

POLAND CATCHING-UP REGIONS 3

WZMOCNIENIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
WE WŁOCŁAWSKIM OBSZARZE
FUNKCJONALNYM



POLAND CATCHING-UP REGIONS



WZMOCNIENIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
WE WŁOCŁAWSKIM OBSZARZE
FUNKCJONALNYM



© 2019 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank

1818 H Street NW

Washington DC 20433

Telephone: 202-473-1000

Internet: www.worldbank.org

This work is a product of the staff of The World Bank with external contributions. The findings, interpretations, and conclusions expressed in this work do not necessarily reflect the views of The World Bank, its Board of Executive Directors, or the governments they represent.

The World Bank does not guarantee the accuracy of the data included in this work. The boundaries, colors, denominations, and other information shown on any map in this work do not imply any judgment on the part of The World Bank concerning the legal status of any territory or the endorsement or acceptance of such boundaries.

Rights and Permissions

The material in this work is subject to copyright. Because The World Bank encourages dissemination of its knowledge, this work may be reproduced, in whole or in part, for noncommercial purposes as long as full attribution to this work is given.

Any queries on rights and licenses, including subsidiary rights, should be addressed to World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA; fax: 202-522-2625; e-mail: pubrights@worldbank.org.

SPIS TREŚCI

Podziękowania	7
Akronimy i skróty	8
Abstrakt	9
Tło projektu	11
WYZWANIA ROZWOJOWE I SYTUACJA PRZEDSIĘBIORCÓW WE WŁOCŁAWKU	15
Populacja	16
Rynek pracy	17
Przedsiębiorczość w obszarze funkcjonalnym	18
Wykorzystanie funduszy europejskich w subregionie wrocławskim	18
Wywiady z przedsiębiorcami	19
Zaobserwowane cechy i potrzeby firm z wrocławskiego obszaru funkcjonalnego	20
Instytucje Otoczenia Biznesu we Wrocławku	26
Percepcja IOB wśród przedsiębiorców	28
Oczekiwania wobec IOB we Wrocławku	28
WŁOCŁAWEK STAWIA NA PRZEDSIĘBIORCÓW: WZMOCNIENIE LOKALNEGO OTOCZENIA BIZNESU	33
Jedno okienko dla biznesu - Wrocławskie Centrum Biznesu	34
Obszary działalności WCB	35
Inkubacja i wsparcie nowych firm	35
Wsparcie rozwoju dojrzałych firm	38
Promowanie przedsiębiorczości wśród młodych mieszkańców	41
Wzmocnienie dialogu władz samorządowych ze środowiskiem biznesowym	43
Zrównoważony rozwój województwa kujawsko-pomorskiego – rekomendacje dla polityki gospodarczej regionalnej i miejskiej	45
JAK SKUTECZNIEJ WSPIERAĆ BIZNES? KLUCZE DO SUKCESU AKTYWNEJ POLITYKI GOSPODARCZEJ	49
Kto za co płaci? Źródła finansowania WCB	50
Optymalna forma prawna dla WCB	52
Czynniki sukcesu Wrocławskiego Centrum Biznesu	54
Włączenie lokalnych interesariuszy w formie porozumienia społecznego	54
Stabilne otoczenie polityczne i finansowanie	55
Promocja WCB	55
Kompetentne kadry	55
WCB jako instytucja ucząca się	57
Skuteczne implementowanie rekomendacji	58

ZAŁĄCZNIK 1	Informacje szczegółowe na temat Włocławka	59
ZAŁĄCZNIK 2	Informacje szczegółowe na temat środków unijnych	62
ZAŁĄCZNIK 3	Instrukcja do przeprowadzania wywiadów	65
ZAŁĄCZNIK 4	Ankieta dla przedsiębiorców	73
ZAŁĄCZNIK 5	Kalendarium projektu	78
ZAŁĄCZNIK 6	IOB w miastach średniej wielkości	80
ZAŁĄCZNIK 7	Rekomendacje zmian w kryteriach konkursowych	82
ZAŁĄCZNIK 8	Proponowany docelowy zespół WCB	84
ZAŁĄCZNIK 9	Szkolnictwo wyższe we Włocławku	86
	PRZYPISY	87
	BIBLIOGRAFIA	88

SPIS RYSUNKÓW

RYSUNEK 1	Zmiany liczby osób w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym od 2010 do 2017 roku	17
RYSUNEK 2	Stopa bezrobocia w 2010 i 2018 r. oraz stopa bezrobocia długoterminowego w 2018 r.	17
RYSUNEK 3	Liczba aplikacji firm o granty z osi priorytetowej 1. przypadająca na 10 000 mieszkańców	19
RYSUNEK 4	Problemy przedsiębiorców występujące przy ubieganiu się o środki z funduszy UE	24
RYSUNEK 5	Czynniki sprzyjające i utrudniające rozwój firm we Włocławku i okolicach	25
RYSUNEK 6	Najbardziej istotne formy wsparcia według przedsiębiorców	29
RYSUNEK 7	Najbardziej przydatne usługi IOB według badanych przedsiębiorców	30
RYSUNEK 8	Zakres działań WCB	35
RYSUNEK 9	Schemat organizacyjny inkubatora technologicznego	56
RYSUNEK 10	Populacja największych miast w województwie kujawsko-pomorskim i jej zmiany	59
RYSUNEK 11	Prognoza demograficzna dla Włocławka w latach 2020–2050 w podziale na grupy wieku	59
RYSUNEK 12	Wskaźnik aktywności zawodowej i zatrudnienia w 2017 r.	60
RYSUNEK 13	Liczba firm ogółem na 10 000 mieszkańców w wieku produkcyjnym w 2017 r.	60
RYSUNEK 14	Liczba nowych firm na 10 000 mieszkańców w wieku produkcyjnym w 2017 r.	61
RYSUNEK 15	Odsetek IOB świadczących daną usługę w polskich miastach o wielkości 60 000 do 120 000 mieszkańców	80

SPIS TABEL

TABELA 1 Odsetek zatrudnionych w zależności od sektora gospodarki w 2017 r.	18
TABELA 2 Liczba firm w próbie w zależności od wielkości i rodzaju działalności	19
TABELA 3 Oferta IOB we Włocławku i subregionie	26
TABELA 4 Rekomendowany zakres działań WCB w zakresie inkubacji i wsparcia młodych firm	37
TABELA 5 Rekomendowany zakres działań WCB w zakresie wsparcia rozwoju dojrzałych firm	40
TABELA 6 Rekomendowany zakres działań WCB w zakresie promocji przedsiębiorczości	41
TABELA 7 Rekomendowany zakres działań WCB w zakresie wzmocnienia dialogu władz samorządowych ze środowiskiem biznesowym	44
TABELA 8 Zakres działań WCB i źródła finansowania	51
TABELA 9 Różne formy prawne IOB - zalety i wady	54
TABELA 10 Odsetek przedsiębiorstw w zależności od wielkości w 2017 r.	61
TABELA 11 Osie priorytetowe w RPO Województwa Kujawsko-Pomorskiego i wielkość wsparcia UE	62
TABELA 12 Poddziałania 1. i 3. celu tematycznego, wielkość wsparcia i skala wykorzystania	63
TABELA 13 Instrumenty finansowe zwrotne dostępne w Kujawsko-Pomorskiem	64
TABELA 14 Instytucje otoczenia biznesu w miastach średniej wielkości	81
TABELA 15 Rekomendowane zmiany na przykładzie przeszłego konkursu	82
TABELA 16 Podsumowanie wybranych kryteriów konkursu ogłoszonego w maju 2019 r.	83
TABELA 17 Proponowany docelowy zespół WCB	84

SPIS RAMEK

RAMKA 1 Metodologia wywiadów pogłębionych	20
RAMKA 2 Leszczyńskie Centrum Biznesu	27
RAMKA 3 Dobre praktyki w inkubacji i postinkubacji - opiekunowie firm w Poznańskim Parku Naukowo-Technologicznym	36
RAMKA 4 Dobre praktyki w inkubacji	36
RAMKA 5 Inkubacja i usługi dla firm – przykład skutecznego działania IOB	38
RAMKA 6 Wsparcie dojrzałych firm – przykład skutecznego działania IOB	39
RAMKA 7 Promowanie przedsiębiorczości – dobre praktyki: Konkurs „Pomysł na biznes”	42
RAMKA 8 Dotarcie z ofertą wsparcia IOB do lokalnych firm – dobra praktyka	43

PODZIĘKOWANIA

Poniższy raport został przygotowany przez zespół pod kierunkiem Łukasza Marć, w którego skład weszli: Wojciech Sacha, Bartłomiej Skowron, Alicja Szczepińska, Dorota Tekieli-Bisińska i Anna Tórz. Damian Iwanowski wsparł analizy dotyczące funduszy europejskich. Projekt był koordynowany przez Paula Krissa, Marcela Ionescu-Heroiu, Grzegorza Wolszczaka i Agnieszkę Boratyńską. Zespół chciałby podziękować za przydatne uwagi recenzentów, Natashy Kapil, Grzegorza Wolszczaka i Marcina Piątkowskiego, które przyczyniły się do ulepszenia diagnozy i rekomendacji.

Zespół składa podziękowania Komisarz Corinie Crețu za rozpoczęcie Inicjatywy na rzecz Regionów Rozwijających się (Catching-up Regions), Ministrowi Jerzemu Kwiecińskiemu z Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju za jego nieocenione wsparcie, i zespołowi Komisji Europejskiej za wyjątkowe zaangażowanie i pomoc, w szczególności Marcowi Lemaître, Erichowi Unterwurzaher, Christopherowi Todd, Wolfgangowi Munch, Justynie Podrańskiej i Andrzejowi Urbanik.

Zespół chciałby również wyrazić wdzięczność Arupowi Banerji, Davidowi Sislenowi, Marialisie Mottcie, Carlosowi Pinerua i Natashy Kapil za ich wskazówki i wytyczne podczas powstawania tego raportu, Małgorzacie Michnowskiej i Agnieszce Boratyńskiej za wsparcie administracyjne, oraz Jerzemu Toborowiczowi za wsparcie na początkowym etapie projektu.

Zespół składa podziękowania przedsiębiorcom z wrocławskiego obszaru funkcjonalnego, którzy znaleźli czas na to, by podzielić się swoimi doświadczeniami dotyczącymi prowadzenia biznesu we Wrocławku i okolicach. Zespół pragnie również podziękować za aktywną współpracę Ministerstwu Inwestycji i Rozwoju, Urzędowi Marszałkowskiemu w Toruniu, Urzędowi Miasta we Wrocławku, Centrum Obsługi Inwestora, Inkubatorowi Innowacji i Przedsiębiorczości, Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej, Państwowemu Urzędowi Pracy we Wrocławku, oraz przedstawicielom instytucji otoczenia biznesu. W szczególności chcielibyśmy podziękować Prezydentowi Miasta Wrocław Markowi Wojtkowskiemu i Wiceprezydentowi Krzysztofowi Kukuckiemu za ich nieocenione wsparcie, oraz Annie Pakulskiej, Mariuszowi Koszytkowskiemu, Jakubowi Girczycowi i Edycie Płaskonce-Pruszk za nieustanną pomoc podczas realizacji projektu.

Pracę nad raportem zakończono w maju 2019r.

AKRONIMY I SKRÓTY

BDL	Bank Danych Lokalnych
BNI	Business Network International
BUR	Baza Usług Rozwojowych
COI	Centrum Obsługi Inwestora
EFRR	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
EFS	Europejski Fundusz Strukturalny
CuR	Catching-up Regions (Inicjatywa Regiony rozwijające się)
GUS	Główny Urząd Statystyczny
IOB	Instytucja otoczenia biznesu
KE	Komisja Europejska
KPFP	Kujawsko-Pomorski Fundusz Pożyczkowy
LCB	Leszczyńskie Centrum Biznesu
MiR	Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju
MŚP	Małe i średnie przedsiębiorstwa
PKD	Polska Klasyfikacja Działalności
PUP	Powiatowy Urząd Pracy
PWSZ	Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku
RODO	Rozporządzenie o ochronie danych osobowych
RPO	Regionalny Program Operacyjny
SSE	Specjalna strefa ekonomiczna
TARR	Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego
UE	Unia Europejska
UM	Urząd Miasta
WCB	Włocławskie Centrum Biznesu
WIIP	Włocławski Inkubator Innowacji i Przedsiębiorczości
WKP	Województwo kujawsko-pomorskie

ABSTRAKT

Włocławek stoi przed wyzwaniem depopulacji i starzenia się ludności, wynikającym m.in. z emigracji młodych ludzi spowodowanej gorszymi perspektywami i niższymi płacami niż w innych miastach, czy trudnością ze znalezieniem pracy zgodnej z wykształceniem. Na spowolnienie tych procesów mogłoby wpłynąć wykorzystanie i zwiększenie istniejącego wśród przedsiębiorców potencjału: subregion włocławski wyróżnia się znaczną liczbą średnich i dużych firm, oraz ponadprzeciętną rolą przemysłu i udziałem osób zatrudnionych w tym sektorze. Jednakże, mimo wysokiego bezrobocia przedsiębiorcy wskazują na trudności z pozyskaniem pracowników, zwłaszcza z wykształceniem technicznym, oraz na słabo rozwiniętą infrastrukturę okołobiznesową. Lokalna oferta wsparcia przedsiębiorców przez instytucje otoczenia biznesu (IOB) jest rozproszona i niekompletna, obserwuje się również niski poziom współpracy lokalnej między firmami oraz współpracy firm z miastem, oraz niewielką liczbę inicjatyw probiznesowych.

Na podstawie analizy danych zastanych i wywiadów z interesariuszami Włocławka (IOB-y, 28 przedsiębiorców, stowarzyszenia, władze miasta i regionalne, szkoły wyższe), eksperci Banku Światowego rekomendują przekształcenia Włocławskiego Inkubatora Innowacji i Przedsiębiorczości (WIIP) w **Włocławskie Centrum Biznesu (wcb)¹ – instytucję otoczenia biznesu opartą na idei „jednego okienka dla biznesu”**. WCB powinno skoncentrować się na czterech priorytetowych obszarach działalności, bazując na badaniach potrzeb firm: i) zaoferowaniu kompleksowego zakresu usług preinkubacyjnych dla potencjalnych przedsiębiorców i inkubacyjnych dla nowych firm, ii) wsparciu firm dojrzałych poprzez szkolenia, doradztwo, usługi zaawansowane i współpracę przy pozyskaniu dofinansowania zewnętrznego, iii) promowanie podstaw przedsiębiorczych, iv) stworzenie platformy dialogu społeczności biznesowej z władzami samorządowymi i regionalnymi, instytucjami edukacyjnymi i IOB. Kluczem do sukcesu w wypełnianiu powyższych działań będzie zbudowanie kompetentnego zespołu WCB.

Prowadzenie polityki gospodarczej odpowiadającej na potrzeby przedsiębiorców i zbudowanie wiarygodności instytucji wymaga zaangażowania szerokiego grona interesariuszy. Zespół Banku Światowego rekomenduje **zawarcie lokalnego porozumienia na rzecz rozwoju gospodarczego**. Porozumienie to, wypracowane przez najważniejsze podmioty kształtujące życie gospodarcze Włocławka, takie jak Urząd Miasta, IOB-y, Powiatowy Urząd Pracy, instytucje oświatowe, stowarzyszenia przedsiębiorców oraz sami przedsiębiorcy, miałyby na celu ustalenie reguł współpracy w trzech priorytetowych obszarach: i) długoterminowego planu dla WCB, ii) dialogu na linii biznes – samorząd oraz iii) poprawy kształcenia w mieście. W miastach kurczących się (w sensie ubytku populacji) szczególnie istotne jest inwestowanie w dialog i współpracę lokalną, wzmacnianie lokalnych inicjatyw i budowanie wzajemnego zaufania.

Eksperti Banku Światowego wskazali **spółkę celową jako optymalną formę prawną dla WCB**. Aktualnie inkubator miejski jest częścią jednego z zakładów budżetowych miasta, co skutkuje m.in. brakiem przejrzystości księgowej, niską autonomią decyzyjną, niewielką zdolnością do pozyskania i utrzymania wykwalifikowanych kadr oraz ograniczeniem możliwości wchodzenia w partnerstwo z innymi IOB. Ponadto, WCB powinien korzystać ze zróżnicowanych źródeł finansowania i dążyć docelowo do świadczenia usług na zasadach popytowych i komercyjnych. Miasto i władze regionalne powinny finansować działalność WCB w zakresie, w jakim wykonuje ono zadania publiczne i realizuje politykę gospodarczą miasta i regionu.

Sukces WCB zależy więc również od wsparcia Urzędu Marszałkowskiego, dlatego też rekomenduje się **wzmocnienie potencjału IOB-ów z mniejszych ośrodków poprzez wsparcie z funduszy europejskich**. W obecnej perspektywie finansowej brakowało konkursów, które podnosiłyby kompetencje kadr IOB-ów niezbędnych do świadczenia wysokiej jakości usług odpowiadających na potrzeby firm. Ponadto, konkursy rozpisane przez Urząd Marszałkowski premiowały większe, bardziej doświadczone i bogatsze IOB-y. Dobrym rozwiązaniem jest również stworzenie bodźców do współpracy pomiędzy Toruńską Agencją Rozwoju Regionalnego (TARR), doświadczonym IOBem z dużym zapleczem kompetencyjnym, i WCB, a także podobnymi do WCB instytucjami z innych miast województwa.

Zaimplementowanie rekomendacji leży w gestii miasta i to władze lokalne zdecydują, jaki kształt i zakres obowiązków przyjmie WCB i czy osiągnie stawiane mu cele. W ramach budowania potencjału przekształcanej instytucji, zespół Banku Światowego przygotował dla przedstawicieli Włocławka trzy wizyty studyjne: w Heerlen w Holandii, Lesznie oraz Kaliszu w Wielkopolsce. Dodatkowo dostarczona została analiza finansowa WIIP w 2018 r. oraz zakres i plan działania na pierwsze lata działalności WCB. Zorganizowany został również warsztat dotyczący organizacji szkoleń przez instytucje otoczenia biznesu.

TŁO PROJEKTU

W 2016 r. Komisja Europejska (KE) zainauguowała inicjatywę Catching-up Regions (CUR), której celem jest zidentyfikowanie czynników ograniczających wzrost w słabiej rozwiniętych regionach Unii Europejskiej oraz zapewnienie wsparcia na rzecz odblokowania ich potencjału rozwojowego. Od początku inicjatywy, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju (MIiR) koordynuje projekt w Polsce, a Bank Światowy zapewnia pomoc techniczną dla regionów, które zgłosiły się i zostały wybrane do projektu.

Województwo kujawsko-pomorskie (WKP) wspólnie z Komisją Europejską (KE) wskazało na dwa wyzwania, przez którymi stoją polskie miasta: depopulacja i jednoczesne starzenie się populacji. Włocławek i jego obszar funkcjonalny zostały zidentyfikowane jako subregion szczególnie dotknięty tymi wyzwaniami. Depopulacja i starzenie się społeczeństwa są widoczne również w innych miastach małych i średniej wielkości w Polsce, w których lepiej wykształceni i bardziej przedsiębiorczy młodzi migrują do większych ośrodków lub za granicę. Jednym z powodów tej migracji jest brak interesujących miejsc pracy oraz możliwości życiowych w małych i średnich miastach.

WKP i KE wyraziły nadzieję, że wzmocnienie „ducha przedsiębiorczości” wśród obywateli Włocławka i stworzenie przyjaznego otoczenia biznesowego może przyczynić się do przeciwdziałania odpływowi ludności poprzez zwiększenie liczby inwestorów w subregionie lub zachęcenie aspirujących przedsiębiorców do założenia własnych firm i stworzenia nowych miejsc pracy. Analiza wniosków o dofinansowanie ze środków unijnych przeprowadzona przez WKP wykazała, że niski odsetek firm z regionu Włocławka bierze udział w konkursach w ramach pierwszej osi Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO). Wskazano, że może to być sygnałem słabości mikro-, małych i średnich firm (MŚP), gdzie głównie kierowane są środki unijne.

W październiku 2018 roku zespół Banku Światowego rozpoczął zadanie zdiagnozowania sytuacji przedsiębiorców w obszarze funkcjonalnym Włocławka z celem zaproponowania do końca maja 2019 roku możliwych do wdrożenia działań prowadzących do aktywizacji przedsiębiorczości. Zadanie podzielone zostało na trzy podzadania:

1. Diagnoza wyzwań w zakresie przedsiębiorczości we Włocławku na podstawie analizy danych zastanych oraz wywiadów pogłębionych z 28 firmami, 9 instytucjami otoczenia biznesu, władzami Włocławka i Brzeźcia Kujawskiego, pracownikami departamentów Urzędu Miasta, Państwową Wyższą Szkołą Zawodową, Urzędem Marszałkowskim, Powiatowym Urzędem Pracy.
2. Zaproponowanie wstępnych działań na podstawie diagnozy. Dopracowanie rozwiązań podczas trzech warsztatów z interesariuszami: i) z pracownikami Urzędu Miejskiego, Urzędu Marszałkowskiego, inkubatora regionalnego i inkubatora miejskiego, ii) z izbami handlowymi i przedsiębiorcami, iii) z radnymi Miasta Włocławek.
3. Wsparcie instytucji we Włocławku w procesie przygotowań do implementacji rozwiązań poprzez wizytę studyjną w Herleen w Holandii, wizyty studyjne w instytucjach otoczenia biznesu w Kaliszu i Lesznie, warsztaty projektowania polityk innowacyjności w Warszawie oraz opracowanie dodatkowych analiz i materiałów nieuwzględnionych w tym raporcie.

Prezentowany dokument jest raportem końcowym z tej aktywności. Kalendarium projektu znajduje się w Załączniku 5.

Główną rekomendacją projektu jest przekształcenie Włocławskiego Inkubatora Innowacji i Przedsiębiorczości, który oferuje obecnie jedynie subsydiowaną przestrzeń biurową, magazynową i produkcyjną dla nowych firm, w instytucję otoczenia biznesu pełniącą cztery funkcje: i) kompleksowe wsparcie inkubacji młodych firm, ii) wsparcie dojrzałych firm, iii) promocja przedsiębiorczości, iv) wsparcie dialogu władz samorządowych ze środowiskiem biznesowym. Proponowana instytucja otoczenia biznesu na potrzeby raportu nazwana została **Włocławskim Centrum Biznesu (wcb)**. Działania wcb miałyby na celu wsparcie rozwoju społecznego i gospodarczego subregionu włocławskiego i odpowiedzenie na zdiagnozowane wyzwania, takie jak niska liczba zakładanych nowych przedsiębiorstw i aplikacji o fundusze unijne, niewiele inicjatyw rozwojowych, niewystarczający dialog pomiędzy przedsiębiorcami, ośrodkami edukacyjnymi i władzami, oraz inne bariery rozwojowe przedsiębiorstw. Raport zawiera również rekomendacje dotyczące porozumienia na rzecz rozwoju Włocławka, usprawnień polityki regionalnej, formy prawnej spółki i źródeł dofinansowania.

Ostateczna decyzja co do kształtu i zakresu wsparcia przedsiębiorczości w obszarze funkcjonalnym Włocławka zostanie podjęta przez władze miasta, powiatu i województwa. Zespół Banku Światowego w realizacji zadania wspierał analitycznie i ekspercko lokalne władze oraz pomagał w procesie konsultacji. Przeprowadzone analizy, zaprezentowanie różnych potencjalnych rozwiązań, wskazanie na plusy i minusy proponowanych rozwiązań w oparciu o doświadczenia w podobnych ośrodkach, i szerokie konsultacje miały na celu wsparcie interesariuszy w podjęciu jak najlepszych decyzji w przyszłości.

**WYZWANIA
ROZWOJOWE I SYTUACJA
PRZEDSIĘBIORCÓW
WE WŁOCŁAWKU**

Włocławek jest miastem na prawach powiatu o populacji 112 tys. mieszkańców i przemysłowym charakterze. Od okresu transformacji ustrojowej w 1989 roku głównym wyzwaniem dla Włocławka jest utrata funkcji społeczno-gospodarczych, spowodowana zmniejszeniem roli przemysłu w mieście pogłębiona utratą funkcji wojewódzkich w wyniku reformy administracyjnej w 1999 roku. Raport Polskiej Akademii Nauk (Śleszyński, 2016) sklasyfikował Włocławek wśród miast o mocno niekorzystnej sytuacji gospodarczej tracących funkcje społeczno-gospodarcze. Wśród miast o populacji powyżej 100 tys. osób, Włocławek znalazł się w gronie sześciu miast o najmniej korzystnych trendach obok Wałbrzycha, Radomia, Zabrza, Tarnowa i Sosnowca. Strategia rozwoju miasta (2014) oraz strategia dla obszaru funkcjonalnego (2015) formułują następujące cele:

1. **Odwrócenie trendu depopulacji i poprawa sytuacji na rynku pracy:** przeciwdziałanie wysokiemu bezrobociu, emigracji młodych i spadku populacji, a w rezultacie rosnącym kosztom opieki społecznej;
2. **Aktywizacja gospodarcza podregionu:** zwiększenie liczby inwestorów tworzących nowe miejsca pracy, potrzeba kompleksowego wsparcia rozwoju firm, wsparcie przedsiębiorczości mieszkańców, poprawa wizerunku gospodarczego i atrakcyjności turystyczno-rekreacyjnej;
3. **Poprawa jakości kapitału ludzkiego:** poprawa jakości edukacji i rozwoju kształcenia ustawicznego.

Działania projektu skoncentrowały się na mieście Włocławek i jego obszarze funkcjonalnym. Obszar funkcjonalny obejmuje miasto wraz z graniczącymi obszarami połączonymi funkcjami społeczno-gospodarczymi. Obszar Funkcjonalny Miasta Włocławek (delimitacja w 2014) obejmuje miasto Włocławek (na prawach powiatu), gminy z powiatu włocławskiego: Włocławek, Fabianki, Kowal, Chocień, Brześć Kujawski i Lubanie, a także Bobrowniki i Dobrzyń nad Wisłą w powiecie lipnowskim. W dalszej części raportu określenia subregion Włocławka i obszar funkcjonalny Włocławka są używane zamiennie. Włocławski obszar funkcjonalny zamieszkiwało w 2017 roku 171 tys. mieszkańców. 65% całej populacji (112 tys. mieszkańców) zamieszkuje miasto Włocławek.

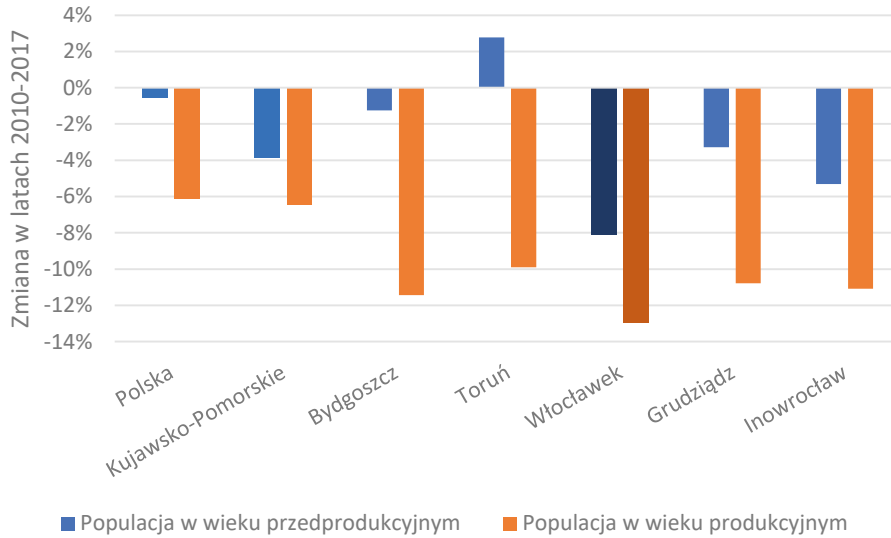
Populacja

Depopulacja we Włocławku następuje najszybciej wśród największych miast województwa kujawsko-pomorskiego.² Spadek populacji rozpoczął się w 1998 r. Od tego czasu populacja spadła o 10%, z 123 do 111 tys. osób. Spadek populacji charakteryzuje wszystkie największe miasta (Załącznik 1), ale we Włocławku spadek następuje najszybciej w regionie (ubytek 5300 mieszkańców w latach 2010–2017). Zmniejszenie populacji wynika w równych częściach z migracji i ujemnego przyrostu naturalnego (większa liczba zgonów niż urodzeń).³ GUS prognozuje, że populacja Włocławka spadnie do poziomu 101 tys. mieszkańców w 2030 roku i do 80 tys. w 2050 roku. Pogorszy się również struktura wiekowa miasta, ponieważ większa liczba emerytów przypadając będzie na mniejszą liczbę aktywnych zawodowo (Załącznik 1, Rysunek 11).

We Włocławku bardzo spada populacja osób w wieku produkcyjnym i dzieci, a wzrasta liczba osób w wieku emerytalnym. W latach 2010–2017 populacja osób w wieku produkcyjnym zmalała o 13%, ponad 2 razy bardziej niż w Polsce i województwie, i ponownie najbardziej wśród największych miast regionu (Rysunek 1). Wśród dużych miast Włocławek odnotował również największy

spadek liczby dzieci w regionie (o 8%). Aż o 26% wzrosła populacja osób w wieku poprodukcyjnym. Aktualnie jedna piąta mieszkańców Włocławka jest w wieku emerytalnym, co stanowi odsetek wyższy niż w pozostałych częściach regionu.⁴

RYSUNEK 1 Zmiany liczby osób w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym od 2010 do 2017 roku^a



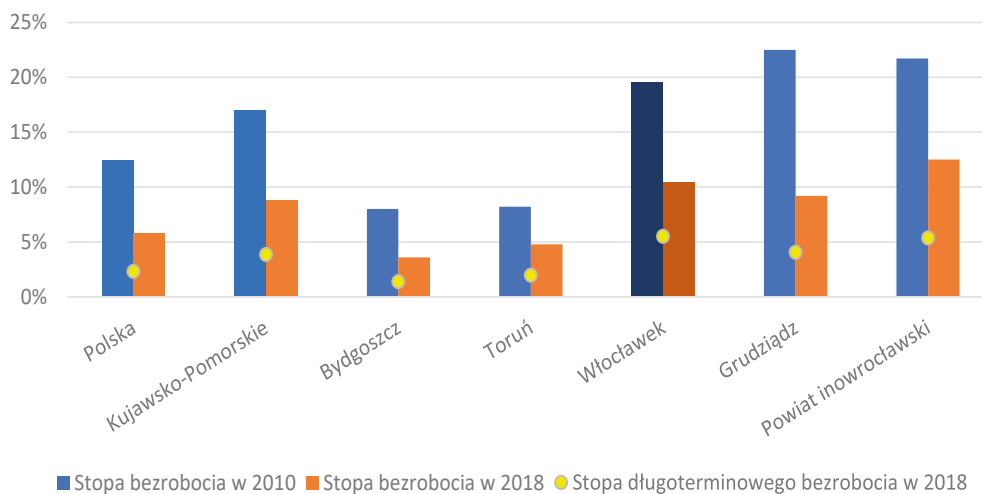
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

^a Według definicji GUS-u, wiek przedprodukcyjny oznacza osoby do 14 (włącznie) roku życia, produkcyjny od 15 do 64 dla mężczyzn i od 15 do 59 dla kobiet, a poprodukcyjny to wiek osób starszych niż w wieku produkcyjnym.

Rynek pracy

Włocławek ma nadal jedną z najwyższych stóp bezrobocia wśród średnich miast w Polsce, z dużym udziałem długotrwale bezrobotnych. Mimo, że bezrobocie spadło o dziewięć punktów procentowych pomiędzy 2010 a 2018 rokiem, to nadal przekracza 10% (Rysunek 2). Miasto Włocławek ma drugą najwyższą stopę bezrobocia w Polsce wśród miast o populacji przekraczającej 100 tys., natomiast powiat włocławski, ma osiemnaste najwyższe bezrobocie wśród powiatów

RYSUNEK 2 Stopa bezrobocia w 2010 i 2018 r. oraz stopa bezrobocia długoterminowego w 2018 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

w Polsce (stopa bezrobocia 16%). W grupie aktywnych zawodowo 5,5% stanowiły osoby długotrwale bezrobotne, ponad dwukrotnie więcej niż w Polsce.⁵ Co więcej, długotrwale bezrobotni stanowili 53% wszystkich bezrobotnych, w porównaniu do średnio 40% w Polsce.

Przedsiębiorczość w obszarze funkcjonalnym

Struktura firm według ich wielkości we Włocławku nieznacznie odbiega do struktury firm w Polsce. Ponad 99% firm we Włocławku kwalifikuje się jako MŚP (Załącznik 1, Tabela 10), z czego 95% to firmy mikro. Jednakże, Włocławek ma większy niż przeciętny odsetek firm małych, średnich i dużych, które mają większy potencjał rozwoju niż firmy mikro. Miasto powinno zadbać, by wykorzystać tę przewagę i stworzyć im odpowiednie warunki rozwoju. Jednocześnie, liczba nowych firm zarejestrowanych we Włocławku jest najniższa od 2010 roku i spadła z 930 w 2010 roku do 776 firm w 2017 roku.

Prawie połowa (45%) aktywnych zawodowo mieszkańców Włocławka pracuje w przemyśle i budownictwie, co potwierdza obraz miasta bazującego na przemyśle i świadczy o jego potencjale rozwojowym.⁶ Odsetek zatrudnionych w sektorze wytwórczym jest wyraźnie wyższy we Włocławku niż w pozostałych miastach regionu (Tabela 1). Praca w usługach jest najczęstszym rodzajem pracy wykonywanej przez mieszkańców Włocławka, Torunia, Grudziądza i Bydgoszczy.⁷

TABELA 1 Odsetek zatrudnionych w zależności od sektora gospodarki w 2017 r.

	Liczba zatrudnionych	Rolnictwo, łowiectwo, rybactwo (sekcja PKD A)	Sektor przemysłowy (sekcje PKD od B do F)	Usługi ^a (sekcje PKD od G do T)
Polska	11 833 969	20,0%	27,1%	52,9%
Kujawsko-pomorskie	576 414	18,6%	30,5%	50,9%
Bydgoszcz	124 527	0,7%	30,0%	69,3%
Toruń	65 735	0,7%	24,9%	74,4%
Włocławek	33 109	1,7%	44,6%	53,7%
Grudziądz	23 875	2,2%	39,8%	58,0%

Źródło: dane BDL GUS dla firm zatrudniających powyżej 9 osób i jednostek budżetowych niezależnie od liczby pracowników.

a Szczegółowa klasyfikacja PKD znajduje się na stronie: https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pkd_07.htm.

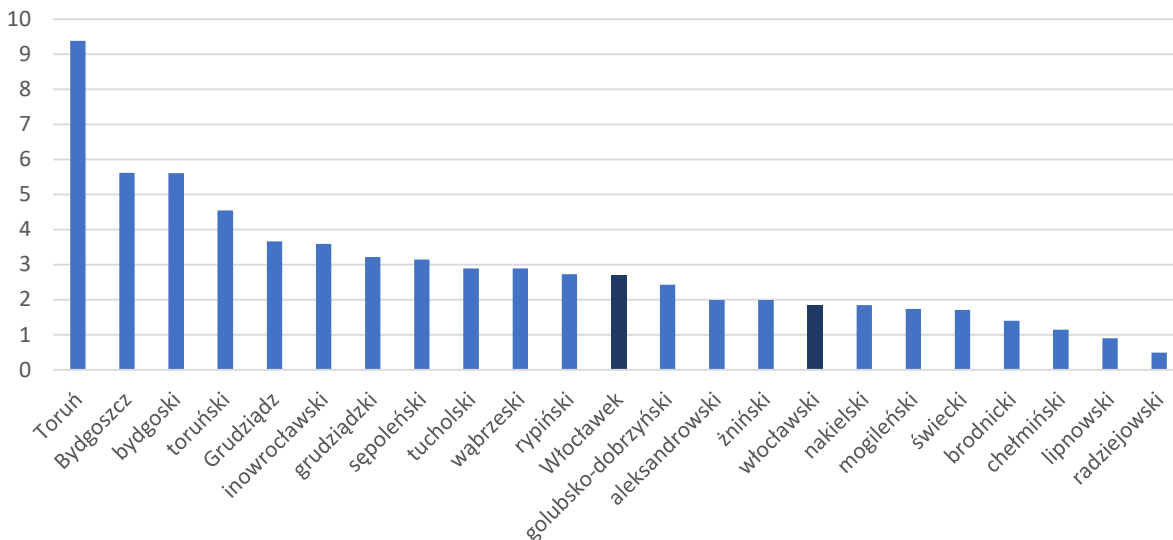
Wykorzystanie funduszy europejskich w subregionie włocławskim

W porównaniu do innych województw, województwo kujawsko-pomorskie przeznaczają ponad przeciętny odsetek środków unijnych na programy wspierające rozwój innowacyjności i przedsiębiorczości. W perspektywie finansowej 2014–2020 województwo kujawsko-pomorskie dysponuje, w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego 1,9 mld euro pochodzących z funduszy strukturalnych. Największe kwoty zostały przeznaczone na „wzmacnianie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu”, gdzie całkowita alokacja wyniosła prawie 405 mln euro. Programy wspierają dwa cele kluczowe z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczości: i) „Wspieranie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji”, ii) „Podnoszenie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw”.

Liczba wniosków firm włocławskich o granty w tych obszarach per capita była wyraźnie najniższa wśród pięciu największych miast województwa kujawsko-pomorskiego i wyniosła 2,7 aplikacji na 10 000 mieszkańców (Rysunek 3). W Toruniu na 10 000 mieszkańców przypadło ponad 9 aplikacji. Średnia dla województwa kujawsko-pomorskiego wyniosła 4,5.⁸

Włocławscy przedsiębiorcy, z którymi rozmawiali przedstawiciele Banku Światowego, wskazywali na niedostateczną informację i promocję środków unijnych w mieście oraz brak podmiotów/ośrodków lokalnych, które zajmują się przygotowaniem projektów i wniosków o dofinansowanie. Wyżej wymienione powody mogą przyczynić się do relatywnie małego zainteresowania funduszami UE firm działających w subregionie włocławskim. Wśród 23 powiatów, powiat m. Włocławek zajął 12. miejsce pod względem liczby aplikacji per capita, powiat włocławski 16. miejsce.

RYSUNEK 3 Liczba aplikacji firm o granty z osi priorytetowej 1. przypadająca na 10 000 mieszkańców^a



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych z Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego.

^a Toruń oznacza powiat m. Toruń, a toruński oznacza powiat toruński. Analogicznie dla Bydgoszczy, Włocławka i Grudziądza. Stan na 30.11.18 r.

WYWIADY Z PRZEDSIĘBIORCAMI

W celu zrozumienia środowiska biznesowego włocławskiego obszaru funkcjonalnego przedstawiciele Banku Światowego przeprowadzili wywiady z 28 przedsiębiorcami. Firmy z sektora produkcyjnego i usługowego stanowiły po 40% próby, a 20% zajmuje się działalnością handlową (Tabela 2). 65% próby to firmy mikro i małe (zatrudniające poniżej 50 pracowników). Przeciętne zatrudnienie w firmie średniej wyniosło 126 osób, a w dużej było to prawie 1200. 24 firmy mają siedzibę we Włocławku, 3 w Bobrownikach, a jedna w Lubaniu. Z punktu widzenia formy prawnej przedsiębiorstwa, 13 firm w próbie to jednoosobowe działalności gospodarcze, 2 spółki cywilne, 9 to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 3 spółki akcyjne, a 1 to spółdzielnia.

TABELA 2 Liczba firm w próbie w zależności od wielkości i rodzaju działalności

	Produkcyjna	Usługowa	Handlowa	Suma	Średnie zatrudnienie
Mikro	2	4	2	8	4
Mała	2	6	2	10	27
Średnia	4	1	1	6	126
Duża	3	1	0	4	1175

Źródło: Obliczenia własne

RAMKA 1 Metodologia wywiadów pogłębionych

Celem tej fazy projektu było przeprowadzenie wywiadów z przedstawicielami około 30 firm z wrocławskiego obszaru funkcjonalnego. Firmy zostały wybrane do próby na podstawie następujących kryteriów:

- różnorodność pod względem wielkości;
- firmy z potencjałem wzrostu;
- typ firmy;
- potencjalni klienci instytucji otoczenia biznesu.

Metz i Hill (2017) argumentują, że potrzeby firm różnią się w zależności od ich wielkości, dlatego też położono nacisk na różnorodność przedsiębiorstw w próbie. Selekcja koncentrowała się na firmach z potencjałem wzrostu i ze skalowalnym rodzajem wykonywanej działalności gospodarczej, ponieważ takie podmioty mogą w przyszłości w największym stopniu przyczynić się do pobudzenia przedsiębiorczości w mieście. Nadreprezentowane w próbie są również firmy o profilu produkcyjnym, dlatego że odzwierciedlają opartą na przemyśle gospodarkę miasta. Wstępna diagnoza instytucji otoczenia biznesu i rozmowy z władzami Wrocławka wskazały, że przekształcenie obecnie istniejącej instytucji otoczenia biznesu może stać się celem implementacyjnym projektu, dlatego w selekcji położono większy nacisk na potencjalnych klientów instytucji otoczenia biznesu.

Spośród firm, które wytypowano do badania na udział w nim zgodziło się niecałe 20%, co było wynikiem zgodnym z oczekiwaniami. Przedstawiciele Banku Światowego skontaktowali się z około 150 firmami, z których 28 udzieliło pogłębionych wywiadów.^a Głównymi przyczynami odmów były: przekonanie, że spotkanie nie zmieni nic w polityce miasta, złe doświadczenia z władzami miejskimi, brak czasu i brak jakichkolwiek oczekiwań względem samorządu lokalnego. Krytyczne nastawienie przedsiębiorców tworzyło wrażenie, że oceniają oni negatywnie aktywność miasta w kształtowaniu warunków do rozwoju gospodarczego.

W celu zapewnienia dokładnej analizy danych ze wszystkich wywiadów została sporządzona szczegółowa ustrukturyzowana dokumentacja (3-4 strony podsumowania ze spotkania z każdą firmą). Dokumentacja zawiera informacje o: historii firmy, produktach, zatrudnieniu, rynkach działania, celach strategicznych i operacyjnych, potrzebach i popycie na usługi wsparcia. Zgodnie z protokołem rozmowy były poufne, dlatego notatki z wywiadów nie są włączone do raportu. Scenariusz wywiadów znajduje się w Załączniku 3.

Analiza jakościowa wywiadów pogłębionych podparta została danymi ilościowymi z ankiety przeprowadzonej na końcu wywiadów (Załącznik 4). Jednak ze względu na ograniczoną wielkość próby i brak reprezentatywności dane ilościowe powinny być traktowane jako indykatywne uzupełnienie wywiadów jakościowych. Osiem głównych wniosków z analizy zostało zweryfikowane podczas warsztatów i rozmów z interesariuszami.

a Próba firm nie jest losowa ani reprezentatywna. Około dwóch trzecich firm, które zgodziły się udzielić wywiadu zostało zarekomendowanych przez władze miasta, zgodnie z sugestiami dotyczącymi profilu pożądanego rozmówcy. Władze, a także pracownicy PUP zasugerowali listę firm, które są proaktywne i byłyby chętne włączyć się w debatę na temat przyszłej polityki gospodarczej miasta. Pozostałe firmy, z którymi rozmawiano zostały znalezione w Internecie i ten sposób umawiania wywiadów skutkowało znacznie większą liczbą odmów.

Zaobserwowane cechy i potrzeby firm z wrocławskiego obszaru funkcjonalnego

1. Charakterystyki i potrzeby liderów, firm stabilnych i w stagnacji różnią się znacząco między sobą

Na podstawie analizy wywiadów, badane przedsiębiorstwa mogą zostać podzielone na trzy grupy w zależności od potencjału wzrostu tj. na liderów, firmy o skrzepowanym potencjale (stabilne) i firmy w stagnacji, zagrożone upadkiem.⁹

a. Liderzy

Liderzy są typem najsilniejszych firm ze znaczącym potencjałem wzrostu, satysfakcjonującymi marżami i własnymi produktami wyróżniającymi się na rynku. Działają zazwyczaj w sektorze B2B i oferują zaawansowane produkty i usługi. Często eksportują znaczącą część swojej produkcji i mają strategię ekspansji na rynki zagraniczne. By utrzymać przewagę nad

konkurencją inwestują we własne działy B+R lub współpracują z jednostkami akademickimi. Ich dalszy rozwój zależy w dużej mierze od pozyskania wykwalifikowanej siły roboczej z umiejętnościami technicznymi oraz możliwości inwestowania w rozbudowę zaplecza produkcyjnego.

Liderzy kreują popyt na lepiej płatną, technicznie wykształconą i wyedukowaną siłę roboczą. Samorząd lokalny może ich wesprzeć zapewniając wysoką jakość edukacji zawodowej (edukację dualną lub edukację w miejscu pracy) i dostosowaną do ich potrzeb ofertę szkolnictwa wyższego (kierunki techniczne, studia podyplomowe, kształcenie ustawiczne).¹⁰ Większość firm-liderów skarży się, że w związku z emigracją najbardziej utalentowanych młodych osób coraz większym problemem jest zatrudnienie we Włocławku inżynierów. Ponadto, liderzy wskazywali na potrzebę bardziej proaktywnej i kompleksowej obsługi inwestorów. Niektórzy przedsiębiorcy wyrazili opinię, że sąsiadujące gminy są bardziej efektywne w pozyskiwaniu nowych inwestorów i opiece nad tymi już działającymi na ich terenie. Gminy te zazwyczaj oferują też atrakcyjne ulgi dla inwestorów.

b. Firmy stabilne lub o skrupowanym potencjale

Firmy stabilne lub o skrupowanym potencjale, są to zazwyczaj firmy usługowe, które operują na rynku regionalnym bądź krajowym w sektorze B2B. Często są to mali producenci, firmy budowlane i podwykonawcy. W przypadku firm produkcyjnych z powodu przestarzałego parku maszynowego i niskich marży ich możliwości rozwoju są ograniczone. Działają na zatłoczonym rynku lub specjalistycznej niszy, a w konsekwencji nie mogą zwiększyć skali. Firmy stabilne najczęściej konkurują ceną, a nie jakością czy atrakcyjnością produktu. Wszystkie te czynniki nie pozwalają im oferować konkurencyjnego wynagrodzenia, co zwiększa rotację wśród pracowników i dodatkowo osłabia ich potencjał rozwojowy. Często brak strategii długoterminowej i planów inwestycyjnych pogarsza ich sytuację. Główną potrzebą firm stabilnych jest zapewnienie dostępu do finansowania zewnętrznego, wdrażanie nowych technologii a także lepsza integracja lokalnej społeczności biznesowej, poprawa usieciowienia i wzmocnienie współpracy. Przedsiębiorstwa tego typu nie mają zazwyczaj kadr o odpowiednich kompetencjach biznesowych – wliczając kadrę zarządzającą, a zatem doradztwo, szkolenia i warsztaty prowadzone przez IOB mogłyby być dla nich bardzo pomocne.

c. Firmy w stagnacji, zagrożone upadkiem

Firmy w stagnacji działają głównie na rynku lokalnym, są to przedsiębiorstwa mikro lub małe. Nie mogą konkurować z dużymi graczami na rynku z powodu niskiej zyskowności swojej działalności, małej skali i braku długoterminowej wizji. Od firm ze skrupowanym potencjałem odróżnia je przede wszystkim brak planu jak wyjść z tej sytuacji. Ich produkty i usługi są zazwyczaj przestarzałe z ograniczonym potencjałem eksportu poza lokalny rynek. Firmy, które nie mają towarów lub usług, które można by sprzedawać na innych rynkach mają mniejsze szanse rozwojowe. Przedsiębiorstwa w stagnacji potrzebują przede wszystkim podstawowej edukacji w zakresie prowadzenia własnego biznesu i elementarnego doradztwa, które pomoże rozszerzyć im wachlarz produktów lub usług (por. Bank Światowy, 2017b, s. 23). Dodatkowo, korzyści przyniosłoby im poprawienie współpracy na poziomie lokalnym i posiadanie platformy dialogu pomiędzy niewielkimi przedsiębiorstwami a władzami miasta.

Według przyjętej klasyfikacji, w próbie znalazło się 30% liderów, 40% firm stabilnych i 30% firm w stagnacji. Nie próbujemy szacować odsetka firm danej kategorii w populacji wszystkich firm we Włocławku, jednak należy przypuszczać, że liderzy są w naszej próbie znacząco nadreprezentowani.

2. Firmy działają jakby były „samotnymi wyspami”, a ich kooperacja z innymi w regionie ogranicza się do wykonawców i dostawców

Dwie trzecie przedsiębiorstw, z którymi przeprowadzono wywiady powiedziały, że współpracują z lokalnymi firmami, ale tylko jedna trzecia stwierdziła, że jest zadowolona z poziomu współpracy. Część firm wskazuje na bardzo niski poziom zaufania i powszechną niechęć

do wzajemnego wspierania się w przedsięwzięciach biznesowych. Kilka firm próbowało rozpocząć wspólną inicjatywę biznesową, ale większość pomysłów upadła z powodu braku zainteresowania. Pozytywnym przykładem kooperacji mogą być dwie grupy Business Network International (BNI) we Włocławku, które łączą lokalne mŚP poprzez cotygodniowe spotkania. Większość firm wyraża zainteresowanie poszerzeniem swojej sieci kontaktów i deklaruje chęć współpracy lokalnej. Niemniej jednak, oczekują, że taka współpraca zostanie zainicjowana i poprowadzona przez władze lokalne lub samorząd gospodarczy.

Przykładem dobrze ilustrującym wyizolowanie lokalnych firm jest niemal zupełny brak współpracy z dużą siecią handlową, która ma swoją główną siedzibę we Włocławku. Sieć ta liczy ponad 3 000 sklepów w całej Polsce, ale żadna z firm, z którymi przeprowadzono wywiady nie próbowała nawiązać kontaktu z tą siecią. Lokalni przedsiębiorcy nie byli w stanie zbudować relacji i skutecznie wykorzystać tak dużego kanału dystrybucji dla swoich celów sprzedażowych. Innym przykładem zjawiska jest dobrze radzące sobie przedsiębiorstwo z branży reklamowej z Włocławka, które ma klientów ze wszystkich województw, ale żadnych lokalnych.

Największy problem ze skutecznym networkingiem mają firmy stabilne i w stagnacji. Pomimo wyrażania deklaracji o chęci współpracy z innymi firmami zazwyczaj nie podejmują aktywnych kroków w celu poszerzenia swojej sieci biznesowej. Brak otwartości, dążenia do zmiany i zainteresowania zmieniającą się sytuacją rynkową znacząco ogranicza ich możliwości rozwojowe. Rzadko współpracują z organizacjami zewnętrznymi, szkoleniowymi bądź doradczymi. Często uważają, że dane usługi doradcze nie są im potrzebne, mimo że w opinii ekspertów Banku mogłyby być dla nich opłacalne. Kilka firm, z którymi rozmawiano nie miało długoterminowej strategii biznesowej i sądziło, że pomoc w jej opracowaniu nie byłaby dla nich przydatna. Wywiady z przedsiębiorcami w znacznym stopniu potwierdzają wyniki badania polskich firm przez Bank Światowy (2016), które jako duże bariery rozwoju firm identyfikuje bierność w zdobywaniu informacji, brak usieciowienia i małe zainteresowanie współpracą z sektorem publicznym (IOB, ośrodki B+R).

3. Firmy są rozczarowane współpracą z władzami miejskimi

Jednym z najbardziej znaczących wniosków wypływających z wywiadów jest to, że firmy nie wierzą, że władze miejskie mogą im pomóc. Najczęściej podawanym powodem odmowy spotkania z przedstawicielami Banku Światowego był brak przekonania, że pomoże to w jakiś sposób odmienić politykę miasta. Kilku przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces w biznesie i prowadzą swoje firmy już od 20, a nawet 30 lat, przyznało, że przez cały ten okres żaden przedstawiciel miasta nigdy nie skontaktował się z nimi. Nie są organizowane spotkania, a decyzje miasta rzadko są konsultowane z przedsiębiorcami.

Jednocześnie, przedsiębiorcy nie oceniają negatywnie jakości działania lokalnych urzędów i inspektoratów. Biuro Obsługi Inwestora we Włocławku było ocenione nieznacznie wyżej niż lokalny urząd skarbowy lub inspektoraty, jednak we wszystkich trzech obszarach wynik oscyluje w okolicy oceny neutralnej. Dodatkowo, infrastruktura drogowa była zazwyczaj wymieniana jako jeden z bardziej pozytywnych aspektów działalności miasta.

4. We Włocławku znajdują się firmy stawiające na eksport

Badane firmy wykazują się dużą aktywnością na rynkach międzynarodowych – prawie 50% z nich eksportuje swoje produkty. Jest to duża różnica w porównaniu np. z badaniem firm w Świętokrzyskim i Podkarpackim przeprowadzonym podczas pierwszej edycji inicjatywy Catching-up Regions, gdzie zidentyfikowano nieliczne eksportujące firmy korzystając z podobnej metodologii doboru próby.¹¹ Wśród firm eksportujących medianowy udział eksportu w sprzedaży wynosi 20%, przy czym między firmami występują duże różnice – od 5% do 95% przychodu może pochodzić z eksportu.

Instytucje we Włocławku nie świadczą usług wspierających rozwój eksportu firm regionalnych. Lokalna IOB, która łączyłaby eksporterów i pozwalałaby na wymianę ich doświadczeń mogłaby zwiększyć potencjał eksportowy miasta.

5. Trudności z pozyskaniem pracowników

Problemy rynku pracy to jeden z najczęściej powtarzających się tematów wywiadów i według przedsiębiorców duża bariera rozwoju biznesu. Dwie trzecie pracodawców raportuje problemy z pozyskaniem pracowników. Przyczyn takiego stanu rzeczy rozmówcy upatrują przede wszystkim w migracji młodych i najzdolniejszych osób do większych ośrodków miejskich (głównie Toruń i Bydgoszcz) oraz niskiej motywacji do aktywności zawodowej wśród długotrwale bezrobotnych. Pracodawcy wskazują, że ma to odzwierciedlenie w wysokiej rotacji personelu i trudności w związaniu pracownika z firmą. Sytuację pogarsza słaba dostępność transportu miejskiego, która powoduje niską mobilność bezrobotnych nieposiadających prawa jazdy czy samochodu.

Przedsiębiorcy zwracali uwagę na występowanie we Włocławku wysokiej stopy bezrobocia (powyżej 10%), przy jednocześnie małej liczbie osób z podstawową gotowością do pracy („paradoks bezrobocia”). Jednym z wyjaśnień jest mała różnica między płacami a świadczeniami społecznymi. Wiele MŚP oferuje pracownikom jedynie minimalne wynagrodzenie, które jest relatywnie mało atrakcyjne w porównaniu z wysokimi świadczeniami społecznymi. Pracownicy Powiatowego Urzędu Pracy we Włocławku wskazywali na duże trudności w aktywizacji około połowy aktualnie bezrobotnych. Zwiększenie płac być może przyciągnęłoby nowych pracowników, ale część firm deklaruje, że odczuła podwyżki płacy minimalnej w ostatnich latach i nie ma środków na dalsze wzrosty uposażeń. Świadczyć to może o niskiej wydajności pracy.

Braki kadrowe mogą uzupełnić obcokrajowcy, którzy chcieliby podjąć pracę we Włocławku. W 2018 roku PUP we Włocławku przyjął około 4000 oświadczeń o zatrudnieniu pracowników zagranicznych, jednak w żaden sposób nie jest monitorowany ich dalszy los, w szczególności, jak duży odsetek z nich podjął pracę w mieście bądź okolicach. Miasto nie prowadzi aktywnej polityki w zakresie pozyskiwania i zatrudniania imigrantów. Kolejnym krokiem powinno być stworzenie systemu, który ułatwiałby integrację przybyszów i pozwalał im na trwałe osiedlenie się wraz z rodzinami (np. pomoc prawna, kursy językowe).

Kolejnym wyzwaniem jest sukcesja pokoleniowa. Część wykwalifikowanej siły roboczej, wykształconej jeszcze przed transformacją ustrojową, przejdzie niedługo na emeryturę i nie ma nowych kadr, które mogłyby ją zastąpić. Problem z sukcesją pokoleniową jest również powodowany emigracją potomków z miasta. W obliczu takiej sytuacji właściciele nie stawiają na długoterminowy rozwój, ale myślą raczej o utrzymaniu statusu quo. Z drugiej strony, pojawiły się przypadki firm, gdzie dzieci przejmują biznes po rodzicach i przedsiębiorstwo otrzymuje zastrzyk nowych kompetencji i energii.

6. Niskie kwalifikacje pracowników

Pracodawcy skarżą się na trudności pozyskania pracowników technicznych, zarówno ze średnim i przede wszystkim, wyższym wykształceniem. Wskazują też na słabość placówek edukacyjnych we Włocławku. Starają się zaradzić temu problemowi poprzez organizację własnych szkoleń. Aż 84% firm przyznaje, że organizuje szkolenia dla pracowników, jednakże tylko 25% współpracuje z zewnętrznymi instytucjami szkoleniowymi bądź uczelniami. Rzadkie są przypadki kierunków zamawianych, natomiast dwie duże firmy (Anwil i Wika) mają klasę patronacką w szkole zawodowej.

Przedsiębiorcy podkreślają, że miasto musi wziąć na siebie zadanie poprawy jakości szkolnictwa, zwłaszcza zawodowego, które jest bardzo istotne w mieście przemysłowym. Brakuje platformy, która łączyłaby popyt z podażą na rynku pracy tj. inicjatywy dialogu i współpracy lokalnych firm, władz miasta, szkół oraz uczelni. W konsekwencji braku komunikacji, szkoły zawodowe używają przestarzałych technologii, które nie wyposażają uczniów w umiejętności

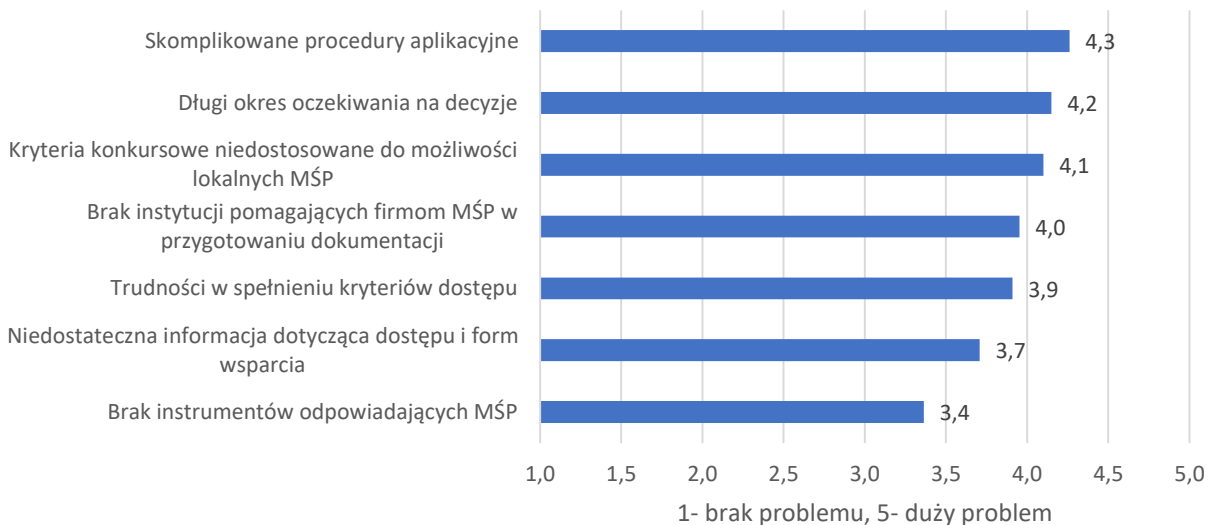
potrzebne w ich potencjalnych miejscach pracy. Rozwiązaniem jest m.in. dalszy rozwój edukacji dualnej lub edukacji w miejscu pracy oraz dialog i współpraca ze środowiskiem biznesowym przy programowaniu i promowaniu kierunków kształcenia.

W mieście coraz bardziej odczuwalny jest brak osób z wykształceniem technicznym, zwłaszcza w obliczu przechodzenia inżynierów ze starszych roczników na emeryturę. Firmy działające na dużą skalę próbują pozyskiwać pracowników poza Włocławkiem, jednak ich zakontraktowanie jest trudne, ponieważ miasto nie jest postrzegane jako atrakcyjne miejsce do życia. Rozwiązaniem mogłoby być wsparcie kształcenia ludzi wychowanych w regionie, którzy są związani w pewnym stopniu z miejscem.

7. Firmy są zainteresowane środkami unijnymi, ale skarżą się na brak pomocy w ich pozyskiwaniu

Przedsiębiorcy, z którymi przeprowadzono wywiady w zdecydowanej większości deklarują zainteresowanie środkami unijnymi, jednak widzą bariery utrudniające ich pozyskanie. Wśród najistotniejszych problemów związanych ze zdobyciem dofinansowania rozmówcy wymieniali skomplikowane procedury aplikacyjne, długi okres oczekiwania na decyzję i zawężone kryteria konkursowe (Rysunek 4). Przedsiębiorcy wskazują, że trudno jest zakontraktować rzetelną firmę, która pomogłaby w przygotowaniu dobrej aplikacji. Najbardziej kompetentne firmy doradzające w aplikowaniu o środki unijne działają w Bydgoszczy oraz w Toruniu. Luki tej nie zapełnia Lokalny Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich we Włocławku, który dostarcza informacje na temat programów, ale nie może świadczyć żadnych usług ani wskazać rzetelnych doradców.

RYSUNEK 4 Problemy przedsiębiorców występujące przy ubieganiu się o środki z funduszy UE



Źródło: opracowanie na podstawie badania własnego, n=24.

Rozmówcy wielokrotnie wskazywali na wysokie bariery wejścia w pozyskiwaniu środków unijnych. Brakuje im wiarygodnej instytucji, gdzie mogliby uzyskać informacje na temat dostępnych środków, ich przydatności dla danego typu działalności gospodarczej oraz rzeczywistych szans ich pozyskania. Występowanie takich potrzeb stwarza okazję dla Włocławskiego Centrum Biznesu, które oferowałoby eksperckie usługi informacyjno-doradcze w zakresie funduszy unijnych.

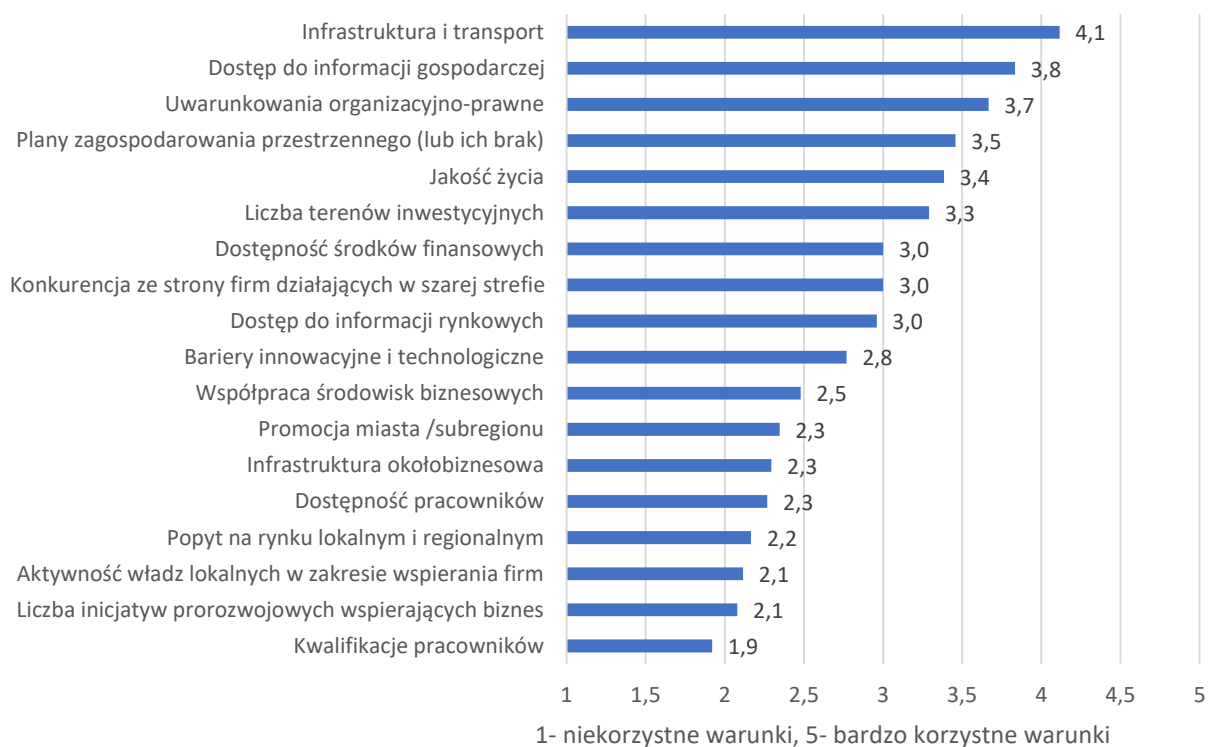
8. Bariery rozwoju

Za największą barierę rozwoju rozmówcy uznali niskie kwalifikacje pracowników (zob. punkt 6), a następnie liczbę inicjatyw prorozwojowych wspierających biznes (Rysunek 5).¹² Temat ten rozwinęty został w kolejnym rozdziale, poświęconym brakowi wsparcia ze strony instytucji

otoczenia biznesu dla firm. Trzecim największym problemem według wrocławskich firm jest mała aktywność władz lokalnych w zakresie wspierania firm (zob. punkt 3), a czwartym niski popyt na rynku lokalnym i regionalnym. Przedsiębiorcy wskazywali, że niskie przychody nie pozwalają im na modernizację parków maszynowych i zmuszają do pracy na starszych maszynach, które są mniej zaawansowane technicznie, mało wydajne i bardziej energochłonne. W konsekwencji, nie mogą oni konkurować na rynku ogólnopolskim i międzynarodowym.

Kolejną barierą dla biznesu jest poczucie przedsiębiorców o niedostatecznie skutecznej promocji miasta zarówno w subregionie, jak i poza nim. Podczas prób umawiania wywiadów przedsiębiorcy często wyrażali się źle o swoim mieście, postrzegali je negatywnie i widzieli jego przyszłość w czarnych barwach. Z drugiej strony, pojawiały się również pozytywne głosy o niedocenieniu Wrocławka jako dobrego miejsca do życia, które posiada wiele terenów zielonych i zbiorników wodnych.

RYSUNEK 5 Czynniki sprzyjające i utrudniające rozwój firm we Wrocławku i okolicach



Źródło: opracowanie na podstawie badania własnego, n=26.

Kampania mająca na celu poprawę postrzegania Wrocławka powinna zostać oparta na jego mocnych stronach. W mieście ma siedzibę wiele lokalnych firm, które produkują nowoczesne maszyny, urządzenia i inne produkty pod własną marką. Produkty te sprzedawane są nie tylko w Europie, ale też na innych kontynentach. Jeden z przedsiębiorców zgłosił postulat, by w celach marketingowych stworzyć listę produktów i znak reklamowy MADE IN WŁOCŁAWEK. Podobne działanie prowadzi Toruń, co skutkuje wzmocnieniem zaufania klientów i wiarygodności toruńskich firm oraz prowadzi do lepszej rozpoznawalności miasta.¹³

INSTYTUCJE OTOCZENIA BIZNESU WE WŁOCŁAWKU

W subregionie włocławskim funkcjonuje 8 instytucji otoczenia biznesu (IOB).¹⁴ We Włocławku działają dwa inkubatory przedsiębiorczości. Właścicielem Regionalnego Inkubatora Przedsiębiorczości jest Kujawsko-Pomorski Fundusz Pożyczkowy, a Włocławski Inkubator Innowacji i Przedsiębiorczości prowadzony jest przez Miejski Zarząd Usług Komunalnych i Dróg, który jest spółką należącą do miasta Włocławek. Wspomaganiem inwestorów zewnętrznych zajmują się Pomorska SSE, Brzeska Strefa Gospodarcza oraz Centrum Obsługi Inwestora przy UM Włocławek. Kujawska Izba Przemysłowo-Handlowa jest najstarszą izbą handlową we Włocławku i zrzesza lokalne firmy. Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego (TARR) jest jedną z wiodących IOB w województwie, a Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich udziela informacji dotyczących środków unijnych.

TABELA 3 Oferta IOB we Włocławku i subregionie^a

Instytucje Otoczenia Biznesu	Pracownicy (lokalnie)	Liczba beneficjentów (w 2018 r.)	Pożyczki i poręczenia	Podstawowe lub zaawansowane usługi doradcze	Szkolenia	Usługi rozwojowe	Ulgi podatkowe lub subsydiowany najem	Współpraca Biznes – Edukacja	Budowanie relacji / Wydarzenia biznesowe
Włocławski Inkubator Innowacji i Przedsiębiorczości	3 – 4	43 (27)							
KPFP / Regionalny Inkubator Przedsiębiorczości	3	194 / 17							
Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich	3	ad hoc							
Kujawska Izba Przemysłowo-Handlowa	1	około 200							
Centrum Obsługi Inwestora	3	ad hoc							
Brzeska Strefa Gospodarcza	3	33							
Pomorska SSE	0	5							
Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego (TARR)	0	n/a							

Dana usługa: ■ - występuje; ■ - nie jest oferowana lokalnie lub występuje incydentalnie; ■ - nie występuje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z instytucjami otoczenia biznesu.

^a W tabeli zaznaczono tylko czy dana usługa jest świadczona. Jakość usług nie była badana.

Oferta usług i instrumentów wsparcia lokalnych instytucji otoczenia biznesu jest fragmentaryczna, niepełna i nieskoordynowana. Każdy z podmiotów realizuje konkretne przepisane mu zadania, brakuje jednak szerszego, kompleksowego spojrzenia na udzielane wsparcie dla przedsiębiorców w aspekcie potrzeb rozwojowych subregionu (Tabela 3). Nie stwierdzono również efektywnej współpracy sieciowej pomiędzy ośrodkami, które mogłyby uzupełniać się brakującymi kompetencjami. Braków w lokalnej ofercie wsparcia nie wyrównują organizacje biznesowe i pozarządowe, jak również prywatne firmy.

Oprócz rozproszenia, problemem jest brak dostępu do kluczowych usług dla biznesu w subregionie włocławskim. We Włocławku brakuje podmiotu świadczącego podstawowe i zaawansowane usługi doradcze dla firm czy usługi prorozwojowe. Brakuje również inicjatyw, które wzmacniałyby usieciowienie firm i lokalną współpracę biznesową. To poważne i niejedynie luki w lokalnej ofercie instytucji otoczenia biznesu, szczególnie w porównaniu z innymi miastami o populacji mniejszej lub porównywalnej (Załącznik 6).

Przykładem dobrej praktyki jest oferta Leszczyńskiego Centrum Biznesu (LCB), do którego z wizytą studyjną udadzą się przedstawiciele miasta Włocławek oraz pracownicy WCB. LCB działa na zasadzie „jednego okienka” dla przedsiębiorcy. Instytucja powołana przez miasto Leszno świadczy wszystkie podstawowe, typowe dla IOB usługi (jak np. usługi wymienione w Tabeli 3), a także wiele innych (jak np. rozwój eksportu, przygotowanie wniosków o dofinansowanie, audyt innowacyjności, marketing).

RAMKA 2 Leszczyńskie Centrum Biznesu

Leszczyńskie Centrum Biznesu (LCB) to wiodąca IOB wspierająca przedsiębiorczość, konkurencyjność i innowacyjność w subregionie leszczyńskim. Instytucję powołano w 2010 roku uchwałą miasta Leszno (populacja 65 000) w formie spółki z o.o. prowadzącej działalność non-profit. Siedziba LCB została sfinansowana ze środków Wielkopolskiego RPO na utworzenie inkubatora przedsiębiorczości. Początkowo instytucja była dofinansowana przez miasto Leszno, ale od kilku lat utrzymuje się bez jakichkolwiek dotacji od właściciela. Misją ośrodka jest stymulowanie społecznego i gospodarczego rozwoju miasta Leszno. W swoim działaniu kieruje się ideą „jednego okienka” dla przedsiębiorcy.

LCB oferuje szeroki zakres usług dla początkujących i dojrzałych firm. W ofercie centrum znajdują się zaawansowane usługi doradcze (takie jak np. audyt innowacyjności, wsparcie eksportu), jak również usługi podstawowe m.in. pisanie biznesplanu czy marketing. Centrum pośredniczy w pożyczkach i poręczeniach oraz pomaga w pozyskiwaniu dotacji ze środków unijnych. Po latach budowania doświadczenia instytucja z sukcesem pozyskuje i realizuje projekty: LCB pozyskało finansowanie na 20 projektów i grantów o łącznej wartości 34 mln zł, a dla klientów na 12 projektów o łącznej wartości 46 mln zł.

LCB prowadzi inkubator przedsiębiorczości i oferuje wsparcie osobom zainteresowanym założeniem firmy. W ramach inkubacji LCB oferuje firmom zarówno najem powierzchni biurowej i produkcyjnej po preferencyjnych stawkach, jak również usługi doradcze i informacyjne. Inkubator finansuje się z przychodów z wynajmu powierzchni (prowadzonego na zasadach komercyjnych lub ze zniżką dla inkubowanych), świadczonych usług firmom i projektów unijnych. Dodatkowo, realizuje też usługi dla miasta Leszno jak np. piknik naukowy czy koordynację klastrów.

Centrum jest narzędziem służącym realizacji gospodarczej polityki miasta. W ramach tej roli LCB angażowało się początkowo jako moderator dialogu ds. edukacji pomiędzy biznesem a władzami miejskimi, jednakże w 2018 r. Urząd Marszałkowski utworzył specjalną jednostkę, która zajmuje się tylko tym zadaniem. Centrum organizuje również regularne spotkania różnych interesariuszy miasta, aby koordynować działania. LCB pełni również funkcje związane z obsługą inwestora i promowaniem postaw przedsiębiorczych wśród młodych.

W opinii prezesa LCB kluczem do sukcesu każdej IOB są kompetentne kadry i usieciwienie. Centrum rozpoczęło działalność w 2010 roku zaledwie 2 pracownikami, aktualnie zatrudnia 7 pracowników merytorycznych, świadczących wyspecjalizowane usługi dla biznesu. Zdobywanie kompetencji kadr odbywało się poprzez uczestnictwo w projektach unijnych mających na celu podnoszenie kwalifikacji pracowników IOB oraz przy wdrażaniu nowych usług. LCB współpracuje z innymi IOB w celu wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się.

Dużym wyzwaniem dla LCB na początku działalności było dotarcie z informacją do przedsiębiorców i zademonstrowanie im, że taka instytucja może być pomocna. Aby móc to osiągnąć, konieczna jest konsekwentna strategia komunikacji oraz utrzymanie wysokiej jakości usług. Ciągłym wyzwaniem dla każdej IOB jest podnoszenie kwalifikacji pracowników przy ograniczonych możliwościach wynagradzania. Tym, co nadało impetu rozwojowi LCB było wyspecjalizowanie się w pisaniu wniosków o dofinansowanie na projekty własne i klientów. Gdy lokalne media zaczęły informować o sukcesach firm współpracujących z Centrum, innym przedsiębiorcom łatwiej było zaufać nowej instytucji.

Luki w ofercie lokalnych instytucji otoczenia biznesu nie są efektywnie uzupełniane przez ośrodki zewnętrzne. Szerszy zakres wsparcia mogłyby oferować włocławskim firmom instytucje spoza subregionu, np. Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego (TARR) czy Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna (PSSÉ). Ponieważ nie posiadają one żadnej lokalnej infrastruktury ani przedstawicieli, w praktyce w niewielkim stopniu docierają ze swoją ofertą do przedsiębiorców i ich wkład w lokalne otoczenie biznesu jest bardzo ograniczony. Wyjątkiem w tym zakresie jest Kujawsko-Pomorski Fundusz Pożyczkowy (KPPF), którego lokalni pracownicy aktywnie oferują instrumenty finansowe. Mimo wąskiego zakresu wsparcia, z punktu widzenia ilości beneficjentów, KPPF jest aktualnie instytucją wspierającą najwięcej firm we Włocławku.

Żaden z istniejących podmiotów nie podejmuje wysiłków, aby w szerszym zakresie zbadać i zaspokoić popyt na usługi wsparcia biznesu. Wynika to przede wszystkim z przyczyn strukturalnych: brak jest wewnętrznej zdolności instytucji oraz zachęt dla pracowników do aktywnego poszerzania oferty i poszukiwania klientów. Skutkiem tej sytuacji jest niska rozpoznawalność lokalnych i regionalnych IOB, słabe dopasowanie ich oferty oraz wąski krąg beneficjentów ich usług.

Percepcja IOB wśród przedsiębiorców

Przedsiębiorcy, z którymi rozmawiali przedstawiciele Banku Światowego w większości nie znają lokalnych instytucji otoczenia biznesu, a jeżeli je znają, to oceniają ich ofertę jako nieprzydatną i niedopasowaną. Większość firm, które uczestniczyły w badaniu, nie była w stanie wskazać żadnych lokalnych IOB i nie знаła ich oferty. Tylko około 30% przebadanych firm korzystało z ich usług lub chociażby uczestniczyło w organizowanych przez nie wydarzeniach, jednak ze względu na dobór próby można podejrzewać, że ten wskaźnik jest w rzeczywistości znacznie niższy. Nawet w sytuacji, gdy przedsiębiorcy słyszeli o niektórych IOB to mają poczucie, że zajmują się one bardzo wąskim wycinkiem wspierania biznesu. Dla przykładu, przedsiębiorcy zazwyczaj nie wiedzą czym zajmują się lokalne inkubatory przedsiębiorczości. Ci, którzy je znają uważają, że są to instytucje pasywne oferujące jedynie wynajem powierzchni biurowej. Przyczyną niewielkiego zainteresowania firm może być uboga oferta oraz słaba promocja usług wspomagających biznes. Dla przykładu wielu przedsiębiorców deklarowało, że potrzebuje wykwalifikowanych pracowników, jednak tylko 11% z nich słyszało o możliwości wsparcia rozwijania kompetencji kadr w ramach Bazy Usług Rozwojowych.¹⁵

Przedsiębiorcy oczekują bardziej aktywnej postawy miasta w zakresie polityki gospodarczej, ale są zniechęceni negatywnymi doświadczeniami oraz słabo zorganizowani. Zapytani przedsiębiorcy nie mają problemów z wymienieniem wielu funkcji, które mogłyby pełnić miasto, by lepiej ich wspierać, jednak ich wdrożenie uważają zazwyczaj za mało realistyczne. Ich zniechęcenie wynika z przekonania o pasywności samorządu w tym obszarze oraz ograniczonego dialogu ze społecznością biznesową. Jako przykład inicjatywy miasta podawano Radę Gospodarczą przy Prezydencie Miasta Włocławek, która zebrała się kilkukrotnie, jednak jej obrady nie miały – w opinii przedsiębiorców – widocznego przełożenia na politykę gospodarczą miasta. Z drugiej strony da się zaobserwować małą aktywność lokalnego samorządu gospodarczego i pasywność części włocławskich firm w zakresie organizowania lokalnych inicjatyw.

Oczekiwania wobec IOB we Włocławku

Firmy, z którymi przeprowadzono wywiady uważają współpracę z innymi firmami za bardzo istotny czynnik rozwojowy. Wspieranie współpracy firm lokalnych zostało uznane za drugą najważniejszą formę wsparcia dla biznesu (Rysunek 6). W pogłębianiu relacji i przekazywaniu informacji nie pomaga niskie usieciowienie firm – większość firm nie deklaruje przynależności do samorządu gospodarczego. Więcej informacji o tym, że firmy czują się "samotnymi wyspami" można znaleźć w poprzednim rozdziale (zob. punkt 2).

Spotkane firmy oczekują również, że usprawniona zostanie obsługa administracyjna w mieście oraz zwiększone zostanie wsparcie dla nowych inwestycji. Przedsiębiorcy wskazywali często, że oferta miasta dla inwestorów chcących rozwijać się we Włocławku jest wąska i powinna zostać poszerzona o ulgi podatkowe oraz wsparcie przy poszukiwaniu lokali lub terenów inwestycyjnych. Nasi rozmówcy wskazywali również, że w niektórych gminach ościennych obsługa interesantów jest znacznie sprawniejsza niż we Włocławku.

Wydaje się, że kluczowe dla poprawy oceny działalności IOB przez przedsiębiorców będzie zwiększenie liczby inicjatyw pro-biznesowych, poprawa ich jakości oraz lepsze ich wypromowanie. Pracodawcy twierdzą, że nie ma takich wydarzeń lub nie są o nich informowani. Niekiedy organizowane są spotkania informacyjne np. o zmianach w prawie, zazwyczaj samodzielnie

przez poszczególne IOB. Takie spotkania postrzegane są jako nieatrakcyjne i wypełniające jedynie minimum programowe. Przykładem udanej inicjatywy było organizowane przez TARR spotkanie na temat RODO, które zgromadziło ponad 100 zainteresowanych przedsiębiorców. Organizowanie spotkań na tematy interesujące przedsiębiorców połączone z networkin-giem może być skutecznym narzędziem animowania lokalnej społeczności biznesowej i szansą na promocję oferty WCB.

RYSUNEK 6 Najbardziej istotne formy wsparcia według przedsiębiorców

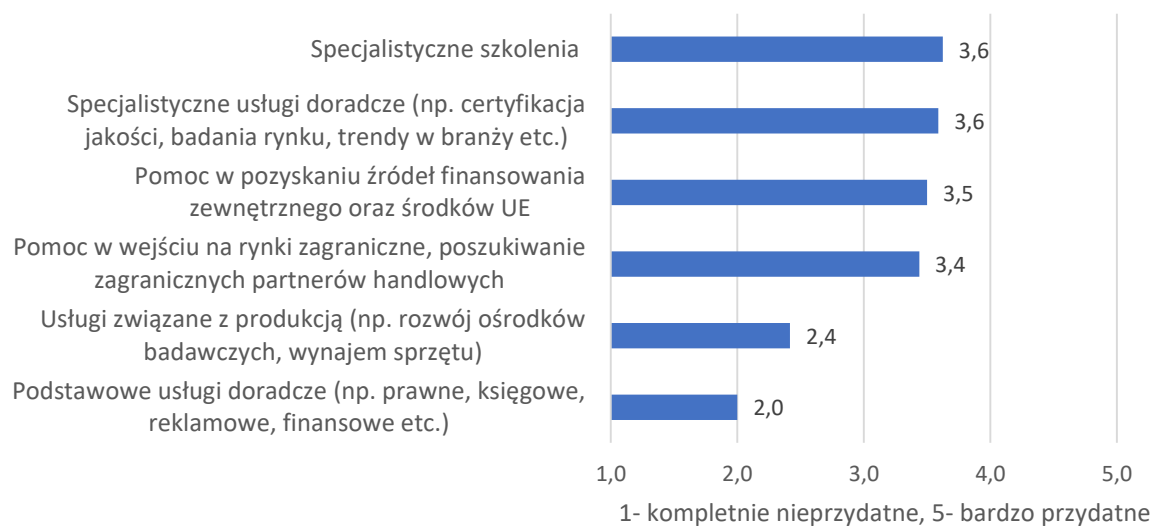


Źródło: opracowanie na podstawie badania własnego, n=22.

Firmy, z którymi przeprowadzono wywiady zauważają złą reputację miasta, która pogłębia jego problemy demograficzne i gospodarcze. Jako istotny element otoczenia biznesu wskazywano np. wizerunek miasta na zewnątrz oraz postrzeganie go przez samych mieszkańców. Większość przedsiębiorców wskazała na potrzebę budowania pozytywnego wizerunku miasta. Kampania powinna być prowadzona przez Urząd Miasta w sposób ciągły i skoordynowany, włączając w to lokalne IOB oraz media. Jako przykłady takich działań przedsiębiorcy podawali promocję sukcesów biznesowych, przeprowadzenie profesjonalnej kampanii wizerunkowej miasta czy też inicjatywy skierowane do dzieci i młodzieży promujące lokalną przedsiębiorczość i rynek pracy oraz budujące poczucie dumy z małej ojczyzny.

Przedsiębiorcy z naszej próby za najbardziej pożądaną usługę IOB uważają specjalistyczne szkolenia i usługi doradcze oraz pomoc w pozyskaniu źródeł finansowania zewnętrznego i środków unijnych (Rysunek 7). Aktualnie instytucje wspierające przedsiębiorczość we Włocławku nie oferują takich usług, co potwierdza niedopasowanie ich oferty do potrzeb rynkowych. Należy jednak wziąć pod uwagę, że zapotrzebowanie na powyższe usługi wskazały firmy raczej dojrzałe (głównie takie znajdowały się w próbie), których potrzeby różnią się zazwyczaj od potrzeb młodych firm. Część firm (zwłaszcza o nikłych perspektywach na wzrost) nie widzi swoich ograniczeń, a w konsekwencji nie szuka usług, które pomogłyby je przełamać. Może być to wyjaśnieniem oceny usług IOB jako średnio przydatnych. Tworzy to wyzwanie dla WCB, by przekonać firmy do zmiany podejścia i otwarcia się na doradztwo.

RYSUNEK 7 Najbardziej przydatne usługi IOB według badanych przedsiębiorców



Źródło: opracowanie na podstawie badania własnego, n=18.

**WŁOCŁAWEK STAWIA
NA PRZEDSIĘBIORCÓW:
WZMOCNIENIE LOKALNEGO
OTOCZENIA BIZNESU**

JEDNO OKIENKO DLA BIZNESU - WŁOCŁAWSKIE CENTRUM BIZNESU

Analiza sytuacji społeczno-gospodarczej Włocławka wskazała potrzebę interwencji publicznej w obszarze wsparcia rozwoju gospodarczego. Wyzwania społeczno-ekonomiczne stojące przed miastem wymagają przyjęcia bardziej aktywnej postawy w obszarze polityki gospodarczej. Jednym z narzędzi wykorzystywanych przez lokalne samorządy do realizacji założeń lokalnej polityki gospodarczej są instytucje otoczenia biznesu. Przeprowadzone w ramach projektu analizy wskazały na znaczące braki funkcjonalne istniejącego we Włocławku otoczenia biznesu. Zakres działania obecnych we włocławskim ekosystemie instytucji otoczenia biznesu w ograniczonym zakresie odpowiada na potrzeby przedsiębiorców. Dlatego też, w ramach projektu proponuje się stworzenie ośrodka, którego misją będzie stymulowanie przedsiębiorczości i wzmocnienie konkurencyjności firm we włocławskim obszarze funkcjonalnym. Ośrodek miałby powstać w wyniku przekształcenia Włocławskiego Inkubatora Przedsiębiorczości i Innowacji, co oznacza, że od początku będzie dysponował wystarczającą infrastrukturą do realizacji powierzonych zadań. Ze względu na znaczne rozszerzenie funkcji w porównaniu do istniejącego inkubatora, w projekcie przyjęto roboczą nazwę **Włocławskie Centrum Biznesu (WCB)** dla nowego podmiotu.

Poszerzenie i skonsolidowanie oferty włocławskiego otoczenia biznesu potrzebne jest w oparciu o założenie „jednego okienka dla biznesu”. Osiągnięcie tego celu wymaga podjęcia aktywności na trzech płaszczyznach:

1. Poprawa lokalnej oferty wsparcia firm poprzez samodzielne świadczenie nowych usług, które nie są oferowane przez inne instytucje;
2. Pogłębianie współpracy i pośredniczenie przy oferowaniu komplementarnych usług przez inne lokalne i regionalne instytucje otoczenia biznesu;
3. Moderowanie dialogu i współpracy w obszarach pozostających w kompetencji władz samorządowych i szkolnictwa.

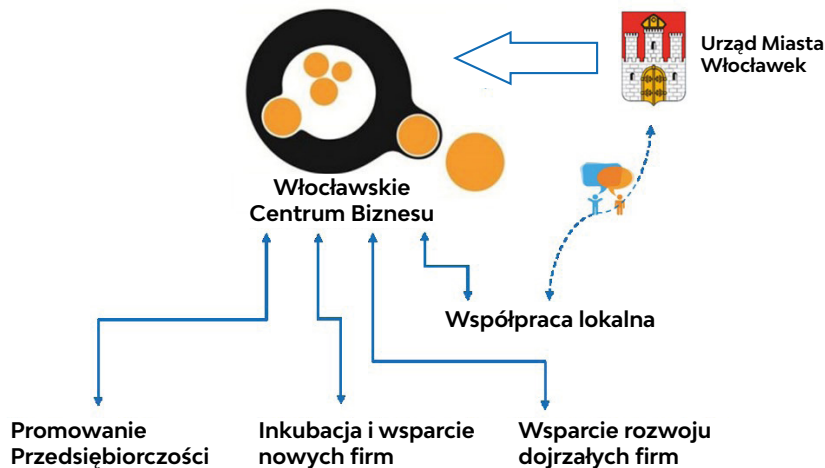
Włocławskie Centrum Biznesu powinno zostać narzędziem polityki gospodarczej miasta odpowiadającej na potrzeby lokalnego rynku. W ramach warsztatów z udziałem przedstawicieli lokalnych władz i lokalnych IOB, jak również dialogu z przedsiębiorcami i ich zrzeszeniami wypracowane zostały propozycje konkretnych zadań dla nowej instytucji (Rysunek 8). W oparciu o nie eksperci Banku Światowego przygotowali projekt zakresu działań WCB obejmujący cztery priorytetowe obszary:

- Inkubację nowych firm;
- Wsparcie rozwoju dojrzałych firm;
- Promowanie przedsiębiorczości wśród mieszkańców;
- Wzmocnienie dialogu władz samorządowych ze środowiskiem biznesowym.

Są one odpowiedzią na zidentyfikowane w rozdziale I. deficyty lokalnego otoczenia biznesu oraz zbadane potrzeby i bariery rozwoju lokalnych firm.

Jakość i efektywność instytucji otoczenia biznesu powoływanych przez samorządy jest bardzo zróżnicowana, dlatego konieczne jest dopasowanie zakresu ich działalności do lokalnych potrzeb oraz uwzględnienie uwarunkowań organizacyjno-prawnych i finansowych, które decydują o sukcesie takiej instytucji (rozdział III).

RYSUNEK 8 Zakres działań WCB



Źródło: opracowanie własne.

OBSZARY DZIAŁALNOŚCI WCB

Inkubacja i wsparcie nowych firm

Programy inkubacji to powszechnie stosowane narzędzie wzmocnienia przedsiębiorczości. Jest to działanie pomocowe polegające na zaoferowaniu infrastruktury oraz doradztwa potencjalnym i początkującym przedsiębiorcom, oraz przyspieszanie ich wzrostu poprzez kompleksowy program wsparcia biznesu. Inkubatory są często wykorzystywanym przez sektor publiczny narzędziem wspierania przedsiębiorczości i przyspieszania lokalnego wzrostu ekonomicznego w ostatnich 30 latach w Polsce. Skorzystały z niego także władze Włocławka inwestując (przy wsparciu środków z Regionalnego Programu Operacyjnego) w uruchomienie w 2011 r. Włocławskiego Inkubatora Innowacji i Przedsiębiorczości, oraz Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego, decydując o uruchomieniu Regionalnego Inkubatora Przedsiębiorczości we Włocławku w 2016 r. przez Kujawsko-Pomorski Fundusz Pożyczkowy.

Zarówno skala, jak i zakres programu inkubacyjnego powinny odpowiadać wyzwaniom i sytuacji lokalnej. Negatywne wyzwania demograficzne i społeczne, z którymi mierzy się obecnie Włocławek bez skutecznej interwencji mogą się w kolejnych latach pogłębiać. W mieście zakładanych jest relatywnie mało nowych firm, nie ma silnie rozwiniętych tradycji przedsiębiorczości ze względu na dominację dużych zakładów, słabo działa również infrastruktura otoczenia biznesowa. Wszystko to uzasadnia zaoferowanie we Włocławku szerokiego zakresu wsparcia w ramach inkubacji.

RAMKA 3 Dobre praktyki w inkubacji i postinkubacji - opiekunowie firm w Poznańskim Parku Naukowo-Technologicznym

W wyniku badań satysfakcji lokatorów Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego (PPNT) zidentyfikowano potrzebę polepszenia jakości i zakresu obsługi lokatorów. W odpowiedzi utworzono nowe stanowiska Opiekunów Firm. Osoby te są zaangażowane zarówno we wspieranie firm nowo powstałych (na etapie inkubacji), jak i dojrzałych (postinkubacja). Towarzyszą im od momentu złożenia aplikacji, przez pobyt w Parku, do zakończenia współpracy.

Opiekun firmy jest przypisany do konkretnego przedsiębiorstwa przez cały okres jego pobytu w Parku, a do jego zadań należą m.in.:

- organizowanie usług doradczych i usług wsparcia biznesu (spotkania z doradcami itd.),
- udzielanie usług doradczych w zakresie zgodnym z kompetencjami opiekuna,
- odbywanie regularnych spotkań z firmami i utrzymanie nieformalnej komunikacji,
- przygotowywanie nieformalnych spotkań i inicjatyw dla firm,
- przeprowadzanie corocznej ewaluacji inkubowanych firm,
- prowadzenie badania potrzeb i satysfakcji lokatorów z usług PPNT.

Opiekunowie firm posiadają kompetencje miękkie, a także wiedzę m.in. z zakresu ekonomii, zarządzania oraz kadr.

Skuteczne programy inkubacyjne są kompleksowe, etapowe i ograniczone w czasie. Oferta merytoryczna powinna koncentrować się na doradzaniu młodym przedsiębiorstwom, w celu redukcji wskaźnika niepowodzenia firm we wczesnej fazie rozwoju oraz przyspieszenia ich wzrostu. Inkubator powinien realizować trzy typy działań stanowiące komplementarne etapy inkubacji: i) preinkubację, czyli wsparcie na etapie dopracowywania pomysłu biznesowego, ii) inkubację, czyli wsparcie na etapie rozruchu firmy, oraz iii) postinkubację, czyli wsparcie w procesie urynkowania (Ramka 4). Inkubacja powinna być ograniczona w czasie.

Włocławskie inkubatory (miejski i wojewódzki) w swoim obecnym kształcie spełniają opisane powyżej warunki jedynie w podstawowym zakresie. Wsparcie na etapie preinkubacji i postinkubacji nie jest w ogóle oferowane, natomiast firmy są wspierane na etapie rozruchu poprzez subsydiowany najem powierzchni biurowej i produkcyjnej przez ograniczony okres. Wsparcie merytoryczne przedsiębiorców, choć zapisane w regulaminie i umowie inkubacyjnej, w praktyce nie jest realizowane.

RAMKA 4 Dobre praktyki w inkubacji

Krajowe i międzynarodowe dobre praktyki realizacji działań inkubacyjnych wskazują na trzy typy działań adresowanych do pomysłodawców i młodych firm, realizowanych przez IOB:

- **Preinkubacja:** działania kierowane do potencjalnych przedsiębiorców
Zakres wsparcia obejmuje przede wszystkim rozwijanie koncepcji biznesowych, modeli biznesowych oraz biznesplanów. Jego celem jest zwiększenie szans pomysłodawców na faktyczne rozpoczęcie działalności gospodarczej. Typowe usługi uwzględniają szkolenie przyszłego przedsiębiorcy, wstępną ocenę pomysłu na biznes, doradztwo w opracowaniu modelu biznesu.
- **Inkubacja:** działania kierowane do firm rozpoczynających działalność
Na etapie inkubacji firma może liczyć na wsparcie infrastrukturalne (dostęp do biur, laboratoriów, warsztatów i prototypowni) oraz doradcze (w formie szkoleń, indywidualnych konsultacji i coachingu z zakresu np. opracowania strategii sprzedaży, budowania zespołu, przygotowania do pozyskania inwestora, poszukiwania źródeł finansowania, ochrony praw własności intelektualnej). Długość tego etapu może być zróżnicowana ze względu na specyfikę prowadzonej działalności – zwykle trwa od trzech do pięciu lat.
- **Postinkubacja:** działania wspierające przedsiębiorstwa, które osiągnęły niezależność finansową
Przedsiębiorstwo takie jest co prawda w stanie prowadzić działalność bez zewnętrznego wsparcia, ale korzystając z usług postinkubacyjnych może rozwijać się szybciej korzystając z usług z zakresu np. wsparcia zwiększenia poziomu sprzedaży, poprawy procesów produkcyjnych, internacjonalizacji, wprowadzania innowacji i dostępu do kapitału. Także działania opisane w części „Wsparcie rozwoju dojrzałych firm” mogą być adresowane do tej grupy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rice, Matthews (1995); Matusiak (2011); Guliński, Zasiadły (2005).

Optymalny program inkubacji dla Włocławka powinien odpowiadać na wybrane wyzwania lokalne i wzorować się na dostępnych dobrych praktykach (Tabela 4). WCB w zakresie inkubacji i wsparcia nowych firm powinien realizować następujące cele:

- Zapewnienie dostępu do wiedzy na temat zakładania i prowadzenia firmy w początkowej fazie rozwoju oraz instrumentów finansowych i grantowych dla przyszłych / młodych przedsiębiorców;
- Zwiększenie szans na odniesienie sukcesu biznesowego nowych firm poprzez zapewnienie wsparcia doświadczonych przedsiębiorców (mentoring);
- Udostępnianie powierzchni biurowej dla młodych lub nowych przedsiębiorców na preferencyjnych warunkach oraz poszerzenie dostępnej bazy lokalowej, pośrednio rewitalizacja zaniedbanych obszarów.

TABELA 4 Rekomendowany zakres działań WCB w zakresie inkubacji i wsparcia młodych firm

Rekomendowany zakres działań	
Preinkubacja	<p>Stworzenie przez WCB oferty i świadczenie podstawowych usług doradczych wspierających osoby chcące założyć działalność gospodarczą Opracowanie przez WCB oferty usług doradczych i szkoleniowych z zakresu m.in. zakładania działalności gospodarczej, opracowania modelu biznesowego, profilu klienta itp. Oferta nie powinna powielać usług świadczonych przez inne podmioty.</p> <p>Zestawienie oferty dostępnych instrumentów finansowych i grantowych dla nowych firm Zgromadzenie i usystematyzowanie wiedzy o dostępnych instrumentach finansowych i grantowych dla nowych firm takich jak pożyczki, dotacje, gwarancje bankowe itp.</p>
Inkubacja	<p>Udostępnianie powierzchni biurowej oraz wsparcia merytorycznego nowo powstałym przedsiębiorcom Zapewnienie młodym firmom możliwości udziału w programie inkubacji, czyli korzystania z powierzchni biurowej, magazynowej i produkcyjnej połączonego z dostępem do usług doradczych i szkoleniowych z zakresu prowadzenia i rozwijania firmy, przygotowanie indywidualnego planu inkubacji firmy i regularne spotkania monitorujące jej rozwój i osiąganie zakładanych kamieni milowych.</p> <p>Organizacja inkubatora rozproszonego Stworzenie szerokiej oferty infrastrukturalnej dla młodych przedsiębiorców zakładających działalność gospodarczą we Włocławku, ale niekorzystających z biur i magazynów WCB. Oferta usług zawierałaby wsparcie merytoryczne, włączanie nowo powstałych firm w społeczność animowaną przez WCB oraz zapewnienie młodym firmom preferencyjnych warunków wynajmu pomieszczeń będących w zasobach miejskich.</p> <p>Stworzenie i prowadzenie akademii młodego przedsiębiorcy Animowanie społeczności firm inkubowanych oraz nowo powstałych firm spoza inkubatora. Organizacja przez zespół WCB cyklicznych spotkań, wspólne szkolenia np. z zakresu marketingu, technik sprzedaży, strategii rozwoju firmy, wychodzenia na nowe rynki i wdrażania nowych produktów, komunikacji i budowania zespołów itp.</p>
Postinkubacja	<p>Budowa powiązań pomiędzy młodymi i dojrzałymi firmami Zorganizowanie sieci mentorów, monitorowanie wydarzeń networkingowych w mieście, zachęcanie młodych firm do udziału w nich i korzystania z wiedzy doświadczonych przedsiębiorców.</p>

Źródło: opracowanie własne.

RAMKA 5 Inkubacja i usługi dla firm – przykład skutecznego działania IOB

W 2016 roku lokatorem Inkubatora Przedsiębiorczości w Lesznie, prowadzonym przez Leszczyńskie Centrum Biznesu Sp. z o.o. (LCB), została nowo powstała firma produkująca formy wtryskowe, narzędzia i prototypy dla branży motoryzacyjnej, elektronicznej, RTV i innych.

W pierwszym roku przygotowano plan inkubacji, w ramach którego firma skorzystała z pilotażowych usług LCB w zakresie ochrony własności intelektualnej i audytu innowacyjności. Przygotowane raporty zawierały rekomendacje do dalszego działania i wskazały możliwe źródła ich finansowania ze środków unijnych. Firma otrzymywała też od LCB informacje drogą elektroniczną dotyczące źródeł finansowania, indywidualne oferty wsparcia przygotowane pod potrzeby firmy oraz była zapraszana na ogólne spotkania informacyjne.

W drugim roku inkubacji firma zleciła LCB przygotowanie wniosku o dofinansowanie z Wielkopolskiego RPO 2014–2020 w ramach działania 1.2. „Wzmocnienie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw Wielkopolski”. Przedmiotem projektu było stworzenie centrum badawczo-rozwojowego i przeprowadzenie w nim prac B+R na potrzeby firmy. W ramach zlecenia LCB przygotowało wniosek o dofinansowanie, studium wykonalności oraz plan prac B+R. Całkowity koszt projektu wyniósł 1,2 mln zł, przy czym pozyskano dofinansowanie w wysokości 837 000 zł. Firma zachęcona tym sukcesem, wystąpiła przy współpracy z LCB z kolejnym wnioskiem o dofinansowanie projektu z WRPO, którego realizacja pozwoli na wdrożenie innowacji procesowych i produktowych. Narzędziownia zostanie wyposażona w nowoczesne elektrodrążarki współpracujące ze specjalistycznym oprogramowaniem do projektowania w 3D. LCB zarówno formalnie realizuje, jak i obsługuje rozliczenie obu projektów zgodnie z wymogami WRPO.

Po trzech latach zakończył się okres inkubacji firmy, która finalizuje budowę własnej siedziby w lokalnej strefie inwestycyjnej i w ciągu kilku miesięcy opuści Inkubator Przedsiębiorczości w Lesznie.

Wsparcie rozwoju dojrzałych firm

Wspieranie działalności i rozwoju dojrzałych przedsiębiorstw zwiększa szansę na ich trwały wpływ na gospodarkę lokalną. Wsparcie może przyczynić się do m.in. zwiększenia liczby stabilnych miejsc pracy czy zapewnienia wpływów z podatków. Zapewnienie przyjaznych warunków, jak również aktywne stymulowanie lokalnych firm do dalszego rozwoju stanowi ważny element polityki gospodarczej w warunkach miasta poprzemysłowego.

We Włocławku działa relatywnie duża grupa firm, w tym podmioty z kapitałem zagranicznym, które mogłyby skorzystać ze wsparcia wcb. Włocławskie przedsiębiorstwa działające w zaawansowanych technologicznie branżach (m.in. elektronika, robotyka, mechanika precyzyjna, chemia) mają duży potencjał rozwojowy, który może być wsparty specjalistycznymi usługami. Są to firmy, które zaliczają się do kategorii liderów – podmiotów mających m.in. określoną strategię, inwestujących w B+R. To potencjalni odbiorcy bardziej złożonych specjalistycznych usług doradczych (w tym usług proinnowacyjnych), gotowi zapłacić za nie, pod warunkiem, że będą widzieć ich wartość dla swojego przedsiębiorstwa.

Dojrzałe firmy oczekują wysokiej jakości usług wsparcia świadczonych przez konsultantów instytucji otoczenia biznesu. Zależy im na łatwym dostępie do konsultantów, elastyczności działania, szybkiej reakcji na zgłoszoną potrzebę oraz wysokiej jakości świadczonych usług. Współpraca z takim klientem bazuje na działaniach długoterminowych opartych na zaufaniu. Oferowanie usług doradczych przez instytucje otoczenia biznesu, które nie są nastawione na maksymalizację zysku, pozwala zwiększyć dostępność tej usługi i dotrzeć od szerszego grona klientów, w szczególności do firm o skrópowanym potencjale, które najbardziej skorzystają na tego typu wsparciu.

RAMKA 6 Wsparcie dojrzałych firm – przykład skutecznego działania IOB

• Przekształcenie małej lokalnej firmy w dostawcę zaawansowanych technologicznie komponentów dla międzynarodowych producentów maszyn specjalistycznych

Do małej lokalnej firmy branży metalowej, oferującej proste i mało konkurencyjne wyroby, zarządzanej w tradycyjny sposób przez dwóch wspólników dołączyli ich synowie. Wyposażeni w nowoczesną wiedzę techniczną oraz biznesową postanowili wprowadzić w firmie radykalne zmiany. Zwrócili się o pomoc w realizacji swoich planów do lokalnego IOB w celu zbudowania programu doradczo-szkoleniowego. Opracowano krótko- i długoterminową strategię rozwoju firmy, a następnie zbudowany został plan inwestycyjny modernizacji zakładu produkcyjnego. Kolejnym krokiem było wdrożenie w firmie kompleksowego programu szkoleń i doradztwa, co pozwoliło poprawić funkcjonowanie zespołów pracowniczych i przemodelować procesy produkcyjne. Wiedza z zakresu optymalizacji procesów, zarządzanie projektami oraz controllingu przyczyniła się do stworzenia w firmie narzędzi i motywacji do podejmowania wyzwań i ciągłego doskonalenia.

Równolegle prowadzone były prace doradcze IOB związane z pozyskaniem dofinansowania dużej inwestycji, polegającej na zakupie nowoczesnej linii produkcyjnej i budowie nowego zakładu. We współpracy z ośrodkami badawczymi i Akademią Górniczo-Hutniczą w Krakowie opracowany został także program badawczy, którego efektem było powstanie nowego modelu jednego z wytwarzanych komponentów, co pozwoliło na zmniejszenie o ponad 30% jego wagi, a więc ograniczało zużycie materiału, energii i koszty transportu.

Łącznie udało się pozyskać dla firmy ponad 15 mln zł dotacji na projekty, których wartość przekroczyła 40 mln zł. Aktualnie firma realizuje budowę kolejnego zakładu obróbki CNC, tym razem już ze środków własnych. Zdaniem firmy, uzyskanie takich rezultatów nie byłoby możliwe bez profesjonalnego wsparcia, które w trakcie wszystkich etapów projektu było oferowane przez pracowników IOB z regionalnej izby gospodarczej.

• Wprowadzenie nowego produktu dzięki współpracy nauka-biznes

Do lokalnej Izby Gospodarczej zgłosiła się firma z branży metalowej, która wykonuje remonty form do produkcji szyb samochodowych dla dużego producenta branży automotive. Od dłuższego czasu firma bezskutecznie próbowała samodzielnie wyprodukować takie formy, ale nie udawało się uzyskać wymaganej jakości parametrów związanych z dużymi zmianami temperatur w procesie produkcji. W celu rozwiązania tego problemu Izba Gospodarcza skojarzyła firmę z pracownikiem naukowym Politechniki Świętokrzyskiej, stworzono zespół i wspólnie wypracowano innowacyjne rozwiązanie, które umożliwiło rozpoczęcie samodzielnej produkcji form.

Prace badawcze zostały sfinansowane z funduszy unijnych w ramach usługi prorozwojowej świadczonej przez Izbę. Dzięki profesjonalnemu wsparciu lokalnej Izby Gospodarczej na kolejnych etapach tego procesu, firma z dostawcy usług remontowych stała się producentem gotowych form i stałym dostawcą dla międzynarodowego koncernu, poszerzając zakres swoich usług i produktów. W kolejnym kroku firma rozbudowała swoje moce produkcyjne oraz podjęła stałą współpracę z naukowcem w oparciu o komercyjny kontrakt.

WCB powinno wyjść naprzeciw potrzebom dojrzałych firm, których rozwój hamowany jest przez czynniki zewnętrzne i ograniczenia wewnętrzne. Głównym wyzwaniem dla dojrzałych firm są ich ograniczone kompetencje rozwojowe (niska świadomość potrzeby rozwoju i własnych ograniczeń, brak pozytywnych doświadczeń korzystania ze wsparcia zewnętrznego, koncentracja na utrzymaniu status quo itp.). Powiązany z nim jest niski stopień wykorzystania zewnętrznego finansowania, w tym funduszy UE oraz nieumiejętność i niechęć do podnoszenia innowacyjności i współpracy z ośrodkami naukowymi w tym zakresie. Dodatkowo, rosną trudności w pozyskiwaniu pracowników oraz bardzo ograniczona jest współpraca firm na szczeblu lokalnym. We wszystkich tych obszarach WCB może oferować wsparcie i inspirować do dalszego rozwoju. W przypadku zewnętrznych ograniczeń wynikających ze specyfiki wrocławskiego otoczenia biznesu, WCB powinien przyjąć rolę pośredniczącą w rozwiązywaniu ich problemów.

Firmy produkcyjne będą potrzebowały profesjonalnego wsparcia przy modernizacji procesów produkcyjnych i automatyzacji. Trudności z pozyskaniem pracowników dodatkowo potęgają presję na zwiększenie efektywności produkcji i unowocześnienie procesów wewnątrz zakładów. Wejście na wyższy poziom wydajności wymaga kompleksowego wsparcia w różnych obszarach dotyczących technologii, w przygotowaniu inwestycji, zarządzania oraz przygotowania kadr

do wdrożenia nowych rozwiązań. Dalszy rozwój lokalnych firm produkcyjnych, w szczególności tych o skrópowanym potencjale, zależy w dużym stopniu od dostępności specjalistycznego wsparcia zewnętrznego w tym procesie.

Działania WCB skierowane do grupy dojrzałych firm po pierwsze powinny mieć na celu ułatwienie dostępu do informacji o możliwościach rozwojowych oraz organizację konferencji, warsztatów i spotkań informacyjnych, wokół których będzie rozwijał się networking. Ponadto działania powinny koncentrować się na zapewnieniu lokalnym inwestorom, już działającym na terenie Włocławka, wsparcia w postaci usług rozwojowych oraz oferty doradztwa i szkoleń umożliwiających podnoszenie kompetencji pracowników firm i stymulowanie dopływu kadr dla lokalnej gospodarki i dla nowych firm inwestujących w obszarze funkcjonalnym Włocławka.

Oferta wsparcia dla dojrzałych firm powinna być zróżnicowana i kompleksowa, uwzględniająca ich specyfikę i różne fazy rozwoju (Tabela 5). Potrzeby i bariery firm mających doświadczenie rynkowe są inne niż przedsiębiorstw inkubowanych. Nie są także jednorodne – część z nich oczekuje specjalistycznych usług (np. wsparcie eksportu) i proaktywnej obsługi jako inwestora (liderzy), inne najbardziej skorzystałyby na szkoleniach doskonalących umiejętności kierownicze oraz wspierające budowanie strategii rozwoju (firmy stabilne), a jeszcze inne – podstawowego doradztwa w zakresie prowadzenia własnego biznesu (firmy w stagnacji).

Docelowo WCB powinno oferować również usługi zaawansowane dla firm w zakresie kojarzenia firm i współpracy B+R. Zaoferowanie bardziej zaawansowanych form wsparcia w zakresie usieciowienia i innowacji możliwe będzie dopiero z udziałem doświadczonego zespołu WCB oraz przy rozbudowanej sieci kontaktów i klientów. Potencjał do świadczenia takich usług WCB może osiągnąć poprzez działanie w sieci z podobnymi instytucjami (np. Enterprise Europe Network) lub w partnerstwie z silniejszymi IOB.

TABELA 5 Rekomendowany zakres działań WCB w zakresie wsparcia rozwoju dojrzałych firm

Rekomendowany zakres działań	
Szkolenia specjalistyczne i doradztwo biznesowe	<ul style="list-style-type: none"> Przeprowadzenie badania potrzeb rozwojowych firm. Opracowanie katalogu usług rozwojowych (realnego do realizacji i stopniowo rozwijanego), oferowanie usług specjalistycznych: wsparcie innowacji, zarządzanie projektami, optymalizacja produkcji, wdrażanie nowych technologii, automatyzacja, współpracy B+R, ochrona własności intelektualnej, internacjonalizacja, itp. Zbudowanie sieci współpracy ekspertów zewnętrznych.
Wsparcie firm w pozyskiwaniu finansowania zewnętrznego, w tym funduszy UE na inwestycje, szkolenia, internacjonalizacje, projekty B+R	<ul style="list-style-type: none"> Prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych nt. aktualnych konkursów i dostępnych form wsparcia dla firm lokalnych (mailing, strona internetowa, media itp.). Organizacja spotkań informacyjnych i warsztatów nt. funduszy unijnych i instrumentów zwrotnych, wsparcie doradcze w przygotowaniu dokumentacji aplikacyjnej i opracowaniu projektu. Pomoc dla firm w rozliczaniu projektów. Zbudowanie w WCB kompetencji pracowników w zakresie pozyskiwania dofinansowania.
Wsparcie COI w obsłudze inwestora zewnętrznego i lokalnego	<ul style="list-style-type: none"> Współpraca z COI przy opracowaniu atrakcyjnej oferty dla lokalnych inwestorów. Organizowanie spotkań informacyjnych.
Usługi zaawansowane (do wdrożenia na kolejnym etapie)	<ul style="list-style-type: none"> Kojarzenie dużych firm z lokalnymi MŚP w ramach łańcuchów wartości. Obsługa współpracy w zakresie B+R, kojarzenie firm z naukowcami i ośrodkami badawczymi.

Źródło: opracowanie własne.

Promowanie przedsiębiorczości wśród młodych mieszkańców

Komisja Europejska (2013) uznaje zwiększenie liczby przedsiębiorców za jeden z najistotniejszych czynników wpływających na wzrost gospodarczy. Nowe przedsiębiorstwa (zwłaszcza MŚP) stanowią najważniejsze źródło nowych miejsc pracy w Europie, jednakże w ostatnim czasie spada odsetek osób, które wolą samozatrudnienie od etatu. Negatywnym trendom można przeciwdziałać już na poziomie samorządu lokalnego, np. aktywnie promować przedsiębiorczość wśród młodych mieszkańców. KE wskazuje edukację jako główny kanał wzmacniająca postawy przedsiębiorcze młodzieży.

Dotychczas promocja przedsiębiorczości we Włocławku ograniczała się głównie do lekcji przedmiotu podstawy przedsiębiorczości. Realizowanie programowego minimum w szkołach jest działaniem niewystarczającym w warunkach miasta przemysłowego, o nierozwiniętych tradycjach rzemieślniczych i przedsiębiorczych. Dodatkowe działania nie były prowadzone ani przez placówki oświatowe we Włocławku, ani inne części administracji publicznej, które mogłyby wspomóc działania promocyjne. Włocławskie Centrum Biznesu stwarza okazję, aby miasto aktywnie promowało postawy przedsiębiorcze wśród mieszkańców. Działania takie byłyby zgodne z wnioskami z raportu OECD (2015), który rekomenduje szerszą edukację w zakresie przedsiębiorczości i promocję postaw przedsiębiorczych wśród dzieci i młodzieży.

Włocławek powinien położyć większy nacisk na promowanie postaw przedsiębiorczych (Tabela 6). W sytuacji spadającej liczby nowych firm i intensywnej emigracji młodych, polityka rozwojowa miasta powinna koncentrować się na pobudzaniu postaw przedsiębiorczych wśród młodych i wspierać tworzenie atrakcyjnych miejsc pracy. Promocja przedsiębiorczości w mieście powinna polegać na pokazaniu młodemu pokoleniu realiów prowadzenia własnej działalności gospodarczej oraz zdobyciu podstawowej orientacji w lokalnym otoczeniu biznesowym.

TABELA 6 Rekomendowany zakres działań WCB w zakresie promocji przedsiębiorczości

Rekomendowany zakres działań	
Realizacja dorocznego Konkursu „Pomysł na biznes” we wszystkich lokalnych szkołach	<ul style="list-style-type: none">• Przygotowanie ram konkursu dla dwóch grup: i) uczniów i studentów, składającej się z części koncepcyjnej, gdzie uczestnicy proponują pomysł na nowy biznes i przygotowują biznesplan; ii) przyszłych przedsiębiorców, gdzie nagrody przeznaczone są dla osób, które przygotowują biznesplan, który zostanie wdrożony.• Zaangażowanie różnych interesariuszy w przeprowadzenie konkursu, m.in.: Wydział Edukacji UM, PWSZ, izba gospodarcza.• Znalezienie sponsorów wśród przedsiębiorców, którzy mogliby uatrakcyjnić konkurs nagrodami.
Badanie postaw przedsiębiorczych w szkołach średnich i wyższych	<ul style="list-style-type: none">• Przeprowadzanie corocznej ankiety wśród uczniów i studentów. Ankieta ma na celu zbadanie czy młodzi ludzie rozważają wybór przedsiębiorczości jako kariery, co im w tym przeszkadza i jak można by im to ułatwić.• Przygotowywanie rekomendacji dla Urzędu Miasta na podstawie wyników ankiet, wdrożenie ich w ramach współpracy Wydziału Edukacji, szkół oraz WCB.
Warsztaty dla dzieci i młodzieży	<ul style="list-style-type: none">• Organizacja półkolonii dla dzieci z elementami przedsiębiorczości lub programowania.• Organizacja wydarzeń zleconych przez UM jak np. pikniki czy dni przedsiębiorczości. Jest to sposób na stworzenie marki WCB jako miejsca wsparcia biznesu.
Stworzenie bazy mentorów	<ul style="list-style-type: none">• Stworzenie bazy przedsiębiorców, którzy jako wolontariusze (mentorzy) chcą podzielić się swoim doświadczeniem.• Przygotowanie warsztatów z przedsiębiorcami dla nauczycieli przedsiębiorczości, które pomogą im w bardziej praktycznym i interesującym prowadzeniu lekcji oraz pozwolą na wypracowanie innych wspólnych inicjatyw.• Włączenie przedsiębiorców do udziału w inspirujących lekcjach przedsiębiorczości oraz wydarzeniach pozaszkolnych promujących przedsiębiorczość.

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja proponowanych działań może uwolnić przedsiębiorczy potencjał młodych Włocławian i sprzyja osiągnięciu trzech głównych celów. Po pierwsze, wzmacnia postawy przedsiębiorcze w młodym pokoleniu. Po drugie, służy identyfikacji barier dla rozpoczynania działalności gospodarczej we Włocławku. Wytworzona w ten sposób wiedza może służyć WCB do formułowania rekomendacji dla różnych wydziałów UM Włocławek, w szczególności dla Wydziału Edukacji. Po trzecie, wspomaga budowanie marki WCB, dostarcza informacji o zakresie usług ośrodka i promuje go wśród uczniów, studentów i samych przedsiębiorców, a przy okazji dociera z ofertą WCB do rodziców.

RAMKA 7 Promowanie przedsiębiorczości – dobre praktyki: Konkurs „Pomysł na biznes”

Konkurs organizowany jest od 10 lat przez Leszczyńskie Centrum Biznesu i adresowany jest do osób kreatywnych i przedsiębiorczych. Uczestnicy przy wsparciu ekspertów przygotowują biznesplany swoich przedsięwzięć, które podlegają ocenie komisji.

Konkurs „Pomysł na biznes” ma pięć celów:

- upowszechnianie postaw przedsiębiorczych wśród młodych mieszkańców miasta,
- wsparcie merytoryczne osób zamierzających otworzyć własną działalność gospodarczą,
- przekazywanie wiedzy na temat efektywnego prowadzenia i rozwijania firmy,
- stymulowanie powstawania nowych firm na terenie miasta Leszna i powiatu leszczyńskiego,
- promocja miasta i lokalnej społeczności biznesowej.

Organizacja X edycji konkursu podzielona była na 5 etapów:

- **Pozyskanie sponsorów wśród lokalnych firm** (lipiec – wrzesień). W ostatnich latach konkurs wspiera około 30 firm, a pula nagród wynosi ponad 45 tys. zł. Warunkiem odbioru nagród w kategorii praktycznej jest uruchomienie działalności gospodarczej.
- **Promocja konkursu** (wrzesień – październik). Konkurs promowany jest w leszczyńskich szkołach średnich i wyższych, oraz podczas zajęć z podstaw przedsiębiorczości. Organizowane są również spotkania dla zainteresowanych uczniów i studentów, podczas których pracownicy Inkubatora tłumaczą zasady udziału w konkursie i odpowiadają na pytania. Ponadto, przedsięwzięcie reklamowane jest we wszystkich kanałach komunikacyjnych LCB, urzędu miasta i instytucji partnerskich oraz w lokalnych mediach.
- **Szkolenia „ABC Przedsiębiorczości”** (listopad). Uczestnicy zyskują nieodpłatnie pomoc ekspercką w opracowaniu biznesplanu i mogą wziąć udział w bezpłatnym cyklu szkoleniowym obejmującym m.in. rejestrację działalności gospodarczej, wybór formy prawnej i formy opodatkowania, modelu biznesowego, przygotowania biznesplanu, obowiązków pracodawcy wobec ZUS i pracowników, komunikacji i prezentacji, marketingu i kreatywnego myślenia. Ponadto, uczestnicy w każdej chwili mogą dodatkowo skorzystać z nieodpłatnego doradztwa i skonsultować swój biznesplan z ekspertami.
- **Przyjęcie i ocena prac konkursowych** (grudzień – styczeń). W X edycji konkursu złożono 55 projektów. Prace konkursowe oceniane są pod względem merytorycznym przez komisję, w skład której wchodzi Prezes LCB oraz eksperci zewnętrzni ze współpracujących firm i instytucji.
- **Gala podsumowująca konkurs „Pomysł na biznes”** (luty). Podczas gali następuje wręczenie nagród, wyróżnień, a także certyfikatów ukończenia szkolenia „ABC Przedsiębiorczości”. Każdą galę uświetnia inspirujące wystąpienie znanego lokalnego przedsiębiorcy, który dzieli się swoimi doświadczeniami. Gala z czasem stała się ważnym wydarzeniem lokalnym.

Istotna rola w opisywanej dziedzinie działalności WCB przypadłaby również przedsiębiorcom, którzy posiadają unikalną, praktyczną wiedzę biznesową i mogą skutecznie inspirować młodych ludzi. Władze miejskie już w tym momencie współpracują z niektórymi przedsiębiorcami, którzy chcą angażować się w życie lokalnej społeczności. Stworzenie bazy wolontariuszy-mentorów, czyli doświadczonych osób prowadzących biznes, stworzyłoby wyjątkową szansę pokazania uczniom realiów prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Aby zaangażować możliwie szeroką grupę przedsiębiorców potrzebna jest profesjonalna organizacja, jasne reguły zaangażowania, elastyczność i różnorodność form włączenia przedsiębiorców oraz nastawienie na maksymalne wykorzystanie wkładu wolontariuszy. Pozytywne doświadczenia przedsiębiorców przy pierwszych projektach pozwolą na stopniowe poszerzanie bazy mentorów i zakresu wspólnych inicjatyw.

Wzmocnienie dialogu władz samorządowych ze środowiskiem biznesowym

Brak współpracy na linii władze miejskie – przedsiębiorcy przekłada się na negatywny wizerunek Włocławka i jego perspektywy rozwojowe. Większość przedsiębiorców, z którymi rozmawiali eksperci Banku Światowego wskazało, że miasto powinno przyjąć wiodącą rolę w zakresie kreowania pozytywnego wizerunku miasta i korzystnego klimatu dla biznesu. Przedsiębiorcy oczekują pogłębionego dialogu na linii biznes – władze lokalne oraz zwiększenia liczby i skuteczności inicjatyw prorozwojowych. Ponadto, dotychczasowe działania w obszarze promocji i budowania wizerunku miasta miały zazwyczaj charakter jednorazowych kampanii, miały ograniczony zasięg i skalę, dlatego w efekcie nie doprowadziły do zbudowania przekonującego przekazu i przełamania negatywnego wizerunku miasta.

Jednym z głównych czynników, który może poprawić sytuację Włocławka jest zawiązanie ścisłej współpracy pomiędzy władzami, środowiskiem biznesowym, administracją oraz systemem oświaty. WCB jako nowe narzędzie polityki gospodarczej stworzy przestrzeń dialogu i będzie moderował komunikację między różnymi stronami (Tabela 7). Jednym z zadań WCB powinna być lepsza koordynacja działań i ożywienie współpracy lokalnych IOB, w celu wypracowania bardziej spójnej i dopasowanej oferty wsparcia dla biznesu.

RAMKA 8 Dotarcie z ofertą wsparcia IOB do lokalnych firm – dobra praktyka

Leszczyńskie Centrum Biznesu jako miejska Instytucja Otoczenia Biznesu posiada ograniczony budżet na promocję swoich działań i dotarcie z ofertą do lokalnych firm. Przez lata LCB wypracowało strategię komunikacji wykorzystującą najbardziej skuteczne kanały dotarcia do klienta.

- **Internet:** Pełna oferta Spółki znajduje się na regularnie aktualizowanej stronie internetowej o adresach www.lcb.leszno.pl i www.inkubator.leszno.pl. LCB systematycznie publikuje najświeższe informacje i działania w mediach społecznościowych prowadząc profil Inkubatora Przedsiębiorczości na Facebooku oraz poprzez kampanie mailingowe do subskrybentów newslettera i klientów, którzy wyrazili na to zgodę. Pracownicy spółki prowadzą bazę danych klientów i ich potrzeb, co pozwala na profilowanie wiadomości.
- **Wydarzenia:** Podczas różnych wydarzeń LCB wykorzystuje materiały promocyjne (ulotki, plakaty, wizytówki, prezentacje, roll-up'y oraz ściankę) posiadające spójną identyfikację wizualną korespondującą z grafiką strony. Pracownicy prezentują LCB podczas szkoleń organizowanych dla studentów lub osób zainteresowanych rozpoczęciem działalności oraz przedsiębiorców.
- **Urzędy, instytucje:** LCB wykorzystuje też kanały komunikacji miasta Leszno i okolicznych gmin: zamieszczenie informacji na www.leszno.pl, we wkładce „Wiadomości Miasta Leszno” w lokalnej „Gazecie ABC”, umieszczanie ulotek i plakatów w siedzibach urzędów miejskich i gmin oraz podległych instytucji. W celu dotarcia do nowych przedsiębiorców prowadzona jest wysyłka oferty Inkubatora Przedsiębiorczości wraz z listem gratulacyjnym od Prezydenta Miasta Leszno, do każdej nowo zarejestrowanej firmy. LCB współpracuje również z innymi Instytucjami Otoczenia Biznesu, wzajemnie informując o swoich działaniach w swoich kanałach komunikacji.
- **Media:** Przy organizacji szczególnie istotnych wydarzeń organizowane są konferencje prasowe z udziałem lokalnych mediów. Niekiedy LCB zakupuje płatne posty sponsorowane na Facebooku oraz reklamy w lokalnym radiu i na portalu elka.pl.

Regularne badania wśród klientów z wykorzystaniem ankiet oceny szkoleń, kart świadczenia usług i formularzy rekrutacyjnych pomagają w wyborze najbardziej skutecznego kanału dotarcia do klientów.

Wartość dodana WCB ujawnia się w jego roli moderatora debaty o sprawach najważniejszych dla przedsiębiorców i lokalnego rozwoju gospodarczego. Po osiągnięciu dojrzałości organizacyjnej i merytorycznej, WCB będzie w najlepszej pozycji, aby taki dialog organizować. Dzięki prowadzonej działalności merytorycznej WCB będzie miało najlepsze rozeznanie w lokalnej społeczności biznesowej i jej potrzebach, jak również lepsze przygotowanie do prowadzenia dialogu z biznesem niż poszczególne komórki organizacyjne urzędu miejskiego czy

pozostałe instytucje. Wreszcie, WCB pozwoli na rozpoczęcie współpracy lokalnej w obszarach, które ze względu na wielość podmiotów pozostają bez wyraźnego lidera. Potencjalne obszary do współpracy to przede wszystkim:

- lokalna polityka gospodarcza, w tym promowanie przedsiębiorczości i oferta wsparcia dla firm lokalnych,
- edukacja i podnoszenie kwalifikacji pracowników,
- budowanie pozytywnego wizerunku miasta – na zewnątrz oraz wśród mieszkańców.

TABELA 7 Rekomendowany zakres działań WCB w zakresie wzmocnienia dialogu władz samorządowych ze środowiskiem biznesowym

Rekomendowany zakres działań	
Cykliczne spotkania lokalnych IOB i UM	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacja cyklicznych spotkań przedstawicieli IOB, Urzędu Marszałkowskiego i Urzędu Miasta w celu wymiany informacji, uzgodnienia planu pracy i formowania wspólnych inicjatyw. • Spisywanie ustaleń i monitorowanie ich wdrażania.
Półformalne spotkania przedsiębiorców z prezydentem	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacja spotkań, dobór uczestników, dopilnowanie wykonania ewentualnych ustaleń. • Dotarcie z informacją o ofercie WCB podczas spotkań.
Współpraca przedsiębiorców ze szkołami średnimi i uczelniami	<ul style="list-style-type: none"> • Promocja szkolnictwa dualnego i koordynowanie zespołów tematycznych. • Zaproponowanie formy dialogu/współpracy biznes-edukacja dogodnej dla lokalnych MŚP. • Przeprowadzenie analizy zapotrzebowania na pracowników wśród lokalnych firm i potencjalnych inwestorów zewnętrznych. • Opracowanie strategii promocji szkolnictwa technicznego w lokalnych mediach z udziałem firm. Promowanie pożądaných kierunków kształcenia – w mediach i na targach przed okresem rekrutacji do szkół.
Wsparcie promocji WCB	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie oferty i materiałów informacyjnych. • Promocja marki WCB jako instytucji oferującej profesjonalne wsparcie dla przedsiębiorców. • Ciągła współpraca z lokalnymi mediami.
Promocja pozytywnego wizerunku Włocławka	<ul style="list-style-type: none"> • Promocja sukcesów biznesowych Włocławka np. nagrody dla najlepszych lokalnych przedsiębiorców. • Promocja marki gospodarczej „Made in Włocławek”.

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowym zadaniem WCB jest wzmocnienie dialogu w obszarze edukacji (Załącznik 9).

Przedsiębiorcy uznają trudność w pozyskaniu wykwalifikowanych kadr za największą barierę w prowadzeniu działalności gospodarczej we Włocławku. Kilka firm wskazało wprost, że jest to podstawowy czynnik uniemożliwiający im rozwój. Brak rąk do pracy lub nieadekwatne kwalifikacje pracowników są w ich opinii konsekwencją słabego dopasowania do potrzeb lokalnego rynku treści i metod kształcenia w szkołach ponadpodstawowych i uczelniach. Aby to zmienić WCB mógłby zostać moderatorem dialogu na temat tego, jak poprawić edukację w mieście. Jest to wyzwanie trudne i zawsze aktualne – ze względu na dynamicznie zmieniające się potrzeby rynku oraz panujące „mody” wśród uczniów. Jednakże podjęcie realnego i usystematyzowanego dialogu w tym obszarze, opartego o wiarygodne dane oraz uwzględniającego głos biznesu, mogłoby stanowić punkt startowy dla integracji wszystkich interesariuszy wokół WCB.

Należy zaproponować przystępne formy dialogu i współpracy, w które mogłyby się włączyć lokalne firmy, w tym małe i średnie.

Pozytywnym przykładem współpracy miasta z biznesem w obszarze edukacji jest powołanie dwóch klas patronackich w porozumieniu z dwoma dużymi pracodawcami. Zaangażowanie w takiej formie wymaga jednak znacznych nakładów, na które mogą sobie pozwolić jedynie największe firmy. Brakuje aktualnie innych form dialogu lub współpracy z pracodawcami, które uwzględniałyby potrzeby i ograniczony potencjał mniejszych firm.

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO – REKOMENDACJE DLA POLITYKI GOSPODARCZEJ REGIONALNEJ I MIEJSKIEJ

Polityka gospodarcza władz regionalnych powinna uwzględniać potrzeby mniejszych ośrodków tracących swoje funkcje społeczno-gospodarcze. Raport Polskiej Akademii Nauk (Śleszyński 2016) wskazuje na negatywne konsekwencje utraty funkcji społeczno-gospodarczych średnich i mniejszych miast, takie jak spadek liczby ludności, starzenie się populacji, utratę funkcji ekonomicznych i problemy społeczne. W sytuacji, gdy największe ośrodki rozwijają się coraz bardziej dynamicznie, pogłębiają się różnice rozwojowe w ramach regionów. Według autora, aby przeciwdziałać procesom pogłębiania się różnic w regionie uzasadnione jest podjęcie zindywidualizowanej polityki rozwoju wobec miast średnich. Wyzwania społeczno-gospodarcze subregionu Włocławskiego zdiagnozowane w tym raporcie potwierdzają potrzebę specjalnych działań skierowanych na wsparcie średnich i małych ośrodków. Poniższy rozdział zawiera rekomendacje dla polityki gospodarczej województwa w zakresie wsparcia przedsiębiorczości poprzez instytucje otoczenia biznesu.

Zmiana kryteriów programów wspierających profesjonalizację instytucji otoczenia biznesu uzupełniłaby lukę powstałą po poprzedniej perspektywie finansowej. Działanie 5.1 w RPO Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007–2013 (i podobne działania w innych regionach) wspierały budowę infrastruktury instytucji otoczenia biznesu. W ramach tego działania wybudowano m.in. inkubatory miejskie w Grudziądzu, Inowrocławiu, Sępólnie Krajeńskim, jak również inkubatory regionalne w Toruniu, Bydgoszczy i Włocławku. Sfinansowanie infrastruktury w niewielkim stopniu uzupełnione zostało wsparciem rozwoju kompetencji kadry tych IOB, wypracowaniem i przetestowaniem ich oferty oraz stopniowym poszerzaniem wachlarza oferowanych usług. W rezultacie, wymienione wyżej inkubatory koncentrują się na subsydiowanym wynajmie powierzchni, nie oferując zwykle kompleksowego wsparcia w procesie inkubacji ani usług dla dojrzałych firm. Z tego powodu rezultaty wydatkowania środków na pobudzenie rozwoju lokalnego, rozwój przedsiębiorczości i poprawę konkurencyjności istniejących firm ostatecznie są raczej niewielkie. Słabością procesu było koncentrowanie się na tworzeniu nowych podmiotów i budowaniu infrastruktury, a niedostatecznie wsparto ich przetrwanie na rynku oraz zapewnienie warunków dalszego rozwoju. Poddziałania 1.4.2 i 1.5.2 w obecnej perspektywie finansowej powinny uzupełnić tę lukę i dodać usługi merytoryczne do oferowanych obecnie usług wynajmu.

Regionalny Program Operacyjny na lata 2014–2020 Województwa Kujawsko-Pomorskiego przeznaczył 5 mln euro na wsparcie przedsiębiorczości poprzez zwiększenie potencjału instytucji otoczenia biznesu¹⁶ w ramach poddziałania 1.4.2 Wsparcie MŚP poprzez instytucje otoczenia biznesu. Poddziałanie to powinno stanowić możliwość podniesienia kompetencji instytucji otoczenia biznesu ze słabszych gospodarczo ośrodków. W drugiej połowie 2017 roku ogłoszono konkurs na nabór wniosków do poddziałania 1.4.2 z kwotą 21 mln zł i w wyniku konkursu wybrano 3 instytucje otoczenia biznesu z Torunia i Bydgoszczy, którym przyznano dotacje na łączną kwotę 1,2 mln zł.¹⁷ Kryteria konkursu ograniczały szanse IOB z mniejszych ośrodków. Premiowano instytucje doświadczone i mające szeroki wachlarz specjalistycznych usług, dysponujące dużymi zasobami finansowymi (preferencje dla większego wkładu własnego w projekcie, posiadanie kosztownych akredytacji międzynarodowych) oraz instytucje znajdujące się w dużych ośrodkach miejskich, przez wzgląd na dużą liczbę klientów w poprzednich latach. Ogłoszony w ostatnim tygodniu maja 2019 roku konkurs, mimo zmniejszenia restrykcyjności niektórych warunków, nadal stawia wymagania, które będą trudne do spełnienia dla instytucji podobnej do WCB.

Cele, założenia i kryteria poddziałania 1.4.2 nie odpowiadają na potrzeby instytucji otoczenia biznesu (i firm, dla których te instytucje działają), nie biorą pod uwagę zróżnicowanego potencjału wewnątrz województwa oraz potrzeby dostępności usług mniej zaawansowanych. Poddziałanie 1.4.2. powinno szczególnie uwzględniać potrzeby ośrodków tracących

funkcje społeczno-gospodarcze i umożliwić udział instytucji najbardziej potrzebujących wsparcia w budowaniu kompetencji. W tych miejscach zwrot z interwencji publicznej może być największy. Zespół Banku Światowego rekomenduje przeprowadzenie diagnozy potrzeb IOB i firm z mniejszych ośrodków, oraz rozpisanie trzeciego konkursu na podstawie wyników tej diagnozy. Trzeci konkurs miałby na celu budowę kompetencji kadr i poszerzenie oferty instytucji przede wszystkim w średnich i małych miastach. Załącznik 7 przedstawia szczegółowe rekomendacje do regulaminu konkursu i kryteriów wyboru projektu.

Podobne bariery dla mniej doświadczonych IOB zidentyfikowano w konkursach, których celem było wspieranie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw (poddziałanie 1.5.3). W perspektywie unijnej 2014–2020 Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego rozpiisał 4 konkursy, w których mogły brać udział IOB. We wszystkich czterech edycjach preferowano instytucje o dużym doświadczeniu mierzonym liczbą wyświadczonych usług, historii funkcjonowania czy liczby obsługiwanych firm.

Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego (TARR) i inne IOB mogłyby wesprzeć budowanie kompetencji instytucji otoczenia biznesu w mniejszych miastach w województwie. TARR, którego głównym udziałowcem jest samorząd województwa, został powołany w 1995 roku, aby „realizować zadania na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w województwie kujawsko-pomorskim” i jako partner władz regionalnych i lokalnych wpływać na kształt i konkurencyjność gospodarki regionu.¹⁸ Agencja ma duże doświadczenie w oferowaniu doradztwa, szkoleń, wsparcia w staraniu się o dotacje unijne czy innowacyjnych projektach oraz współpracy zagranicznej. Ze względu na brak lokalnego partnera lub przedstawicielstwa TARR nie działa aktywnie w subregionie wrocławskim. Znajomość środowiska biznesowego województwa, doświadczenie we wspieraniu przedsiębiorczości i misja agencji czynią z TARR instytucję, która powinna zaangażować się merytorycznie w przekształcenie Wrocławskiego Centrum Biznesu i w projekty partnerskie w subregionie wrocławskim. Taki model współpracy jest aktualnie realizowany między TARR oraz Toruń Direct – Centrum Wsparcia Biznesu w Toruniu – instytucji o podobnym charakterze i zakresie działań do proponowanego WCB. Budowanie kompetencji i uzupełnianie oferty wsparcia IOB w mniejszych i średnich ośrodkach poprzez ścisłą współpracę z regionalnymi IOB i usieciowienie powinno być wspierane w ramach programów regionalnych.

**JAK SKUTECZNIEJ WSPIERAĆ
BIZNES? KLUCZE DO SUKCESU
AKTYWNEJ POLITYKI
GOSPODARCZEJ**

KTO ZA CO PŁACI? ŹRÓDŁA FINANSOWANIA WCB

Włocławskie Centrum Biznesu powinno korzystać ze zróżnicowanych źródeł finansowania działalności, w zależności od charakteru powierzonych zadań. Zaproponowane zadania WCB obejmują zarówno bezpośrednie świadczenie usług dla biznesu, jak i działania o charakterze publicznym w zakresie kształtowania i wdrażania lokalnej polityki gospodarczej. Odpowiedni dobór źródeł finansowania ma znaczenie nie tylko z punktu zasadności interwencji (instytucje publiczne nie powinny zastępować funkcjonującego rynku), ale również jakości, stabilności i efektywności tej instytucji w długim terminie. Dlatego źródła finansowania działalności wymagają szerszego uzasadnienia.

Usługi dla biznesu powinny być świadczone docelowo na zasadach rynkowych i komercyjnych. Wywiady z firmami i ocena potrzeb firm przeprowadzona przez ekspertów Banku wskazała na znaczne zapotrzebowanie na usługi wspierające rozwój firm. Z diagnozy instytucji otoczenia biznesu działających we Włocławku wynika, że nie mają one oferty usług odpowiadających na te potrzeby. Przedsiębiorcy wskazują, że także lokalny sektor prywatny nie oferuje kompleksowego zakresu szkoleń i usług doradczych. Firmy z Włocławka mogą korzystać ze znacznie bardziej atrakcyjnej oferty usług np. w Toruniu, Bydgoszczy czy poza województwem, ale to znacząco podwyższa koszty i skutecznie zmniejsza ich dostępność. Jednym ze sposobów na eliminację tej luki rynkowej jest poszerzenie usług Inkubatora i rozbudowanie jego potencjału tak, aby mógł on profesjonalnie obsługiwać lokalny sektor biznesu i wspomagać szybszy rozwój firm. Na początkowym etapie rozwoju WCB uzasadniona jest interwencja publiczna w zakresie finansowania usług dla biznesu, co umożliwi wypozycjonowanie nowej instytucji, zdobycie kwalifikacji i doświadczenia przez personel oraz zbudowanie bazy potencjalnych klientów. Miasto powinno potraktować dofinansowanie usług świadczonych przez WCB jako inwestycję w tworzenie warunków realizacji długofalowej polityki wspierania lokalnego rozwoju gospodarczego. Jednakże w dłuższej perspektywie stopniowo poszerzana baza usług dla biznesu powinna być dostępna na zasadach czysto komercyjnych, współpłatności lub w oparciu o instrumenty przewidziane w Regionalnym Programie Operacyjnym, korzystające z mechanizmów popytowych. Przykłady z innych miast wskazują, że tego typu instytucja może w całości finansować swoją działalność z opłat klientów oraz realizując projekty w ramach regionalnych i krajowych programów wsparcia.

Stopniowa dywersyfikacja źródeł finansowania jest konieczna, gdyż kontynuowanie finansowania usług wprost z budżetu miejskiego – w modelu czysto podażowym – może prowadzić do oferowania usług niepotrzebnych i niskiej jakości. Takie stopniowanie źródeł finansowania jest optymalne, gdyż na etapie początkowym pozwala na przełamanie zawodności rynku i zbudowanie potencjału instytucji, a docelowo na ukształtowanie oferty WCB i utrzymanie jakości usług w oparciu o mechanizmy rynkowe.

Program inkubacji nowych firm ma charakter uzasadnionej interwencji publicznej i powinien być dofinansowany ze środków miejskich i regionalnych. Inkubacja przedsiębiorstw ma charakter z zasady deficytowy i komercyjnie nieopłacalny. Wyzwania, przed którymi stoi Włocławek uzasadniają jednak interwencję publiczną w tym zakresie i może być ona finansowana przez miasto na zasadach zlecenia *in house* w WCB. Inkubacja realizuje cele lokalnej polityki gospodarczej poprzez zwiększenie lokalnej aktywności gospodarczej i wypromowanie

nowych przedsiębiorstw, które po zakończeniu ograniczonego czasowo udziału w programie, będą zdolne samodzielnie przetrwać na rynku. Inkubowanie należy traktować w kategoriach inwestycji publicznej, która w długim terminie przyniesie zwrot mierzony np. liczbą miejsc pracy stworzonych przez wyinkubowane firmy lub wpływami z podatków. Finansowanie kompleksowych programów inkubacyjnych ze środków regionalnych znajduje również uzasadnienie z perspektywy zrównoważonej polityki gospodarczej regionu.

Promowanie postaw przedsiębiorczych wśród młodych Włocławian to inwestycja w przyszły rozwój miasta i odpowiedź na wyzwanie migracji i starzenia się społeczeństwa. W sytuacji spadającej liczby nowych firm i intensywnej emigracji młodych, polityka rozwojowa miasta powinna kłaść silny nacisk na pobudzanie postaw przedsiębiorczych w tej grupie wiekowej i wspieranie tworzenia atrakcyjnych miejsc pracy. Proponowane w projekcie działania wymagają niewielkich nakładów (ze środków miejskich lub regionalnych), gdyż w większości opierają się na poprawie jakości i lepszym ukierunkowaniu prowadzonych już działań oraz włączeniu w nie wolontariuszy (praktyków) ze świata biznesu.

WCB jako moderator dialogu samorządu ze społecznością biznesową realizuje zadania publiczne. Powierzenie WCB organizowania pogłębionego dialogu miasta z biznesem ma na celu lepsze zarządzanie miastem i skuteczniejsze prowadzenie działań polityki publicznej, toteż uzasadnione jest finansowanie tych działań ze środków samorządu. W tym zakresie IOB wykonywałby odpłatnie zlecone przez samorząd zadania, które inaczej byłyby wykonywane w ramach samego urzędu miejskiego. Przekazanie tych zadań WCB ma na celu przełamanie impasu w lokalnej współpracy i zbudowanie wzajemnego zaufania poprzez realizowanie konkretnych inicjatyw w partnerstwie ze społecznością biznesową oraz moderowanie konstruktywnego dialogu w ważnych dla niej obszarach.

Największe nakłady na WCB miasto poniesie w pierwszych latach jego funkcjonowania. Inwestycja miasta w zbudowanie potencjału instytucji przyniesie efekt w postaci poszerzonej oferty wsparcia dla firm i nowych instrumentów współpracy z biznesem. W miarę rozwoju potencjału jednostki i przestawienia na inne źródła finansowania, dotacja z budżetu miasta może maleć i ograniczać się jedynie do finansowania zleconych zadań publicznych. Dywersyfikacja źródeł finansowania zwiększy również stabilność finansową i kadrową WCB (Tabela 8).

TABELA 8 Zakres działań WCB i źródła finansowania

Obszar działalności WCB	Realizowane cele publiczne	Zakres i źródła finansowania		
		Budżet miasta	Regionalny Program Operacyjny	Komercyjnie
Inkubacja	Miejska polityka gospodarcza, zrównoważony rozwój regionu	Kompleksowy program inkubacji	Kompleksowy program inkubacji	
Usługi dla dojrzałych firm	Miejska polityka gospodarcza, zrównoważony rozwój regionu	Usieciowienie i inicjatywy pro-rozwojowe, uzupełnienie lokalnej oferty IOB	Innowacje, usługi rozwojowe, internacjonalizacja	Pozyskiwanie funduszy unijnych, szkolenia specjalistyczne i doradztwo biznesowe
Promowanie przedsiębiorczości	Miejska polityka gospodarcza i regionalna	Inicjatywy lokalne	Programy regionalne	
Dialog społeczny, współpraca edukacja-biznes	Miejska polityka gospodarcza	Moderowanie dialogu w obszarze polityki gospodarczej i edukacyjnej miasta		

■ - dostępne źródła finansowania dla danego zakresu działań ■ - niedostępne źródła finansowania

Źródło: opracowanie własne.

OPTYMALNA FORMA PRAWNA DLA WCB

Formy prawne IOB w Polsce

Usługi wspierające rozwój firm mogą być świadczone przez podmioty o różnych formach prawnych. IOB w Polsce powoływane są zazwyczaj przez jednostki samorządu terytorialnego, organizacje biznesowe i uniwersytety i przybierają różne formy:

- Spółka prawa handlowego, np. Leszczyńskie Centrum Biznesu, Śląski Inkubator Przedsiębiorczości;
- Jednostka budżetowa gminy, np. Turecki Inkubator Przedsiębiorczości, Kielecki Park Technologiczny;
- Fundacja, np. Fundacja Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości, Poznański Park Naukowo-Technologiczny (Fundacja Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza);
- Izba gospodarcza, np. Turecka Izba Gospodarcza, Staropolska Izba Przemysłowo-Handlowa.

Powołanie nowej instytucji otoczenia biznesu przez miasto lub samorząd lokalny następuje najczęściej w formie spółki celowej. W niektórych miastach nie powołano nowego podmiotu prawnego, lecz zorganizowano IOB w ramach urzędu miejskiego, nadając mu status jednostki budżetowej gminy lub włączając do innej jednostki budżetowej (np. komunalnej). Prawdopodobnie najrzadziej wybieraną formą jest fundacja. Izby gospodarcze są jednostkami samorządu gospodarczego zrzeszającymi przedsiębiorców, na których powołanie władze samorządowe nie mają bezpośredniego wpływu, dlatego ta forma prawna nie będzie przedmiotem dalszej analizy.

Analiza porównawcza

Forma prawna IOB ma wpływ na kluczowe aspekty jego działalności i decyzja w tym zakresie powinna uwzględniać przede wszystkim cele stawiane temu podmiotowi. Aktualnie Włocławski Inkubator Przedsiębiorczości i Innowacji jest częścią Miejskiego Zakładu Usług Komunalnych i Dróg we Włocławku, działającego w formie jednostki budżetowej miasta. Podejmując decyzję o przekształceniu tego inkubatora we Włocławskie Centrum Biznesu oraz nadanie mu nowych funkcji opisanych w rozdziale II należy wziąć pod uwagę, że forma prawna WCB będzie miała wpływ na jego funkcjonowanie w kilku aspektach:

- zakresu działalności instytucji,
- zdolności do pozyskania wybranych źródeł finansowania,
- zdolności do uczestniczenia w sieciach i projektach partnerskich,
- zarządzania finansami instytucji (autonomia decyzyjna i budżetowa instytucji),
- zdolności do pozyskania, utrzymania i motywowania wykwalifikowanych kadr,
- nastawienia prorynkowego instytucji i jej postrzegania wśród przedsiębiorców.

Brak oddzielnej osobowości prawnej IOB skutkuje ograniczeniem zakresu jej działalności. Podstawową różnicą między jednostką budżetową samorządu a pozostałymi formami jest posiadanie osobowości prawnej przez spółkę i fundację, co rzutuje na sposób funkcjonowania i postrzegania instytucji mających różne formy prawne. Dla przykładu, jednostki budżetowe nie mogą stosować wejść kapitałowych w inkubowane przedsiębiorstwa, gdyż rada miasta musiałaby pełnić wówczas rolę wspólnika. Spółka i fundacja pozwalają na szerszy zakres działania IOB przede wszystkim dlatego, że obie formy mają dostęp do szerszego wachlarza źródeł finansowania swojej działalności. Projekty międzynarodowe, krajowe i regionalne pozwalające na wzmocnienie oferty dla firm (na przykład oferowanie usług w ramach Bazy Usług Rozwojowych), wzmocnianie kadr IOB i jej usieciowienie, wykluczają często możliwość udziału jednostek samorządu terytorialnego.

IOB w formie spółki handlowej lub fundacji ma większą autonomię decyzyjną i budżetową. W odróżnieniu od spółki celowej, jednostka budżetowa gminy nie posiada własnego majątku, a kierownictwo nie może dysponować jej przychodami, które wracają wprost do budżetu gminy.

Co roku całkowite finansowanie jednostki budżetowej, jak i ewentualne zmiany w ciągu roku, są przedmiotem uchwały rady gminy. Ogranicza to znacząco zdolność i zachęty kierownictwa IOB do reagowania na potrzeby rynku, zwłaszcza, że nacisk kładziony jest głównie na wykonanie finansowego planu rocznego. Jednocześnie zwiększa to ryzyko nieefektywnego zarządzania zasobami czy wręcz niegospodarności. Ponadto, realizacja celów IOB w większym stopniu narażona jest na czynniki pozamerytoryczne, ponieważ budżet jest przedmiotem decyzji politycznej rady miasta. W przypadku spółki handlowej, będącej w pełni własnością miasta, rada miasta ma wpływ na sytuację finansową IOB tylko w zakresie zamówienia określonych usług (zadania zlecone *in house*) lub podwyższenia kapitału zakładowego.

Z punktu widzenia prawnego zarząd spółki handlowej czy fundacji dysponuje większą autonomią decyzyjną od kierownictwa jednostki budżetowej. Pracownicy administracji samorządu pozostają w stosunku podległości służbowej do władz miasta, podczas gdy zarządzający spółką lub fundacją odpowiadają przed radą nadzorczą lub radą fundacji. Autonomiczność i szybkość podejmowania decyzji w opinii osób zarządzających IOB, zwiększają ich skuteczność i wiarygodność wśród partnerów z sektora prywatnego.

Jednostka budżetowa ma niższą zdolność do pozyskania i utrzymania wykwalifikowanych kadr. Pracownicy jednostek budżetowych gminy mają status członków służby cywilnej, co wiąże się ze szczególnymi zasadami zatrudnienia charakterystycznymi dla sektora administracji publicznej. Oderwane od realiów rynkowych reguły wynagradzania i motywowania pracowników mogą skutkować trudnościami w pozyskaniu kompetentnych kadr i dopasowaniu kwalifikacji zespołu do dynamicznie zmieniających się potrzeb. Świadczenie specjalistycznych usług dla biznesu wymaga pozyskania pracowników o wysokich kwalifikacjach, doświadczeniu biznesowym i właściwym nastawieniu lub zatrudnienia ekspertów zewnętrznych. Uruchomienie takiej działalności i utrzymanie jakości na wysokim poziomie może być bardzo trudne w ramach funkcjonowania urzędu miejskiego, szczególnie w mieście niebędącym silnym ośrodkiem akademickim i cierpiącym z powodu drenażu umysłów.

Działanie blisko realiów rynkowych buduje wiarygodność IOB. Forma organizacyjno-prawna oraz warunki zatrudnienia pracowników mogą różnie kształtować zachęty dla zarządu i pracowników w zakresie dostosowania i rozwijania oferty oraz obsługi klientów. Biorąc pod uwagę brak samodzielności organizacyjnej i budżetowej, oferta jednostki budżetowej wynikać może bardziej z decyzji politycznych (model podaźowy) niż działania mechanizmów popytowych i informacji z rynku. Ponadto, osoby pracujące w IOB wskazują, że status spółki prawa handlowego budzi większe zaufanie wśród przedsiębiorców, często zniechęconych do administracji publicznej.

Fundacja nie jest formą zalecaną przy realizacji aktywnej polityki gospodarczej. W przypadku fundacji miasto może jedynie przekazać jej majątek w momencie jej inkorporacji oraz wskazać w statucie sposoby powoływania zarządu. Następnie fundacja staje się podmiotem całkowicie oddzielnym od samorządu zarówno w zakresie finansowania, jak i zarządzania, dlatego nie jest to forma prawna zalecana do realizowania aktywnej polityki gospodarczej przez samorząd.

Spółka celowa jest optymalną formą prawną dla instytucji otoczenia biznesu powoływanej przez samorząd lokalny (Tabela 9). Realizacja celów stawianych przed WCB jest trudna, a w pewnym zakresie może być niemożliwa bez prawnego wydzielenia IOB ze struktur miejskich. Zagrożenie dla efektywnego wykonania powierzonych zadań przez jednostkę budżetową występuje szczególnie w średnim i długim okresie ze względu na pełne uzależnienie instytucji od finansowania z budżetu miasta. Ponadto, zbudowanie atrakcyjnej oferty i kompetentnego zespołu oraz utrzymanie wysokiej jakości usług dla biznesu mogą być utrudnione w realiach jednostki sektora administracji publicznej ze względu na ograniczoną autonomię decyzyjną i budżetową, zaburzenie mechanizmów popytowych, sztywne regulacje dotyczące zatrudnienia oraz postrzeganie administracji publicznej wśród przedsiębiorców. Co więcej, instytucja funkcjonująca w realiach zbliżonych do rynkowych jest bardziej wiarygodna z punktu widzenia przedsiębiorców.

TABELA 9 Różne formy prawne IOB - zalety i wady

	Jednostka budżetowa JST	Spółka	Fundacja
Osobowość prawna	■	■	■
Zakres działalności - instrumenty wsparcia	■	■	■
Elastyczność i nastawienie probiznesowe	■	■	■
Wykwalifikowane i zmotywowane kadry	■	■	■
Autonomia decyzyjna i budżetowa	■	■	■
Finansowanie zadań zleconych z budżetu JST	■	■	■

Występowanie cechy:

■ - w pełni ■ - pewne ograniczenia ■ - istotne ograniczenia ■ - brak.

Źródło: opracowanie własne.

CZYNNIKI SUKCESU WŁOCŁAWSKIEGO CENTRUM BIZNESU

Kompetentne kadry, profesjonalne usługi, stabilne finansowanie oraz zbudowanie rozpoznawalności i zaufania wśród przedsiębiorców będą kluczowymi czynnikami sukcesu WCB. Poniższy rozdział skrótowo opisuje czynniki, które mogą zadecydować o sukcesie WCB. Rekomendacje bazują na doświadczeniach ekspertów Banku z pracy w otoczeniu biznesu w Polsce.

Włączenie lokalnych interesariuszy w formie porozumienia społecznego

Kierunek polityki gospodarczej miasta i działalności Włocławskiego Centrum Biznesu powinien zostać ustalony w ramach konsensusu pomiędzy władzami lokalnymi, przedsiębiorcami i ich przedstawicielami, instytucjami otoczenia biznesu i innymi interesariuszami. Konsensus ten mógłby zostać zawarty w formie publicznego porozumienia na rzecz przedsiębiorczości, które miałyby na celu ustalenie ram dla przyszłego systematycznego i pogłębionego dialogu, oraz zasad współpracy w kwestiach najważniejszych dla lokalnego biznesu i rozwoju gospodarczego Włocławka. Zespół Banku Światowego rekomenduje uwzględnienie w porozumieniu czynników kluczowych dla powodzenia Włocławskiego Centrum Biznesu:

1. Zobowiązania do stworzenia i promowania Włocławskiego Centrum Biznesu oferującego kompleksowe wsparcie dla nowych i dojrzałych firm, promującego przedsiębiorczość i aktywnie uczestniczącego w kształtowaniu polityki gospodarczej w mieście;
2. Zobowiązanie do finansowania WCB w okresie kształtowania się tej instytucji, a następnie zlecenia finansowanych z budżetu miasta zadań realizujących założenia lokalnej polityki gospodarczej;
3. Zobowiązanie do stworzenia wysoko wykwalifikowanego zespołu WCB zdolnego do świadczenia specjalistycznych usług i ustawicznie podnoszącego swoje kwalifikacje i umiejętności;
4. Zobowiązanie do stosowania transparentnych mechanizmów kontroli działalności WCB z udziałem przedstawicieli społeczności biznesowej i interesariuszy zewnętrznych i do niezależności zmian w instytucji od zmian politycznych.

Stabilne otoczenie polityczne i finansowanie

Instytucje otoczenia biznesu, aby świadczyć usługi dla nowo powstałych i dojrzałych firm, muszą być wiarygodnym partnerem zapewniającym wysoki profesjonalizm. Wypracowanie takiej pozycji wymaga konsekwentnej realizacji obranej strategii działania. Sprzyja temu stabilność kadry zarządzającej i źródeł finansowania, a kluczowym czynnikiem budującym reputację w środowisku biznesu jest profesjonalizm kadry merytorycznej i jakość dostarczanych usług. Stabilne i adekwatne finansowanie jest kluczowe dla zbudowania zespołu wykwalifikowanych pracowników długoterminowo zaangażowanych w pracę WCB i realizujących strategię instytucji. Analiza długoterminowych form finansowania wskazuje, że dla zbudowania kompleksowej oferty WCB niezbędne będzie zapewnienie finansowania ze strony miasta. Wraz z rozwojem zakresu usług, komercjalizacją i pozyskiwaniem zewnętrznego dofinansowania oczekuje się, że udział środków miejskich w rosnącym budżecie jednostki będzie spadał. Dywersyfikacja źródeł finansowania ma na celu również zwiększenie autonomii budżetowej instytucji.

Działalność WCB powinna być niezależna od zmian sytuacji politycznej. Niezależnie od obranej dla WCB formy prawnej, samorząd lokalny będzie właścicielem WCB i będzie miał wpływ na kierownictwo instytucji. Rodzi to ryzyko ingerencji pozamerytorycznych w funkcjonowanie jednostki. Podyktowane bieżącą polityką zmiany w zarządzie lub kierunku działania WCB mogą obniżać reputację WCB i doprowadzić do postrzegania jej nie jako profesjonalnego partnera, ale podmiotu komunalnego. Zmiany w instytucji powinny być niezależne od zmian politycznych i powinny być dyktowane kwestiami merytorycznymi, a pomoc w tym powinien transparentny mechanizm kontroli działalności WCB i jej rezultatów.

Promocja WCB

Świadczenie usług dla biznesu wymaga dotarcia z ofertą do potencjalnych klientów i pozyskania ich zaufania. Kluczowym czynnikiem sukcesu, obok profesjonalnych kadr i usług, jest wdrożenie skutecznej strategii komunikacji, której celem będzie dotarcie z ofertą do potencjalnych klientów WCB i budowanie wizerunku IOB jako wiarygodnego partnera dla biznesu. Włocławskie Centrum Biznesu jako instrument miejskiej polityki wspierania firm powinno być włączone w działania informacyjne i promocyjne miasta. Komórki i jednostki organizacyjne miasta powinny aktywnie wspierać promocję WCB podczas spotkań z przedsiębiorcami, w swoich siedzibach i materiałach promocyjno-informacyjnych, np. działalność WCB mogłaby być promowana poprzez skierowanie listów informacyjnych od Prezydenta Miasta do wszystkich właścicieli firm zarejestrowanych za pośrednictwem Urzędu Miasta.

Kompetentne kadry

Zespół pracowników WCB jest krytycznym ogniwem, od którego kompetencji, wiedzy i doświadczenia zależy skuteczność realizacji misji i strategii instytucji otoczenia biznesu. W przypadku WCB zadania zespołu obejmują cztery merytoryczne działania zaproponowane w rozdziale II, jak również administrowanie infrastrukturą inkubatora i nadzór organizacyjno-finansowy nad podmiotem.

Zespół WCB powinien zostać wybrany według kryteriów ściśle merytorycznych w ramach otwartego konkursu. Najistotniejszym zasobem instytucji otoczenia biznesu są pracownicy. Ich zaangażowanie, kwalifikacje i profesjonalizm budują reputację instytucji oraz pozwalają na pozyskanie i utrzymanie klientów. Pracownicy WCB powinni otrzymywać konkurencyjne rynkowo wynagrodzenie, a proces ich zatrudnienia powinien być transparentny i oparty o merytoryczne kryteria wyboru, takie jak: wiedza teoretyczna, doświadczenie zawodowe oraz predyspozycje interpersonalne. Szczególnie niekorzystne dla reputacji jednostki wśród przedsiębiorców i obywateli są zmiany kadrowe dyktowane względami politycznymi.

Budując zespół należy odpowiednio wyważyć, które działania powinien wykonywać stały zespół, a które mogą zostać zlecone partnerom lub ekspertom zewnętrznym. Stworzenie w strukturach inkubatora zespołu, który swoimi kompetencjami odpowiadałby całkowicie zapotrzebowaniu klientów na usługi nie jest optymalne z ekonomicznego i organizacyjnego punktu widzenia. WCB powinien przyjąć model świadczenia wsparcia w oparciu o częściowy outsourcing, który wymaga zbudowania sieci trenerów, mentorów i ekspertów zewnętrznych. Taki model pozwoli WCB dostarczać wysoko wyspecjalizowane usługi doradcze i szkoleniowe, mimo posiadania niewielkiego zespołu. Wyboru działań zleczanych podmiotom zewnętrznym należy dokonywać biorąc pod uwagę konsekwencje dla organizacji i dla realizacji celu strategicznego WCB. W szczególności, nie powinno się zlecać na zewnątrz aktywności służących budowaniu relacji między ośrodkiem a jego klientami.

Zespół WCB realizujący opisane wcześniej obszary działalności powinien składać się przynajmniej z 5 osób pracujących w pełnym wymiarze etatu, pełniących funkcje zarządcze, merytoryczne i administracyjne (Rysunek 9). Funkcję koordynowania i zarządzania sprawować powinien **prezes**. Na działaniach związanych ze wsparciem firm koncentrowałby się, wspólnie z prezesem, **zespół merytoryczny**, w skład którego weszliby specjaliści z zakresu inkubacji, wsparcia rozwoju firm oraz marketingu i współpracy lokalnej. Głównym zadaniem zespołu wsparcia merytorycznego byłoby:

- badanie potrzeb i określanie zakresu usług szkoleniowo-doradczych dla firm inkubowanych i dojrzałych;
- świadczenie usług z wykorzystaniem zasobów własnych i ekspertów zewnętrznych;
- promocja zewnętrzna, skierowana do firm, i wewnętrzna, skierowana do zespołu ośrodka;¹⁹
- współpraca lokalna i promocja przedsiębiorczości.

Za nadzór nad infrastrukturą, uwzględniający zarówno potrzeby inkubowanych firm, jak i zespołu ośrodka, odpowiadałby **specjalista ds. administrowania budynkiem**. Załącznik 8 szczegółowo opisuje wiedzę, kompetencje i zadania zespołu, które są potrzebne do realizacji zadań zawartych w rozdziale II. Zaproponowana organizacja kadrowa WCB ma na celu zapewnić kompromis pomiędzy wielofunkcyjnością, a specjalizacją pracowników.

RYSUNEK 9 Schemat organizacyjny inkubatora technologicznego



Źródło: opracowanie własne.

W obliczu wyzwań rynku pracy we Włocławku szczególny nacisk należy położyć nie tylko na pozyskanie, ale i utrzymanie talentów. Oprócz konkurencyjnego poziomu wynagrodzenia, WCB musi zapewniać możliwości rozwoju i merytoryczny system oceny pracownika. Ciągłe budowanie kompetencji zespołu może odbywać się poprzez udział pracowników WCB w kursach i szkoleniach, a także promowanie współpracy z ekspertami zewnętrznymi i współpracę z większymi, bardziej doświadczonymi instytucjami (np. TARR). Te elementy poszerzą ofertę WCB, dzięki pozyskiwaniu nowych kontaktów i dostępowi do szkoleń prowadzonych przez inne instytucje otoczenia biznesu oraz poprzez projekty z RPO wspierające rozbudowę kompetencji w instytucjach otoczenia biznesu. W utrzymaniu najlepszych pracowników pomoc powinno wprowadzenie transparentnego, merytorycznego systemu oceny pracowników, a w utrzymaniu motywacji przekonanie, że o kierunku działania centrum decydują aspekty merytoryczne, a nie zmiany układu sił politycznych we władzach miasta czy regionu.

WCB jako instytucja ucząca się

Wiedza na temat efektów działań prowadzonych przez WCB ma kluczowe znaczenie dla rozwoju instytucji i przeprowadzania zmian, a także dla jej postrzegania przez interesariuszy. Stworzenie planu działań i późniejsze jego modyfikacje wymagają ciągłego monitoringu potrzeb przedsiębiorców i luk w instrumentach wsparcia istniejących na rynku, a także monitorowania i ewaluowania wpływu działań i efektywności procesów. Informacje na temat zakresu i efektywności działań, ich zgodności z celami, mocnych i słabych stron instytucji są oczekiwane również od szerokiego grona interesariuszy zewnętrznych.

Włocławskie Centrum Biznesu powinno być organizacją otwartą na uczenie się i zmianę. Proces zbierania i analizowania doświadczeń oraz wprowadzania zmian oprzeć można na systemie monitoringu i ewaluacji (M&E) zaplanowanym w dokumencie strategicznym WCB. System M&E uwzględnia:

- **Monitoring procesów i efektów:** ocenę wewnętrznej skuteczności i efektywności organizacji dokonywaną w oparciu o corocznie ustalany zestaw wskaźników, obejmujący coroczne sprawozdanie wymiaru operacyjno-finansowego (administracja, zarządzanie, finanse, zespół) i merytorycznego (zakres świadczonych usług).
- **Monitoring jakości usług:** ocenę satysfakcji klientów badaną w przypadku lokatorów rokrocznie w ramach przeznaczonego dla nich badania, a w przypadku klientów zewnętrznych na bieżąco obejmującą m.in. analizę jakości świadczonych usług, ich użyteczności i skuteczności.
- **Ewaluację działań instytucji:** badanie zlecane co kilka lat zewnętrznym niezależnym ewaluatorom mające na celu ocenę efektywności działań i ich wpływu na przedsiębiorców i lokalną gospodarkę, a także ocenę efektywności organizacyjnej WCB, z rekomendacjami zmian.

Monitorowanie prowadzonych przez WCB działań i świadczonych usług powinno mieć charakter ciągły, a zbierane informacje dokumentowane i wykorzystywane w regularnych analizach i ewaluacjach. W ramach projektu Catching-up, zespół Banku Światowego przygotował wytyczne dla działań monitoringu i ewaluacji WCB.

Sprawozdania z działań WCB i efektów tych działań są elementem odpowiedzialności instytucji w stosunku do jej interesariuszy. Funkcję kontrolną, jeśli formą prawną dla WCB będzie spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, pełnić będzie rada nadzorcza, regularnie odbierająca i akceptująca sprawozdania z bieżącej działalności. Sprawozdania te będą również częścią cyklicznych informacji do właściciela WCB, czyli miasta Włocławek, a sprawozdanie roczne powinno być prezentowane przez stosowną komisję Rady Miasta.

Dobłą praktyką jest również stworzenie organu doradczego składającego się z przedstawicieli społeczności biznesowej oraz innych instytucji. Taką funkcję mogłaby przyjąć Rada Przedsiębiorczości powoływana przez prezydenta. Jej zadaniem byłoby monitorowanie osiągnięcia

celów zawartych w porozumieniu na rzecz przedsiębiorczości. W skład rady wchodziłoby sygnatariusze porozumienia: przedstawiciele przedsiębiorców, instytucji otoczenia biznesu (włączając WCB), uczelni i szkół zawodowych oraz urzędu miasta. Funkcją tej rady byłoby opiniowanie sprawozdań rocznych WCB i doradzanie przy planowanych kierunkach działań.

Skuteczne implementowanie rekomendacji

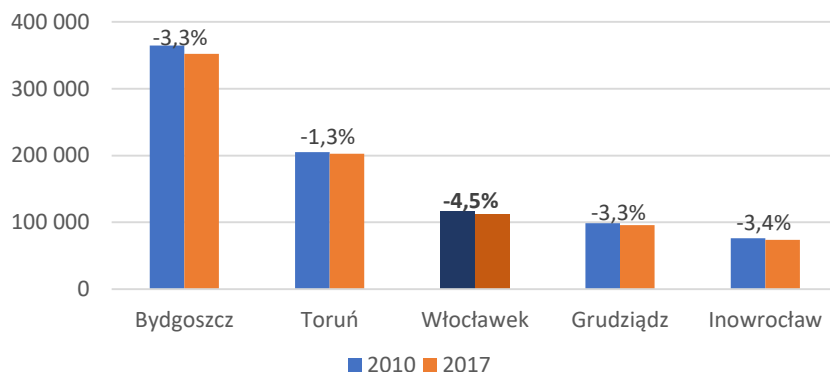
Podjęcie następnych kroków leży w gestii miasta i to ono ostatecznie zdecyduje, jaki dokładnie kształt przyjmie WCB, kto zostanie w nim zatrudniony oraz jak będzie układać się współpraca z Urzędem Miasta. By wspomóc władze Włocławka w wystartowaniu nowej instytucji, zespół Banku Światowego podjął kilka dodatkowych działań. Pierwszym z nich była organizacja wyjazdu do Heerlen w Holandii, gdzie przedstawiciele Włocławka mieli okazję zobaczyć jak to średniej wielkości holenderskie miasto rozwiązuje wyzwania związane z depopulacją i deindustrializacją. Podczas całonocnych warsztatów podjęte zostały m. in. tematy transformacji gospodarczej miasta, promocji, zarządzania nieruchomościami miasta, rewitalizacji. Następnie, przedstawiciele urzędu miasta, COI i obecny zespół administracyjny udali się z wizytą studyjną do Kaliskiego Inkubatora Przedsiębiorczości oraz Leszczyńskiego Centrum Biznesu. Kończąc projekt, zespół Banku Światowego przygotował również analizę finansową inkubatora miejskiego oraz rekomendacje zmian, a także plan działania na pierwsze kilka lat. Został również przeprowadzony warsztat dotyczący organizacji szkoleń przez instytucje otoczenia biznesu.

ZAŁĄCZNIK 1

INFORMACJE SZCZEGÓŁOWE NA TEMAT WŁOCŁAWKA

Stan ludności

RYSUNEK 10 Populacja największych miast w województwie kujawsko-pomorskim i jej zmiany

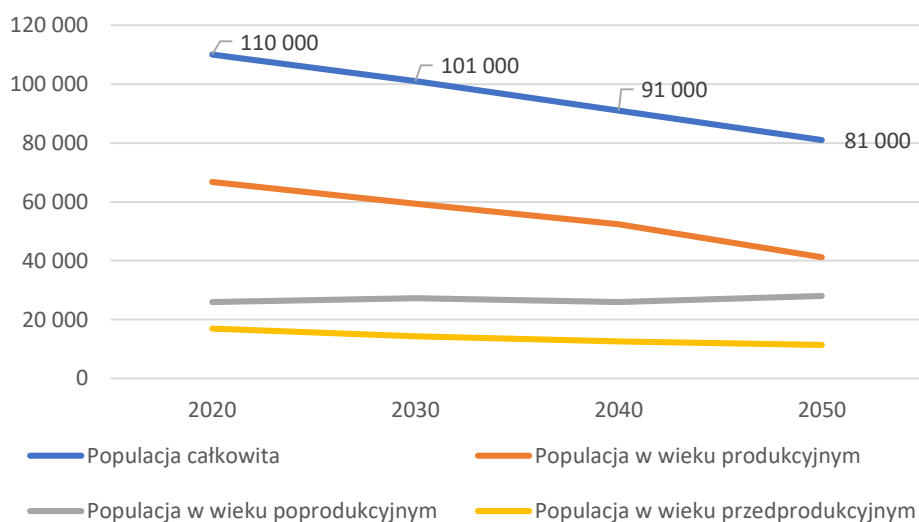


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Prognoza demograficzna

Główny Urząd Statystyczny przewiduje, że populacja Włocławka do końca następnej dekady spadnie do poziomu 101 tys. osób. Prognoza pokazuje, że w ciągu następnych 30 lat nastąpi dalszy spadek i populacja miasta zmniejszy się do 80 tys. mieszkańców w 2050 roku (Rysunek 11). Poważne konsekwencje dla miasta będą miały zmiany w strukturze populacji. Liczba osób w wieku produkcyjnym spadnie o 16%, z obecnych 70 tys. do 59 tys. w 2030 roku. Liczba ludności w wieku poprodukcyjnym w tym okresie pozostanie na podobnym poziomie, ale przy znacznym spadku populacji wzrośnie udział osób w wieku poprodukcyjnym, co przełoży się na pogorszenie wskaźnika obciążenia demograficznego.

RYSUNEK 11 Prognoza demograficzna dla Włocławka w latach 2020–2050 w podziale na grupy wieku



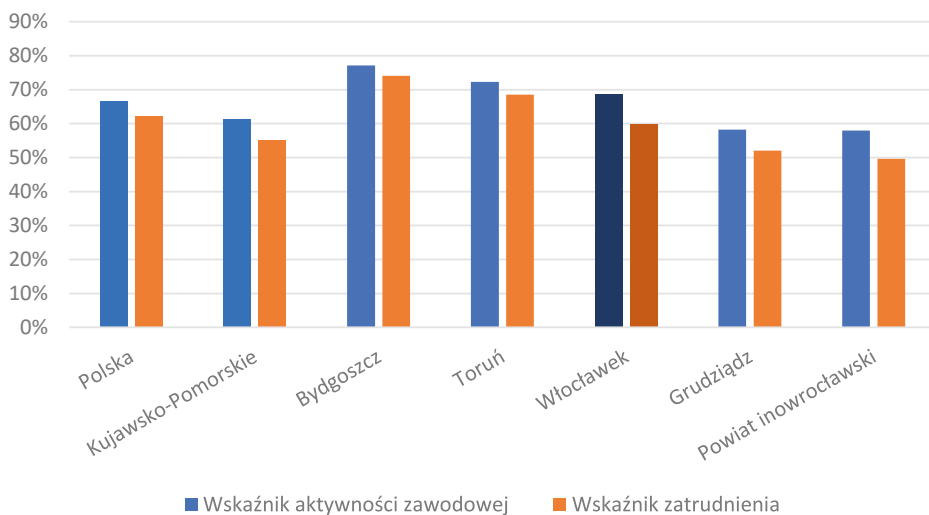
Źródło: prognoza demograficzna GUS z 2014 roku, BDL GUS.

Wskaźnik aktywności zawodowej i zatrudnienia

Wskaźnik zatrudnienia we Włocławku jest niższy niż średnia dla Polski o 2 punkty procentowe (Rysunek 12).

Jednocześnie, aktywność zawodowa mieszkańców Włocławka (czyli udział osób pracujących i szukających pracy w populacji w wieku produkcyjnym) jest nieznacznie wyższa niż średnia w Polsce, co wynika z ponadstandardowego udziału osób szukających pracy. Siła robocza we Włocławku charakteryzuje się większą aktywnością zawodową niż w Grudziądzu, lecz mniejszą niż w Toruniu i Bydgoszczy.²⁰ Ogółem, województwo kujawsko-pomorskie charakteryzuje się relatywnie niskim stopniem aktywności zawodowej.

RYSUNEK 12 Wskaźnik aktywności zawodowej i zatrudnienia w 2017 r.

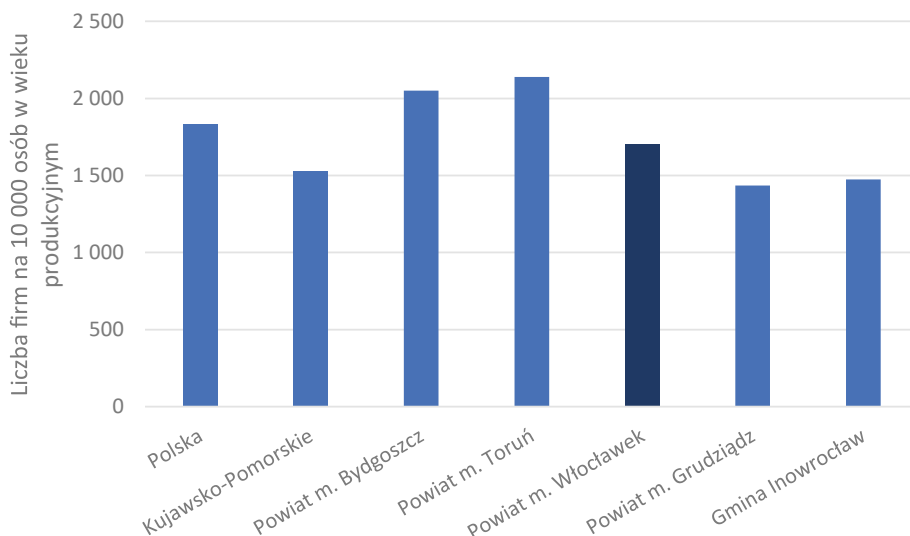


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Liczba firm per capita

Województwo kujawsko-pomorskie odznacza się niższym niż średnia dla kraju wskaźnikiem przedsiębiorczości, mierzonym jako liczba przedsiębiorstw na 10 000 mieszkańców w wieku produkcyjnym (Rysunek 13).²¹ W 2017 na każde 10 000 mieszkańców w wieku produkcyjnym zarejestrowanych było 1527 przedsiębiorstw, o ponad 300 mniej niż średnia dla kraju (1833). Podobnie jak w innych województwach, główne ośrodki miejskie odznaczają się ponadprzeciętnym wskaźnikiem przedsiębiorczości, który przekracza 2000 zarówno w Toruniu, jak i Bydgoszczy. Liczba przedsiębiorstw per capita we Włocławku jest niższa niż w miastach wojewódzkich, ale wyższa niż w Inowrocławiu i Grudziądzu.

RYSUNEK 13 Liczba firm ogółem na 10 000 mieszkańców w wieku produkcyjnym w 2017 r.

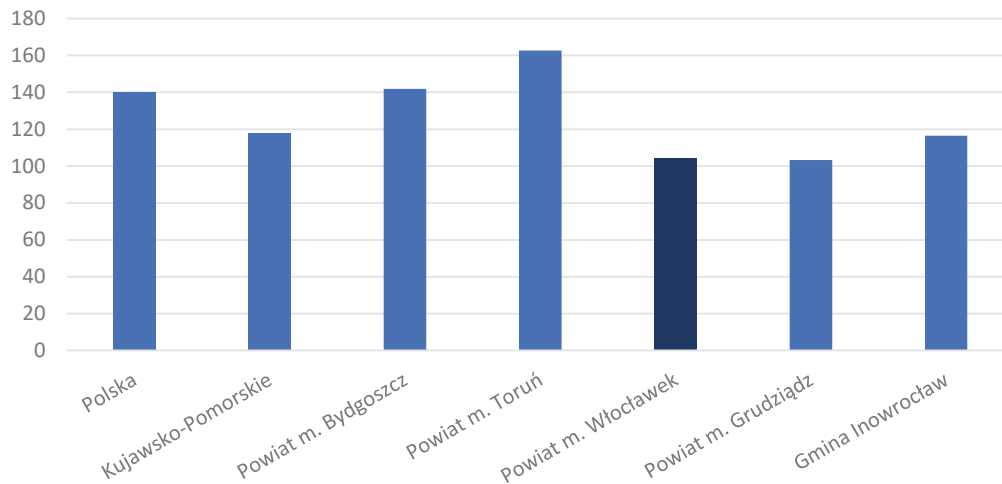


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Liczba nowych firm per capita

Liczba nowych firm zarejestrowanych we Włocławku jest najniższa od 2010 roku i spadła z 930 w 2010 roku do 776 firm w 2017 roku. Spadek ten tylko w części wynika z kurczącej się populacji osób w wieku produkcyjnym, gdyż spadła jednocześnie liczba nowych firm per capita (ze 110 firm w 2010 na 104 firmy w 2017 przypadających na 10 000 mieszkańców w wieku produkcyjnym). Włocławek i Grudziądz odnotowały najniższy wskaźnik tworzenia nowych firm wśród głównych miast w województwie (Rysunek 14), znacznie poniżej średniego wskaźnika w Kujawsko-Pomorskiem (118) i w Polsce (140).

RYSUNEK 14 Liczba nowych firm na 10 000 mieszkańców w wieku produkcyjnym w 2017 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Odsetek firm wg wielkości

TABELA 10 Odsetek przedsiębiorstw w zależności od wielkości w 2017 r.

	Liczba firm	Mikro	Małe	Średnie	Duże
Polska	4 309 800	95.8%	3.4%	0.7%	0.10%
Kujawsko-pomorskie	195 717	95.5%	3.6%	0.8%	0.11%
Bydgoszcz	42 974	95.7%	3.3%	0.8%	0.14%
Toruń	26 226	96.0%	3.0%	0.8%	0.16%
Włocławek	11 438	94.9%	3.8%	1.2%	0.16%
Grudziądz	8 193	95.2%	3.5%	1.0%	0.21%
Inowrocław	6 687	95.3%	3.5%	1.0%	0.16%

Źródło: dane BDL GUS

ZAŁĄCZNIK 2

INFORMACJE SZCZEGÓŁOWE NA TEMAT ŚRODKÓW UNIJNYCH

Osie priorytetowe RPO Województwa Kujawsko-Pomorskiego 2014–2020

Środki wydawane są w ramach 12 osi priorytetowych (Tabela 11), które realizują 11 celów tematycznych polityki spójności Unii Europejskiej.²²

TABELA 11 Osie priorytetowe w RPO Województwa Kujawsko-Pomorskiego i wielkość wsparcia UE

Numer i nazwa osi	Wsparcie UE
Wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu	404,6 mln euro
Cyfrowy region	50,2 mln euro
Efektywność energetyczna i gospodarka niskoemisyjna w regionie	288,6 mln euro
Region przyjazny środowisku	108,7 mln euro
Spójność wewnętrzna i dostępność zewnętrzna regionu	206,0 mln euro
Solidarne społeczeństwo i konkurencyjne kadry	274,3 mln euro
Rozwój lokalny kierowany przez społeczność	35,7 mln euro
Aktywni na rynku pracy	183,0 mln euro
Solidarne społeczeństwo	122,7 mln euro
Innowacyjna edukacja	131,1 mln euro
Rozwój lokalny kierowany przez społeczność	32,1 mln euro
Pomoc techniczna	66,6 mln euro

Źródło: Szczegółowy opis osi priorytetowych RPO Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014–2020.

Wykorzystanie środków

Programy wspierające pierwszy cel tematyczny (Wspieranie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji) miały łącznie 154,2 mln euro wsparcia UE i do końca marca 2019 roku wydano 82,2 mln euro, czyli 53,3% wszystkich środków. Skorzystało z nich 83 beneficjentów, a zatem średnie wsparcie wyniosło 1 mln euro. Z kolei, suma środków UE w programach adresujących cel trzeci (*Podnoszenie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*) wyniosła 250,4 mln euro, a wykorzystano 76,8% tj. 192,3 mln euro. Średnia kwota wsparcia na beneficjenta wyniosła 1,5 mln euro, a było ich 130. Tabela 12 ilustruje cele tematyczne pierwszej osi priorytetowej w rozbięciu na poddziałania. Pierwszych 5 poddziałań (tj. od 1.1 do 1.3.2) adresuje pierwszy cel tematyczny, a następnym 9 (tj. od 1.4.1 do 8.3) przynależą do trzeciego celu tematycznego.²³

154 mln euro środków unijnych znajdowało się w pięciu poddziałaniach pierwszego celu tematycznego, z czego największy (Wsparcie procesów badawczo-rozwojowych) miał do rozdzielenia 89 mln euro i wykorzystano już 29,1% (Tabela 12). Skorzystało z niego 35 podmiotów ze średnim wsparciem wynoszącym 0,7 mln euro. Pozostałe instrumenty dysponują znacznie mniejszymi funduszami, ale stopień ich wykorzystania jest większy. W dwóch z nich wydano ponad 98% środków. Najwięcej podmiotów, bo aż 41 sięgnęło po środki z programu *Wsparcie procesów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach akademickich*, a średnia kwota dotacji unijnej wyniosła 100 tys. euro.

W opisywanych 8 instrumentach trzeciego celu tematycznego znajdowało się 250 mln euro środków unijnych, a ponad jedna trzecia przypadła na Instrumenty finansowe dla innowacyjnych MŚP. 96% środków z tego poddziałania pozyskał Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju, który udziela pożyczek firmom poprzez pośredników. 110 firm dostało środki z drugiego największego instrumentu – *Dotacje dla innowacyjnych MŚP*. Średnia dotacja wyniosła 300 tys. euro, a do rozdzielenia pozostało jeszcze 46% funduszy. W przypadku 5 instrumentów rozdzielono już ponad 75% dostępnych funduszy pochodzących z UE.

TABELA 12 Poddziałania 1. i 3. celu tematycznego, wielkość wsparcia i skala wykorzystania^a

Nr (pod)-działania	Nazwa (pod)działania	Wsparcie unijne (w mln euro)	Wykorzystanie wsparcia unijnego ^b
1.1	Publiczna infrastruktura na rzecz badań i innowacji	33,9	89,4%
1.2.1	Wsparcie procesów badawczo-rozwojowych	89,2	29,1%
1.2.2	Wsparcie prac B+R poprzez instrumenty finansowe	16,1	98,1%
1.3.1	Wsparcie procesów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach akademickich	10,0	52,9%
1.3.2	Wsparcie przedsiębiorstw akademickich poprzez instrumenty kapitałowe	5,0	98,1%
1.4.1	Wsparcie rozwoju mikroprzedsiębiorstw	16,5	98,1%
1.4.2	Wsparcie MŚP poprzez instytucje otoczenia biznesu	5,0	2,9%
1.4.3	Rozwój infrastruktury na rzecz rozwoju gospodarczego	22,2	35,2%
1.5.1	Pożyczki dla MŚP na nowe modele biznesowe	10,0	98,1%
1.5.2	Wsparcie procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw	16,7	85,5%
1.5.3	Wsparcie procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw akademickich	15,4	78,0%
1.6.1	Instrumenty finansowe dla innowacyjnych MŚP	103,5	95,9%
1.6.2	Dotacje dla innowacyjnych MŚP	61,1	53,6%

Pierwsze 5 poddziałań (tj. od 1.1 do 1.3.2) adresuje pierwszy cel tematyczny, a następane 8 (tj. od 1.4.1 do 1.6.2.) przynależą do trzeciego celu tematycznego.

Źródło: szczegółowy opis osi priorytetowych RPO Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014–2020. Dla skali wykorzystania wsparcia unijnego, obliczenia własne na podstawie danych otrzymanych z Urzędu Marszałkowskiego WKP.

a W przypadku poddziałań 1.2.2, 1.3.1, 1.4.1 i 1.5.1 beneficjentem bezpośrednim jest Bank Gospodarstwa Krajowego (który jest funduszem funduszy). Analogicznie, w przypadku działania 1.6.1 był to Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju. Trzeci cel tematyczny realizuje również działanie 8.3 Wspieranie przedsiębiorczości i samozatrudnienia w regionie, jednakże działanie nie przynależy do pierwszej osi priorytetowej. Wartość wsparcia UE wynosi 10,9 mln euro, a wykorzystano już 89,2%.

b Stan na 31.03.2019 r.

Aplikacje o granty unijne z Włocławka dotyczyły tylko dwóch poddziałań. 10 firm zaaplikowało o środki z poddziałania Dotacje dla innowacyjnych przedsiębiorstw (1.2.1), a 20 firm ubiegało się o fundusze pochodzące z poddziałania Wsparcie procesów badawczo-rozwojowych (1.6.2). W przeciwieństwie do firm włocławskich, firmy z innych głównych miast województwa kujawsko-pomorskiego złożyły aplikacje o wsparcie pochodzące także z innych działań jak np. *Wsparcie przedsiębiorczości akademickiej* (1.3), *Wsparcie rozwoju przedsiębiorczości* (1.4) i *Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP* (1.5).

Dostępne zwrotne instrumenty finansowe

Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa z województwa kujawsko-pomorskiego w 2019 r. mogły korzystać z 11 finansowych instrumentów zwrotnych. Instrumenty finansowe zarządzane są przez Kujawsko-Pomorski Fundusz Rozwoju oraz Bank Gospodarstwa Krajowego, a dystrybucję obsługują pośrednicy finansowi. Firmy mogą uzyskać dofinansowanie w wysokości do 2 mln zł (Tabela 13). Dostępne instrumenty zwrotne przynależą do działania 1.4.1, 1.5.1 i 1.6.1 (Tabela 12).

TABELA 13 Instrumenty finansowe zwrotne dostępne w Kujawsko-Pomorskiem

Nazwa	Dla jakich firm?	Wysokość pożyczki
Pożyczka dla mikroprzedsiębiorstw	Mikro- (mniej niż 5 lat na rynku)	do 100 000 zł
Pożyczka na B+R	Mikro, małe i średnie	od 200 000 zł do 2 000 000 zł
Mała i duża pożyczka inwestycyjna lub inwestycyjno-obrotowa	Mała dla mikro- i małych, duża dla mikro, małych i średnich	Mała do 300 000 zł, duża do 1 000 000 zł
Pożyczka na zmianę modelu biznesowego	Mikro-, małe i średnie	od 100 000 zł do 1 000 000 zł
Pożyczka na założenie firmy	Nowi przedsiębiorcy (12 ostatnich miesięcy bez firmy)	do 50 000 zł
Pożyczka obrotowa	Mikro-, małe i średnie firmy	do 500 000 zł
Pożyczka na zakup nieruchomości	Mikro-, małe i średnie	do 1 000 000 zł
Pożyczka inwestycyjna KPFP	Mikro-, małe i średnie	do 120 000 zł
Pożyczka obrotowa KPFP	Mikro-, małe i średnie	do 120 000 zł
Pożyczka na rozwój	Mikro- i małe	do 300 000 zł
Pożyczka inwestycyjna	Mikro-, małe i średnie	od 300 000 zł do 2 000 000 zł

Źródło: opracowanie własne.

ZAŁĄCZNIK 3

INSTRUKCJA DO PRZEPROWADZANIA WYWIADÓW

[I. Przedsiębiorstwo i jego działalność](#) [II. Produkty, rynki, zasoby oraz strategię](#) [III. Plany rozwojowe firmy](#) [IV. Struktura produkcji](#) [V. Dostęp do finansowania](#)

[VI. Fundusze europejskie](#) [VII. Współpraca firmy z otoczeniem](#) [VIII. Ankieta końców](#)

Nazwa firmy XXX
Adres siedziby XXX
Nr telefonu XXX
E-mail XXX
Strona www XXX
Osoba kontaktowa XXX

Część I. Przedsiębiorstwo i jego działalność

I.A1 Forma prawna/struktura własności <i>Pole wyboru</i> Jednoosobowa działalność gospodarcza	Komentarz do pytania I.A1 Miejsce na wpisanie innej formy działalności
I.A2 Rok powstania <i>Pole tekstowe</i> XXX	Komentarz do pytania I.A2
I.A3 Lokalizacja DO UZUPEŁNIENIA PRZED WYWIADEM <i>Pole wyboru</i> Gmina Bobrowniki	Komentarz do pytania I.A3 Czy firma działa w (i) innych gminach powiatu wrocławskiego, (ii) innych gminach województwa kujawsko-pomorskiego lub (iii) innych województwach
I.B1 Wielkość zatrudnienia (średniorocznie) DO UZUPEŁNIENIA PRZED WYWIADEM <i>Pole tekstowe</i> XXX	Komentarz do pytania I.B1 Czy wielkość zatrudnienia rośnie/maleje w ostatnich latach?
I.B2 Wielkość firmy <i>Pole wyboru</i> Mikro	Komentarz do pytania I.B2
I.C1 Rodzaj działalności DO UZUPEŁNIENIA PRZED WYWIADEM <i>Pole wyboru</i> Produkcyjna	Komentarz do pytania I.C1
I.C2 Sekcja PKD DO UZUPEŁNIENIA PRZED WYWIADEM <i>Pole wyboru</i> C - Przetwórstwo przemysłowe	Komentarz do pytania I.C2 Jeśli przedsiębiorca nie może przypomnieć sobie kodu to prosba o wpisanie tutaj słownie - odpowiedni kod wybierze się po wywiadzie
I.C3 Dział PKD DO UZUPEŁNIENIA PRZED WYWIADEM <i>Pole tekstowe</i> XXX	Komentarz do pytania I.C3 Jeśli przedsiębiorca nie może przypomnieć sobie kodu to prosba o wpisanie tutaj słownie - odpowiedni kod wybierze się po wywiadzie
I.C4 Wartość rocznej sprzedaży (orientacyjnie) DO UZUPEŁNIENIA PRZED WYWIADEM <i>Pole tekstowe</i> XXX	Komentarz do pytania I.C4 Pytanie dotyczy całego przedsiębiorstwa, nawet jeśli jest ono formalnie zarejestrowane jako kilka oddzielnych spółek.
I.D1 Krótka historia firmy	<i>Pole tekstowe</i> Kluczowe wydarzenia, punkty zwrotne, zmiany w planie strategicznym wraz z uzasadnieniem (jeśli wystąpiły)

Część II. Produkty, rynki, zasoby oraz strategia

<p>II.A1 Kluczowe produkty i usługi świadczone przez firmę DO UZUPEŁNIENIA PRZED WYWIADEM</p>	<p><i>Pole tekstowe</i></p> <p>Produkt/Usługa 1 - Krótki opis Produkt/Usługa 2 - Krótki opis Produkt/Usługa 3 - krótki opis</p>
<p>II.A2 Struktura sprzedaży (w przybliżeniu)</p>	<p><i>Pole tekstowe</i></p> <p>Produkt/Usługa 1 - XX% Produkt/Usługa 2 - XX% Produkt/Usługa 3 - XX%</p>
<p>II.B1 Główna grupa odbiorców</p>	<p><i>Pole wyboru</i></p> <p>Klienci indywidualni</p> <p>Komentarz do pytania II.B1</p>
<p>II.B2 Główny kanał dystrybucji</p>	<p><i>Pole wyboru</i></p> <p>Hurtownie</p> <p>Komentarz do pytania II.B2</p>
<p>II.B3 Geograficzny zasięg działalności firmy</p>	<p><i>Pole wyboru</i></p> <p>Międzynarodowy</p> <p>Komentarz do pytania II.B3</p> <p><i>W tym pytaniu chodzi o to na jakich rynkach dana firma próbuje sprzedawać produkty/świadczyć usługi</i></p>
<p>II.B4 Udział przychodów z eksportu</p>	<p><i>Pole tekstowe</i></p> <p>XXX</p> <p>Komentarz do pytania II.B4</p> <p><i>Pytanie jedynie dla firm, które w II.B3 odpowiedziały "Międzynarodowy"</i></p>
<p>II.B5 Główne kierunki eksportu</p>	<p><i>Pole tekstowe</i></p> <p>XXX</p> <p>Komentarz do pytania II.B5</p> <p><i>Pytanie jedynie dla firm, które w II.B3 odpowiedziały "Międzynarodowy"</i></p>
<p>II.C1 Liczba pracowników z wykształceniem wyższym</p>	<p><i>Pole tekstowe</i></p> <p>XXX</p> <p>Komentarz do pytania II.C1</p> <p><i>Czy działalność firmy wymaga zatrudnienia osób z wykształceniem wyższym ?</i></p>
<p>II.C2 Problemy z pozyskaniem lub utrzymaniem pracowników</p>	<p><i>Pole wyboru</i></p> <p>XXX</p> <p>Komentarz do pytania II.C2</p> <p><i>Z czego wynika problem lub jego brak?</i></p>
<p>II.C3 Prowadzone przez firmę szkolenia</p>	<p><i>Pole wyboru</i></p> <p>XXX</p> <p>Komentarz do pytania II.C3</p> <p><i>Czy firma prowadzi szkolenia wewnętrzne, które wykraczają ponad szkolenia wymagane przez regulacje prawne, mające na celu zwiększenie kompetencji pracowników? Jakiego typu są to szkolenia?</i></p>
<p>II.D1 Strategia konkurencji, utrzymania/zdobycia nowych rynków i klientów</p>	<p><i>Pole tekstowe</i></p> <p>Opis przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa wskazywanych przez właściciela oraz procesu rozszerzania grona odbiorców usług/towarów</p>
<p>II.D2 Łańcuch dostaw</p>	<p><i>Pole tekstowe</i></p> <p>Opis kluczowych źródeł dostaw surowców, materiałów i usług</p>

II.D3 Zakres i sposób kooperacji firmy z lokalnymi dostawcami/partnerami	<p><i>Pole tekstowe</i></p> <p>Pytanie na temat głównych barier hamujących ew. kooperację z lokalnymi dostawcami, szczególnie tymi najmniejszymi (skala, jakość, standardy, rzetelność etc).</p> <p>Jakie działania można podjąć celem wsparcia integracji lokalnych dostawców z łańcuchem wartości?</p>
---	--

Część III. Plany rozwojowe firmy

III.A1 Poprawa rentowności <i>W jaki sposób?</i>	<p>PLANY <i>Pole tekstowe</i></p> <p><i>Opis planów</i></p>	<p>BARIERY <i>Pole tekstowe</i></p> <p><i>Opis barier</i></p>
III.A2 Inwestycje <i>Budynki biurowe, produkcyjne, magazynowe</i>	<p>PLANY <i>Pole tekstowe</i></p> <p><i>Opis planów</i></p>	<p>BARIERY <i>Pole tekstowe</i></p> <p><i>Opis barier</i></p>
III.A3 Zakup maszyn i urządzeń/ modernizacja parku maszynowego	<p>PLANY <i>Pole tekstowe</i></p> <p><i>Opis planów</i></p>	<p>BARIERY <i>Pole tekstowe</i></p> <p><i>Opis barier</i></p>
III.A4 Wzrost zatrudnienia	<p>PLANY <i>Pole tekstowe</i></p> <p><i>Opis planów</i></p>	<p>BARIERY <i>Pole tekstowe</i></p> <p><i>Opis barier</i></p>
III.A5 Prace badawczo-rozwojowe	<p>PLANY <i>Pole tekstowe</i></p> <p><i>Opis planów</i></p>	<p>BARIERY <i>Pole tekstowe</i></p> <p><i>Opis barier</i></p>

III.A6 Wprowadzenie nowych produktów/usług	PLANY <i>Pole tekstowe</i> <i>Opis planów</i>	BARIERY <i>Pole tekstowe</i> <i>Opis barier</i>
III.A7 Wejście na nowe rynki <i>W tym rozwój eksportu</i>	PLANY <i>Pole tekstowe</i> <i>Opis planów</i>	BARIERY <i>Pole tekstowe</i> <i>Opis barier</i>
III.A8 Wdrożenie nowej technologii	PLANY <i>Pole tekstowe</i> <i>Opis planów</i>	BARIERY <i>Pole tekstowe</i> <i>Opis barier</i>
III.A9 Inne (jakie?)	PLANY <i>Pole tekstowe</i> <i>Opis planów</i>	BARIERY <i>Pole tekstowe</i> <i>Opis barier</i>
III.B1 Wartość planowanych nakładów inwestycyjnych na realizację planów rozwojowych <i>Pole tekstowe</i> XXX	Komentarz do pytania III.B1 <i>W tym pytaniu chodzi o to aby sprawdzić czy przedsiębiorca posiada zdolności planowania, czy myśli w kategoriach strategicznych . Firma może również nie posiadać żadnych analiz w tym zakresie</i>	

Część IV. Struktura produkcji

Obowiązuje jedynie dla firm produkcyjnych

Powyższa firma jest

Produkcyjna

IV.A1 Główne technologie zastosowane w procesie produkcji	<i>Pole tekstowe</i> <i>Opis technik produkcyjnych danej firmy</i>
IV.A2 Wiek parku maszynowego i stopień jego zużycia	<i>Pole tekstowe</i> <i>Opis stopnia amortyzacji maszyn i urządzeń produkcyjnych</i>

Część V. Dostęp do finansowania

V.A1 Dostępność finansowania zewnętrznego	Komentarz do pytania V.A1
<i>Pole wyboru</i> XXX	<i>Czy dostęp do zewnętrznego finansowania jest barierą dla rozwoju firmy?</i>
V.A2 Ocena stopnia dopasowania ofert banków i instytucji finansowych do potrzeb firmy	<i>Pole tekstowe</i> <i>Ocena dopasowania oferty banków i instytucji finansowych</i>
V.A3 Wykorzystywane źródła finansowania	Komentarz do pytania V.A3
<i>Pole wyboru</i> XXX Pożyczki	<i>Z jakich źródeł finansowania firma korzystała na przestrzeni ostatnich 3 lat wraz z opisem doświadczeń związanymi z każdym z nich</i>
<i>Pole wyboru</i> XXX Kredyty	
<i>Pole wyboru</i> XXX Leasing	
<i>Pole wyboru</i> XXX Inne instrumenty, np. instrumenty gwarancyjne	
<i>Pole wyboru</i> XXX Inwestor kapitałowy (aniołowie biznesu, fundusze VC)	
<i>Pole wyboru</i> XXX Inne (jakie?)	

Część VI. Fundusze europejskie

<p>VI.A1 Ubieganie się o fundusze UE</p>	<p>Komentarz do pytania VI.A1</p>																																																																								
<p><i>Pole wyboru</i> XXX</p>	<p>Jakie były przyczyny tej sytuacji?</p>																																																																								
<p>VI.A2 Opis projektu przeznaczanego do współfinansowania ze środków unijnych</p>	<p><i>Pole tekstowe</i> Opis projektu, o którego finansowanie starano się w ramach funduszy UE (dla firm, które złożyły lub otrzymały dofinansowanie) lub projektu, na który przedsiębiorca chciałby pozyskać finansowanie unijne (dla firm, które nie złożyły aplikacji)</p>																																																																								
<p>VI.A3 Najczęstsze problemy związane z funduszami europejskimi</p> <p>Niedostateczna informacja dotycząca dostępnych form wsparcia Skomplikowane procedury aplikacyjne Długi okres oczekiwania na decyzję Trudności w spełnieniu kryteriów dostępu Brak instytucji pomagających firmom MŚP w przygotowaniu dokumentacji Wymogi niedostosowane do możliwości lokalnych MŚP Brak instrumentów odpowiadających MŚP Inne (jakie?)</p>	<p><i>Skala odpowiedzi</i> 1 – brak problemu, 5 – bardzo istotny problem Zaznaczenie poprzez "x" w odpowiedniej</p> <table border="1" data-bbox="754 656 1153 891"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>Nie wiem</th> <th>Komentarz</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Niedostateczna informacja dotycząca dostępnych form wsparcia</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Skomplikowane procedury aplikacyjne</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Długi okres oczekiwania na decyzję</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Trudności w spełnieniu kryteriów dostępu</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Brak instytucji pomagających firmom MŚP w przygotowaniu dokumentacji</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Wymogi niedostosowane do możliwości lokalnych MŚP</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Brak instrumentów odpowiadających MŚP</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Inne (jakie?)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Nie wiem	Komentarz	Niedostateczna informacja dotycząca dostępnych form wsparcia								Skomplikowane procedury aplikacyjne								Długi okres oczekiwania na decyzję								Trudności w spełnieniu kryteriów dostępu								Brak instytucji pomagających firmom MŚP w przygotowaniu dokumentacji								Wymogi niedostosowane do możliwości lokalnych MŚP								Brak instrumentów odpowiadających MŚP								Inne (jakie?)							
	1	2	3	4	5	Nie wiem	Komentarz																																																																		
Niedostateczna informacja dotycząca dostępnych form wsparcia																																																																									
Skomplikowane procedury aplikacyjne																																																																									
Długi okres oczekiwania na decyzję																																																																									
Trudności w spełnieniu kryteriów dostępu																																																																									
Brak instytucji pomagających firmom MŚP w przygotowaniu dokumentacji																																																																									
Wymogi niedostosowane do możliwości lokalnych MŚP																																																																									
Brak instrumentów odpowiadających MŚP																																																																									
Inne (jakie?)																																																																									
<p>VI.A4 Zainteresowanie kolejną perspektywą budżetową</p>	<p>Komentarz do pytania VI.A4</p>																																																																								
<p><i>Pole wyboru</i> XXX</p>	<p>Pytanie o zainteresowanie aplikowaniem do działań współfinansowanych ze środków unijnych w kolejnej perspektywie budżetowej</p>																																																																								
<p>VI.A5 Priorytet kolejnej perspektywy budżetowej</p>	<p>Komentarz do pytania VI.A5</p>																																																																								
<p><i>Pole tekstowe</i> XXX</p>	<p>Pytanie o potrzebę dodatkowych zmian w instrumentach wsparcia (uproszczenia, procedury rozliczania, płatności etc)</p>																																																																								

Część VII. Współpraca firmy z otoczeniem

<p>VII.A1 Współpraca z lokalnymi przedsiębiorstwami</p>	<p>Komentarz do pytania VII.A1</p>
<p><i>Pole wyboru</i> XXX</p>	<p>Czy współpracują Państwo z lokalnymi klientami, podwykonawcami, partnerami? Dlaczego tak, dlaczego nie?</p>
<p>VII.A2 Zadowanie z poziomu lokalnej współpracy biznesowej</p>	<p>Komentarz do pytania VII.A2</p>
<p><i>Pole wyboru</i> XXX</p>	<p>Jakie są największe problemy? Co działa w odpowiedni sposób?</p>

VII.B1 Członkostwo w samorządzie gospodarczym	Komentarz do pytania VII.B1																																																																
<i>Pole wyboru</i> XXX	Czy Państwa firma jest członkiem zrzeszenia przedsiębiorców lub izby handlowej? Jeśli tak, to jakiego?																																																																
VII.B2 Znajomość instytucji otoczenia biznesu	Komentarz do pytania VII.B2																																																																
<i>Pole wyboru</i> XXX	Czy znają Państwo instytucje otoczeniu biznesu (taki jak inkubatory przedsiębiorczości, lokalne i regionalne agencje rozwoju, fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeń kredytowych) działające na terenie Włocławka i województwa kujawsko pomorskiego?																																																																
VII.B3 Współpraca z instytucjami otoczenia biznesu	Komentarz do pytania VII.B3																																																																
<i>Pole wyboru</i> XXX Korzystanie z usług świadczonych przez IOB (jakich?)																																																																	
<i>Pole wyboru</i> XXX Uczestnictwo w wydarzeniach organizowanych przez IOB (jakich?)																																																																	
<i>Pole wyboru</i> XXX Inne formy współpracy (jakie?)																																																																	
VII.B4 Ocena przydatności usług/działalności lokalnych instytucji otoczenia biznesu	Komentarz do pytania VII.B4																																																																
<i>Pole wyboru</i> XXX	Jaka jest przydatność usług IOB dla Państwa firmy?																																																																
VII.B5 Ocena dopasowania usług lokalnych instytucji otoczenia biznesu do potrzeb firmy	Komentarz do pytania VII.B5																																																																
<i>Pole wyboru</i> XXX	Czy oferta wsparcia przez lokalne IOB jest dopasowana do potrzeb przedsiębiorców we Włocławku?																																																																
VII.B6 Znajomość Bazy Usług Rozwojowych	Komentarz do pytania VII.B6																																																																
<i>Pole wyboru</i> XXX	Czy znają Państwo i korzystają z usług z Bazy Usług Rozwojowych (BUR)?																																																																
VII.B7 Jaki rodzaj usług instytucji otoczenia biznesu byłby najbardziej przydatny dla Państwa?	<p><i>Skala odpowiedzi</i> 1 – mało przydatne, 5 – bardzo przydatne Zaznaczenie poprzez "x" w odpowiedniej kratce</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>Nie wiem</th> <th>Komentarz</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Podstawowe usługi doradcze (np. prawne, księgowe, reklamowe, finansowe etc)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Specjalistyczne usługi doradcze (np. certyfikacja jakości, badania rynku, trendy w branży, wywiad konkurencyjny, rozwój procesów produkcyjnych)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Usługi związane z produkcją (np. rozwój ośrodków badawczych, wynajem sprzętu)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Specjalistyczne szkolenia (w jakich dziedzinach?)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Pomoc w wejściu na rynki zagraniczne, poszukiwanie zagranicznych partnerów handlowych</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Pomoc w znalezieniu źródeł finansowania zewnętrznego oraz ułatwienie dostępu do zasobów finansowych, w tym aplikowania o środki UE</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Inne (jakie?)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Nie wiem	Komentarz	Podstawowe usługi doradcze (np. prawne, księgowe, reklamowe, finansowe etc)								Specjalistyczne usługi doradcze (np. certyfikacja jakości, badania rynku, trendy w branży, wywiad konkurencyjny, rozwój procesów produkcyjnych)								Usługi związane z produkcją (np. rozwój ośrodków badawczych, wynajem sprzętu)								Specjalistyczne szkolenia (w jakich dziedzinach?)								Pomoc w wejściu na rynki zagraniczne, poszukiwanie zagranicznych partnerów handlowych								Pomoc w znalezieniu źródeł finansowania zewnętrznego oraz ułatwienie dostępu do zasobów finansowych, w tym aplikowania o środki UE								Inne (jakie?)							
	1	2	3	4	5	Nie wiem	Komentarz																																																										
Podstawowe usługi doradcze (np. prawne, księgowe, reklamowe, finansowe etc)																																																																	
Specjalistyczne usługi doradcze (np. certyfikacja jakości, badania rynku, trendy w branży, wywiad konkurencyjny, rozwój procesów produkcyjnych)																																																																	
Usługi związane z produkcją (np. rozwój ośrodków badawczych, wynajem sprzętu)																																																																	
Specjalistyczne szkolenia (w jakich dziedzinach?)																																																																	
Pomoc w wejściu na rynki zagraniczne, poszukiwanie zagranicznych partnerów handlowych																																																																	
Pomoc w znalezieniu źródeł finansowania zewnętrznego oraz ułatwienie dostępu do zasobów finansowych, w tym aplikowania o środki UE																																																																	
Inne (jakie?)																																																																	
VII.C1 Ocena działalności lokalnych instytucji publicznych	<p><i>Skala odpowiedzi</i> 1 – bardzo źle, 5 – bardzo dobrze Zaznaczenie poprzez "x" w odpowiedniej kratce</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>Nie wiem</th> <th>Komentarz</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Administracja skarbową</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Inspektoraty</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Biuro obsługi inwestora</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Nie wiem	Komentarz	Administracja skarbową								Inspektoraty								Biuro obsługi inwestora																																							
	1	2	3	4	5	Nie wiem	Komentarz																																																										
Administracja skarbową																																																																	
Inspektoraty																																																																	
Biuro obsługi inwestora																																																																	

VII.C2 Przykłady działań władz lokalnych w obrębie otoczenia do prowadzenia biznesu	PRZYKŁADY POZYTYWNE <i>Pole tekstowe</i>	PRZYKŁADY NEGATYWNE <i>Pole tekstowe</i>
	Pozytywne przykłady aktywności miasta/władz lokalnych	Negatywne przykłady aktywności miasta/władz lokalnych
VII.C3 Współpraca z instytucjami szkoleniowymi/uczelniami		
<i>Pole wyboru</i>		
XXX W zakresie rozwiązań technologicznych	Komentarz do pytania VII.C3	
<i>Pole wyboru</i>		
XXX W zakresie szkolenia kadr		
VII.C4 Korzyść z (potencjalnej) współpracy z instytucjami szkoleniowymi/uczelniami		
<i>Pole wyboru</i>		
XXX	Czy firma skorzystałaby na współpracy z instytucjami szkoleniowymi/uczelniami? W jakiej formie?	

Część VIII. Ankieta końcowa

VIII.A1 W jakim stopniu Państwa zdaniem, niżej wymienione bariery ograniczają rozwój firm działających na terenie Włocławka i powstawanie nowych?	<i>Skala odpowiedzi</i>						
	1 – brak problemu, 5 – bardzo istotny problem Zaznaczenie poprzez "x" w odpowiedniej kratce						
	1	2	3	4	5	Nie wiem	Komentarz
Trudność w pozyskaniu pracowników (ograniczona dostępność)							
Niskie kwalifikacje pracowników							
Niska jakość infrastruktury i problemy z transportem							
Brak planów zagospodarowania przestrzennego							
Zbyt mała ilość terenów inwestycyjnych							
Słaba współpraca środowisk biznesowych							
Niski popyt na rynku lokalnym i regionalnym							
Niewystarczający dostęp do informacji rynkowych							
Mała aktywność władz lokalnych w zakresie wspierania przedsiębiorczości							
Słaba promocja miasta							
Niska jakość życia							
Słabo rozwinięta infrastruktura okołobiznesowa							
Mała liczba inicjatyw prorozwojowych wspierających przedsiębiorców							
Brak środków finansowych							
Bariery innowacyjne i technologiczne							
Konkurencja z estrony firm działających w szarej strefie							
Uwarunkowania organizacyjno-prawne							
Ograniczony dostęp do informacji gospodarczej							

ZAŁĄCZNIK 4

ANKIETA DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Czas wypełniania – ok. 12 min, ankieta ma charakter anonimowy

Firma:	<i>wskazanie nazwy nie jest konieczne</i>						
Rok powstania:							
Forma prawna	<input type="checkbox"/> Jednoosobowa działalność gospodarcza <input type="checkbox"/> Spółka cywilna <input type="checkbox"/> Spółka jawna <input type="checkbox"/> Spółka partnerska <input type="checkbox"/> Spółka komandytowa <input type="checkbox"/> Spółka komandytowo-akcyjna <input type="checkbox"/> Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością <input type="checkbox"/> Spółka akcyjna <input type="checkbox"/> Spółdzielnia <input type="checkbox"/> Inna (jaka?)						
Wielkość zatrudnienia („x”)	1–3	4–9	10–20	21–49	50–100	101–250	> 250

1. Jaki rodzaj działalności prowadzi Państwa firma? (proszę dodatkowo określić przedmiot działalności i zaznaczyć wszystkie pasujące odpowiedzi)

- usługi,
przedmiot działalności
- handel,
przedmiot działalności
- produkcja,
przedmiot działalności
- inne,
przedmiot działalności

2. Na jakim rynku działa Państwa firma? (proszę zaznaczyć wszystkie pasujące odpowiedzi)

- lokalnym
 regionalnym
 ogólnokrajowym

międzynarodowym / jaki jest szacunkowy (w %) udział eksportu w sprzedaży firmy%

3. Jak oceniają Państwo poziom innowacyjności swojej firmy.

Proszę ocenić w skali od 1 do 5, gdzie	1	2	3	4	5
1 – oznacza niski poziom innowacyjności	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 – oznacza wysoki poziom innowacyjności					

4. Jakie są plany rozwojowe Państwa firmy na najbliższe 3 lata? (proszę zakreślić „x” przy wszystkich pasujących odpowiedziach)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> nie mamy takich planów | <input type="checkbox"/> wdrożenie nowych technologii |
| <input type="checkbox"/> zakup środków transportu | <input type="checkbox"/> wprowadzenie nowego produktu / usługi |
| <input type="checkbox"/> zakup maszyn i urządzeń | <input type="checkbox"/> zmiany organizacyjne |
| <input type="checkbox"/> zakup/rozbudowa zakładu | <input type="checkbox"/> uruchomienie nowych kanałów dystrybucji |
| <input type="checkbox"/> modernizacja zakładu | <input type="checkbox"/> wejście na nowe rynki sprzedaży |
| <input type="checkbox"/> zatrudnienie nowych pracowników | <input type="checkbox"/> wzrost eksportu / rozpoczęcie eksportu |
| <input type="checkbox"/> szkolenia dla pracowników | <input type="checkbox"/> Inne (proszę krótko opisać):
..... |

5. Jaka jest szacunkowa wielkość (w zł) niezbędnych nakładów inwestycyjnych w Państwa firmie, która pozwoliłaby na wzrost jej konkurencyjności?

- wielkość nakładów
- nie wiem / firma nie posiada żadnych analiz w tym zakresie

6. W jakim stopniu poniższe czynniki mogą stanowić istotne bariery rozwoju w Państwa firmie?

Proszę ocenić w skali od 1 do 5, gdzie	1	2	3	4	5	
1 – nie stanowi bariery	Brak barier		Duże bariery			Nie dotyczy
5 – duże bariery dla rozwoju						
Niska konkurencyjność oferowanych produktów /usług	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Przestarzały park maszynowy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przestarzała technologia produkcji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niskie własne możliwości inwestycyjne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Niska rentowność prowadzonej działalności	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Niskie kompetencje menedżerskie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Niskie kompetencje marketingowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Niska wydajność / produktywność	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Trudności z pozyskaniem pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Niskie kwalifikacje pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mała dostępność szkoleń dla pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Słabe wsparcie władz lokalnych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Słabe wsparcie instytucji otoczenia biznesu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Restrykcyjne regulacje prawne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Niewystarczająca dostępność zewnętrznego finansowania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

7. W jakim stopniu zaoferowanie wymienionych form wsparcia przez sektor publiczny mogłoby istotnie przyczynić się do rozwoju Państwa firmy?

Proszę ocenić w skali od 1 do 5, gdzie 1 – mało istotnie 5 – bardzo istotnie	1	2	3	4	5
	Mało istotnie			Bardzo istotnie	
większy dostęp do instrumentów finansowych (preferencyjne pożyczki i poręczenia kredytowe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ulgi podatkowe / inwestycyjne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wsparcie w poszukiwaniu dofinansowania UE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pomoc w opracowaniu projektów inwestycyjnych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wsparcie eksportu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
doradztwo biznesowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
podnoszenie kompetencji kadry menedżerskiej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zapewnienie dostępu do informacji rynkowych / branżowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wspieranie współpracy firm lokalnych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sprawniejsza administracja publiczna (inspekcje, pozwolenia, podatki etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inne, proszę podać poniżej jakie:					
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Czy Państwa firma ubiegała się kiedykolwiek o wsparcie z funduszy UE (granty)?

- TAK, firma otrzymała dotację
- TAK, ale nie przyznano dotacji
- NIE, ale planowaliśmy złożyć wniosek o dotację
- NIGDY firma nie ubiegała się o dotację

9. Czy Państwa firma ubiegała się kiedykolwiek o dofinansowanie w formie instrumentów zwrotnych (preferencyjne pożyczki lub gwarancje kredytowe udzielane przez fundusze pożyczkowe i gwarancyjne)?

- TAK, firma otrzymała pożyczkę / gwarancję kredytową
- TAK, ale nie przyznano pożyczki / gwarancji kredytowej
- NIE, ale planowaliśmy złożyć taki wniosek
- NIGDY firma nie ubiegała się o takie dofinansowanie

10. Jakie problemy, w Państwa opinii, mają najczęściej lokalne firmy przy ubieganiu się o dofinansowanie z funduszy UE?

Proszę ocenić w skali od 1 do 5, gdzie 1 – oznacza, że nie stanowi żadnego problemu 5 – oznacza bardzo istotny problem	1	2	3	4	5
	Żaden problem			Istotny problem	
niedostateczna informacja dotycząca dostępu i form wsparcia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
skomplikowane procedury aplikacyjne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
długi okres oczekiwania na wynik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nieprzewidywalność lub niedostosowanie kalendarza konkursów do planów inwestycyjnych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
trudności w spełnieniu kryteriów dostępu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
brak podmiotów publicznych pomagających firmom w przygotowaniu dokumentacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kryteria konkursowe (podlegające ocenie) niedostosowane do możliwości lokalnych firm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inne, proszę podać poniżej jakie:					
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Jak oceniają Państwo warunki do prowadzenia działalności gospodarczej na terenie Włocławka i okolic?

Proszę ocenić w skali od 1 do 5, gdzie 1 – oznacza niekorzystne warunki 3 – neutralne 5 – oznacza bardzo korzystne warunki	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. W jakim stopniu, Państwa zdaniem, niżej wymienione czynniki wpływają na rozwój firm (w ogóle, nie tylko Państwa firmy) działających na terenie Włocławka i okolic?

Proszę ocenić w skali od 1 do 5, gdzie 1 – bardzo niekorzystnie dla rozwoju firm 3 – neutralnie 5 – bardzo korzystnie dla rozwoju	1	2	3	4	5
	Bardzo niekorzystnie		Neutralnie		Bardzo korzystnie
dostępność pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kwalifikacje pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
infrastruktura i transport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
plany zagospodarowania przestrzennego (lub ich brak)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dostępność terenów inwestycyjnych (Włocławek i okolice)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
współpraca środowisk biznesowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
popyt na rynku lokalnym i regionalnym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dostęp do informacji rynkowych / branżowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aktywność władz lokalnych w zakresie wspierania przedsiębiorczości	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
promocja miasta / subregionu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jakość życia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ilość inicjatyw prorozwojowych wspierających lokalne firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dostępność źródeł finansowania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
konkurencja ze strony firm działających w szarej strefie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Czy znają Państwo lokalne / regionalne organizacje wspierające przedsiębiorców?

- TAK Jeżeli TAK, proszę podać jakie
.....
- NIE

ZAŁĄCZNIK 5

KALENDARIUM PROJEKTU

Październik 2018

- 17.10 – spotkanie we Włocławku z przedstawicielami miasta, Urzędu Marszałkowskiego i Centrum Obsługi Inwestora w celu omówienia najważniejszych potrzeb, zasięgu projektu i planu współpracy

Listopad 2018

- 6.11 – spotkanie z Urzędem Marszałkowskim i Kujawsko-Pomorskim Funduszem Rozwoju w celu omówienia instrumentów finansowych
- 27.11 – spotkanie we Włocławku w celu zaplanowania następnych kroków, wizyta w Inkubatorze Innowacji i Przedsiębiorczości oraz Specjalnej Strefie Ekonomicznej
- 28.11 – spotkanie w Toruniu z Urzędem Marszałkowskim i TARR w celu przedyskutowania sytuacji we Włocławku i przeanalizowania instrumentów EFRR
- 29.11 – spotkanie w Toruniu w celu przeanalizowania instrumentów EFS

Grudzień 2018

- spotkania we Włocławku z przedstawicielami następujących IOB: Kujawska Izba Przemysłowo-Handlowa, nowa izba handlowa (w rejestracji), Inkubator Innowacji i Przedsiębiorczości, Kujawsko-Pomorski Fundusz Pożyczkowy, Regionalny Inkubator Przedsiębiorczości we Włocławku, Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna (podstrefa włocławska), Brzeska Strefa Gospodarcza, Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich
- 20.12 – I Komitet Sterujący

Styczeń 2019

- Prowadzenie wywiadów z firmami we Włocławku

Luty 2019

- Prowadzenie wywiadów z firmami we Włocławku

Marzec 2019

- Prowadzenie wywiadów z firmami we Włocławku
- 6.03 – II Komitet Sterujący
- 18.03 – warsztat z przedstawicielami UM i lokalnych IOB w celu wypracowania obszarów działania WCB
- 19.03 – spotkanie z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową we Włocławku

Kwiecień 2019

- 12.04 – warsztaty z radnymi Włocławka i izbami gospodarczymi

Maj 2019

- 27.05 – spotkania podsumowujące projekt w Toruniu i Bydgoszczy

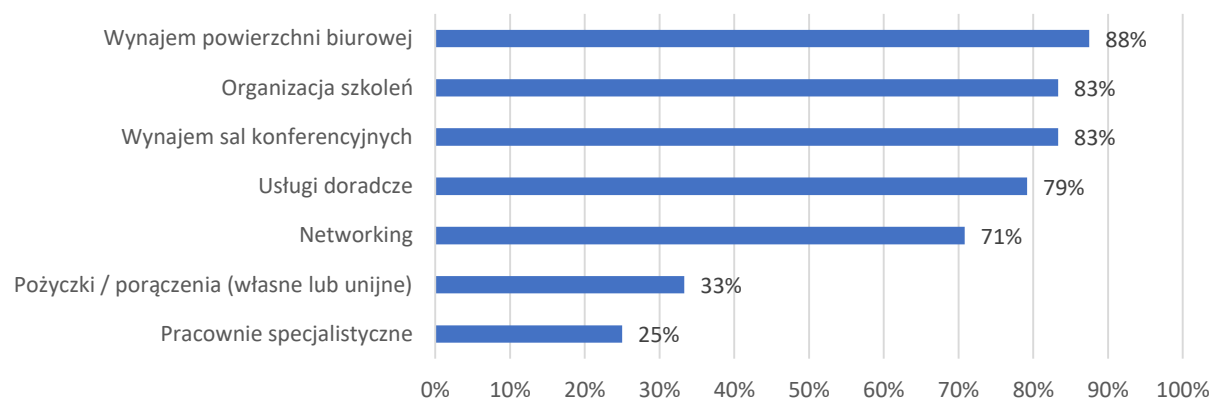
Czerwiec 2019

- 3-5.06 - wizyta studyjna władz miejskich i przedstawicieli Banku Światowego w Heerlen w Holandii w celu obserwacji dobrych praktyk miasta przemysłowego
- 13-14.06 - wizyta studyjna władz miejskich, pracowników administracyjnych inkubatora i przedstawicieli Banku Światowego w Leszczyńskim Centrum Biznesu i Kaliskim Inkubatorze Przedsiębiorczości
- 24.06 - warsztat na temat organizacji szkoleń
- 25.06 - konferencja podsumowująca inicjatywę regionów nadganiających

IOB W MIASTACH ŚREDNIEJ WIELKOŚCI

W średnich miastach (o populacji od 60 000 do 120 000 tys. mieszkańców) funkcjonują 24 inkubatory przedsiębiorczości lub podobne instytucje, których oferta dla przedsiębiorców jest szersza niż ta dostępna w subregionie wrocławskim.²⁴ Dla porównania, wśród IOB ze średnich miast przeważająca większość (ponad 70%) świadczy usługi szkoleniowe, doradcze, wynajmu biur i sal konferencyjnych, oraz organizuje regularny networking (Rysunek 15). Jedna trzecia posiada własny fundusz pożyczkowy i udziela pożyczek bądź poręczeń lub wspiera przedsiębiorców w uzyskaniu środków zwrotnych z UE. Jedna czwarta posiada specjalistyczne pracownie. Dodatkowo, niektóre inkubatory oferują pomniejsze usługi, które również zwiększają atrakcyjność współpracy z nimi, np. wirtualne biuro,²⁵ grupy zakupowe, wsparcie w crowdfundingu.

RYSUNEK 15 Odsetek IOB świadczących daną usługę w polskich miastach o wielkości 60 000 do 120 000 mieszkańców



Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych instytucji otoczenia biznesu, n=24.

W Polsce znajdują się 44 miasta o populacji od 60 000 do 120 000 mieszkańców (tj. średniej wielkości). 4 z nich (Jaworzno, Siemianowice Śląskie, Mysłowice i Chorzów) wykluczaliśmy z naszego zestawienia, ponieważ są częścią konurbacji górnośląskiej, która jest dużym zespołem miejskim. Z pozostałych 40 miast 24 (tj. 60%) mają instytucje otoczenia biznesu. Tabela 14 prezentuje ich listę w kolejności alfabetycznej.

TABELA 14 Instytucje otoczenia biznesu w miastach średniej wielkości

Miasta	Nazwa instytucji otoczenia biznesu
Elbląg	Inkubator Przedsiębiorczości w Elbląskim Parku Technologicznym
Ełk	Inkubator w Parku Naukowo-Technologicznym
Grudziądz	Grudziądzki Park Przemysłowy
Inowrocław	Kujawski Inkubator Przedsiębiorczości Społecznej
Kalisz	Fundacja Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości
Kędzierzyn-Koźle	Inkubator Przedsiębiorczości w Parku Przemysłowym Kędzierzyn-Koźle
Konin	ARR Konin
Koszalin	Fundacja Centrum Innowacyjności i Przedsiębiorczości
Legnica	ARR „ARLEG”
Leszno	Leszczyńskie Centrum Biznesu
Łomża	Park Przemysłowy Łomża
Mielec	Mielecki Inkubator Przedsiębiorczości oraz In-Tech Inkubator Nowych Technologii
Nowy Sącz	Nowosądecki Inkubator Przedsiębiorczości
Ostrów Wielkopolski	Ostrowski Park Przemysłowy
Piła	Invest Park Piła – Inkubator Przedsiębiorczości
Słupsk	Słupski Inkubator Technologiczny
Stalowa Wola	Stalowowolska Strefa Gospodarcza
Stargard	Stargardzka Agencja Rozwoju Lokalnego
Suwałki	Park Naukowo-Technologiczny Polska-Wschód
Tarnowskie Góry	Inkubator Przedsiębiorczości
Tarnów	Inkubator Przedsiębiorczości w Tarnowskim Kłastrze Przemysłowym
Tczew	Dom Przedsiębiorcy
Wałbrzych	Fundusz Regionu Wałbrzyskiego
Włocławek	Włocławki Inkubator Innowacji i Przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne

ZAŁĄCZNIK 7

REKOMENDACJE ZMIAN W KRYTERIACH KONKURSOWYCH

Poddziałanie 1.4.2 Wsparcie MŚP poprzez instytucje otoczenia biznesu ma na celu stworzenie lepszych warunków do rozwoju MŚP poprzez projekty wspierające: i) budowę sieci współpracy IOB dotyczącej innowacyjnej działalności gospodarczej w celu świadczenia zaawansowanych usług dla MŚP, ii) wsparcie infrastrukturalne i szkoleniowo-doradcze IOB w celu umożliwienia świadczenia specjalistycznych usług lub zaawansowanych usług, iii) projekt grantowy zakładający wsparcie rozwoju przedsiębiorstw, w szczególności w obszarze regionalnej inteligentnej specjalizacji, poprzez świadczenie specjalistycznych usług przez instytucje otoczenia biznesu, iv) zakup specjalistycznych usług przez MŚP, v) opracowanie standardów nowych usług obejmujące testowanie usług. Tabela 15 zawiera rekomendacje dla Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym w zakresie zmian w przyszłych konkursach Poddziałania 1.4.2 *Wsparcie MŚP poprzez instytucje otoczenia biznesu*, a Tabela 16 opisuje kryteria konkursu ogłoszonego pod koniec maja 2019 roku.

TABELA 15 Rekomendowane zmiany na przykładzie przeszłego konkursu

Regulamin konkursu nr RPKP.01.04.02-IZ.00-04-123/17: Załącznik nr 2 do uchwały Nr 36/1659/17 Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 13 września 2017 r.	
Kryterium	Rekomendacja
Str. 9, podrozdział 3.3. Typy projektów	Umożliwienie IOB świadczenia również usług zaawansowanych (obok usług specjalistycznych). Obecnie świadczenie usług zaawansowanych możliwe jest tylko w ramach projektów partnerskich, które są trudniejsze do przygotowania i realizacji przez mniej doświadczone jednostki.
Kryteria wyboru projektów: Załącznik do Uchwały Nr 56/2017 KM RPO WK-P na lata 2014–2020 z dnia 20 czerwca 2017 r.	
Kryterium	Rekomendacja
Kryterium C.1.4. Rozpoznawalność wnioskodawcy na rynku: Niezbędne jest 3-letnie doświadczenie we wdrażaniu instrumentów wsparcia MŚP (niespełnienie kryterium oznacza odrzucenie wniosku).	Wzmocnienie skuteczności działań IOB może wiązać się ze zmianą struktury prawnej instytucji i np. powołaniem nowej spółki (rozdział 3.1). Kryteria powinny dopuszczać możliwość zaistnienia takiej sytuacji. Kryterium to ogranicza możliwość wsparcia nowo powstających instytucji otoczenia biznesu, które zwykle w największym stopniu potrzebują pomocy w rozwoju kompetencji i oferty. Sugerowane jest rozszerzenie wsparcia dla mniej doświadczonych instytucji otoczenia biznesu.
Kryterium C.2.6. Doświadczenie wnioskodawcy. Dodatkowe punkty (0 –20) za liczbę lat świadczonych usług i za rodzaj świadczonych usług, dostępność certyfikatu ISO.	Jak wyżej.
Kryterium C.2.1. Dodatkowe punkty (5) gdy projekt jest realizowany w partnerstwie przez przynajmniej 3 niepowiązane IOB.	Wspieranie kooperacji IOB jest pożądane. Jednocześnie jednak, takie kryterium może premiować bardziej dojrzałe IOB, z rozwiniętą siecią kontaktów. Kryterium mogłoby promować partnerstwa doświadczonych instytucji z instytucjami budującymi swoje kompetencje. Dodatkowo, kryterium jest problematyczne dla jednostek publicznych w sytuacji, gdy chcą wejść w partnerstwo z podmiotem prywatnym, ponieważ muszą ogłaszać przetarg na znalezienie partnera.
Kryterium C.2.2. Dodatkowe punkty (1 do 3), gdy zwiększony jest udział środków własnych wnioskodawcy.	Kryterium oznacza, że IOB musi dofinansować firmom usługi. Pokrycie wkładu własnego jest trudne dla instytucji, która z zasady jest non-profit i musi przeznaczać zysk na cele statutowe w danym roku. Powoduje to konieczność zawyżania kosztów innych usług. Kryterium premiuje zamożniejsze i większe IOB, z dłuższym stażem na rynku.

Kryterium C.2.4. Dodatkowe punkty (2 do 6) za liczbę przedsiębiorstw korzystających z zaawansowanych usług wpracowanych w ramach projektu.	Wysokie progi liczby przedsiębiorców wspartych promują duże i doświadczone IOB, które są rozpoznawalne na rynku, mają doświadczenie we wspieraniu firm i rozbudowaną ofertę, i które zlokalizowane są w dużych ośrodkach miejskich. Rekomenduje się obniżenie progów lub wzięcie pod uwagę wielkości lokalnych rynków.
Kryterium C.2.4. Akredytacje krajowe, europejskie i światowe (5 za krajowe, 10 za europejskie, 15 za światowe).	Dla mniejszych lub nowo powstających IOB zdobycie akredytacji i certyfikatów jest kosztowne. Sugeruje się rozważenie zastąpienia tego wymogu mniej kosztowną dla IOB weryfikacją standardów.
Rekomendowane kryteria do procedury konkursowej	
Lokalizacja IOB w ośrodku subregionalnym lub w miastach tracących funkcje społeczno-gospodarcze. Oddzielna alokacja dla Obszarów Strategicznej Interwencji (problemowych).	
Realizacja projektu przyczyni się do rozwoju potencjału wnioskodawcy oraz do poprawy (podniesienia) jakości usług oferowanych na rzecz przedsiębiorstw na wczesnym etapie działalności. Celem jest stymulacja rozwoju kompetencji kadry IOB.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie załącznika do uchwały nr 29/2019 KM RPO WK-P na lata 2014–2020 z dnia 12.04.2019 r., konkurs RPKP.01.04.02-IZ.00-04-292/19.

Konkurs RPO WK-P dotyczący poddziałania 1.4.2 ogłoszony w ostatnim tygodniu pisania tego raportu nadal premiuje IOB z większych miast i ogranicza szanse ośrodków z mniejszych miast lub początkujących instytucji.²⁶ Rygorystyczne są same terminy konkursu, które dają półtora miesiąca na przygotowanie i złożenie wniosku, przy niemalże półrocznym okresie przeznaczonym na ocenę wniosków. Termin na przygotowanie wniosku jest krótki, zwłaszcza w obliczu dużych i pracochłonnych wymagań, jakie stawia się uczestnikom. Przykładem może być konieczność przeprowadzenia analizy popytu na specjalistyczne usługi, której niedostarczenie spowoduje odrzucenie wniosku.

Kryteria ostatniego konkursu premiują IOB, które są bogatsze, samowystarczalne finansowo, zatrudniają więcej osób, posiadają (często drogie) certyfikaty lub akredytacje oraz są doświadczone (Tabela 16). Zwłaszcza kryteria dotyczące doświadczenia są bardzo trudne lub niemożliwe do spełnienia przez początkujące instytucje. Ponadto, kryteria mogą sprawiać wrażenie jakby IOB były traktowane podobnie do komercyjnej firmy doradczej. Tymczasem celem tworzenia i dotowania IOB przez samorządy jest przede wszystkim pełnienie przez nie usług publicznych, których nie da się prowadzić na zasadach rynkowych. Przykładem może być tu inkubacja firm, promowanie przedsiębiorczości wśród młodzieży czy koordynacja działań różnych interesariuszy danego miasta.

TABELA 16 Podsumowanie wybranych kryteriów konkursu ogłoszonego w maju 2019 r.

Kryterium	Kto jest premiowany?
B.6. Prawidłowość określenia wkładu własnego	Zamożniejsze IOB, które mogą sobie pozwolić na wkład własny. Trudne do spełnienia w przypadku organizacji non-profit.
C.2.1. Realizacja wskaźnika dla Poddziałania 1.4.2	Duże IOB (kadrowo), które mogą obsłużyć większą liczbę firm.
C.2.2. Jakość i poziom zaawansowania projektowanych usług	IOB, które posiadają certyfikaty lub akredytacje.
C.2.3. Doświadczenie wnioskodawcy	- Doświadczone IOB (w sensie wieku instytucji i liczby świadczonych usług). - IOB posiadające szeroki wachlarz usług.
C.2.4. Preferowany zakres usług	Wyspecjalizowane IOB (usługi doradztwa ekologicznego).

Źródło: opracowanie własne na podstawie załącznika do uchwały nr 29/2019 KM RPO WK-P na lata 2014–2020 z dnia 12.04.2019 r., konkurs RPKP.01.04.02-IZ.00-04-292/19.

IOB z województwa mają duże trudności ze spełnieniem kryteriów, co przekłada się na małą liczbę złożonych projektów i jeszcze mniejszą liczbę instytucji otrzymujących środki. W rezultacie, wykorzystano zaledwie 3% środków z zaplanowanego budżetu 1.4.2 (Tabela 12). Dotychczasowe konkursy znacząco ograniczają możliwość budowy kompetencji kadr IOB z ośrodków poza Toruniem i Bydgoszczą.

PROPONOWANY DOCELOWY ZESPÓŁ WCB

TABELA 17 Proponowany docelowy zespół WCB

1. Menedżer inkubatora	<p>Wiedza:</p> <ul style="list-style-type: none"> Zarządzanie firmą Zarządzanie zespołem Zarządzanie budżetem Zarządzanie strategiczne Znajomość usług oferowanych przedsiębiorcom <p>Kompetencje:</p> <ul style="list-style-type: none"> Zdolności analityczne Łatwość nawiązywania kontaktów międzyludzkich Umiejętności komunikacyjne Zdolność szybkiego uczenia się Zdolność do samodzielnego organizowania pracy Umiejętność pracy w zespole 	<p>Przykładowe zadania:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nadzór nad funkcjonowaniem WCB (nadzór nad budżetem, realizacją usług merytorycznych) Monitorowanie możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego na działania prowadzone przez WCB Podejmowanie decyzji w sprawie zawarcia bądź rozwiązania umów z lokatorami Podejmowanie decyzji w sprawie sankcji wobec lokatorów, którzy naruszyli postanowienia umowy lub regulaminu Ustalanie cennika infrastruktury, opłat eksploatacyjnych oraz usług oferowanych przez WCB Współpraca z urzędem miasta i interesariuszami Reprezentowanie WCB w spotkaniach networkingowych oraz krajowych i zagranicznych delegacjach Zarządzanie zespołem (zbudowanie w WCB kompetencji pracowników w zakresie inkubacji i wsparcia firm) Prowadzenie lub wsparcie usług merytorycznych świadczonych przedsiębiorcom
2. Stanowisko ds. inkubacji (ZM^a)	<p>Wiedza:</p> <ul style="list-style-type: none"> Podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej Modele biznesowe i biznesplan Aspekty formalno-administracyjne organizacji i zarządzania firmą Zasady i źródła finansowania działalności gospodarczej Obsługa komputera Komunikatywna znajomość j. angielskiego <p>Kompetencje:</p> <ul style="list-style-type: none"> Zdolności analityczne Łatwość nawiązywania kontaktów międzyludzkich Zdolność szybkiego uczenia się Zdolność do samodzielnego organizowania pracy Umiejętność pracy w zespole 	<p>Przykładowe zadania:</p> <ul style="list-style-type: none"> Świadczenie usług doradczych z zakresu związanego z rozwojem młodej firmy Obsługa i monitorowanie usług doradczych oferowanych przez podmioty współpracujące z WCB Prowadzenie procesu rekrutacji firm Spotkania z firmami podczas ich współpracy z WCB (wprowadzające, monitorujące pobyt, pożegnalne) Prowadzenie ankiet, statystyk firm Organizacja nieformalnych spotkań dla firm, animowanie społeczności WCB Monitorowanie oferty innych IOB i aktualizacja informacji przekazywanych inkubowanym firmom (np. z zakresu instrumentów finansowych) Aplikowanie o środki na inkubację do programów regionalnych i realizacja ewentualnych projektów

a ZM – zespół merytoryczny

3. Stanowisko ds. rozwoju firm (ZM)	<p>Wiedza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umiejętności doradczo-konsultingowe • Zdolności analityczne • Wiedza m.in. z zakresu wsparcia innowacji, zarządzania projektami, optymalizacji produkcji, wdrażania nowych technologii, automatyzacji, współpracy B+R, ochrony własności intelektualnej, eksportu <p>Kompetencje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zdolności analityczne • Łatwość nawiązywania kontaktów międzyludzkich • Zdolność szybkiego uczenia się • Zdolność do samodzielnego organizowania pracy • Umiejętność pracy w zespole 	<p>Przykładowe zadania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przeprowadzanie badania potrzeb firm • Opracowanie katalogu usług rozwojowych oraz oferty dla lokalnych inwestorów • Świadczenie usług doradczych firmom m.in. z zakresu wsparcia innowacji, zarządzania projektami, optymalizacji produkcji, wdrażania nowych technologii, automatyzacji, współpracy B+R, ochrony własności intelektualnej, eksportu itp. • Zbudowanie sieci współpracy ekspertów zewnętrznych • Obsługa i monitorowanie usług doradczych oferowanych przez WCB i partnerów zewnętrznych • Prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych nt. aktualnych konkursów i dostępnych form wsparcia dla firm • Organizacja spotkań informacyjnych i warsztatów nt. funduszy unijnych i instrumentów zwrotnych • Wspieranie doradczyci firm w przygotowaniu dokumentacji aplikacyjnej, opracowaniu projektu, rozliczaniu • Wsparcie firm w nawiązywaniu kontaktów z innymi przedsiębiorcami; • Współpraca z COI w zakresie świadczenia usług lokalnym inwestorom
4. Stanowisko ds. marketingu i współpracy lokalnej (ZM)	<p>Wiedza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing i promocja • Badania rynku • Sprzedaż • Wykorzystanie narzędzi elektronicznych do promocji • Dobra znajomość j. angielskiego <p>Kompetencje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Łatwość nawiązywania kontaktów międzyludzkich • Zdolność szybkiego uczenia się • Zdolność do samodzielnego organizowania pracy • Umiejętność pracy w zespole 	<p>Przykładowe zadania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promocja marki WCB jako instytucji wsparcia przedsiębiorców oraz upowszechnianie wyników działalności WCB • Aktualizacja i rozwój strony internetowej WCB, przygotowanie oferty i materiałów informacyjnych, prowadzenie profili WCB w portalach społecznościowych • Organizacja wydarzeń o charakterze networkingowym i promocyjnym dla firm • Stworzenie bazy doświadczonych przedsiębiorców, którzy chcą włączyć się w działania edukacyjne • Organizacja Konkursu „Pomysł na biznes” • Promocja sukcesów biznesowych Włocławka, np. nagrody dla najlepszych lokalnych przedsiębiorców, „Made in Włocławek” • Aktywne promowanie szkolnictwa dualnego • Współpraca z sekretariatem Prezydenta w organizacji spotkań z przedsiębiorcami • Organizowanie cyklicznych spotkań przedstawicieli lokalnych IOB, Urzędu Marszałkowskiego i Miasta
5. Stanowisko ds. administrowania budynkiem (ZA^b)	<p>Wiedza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie planów gospodarczych • Regulacje prawne związane z zarządzaniem nieruchomością <p>Kompetencje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Łatwość nawiązywania kontaktów międzyludzkich • Zdolność szybkiego uczenia się • Zdolność do samodzielnego organizowania pracy • Umiejętność pracy w zespole 	<p>Przykładowe zadania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przygotowywanie i obsługa umów z firmami • Wydawanie firmom zaświadczeń z udzielanej pomocy de minimis • Rozliczanie umów najmu, wystawianie faktur • Obsługa recepcji • Obsługa systemu rezerwacji sal dla firm • Nadzór nad stanem technicznym budynku, urządzeniami technicznymi i infrastrukturą, terminowym ubezpieczeniem budynku, regularne zlecenie przeglądów instalacji elektrycznej, gazowej, wentylacyjnej oraz sprzętu przeciwpożarowego • Przygotowanie umów serwisowych i umów o świadczenie usług na rzecz obiektu oraz nadzór nad ich wykonywaniem

Źródło: opracowanie własne

b ZA – zespół administracyjny

SZKOLNICTWO WYŻSZE WE WŁOCŁAWKU

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa (pwsz) we Włocławku jest jedyną państwową szkołą wyższą w mieście. Kształci ona ponad 1 000 studentów, a kadra dydaktyczna liczy ponad 90 osób. Uczelnia ofertuje bezpłatne studia inżynierskie i licencjackie na 10 kierunkach. Z tego 3 to kierunki techniczne: mechanika i budowa maszyn, informatyka oraz inżynieria zarządzania, gdzie w sumie studiuje około 200 osób. Planowane jest otwarcie nowego kierunku inżynierskiego: automatyka i robotyka. W ofercie znajdują się także płatne studia podyplomowe i szkolenia. Dodatkowo, we Włocławku znajduje się niepubliczna Kujawska Szkoła Wyższa, która w swojej ofercie posiada 4 rodzaje studiów inżynierskich I stopnia: transport, energetyka, budownictwo, logistyka.

Przy pwsz powstaje Centrum Nauk Technicznych i Nowoczesnych Technologii, które ma rozpocząć działalność w 2020 roku. W budynku Centrum mieścić się będą sale, warsztaty, laboratoria i pracownie wyposażone w najnowocześniejszy sprzęt do kształcenia praktycznego w branżach zgodnych z regionalnymi specjalizacjami. Realizowane tam będą kierunki studiów o profilu praktycznym. Powstanie nowego ośrodka złagodzi zapewne problem w pozyskiwaniu nowych studentów, który deklaruje pwsz.

Współpraca pwsz z biznesem jest sporadyczna i punktowa, co oznacza, że pracodawcy mają problemy z rekrutacją młodych ludzi o technicznym wykształceniu. WCB mogłoby pełnić rolę platformy komunikacji pomiędzy lokalnymi firmami, szkołami ponadpodstawowymi i pwsz, a to w konsekwencji prowadziło do intensywniejszych i regularnych kontaktów między przedsiębiorcami i systemem oświaty.

Uczelnia posiada kadre, pośród której znajdują się osoby z doświadczeniem biznesowym o praktycznej wiedzy, które mogłyby wspomagać WCB w roli ekspertów. Niektórzy wykładowcy pwsz mogliby włączyć się w przygotowanie oferty WCB, a nawet sami świadczyć usługi doradcze, trenerskie i szkoleniowe w imieniu WCB na rzecz firm regionalnych.

PRZYPISY

1. Nazwa robocza podmiotu przyjęta na potrzeby tego raportu.
2. W tej części raportu Włocławek został zestawiony z głównymi miastami w województwie kujawsko-pomorskim: Bydgoszczą, Toruniem, Grudziądem (wszystkie miasta na prawie powiatu) i Inowrocławiem (gmina). Porównywane jest samo miasto Włocławek (powiat grodzki), a nie włocławski obszar funkcjonalny, ponieważ część danych nie jest dostępna na poziomie gminy. Dodatkowo, Bydgoszcz i Toruń nie posiadają wyznaczonego obszaru funkcjonalnego, co uniemożliwia miarodajne porównania. Gdziekolwiek to możliwe, używamy danych na poziomie gminy dla Inowrocławia i danych powiatowych dla Bydgoszczy, Torunia, Włocławka i Grudziądza, by porównywać ze sobą jednostki miejskie. Jeżeli dane dla gminy Inowrocław nie są dostępne, użyte są dane dla powiatu inowrocławskiego (zaznaczając na wykresie), który obejmuje również graniczące obszary wiejskie.
3. Według Banku Danych Lokalnych liczba osób, które przeprowadziły się do obszaru funkcjonalnego Włocławka (z wyłączeniem samego miasta) była większa o 950 osób od liczby osób, które się wyprowadziły w latach 2010–2017 (imigracja netto). W tym samym okresie 2 700 osób więcej wyprowadziło się z Włocławka niż do niego wprowadziło (emigracja netto). Nie są dostępne dane za jaką część emigracji z Włocławka odpowiada suburbanizacja.
4. Według Banku Danych Lokalnych w województwie kujawsko-pomorskim odsetek osób w wieku poprodukcyjnym wynosi 20%, a we Włocławku jest to 24% (stan na koniec 2017 roku).
5. Za osoby aktywne zawodowo uznaje się osoby pracujące zawodowo i zarejestrowanych bezrobotnych. Bezrobotnymi są osoby zarejestrowane w rejestrze bezrobotnych, niezatrudnione i niewykonujące pracy zarobkowej, lecz zdolne do pracy i gotowe do podjęcia zatrudnienia. Osoby niewykonujące pracy zawodowej i niewyrażające chęci podjęcia zatrudnienia są zaliczane do nieaktywnych zawodowo.
6. Dane dotyczące zatrudnienia według sektora dotyczą przedsiębiorstw o liczbie pracujących powyżej 9 osób i jednostek budżetowych niezależnie od liczby pracowników. W przypadku powiatu m. Włocławek jest to 79% wszystkich pracujących, a w przypadku całej Polski 77%.
7. Inowrocław został wyłączony z analizy, ponieważ nie jest miastem na prawach powiatu i dane na temat zatrudnienia względem sektorów nie są dostępne dla tego miasta.
8. Dane na temat aplikacji dotyczą tylko dotacji. Ze względu na brak danych nie uwzględniono informacji na temat aplikujących o instrumenty zwrotne. Stan na 30.11.2018 r.
9. Metodologia zaproponowana została w publikacji Banku Światowego (2016).
10. Raport Banku Światowego (2018a) wskazuje na powody niskiego uczestnictwa w edukacji dualnej w Polsce: dobrowolny charakter edukacji oraz brak mechanizmów wsparcia lub narzędzi ułatwiających lub zachęcających do podjęcia zaangażowania tego typu. W związku z powyższym, w przypadku Włocławka, łatwiejsze do implementacji będą elementy kształcenia w miejscu pracy. Powodzenie tego przedsięwzięcia zależy od współpracy Wydziału Edukacji UM z przedsiębiorcami, gdzie WCB może pełnić rolę moderatora.
11. Kryteria doboru próby w obu projektach były podobne. Jednym z celów projektu w Podkarpackim i Świętokrzyskim było wsparcie eksportu. W celu zbadania potrzeb firm w tych województwach wybierano do wywiadów firmy wytwarzające handlowe usługi i dobra tj. takie, którymi można handlować na odległość jak np. płody rolne, przetworzone dobra, usługi ICT etc. Przy interpretacji trzeba jednak wziąć pod uwagę relatywnie małą liczbę firm w próbie. Więcej informacji znajduje się w publikacji Banku Światowego (2017b).
12. W ankiecie przedsiębiorcy byli pytani głównie o bariery zewnętrzne względem nich, na które większy wpływ mają władze miejskie. Dlatego też w ankiecie nie było odpowiedzi dotyczących własnych kompetencji firm. Jak wskazano w punkcie 2, w ocenie ekspertów Banku przedsiębiorcy często nie są świadomi ograniczeń i barier wewnątrz firmy.
13. Centrum Wsparcia Biznesu w Toruniu opracowało znak „Made in Toruń”, który odznacza lokalne firmy o wysokiej jakości produktu bądź usług. Specjalna kapituła przyznaje wyróżnienie od 2018 roku. Więcej informacji można znaleźć pod linkiem: <https://www.torun.pl/pl/made-torun-o>.
14. Instytucje otoczenia biznesu na potrzeby tego opracowania definiowane są w najszerszy możliwy sposób tj. jako podmioty które, bez względu na formę prawną, prowadzą działalność na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze funkcjonalnym Włocławka. Dane do tego podrozdziału zostały zgromadzone podczas wywiadów z instytucjami otoczenia biznesu we Włocławku w grudniu 2018 i styczniu 2019 roku.
15. Baza Usług Rozwojowych jest to ogólnodostępny bezpłatny katalog usług takich jak szkolenia, kursy zawodowe czy mentoring, mający na celu rozwijanie kompetencji instytucji, firm, pracowników i osób prywatnych. Baza finansowana jest z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój i zarządzana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości: <https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/informacje-o-portalu/o-nas>. We Włocławku jest 5 akredytowanych podmiotów, które świadczą usługi dofinansowywane z BUR.
16. Informacje zawarte w tym paragrafie bazują na załączniku do Uchwały NR 4/136/18 z dnia 12 grudnia 2018 r. „Szczegółowy opis osi priorytetowych regionalnego programu operacyjnego województwa kujawsko-pomorskiego na lata 2014–2020”.
17. Informacje na podstawie wyników naboru wniosków ze strony <http://www.mojregion.eu/index.php/rpo/zo-bacz-ogloszenia?mmid=148>.
18. Więcej informacji na temat działalności TARR-u znajduje się na stronie <https://www.tarr.org.pl/o-agencji/>.
19. Elementy marketingu wewnętrznego to m.in.: organizacja i wyposażenie miejsc pracy, organizacja pracy, możliwości rozwoju kompetencji i wiedzy, sposób wynagradzania pracowników.
20. Dane są dostępne dla powiatu inowrocławskiego, brak danych dla samego miasta Inowrocław. Szacunki wskazują, że aktywność zawodowa jest tam mniejsza niż we Włocławku.
21. Przedsiębiorstwo jest definiowane jako jednostka w Rejestrze Gospodarki Narodowej (REGON) bez względu na rozmiar lub status prawny.
22. Pełna lista priorytetów Komisji Europejskiej dostępna jest na stronie https://ec.europa.eu/regional_policy/pl/policy/how/priorities.
23. Poddziałanie 8.3 jest częścią 8. osi priorytetowej.

24. Rozumiemy przez to instytucje następującego typu: inkubator przedsiębiorczości, agencja rozwoju regionalnego, inkubator technologiczny, park naukowy, park przemysłowy, park naukowo-technologiczny, centrum biznesu bądź innowacji, strefa gospodarcza. Ich spis znajduje się w Tabeli 14.
25. Serwis polegający na świadczeniu usługi biurowej (rejestracja, obsługa poczty, wynajem sal) zwykle bez fizycznej obecności firmy w danym miejscu.
26. Konkurs RPKP.01.04.02-IZ.00-04-292/19

BIBLIOGRAFIA

- Ageron Polska (2014), *Delimitacja Obszaru Funkcjonalnego Miasta Włocławek*
- Bank Światowy (2016), *Toward an innovative Poland: the entrepreneurial discovery process and business needs analysis (Vol. 2): final report*. Washington D.C., World Bank Group
- Bank Światowy (2017a), *The innovation paradox: developing-country capabilities and the unrealized promise of technological catch-up*, Washington D.C., World Bank Group
- Bank Światowy (2017b), *Poland catching-up regions: activating entrepreneurship in deprived areas (English)*, Washington D.C., World Bank Group
- Bank Światowy (2018a), *Getting Out of School and into the Workplace: Strengthening Work-Based Learning in Upper Secondary Technical Education in Poland's Świętokrzyskie Region*, Washington D.C., World Bank Group
- Bank Światowy (2018b), *High-Growth Firms: Facts, Fiction, and Policy Options for Emerging Economies*, Washington D.C., World Bank Group
- Bank Światowy (2018c), *Productivity Revisited: Shifting Paradigms in Analysis and Policy*, Washington D.C., World Bank Group
- Bank Światowy (2019), *Return on Public Investment to Innovation Support in Poland, Summary report*
- Gmina Miasto Włocławek (2014), *Strategia rozwoju miasta Włocławek 2020+*
- Gmina Miasto Włocławek (2015), *Strategia rozwoju Obszaru Strategicznej Interwencji dla miasta Włocławek oraz obszaru powiązanego z nim funkcjonalnie*
- Gmina Miasto Włocławek (2018), *Ewaluacja Strategii Rozwoju Miasta Włocławek 2020+ w połowie okresu jej obowiązywania*
- Guliński J., Zasiadły K. (red.) (2005), *Inkubator Przedsiębiorczości Akademickiej. Podręcznik dla organizatorów i pracowników*, MGiP, Warszawa
- Komisja Europejska (2013), *Plan działania na rzecz przedsiębiorczości do 2020 r.*
- Matusiak K. B., (2011), *Rola i miejsce instytucji wsparcia w realizacji polityki innowacyjnej*, „Zeszyty Naukowe. Ekonomiczne Problemy Usług”
- Metz M. R., Hill J. (2017), *Typology of Small and Medium Enterprise Needs and Interventions*, World Bank Group
- OECD (2015), *Youth Entrepreneurship Support in Poland, Rapid Policy Assessments of Inclusive Entrepreneurship Policies and Programmes*
- Rice M.P., Matthews L. (1995), *Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles and Practices of Successful Business Incubation*, Quorum Books
- Śleszyński P., (2016), *Delimitacja miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze, opracowana na potrzeby Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, Polska Akademia Nauk
- Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego (2019), *Szczegółowy opis osi priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014–2020 („SZOOP RPO”)*, załącznik nr 1 do Uchwały NR 14 /562 /19 z dnia 10 kwietnia 2019 r., <http://www.mojregion.eu/index.php/rpo/prawo-i-dokumenty?mmid=132> (dostęp 19.05.19)