

Adrian Grycuk*, Monika Zdrojek**

Regionalne centra obsługi inwestora jako narzędzie wspierania przedsiębiorców

Regional investor service centres as a tool to support entrepreneurs in

Poland: This article explores the activities of regional investor service centres (RCOIs), which were established through a 2004–2005 initiative by the Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIILZ). The centres were placed in 16 voivodships to support the inflow of foreign direct investment into Polish regions. In the first section, the authors present an overview of RCOIs: their history, scope of activities, and cooperation with PAIILZ. Next, results of a January 2015 survey of all 16 RCOIs are discussed. The article concludes by briefly describing three examples of initiatives launched by the centres to illustrate their activities. These include increasing the regional pool of employees with skills sought by investing entrepreneurs, aftercare and building linkages with existing investors, and support for Polish local government units (gminas) to develop and promote their new investment offers.

Słowa kluczowe: *bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce, obsługa inwestorów, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, promocja inwestycji, rozwój regionalny*

Keywords: *foreign direct investment in Poland, investor servicing, Polish Information and Foreign Investment Agency, investment promotion, regional development*

* Doktorant w Akademii Leona Koźmińskiego, ekspert w BAS;
e-mail: adrian.grycuk@sejm.gov.pl.

** Kierownik Wydziału Współpracy Regionalnej w Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA; e-mail: monika.zdrojek@paiz.gov.pl.

Wstęp

Wspieranie nowych inwestycji realizowanych przez krajowych i zagranicznych przedsiębiorców jest jednym z najważniejszych narzędzi wykorzystywanych w polityce gospodarczej na szczeblu regionalnym. W celu

przyciągnięcia firm na swój teren oraz zachęcenia już działających do dalszego rozwoju, jednostki samorządu terytorialnego (JST) mogą wykorzystywać szeroki wachlarz rozwiązań, w tym tworzyć lub współtworzyć instytucje otoczenia biznesu. W niniejszym artykule zaprezentowano przykład jednej z takich instytucji, jaką są regionalne centra obsługi inwestora (dalej RCOI).

Regionalne centra obsługi inwestora powstały w latach 2004–2005 z inicjatywy Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych (dalej PAIiIZ lub Agencja) w 16 województwach. Wszystkie centra działają w strukturach większych organizacji, przede wszystkim urzędów marszałkowskich i regionalnych agencji rozwoju regionalnego, według jednolitych standardów opracowanych przez Agencję. RCOI miały wspierać na szczeblu regionu projekty firm zagranicznych obsługiwane przez PAIiIZ, a także być pośrednikiem i partnerem Agencji w jej kontaktach z jednostkami samorządu terytorialnego.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej przedstawiono informacje na temat utworzenia RCOI oraz zasad ich współpracy z PAIiIZ. W drugiej zaprezentowano wyniki badania ankietowego przeprowadzonego w styczniu 2015 r. we wszystkich 16 centrach. W ostatniej części przedstawiono trzy przykłady projektów zainicjowanych, współrealizowanych i/lub wspieranych przez macierzyste organizacje RCOI w województwach: pomorskim, opolskim i małopolskim, w celu zwiększenia ich atrakcyjności inwestycyjnej.

Utworzenie sieci regionalnych centrów obsługi inwestora

Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych z siedzibą w Warszawie pełni rolę narodowej agencji promocji inwestycji¹. Działa w formie spółki akcyjnej, której jedynym akcjonariuszem jest Ministerstwo Skarbu Państwa, natomiast w zakresie realizacji umowy dotacyjnej podlega Ministerstwu Gospodarki. Podmioty o podobnym do PAIiIZ profilu działania funkcjonują we wszystkich 28 krajach Unii Europejskiej oraz większości krajów świata. Są one punktem pierwszego kontaktu dla dużej grupy inwestorów zagranicznych, zwłaszcza jeżeli:

¹ Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA powstała w 2003 r. z połączenia dwóch podmiotów: Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych (PAIZ) oraz Polskiej Agencji Informacyjnej (PAI). W latach 1992–2003 zadania związane z obsługą inwestorów zagranicznych wykonywała PAIZ.

- jest to ich pierwszy projekt inwestycyjny w danym kraju,
- potrzebują wsparcia przy wyborze lokalizacji dla swojej inwestycji,
- projekt kwalifikuje się do uzyskania pomocy publicznej z budżetu centralnego².

W odróżnieniu od swoich niektórych najważniejszych konkurentów w Europie Środkowej i Wschodniej, takich jak czeski CzechInvest czy węgierska HIPA, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych nigdy nie miała oddziałów na terenie kraju. Współpraca z partnerami regionalnymi istniała od początku działalności Agencji, jednak nie była ona sformalizowana. Pomysł zbudowania jednolitej sieci zewnętrznych partnerów na poziomie województw pojawił się w pierwszych latach XXI wieku.

Regionalne centra obsługi inwestora powstały w latach 2004–2005 na podstawie dwustronnych umów zawieranych przez PAIiIZ z samorządami (marszałkami) województw. Każde z nich obejmuje zasięgiem swojego działania jedno województwo, a ich siedziby znajdują się w miastach będących siedzibami sejmików. Osiem centrów jest zlokalizowanych w strukturach urzędów marszałkowskich, najczęściej w departamentach odpowiadających za rozwój regionalny i przedsiębiorczość, a siedem – w regionalnych agencjach rozwoju regionalnego oraz realizującej podobne działania samorządowej jednostce budżetowej (Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarki w Opolu). W województwie wielkopolskim partnerem PAIiIZ jest Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Wielkopolski, skupiające 103 gminy i 13 powiatów³. Umieszczenie RCOI w poszczególnych województwach przedstawiono na rysunku 1.

Zgodnie z treścią podpisanych umów do zadań RCOI należy w szczególności:

- gromadzenie i uaktualnianie ofert inwestycyjnych z terenu ich województwa, zarówno terenów inwestycyjnych (ang. *greenfield*), jak i istniejących hal i magazynów (ang. *brownfield*) opracowanych zgodnie ze standardami PAIiIZ,

² W Polsce PAIiIZ jest odpowiedzialna za przygotowanie i przedstawienie Międzyresortowemu Zespołowi ds. Inwestycji Zagranicznych dokumentów niezbędnych do uzyskania przez inwestora wsparcia finansowego z budżetu państwa dla nowej inwestycji o dużym znaczeniu dla gospodarki (tzw. grant rządowy). Zob. „Program wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011–2020” (tekst jednolity na dzień 27 października 2014 r.), Ministerstwo Gospodarki, 2014, s. 39–40.

³ Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Wielkopolski, <http://www.sgipw.wlkp.pl/o-stowarzyszeniu/> [dostęp 16 lutego 2015 r.].

Rysunek 1. Lokalizacja regionalnych centrów obsługi inwestorów w Polsce (stan na 1 marca 2015 r.)



- gromadzenie i aktualizowanie danych statystycznych dotyczących regionu, którymi są zainteresowani inwestorzy (m.in. dane o rynku pracy, absolwentach szkół ponadgimnazjalnych i uczelni, wynagrodzeniach),
- wspólna z PAiIZ obsługa projektów inwestycyjnych na terenie województwa,
- samodzielna obsługa projektów inwestycyjnych przekazanych RCOI przez Agencję,
- współpraca przy organizowaniu przedsięwzięć promujących napływ inwestycji do regionu.

W większości umów znalazł się warunek zapewnienia do realizacji tych zadań co najmniej dwóch osób mówiących biegle w języku angielskim. Z kolei PAiIZ zobowiązała się m.in. do przeszkolenia pracowników RCOI (staże w siedzibie Agencji w Warszawie i cykliczne szkolenia) oraz prze-

kazywania im informacji na temat projektów realizowanych na terenie ich województw. Agencja poddaje także centra okresowym audytom.

Koszty funkcjonowania RCOI pokrywają ich macierzyste organizacje⁴. Tak jak w przypadku PAIiIZ, wszystkie usługi świadczone przez centra na rzecz przedsiębiorców są bezpłatne.

Z uwagi na to, że największa grupa projektów obsługiwanych przez PAIiIZ to planowane inwestycje przedsiębiorstw z sektorów produkcyjnych, bardzo istotne znaczenie mają wszystkie działania prowadzone przez RCOI służące zwiększeniu ilości i poprawie jakości nieruchomości oferowanych przedsiębiorcom. Pracownicy centrów mogą odegrać tutaj ważną rolę, przekonując właścicieli nieruchomości do podjęcia działań zwiększających atrakcyjność ich oferty dla inwestorów, którzy zawsze minimalizują ryzyko opóźnienia lub zwiększenia kosztów projektu (np. z powodu brakujących elementów infrastruktury). Oferty przygotowane zgodnie z wymaganiami PAIiIZ mogą być umieszczane bezpłatnie w bazie ofert inwestycyjnych dostępnej na stronach internetowych Agencji⁵.

W celu zwiększenia podaży dobrze przygotowanych terenów inwestycyjnych od 2005 r. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych organizuje ogólnopolski konkurs „Grunt na medal”, w którego przeprowadzenie zaangażowane są także RCOI. Celem konkursu jest zidentyfikowanie nowych terenów inwestycyjnych, poszerzenie wiedzy na temat nieruchomości już oferowanych inwestorom oraz zacieśnienie współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego⁶. Konkurs odgrywa również pozytywną rolę w podnoszeniu świadomości samorządów o wymaganiach przedsiębiorców. Skutkuje to lepszym przygotowaniem terenów pod nowe inwestycje w Polsce. Dotychczas odbyło się sześć edycji konkursu (w latach 2005, 2007, 2008, 2010, 2012 i 2014), a inwestorów pozyskało ok. 60% terenów – laureatów „Gruntu na medal”⁷.

Od 2009 r. niektóre regionalne centra obsługi inwestora działają wspólnie z podobnymi instytucjami otoczenia biznesu, jakimi są centra obsługi

⁴ Do realizacji swoich działań wykorzystują one także fundusze unijne pochodzące z regionalnych programów operacyjnych oraz Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej (PO RPW).

⁵ *Baza Terenów Inwestycyjnych*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, www3.paiz.gov.pl/invest_sites/.

⁶ *Zakończenie VI edycji Ogólnopolskiego Konkursu „Grunt na medal 2014”*. Informacja prasowa, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Warszawa, 27 października 2014 r.

⁷ *16 gruntów na medal w 2014*, Polska Agencja i Informacji Zagranicznych http://www.paiz.gov.pl/20141027/16_gruntow_na_medal_w_2014 [dostęp 20 lutego 2015 r.].

inwestorów i eksporterów (dalej COIE). Są one finansowane przez Ministerstwo Gospodarki w ramach programu operacyjnego „Innowacyjna gospodarka na lata 2007–2013”, poddziałanie 6.2.1 „Wsparcie dla sieci centrów obsługi inwestorów i eksporterów”. Zasadniczym celem projektu COIE jest podniesienie poziomu umiędzynarodowienia polskich firm, jednak przewiduje on także działania na rzecz zwiększenia napływu inwestycji poprzez ułatwienie potencjalnym inwestorom zagranicznym dostępu do informacji o Polsce, w tym o instrumentach wspierania przedsiębiorczości (m.in. zachętach inwestycyjnych, tzw. usługa *pro-biz*)⁸. Partnerem Ministerstwa Gospodarki są samorzady 15 województw (w programie nie uczestniczy województwo pomorskie)⁹.

Rozwiązanie wypracowane przez PAIiIZ jest spotykane w innych krajach. W literaturze przedmiotu zwraca się jednak uwagę, że oprócz wielu korzyści, taki model współpracy niesie też pewne ryzyko. W przeprowadzonym w 2009 r. badaniu dotyczącym najlepszych praktyk promocji inwestycji Bank Światowy zwrócił uwagę m.in. na kwestię zapewnienia sprawiedliwego „podziału” napływających do narodowej agencji inwestycji zapytań inwestorów pomiędzy regiony¹⁰.

Centra a inne instytucje wspierające inwestorów w regionach

Współpraca z PAIiIZ i RCOI stanowi dla polskich jednostek samorządowych dość skuteczną i jednocześnie tanią metodę promocji pośredniej ich oferty inwestycyjnej¹¹. Nie są one jednak jedynymi instytucjami wspierającymi inwestorów zagranicznych, z którymi mogą współpracować polskie samorzady.

Kluczową rolę w krajowym systemie wspierania inwestycji odgrywają specjalne strefy ekonomiczne (dalej SSE). Oferują one dobrze przygotowane tereny inwestycyjne oraz możliwość uzyskania przez firmy wsparcia

⁸ Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów, Ministerstwo Gospodarki www.mg.gov.pl/Wspolpraca+miedzynarodowa/Centra+Obslugi+Inwestorow+i+Eksporterow [dostęp 9 lutego 2015 r.].

⁹ Sieć Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów, coie.gov.pl [dostęp 5 stycznia 2015 r.].

¹⁰ C. Ortega, C. Griffin, *Investment Promotion Essentials: What Sets the World's Best Investment Facilitators Apart From the Rest, Investment Climate Advisory Services*, World Bank Group, Waszyngton 2009, s. 4.

¹¹ W. Jarczewski, *Pozyskiwanie inwestorów do gmin*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 96, 100.

w postaci zwolnienia z podatku CIT lub PIT (w praktyce jest to często jedyny rodzaj pomocy publicznej, który może uzyskać inwestor). Mają one także duże doświadczenie w zakresie marketingu inwestycyjnego i obsługi przedsiębiorców, zdobyte w czasie 20 lat działalności. Na dzień 31 grudnia 2013 r. 14 polskich SSE obejmowało tereny zlokalizowane w 151 miastach i 217 gminach¹². Jednak tylko nieliczne jednostki samorządu terytorialnego (w tym samorządy dwóch województw: małopolskiego i pomorskiego) są mniejszościowymi udziałowcami 12 polskich SSE¹³. Wielokrotnie większa grupa gmin przygotowuje tereny, które mogą być atrakcyjne dla inwestorów, i zabiega o ich włączenie do SSE. Działalność spółek zarządzających strefami koncentruje się na promowaniu tych nieruchomości, które już znajdują się w strefie lub mogą być do niej włączone. Nie jest ona jednak ograniczona geograficznie; tylko Legnicka SSE położona jest na terenie jednego województwa, pozostałe 13 SSE posiadają podstrefy w kilku województwach.

Zadania związane z przyciągnięciem inwestorów zewnętrznych od dawna realizują niektóre agencje rozwoju regionalnego. Nowym zjawiskiem jest natomiast zacieśnianie ponadlokalnej współpracy JST w aglomeracjach. Najbardziej znanym przykładem takich działań jest utworzenie w 2005 r. przez miasto Wrocław i siedem gmin położonych w pobliżu stolicy Dolnego Śląska spółki pod nazwą Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej SA (ARAW). Celem ARAW jest tworzenie warunków aktywizacji gospodarczej, trwałe ograniczanie bezrobocia i realizacja projektów związanych ze wspieraniem przedsiębiorczości. Do jej zadań należy także pozyskiwanie inwestycji zagranicznych do 30 gmin będących obecnie akcjonariuszami ARAW¹⁴. Ta inicjatywa jest przykładem, że konkurujące ze sobą o inwestorów samorządy mogą współpracować, wykorzystując synergię i uzupełnianie się oferty inwestycyjnej dużego miasta (rynek pracy, dostępność wyspecjalizowanych usług) z ofertą otaczających go gmin (przygotowane tereny inwestycyjne).

Jednostki samorządu terytorialnego prowadzą również działalność wspierającą inwestorów samodzielnie. Centrami/biurami obsługi inwestorów są często wyspecjalizowane komórki zajmujące się pomocą dla przedsiębiorców oraz działalnością promocyjną, w strukturach urzędów dużych

¹² *Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na 31 grudnia 2013 r.*, druk sejmowy nr 2448/VII kad., s. 5, www.sejm.gov.pl [dostęp 14 lutego 2015 r.].

¹³ *Ibidem*, s. 28–31.

¹⁴ Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, <http://www.araw.pl/artykuly/7628/> Informacje-ogolne [dostęp 4 lutego 2015 r.].

miast. Z przeprowadzonego przez Biuro Analiz Sejmowych (BAS) w 2012 r. badania dotyczącego wspierania rozwoju przedsiębiorczości przez JST wynika, że utworzyło je 42,9% miast na prawach powiatu¹⁵. Ich działania wspiera również PAIiIZ. Agencja podpisała w ostatnich latach porozumienia o współpracy z 44 miastami¹⁶ oraz z ARAW.

Głównie dzięki dostępności środków unijnych, ważnymi punktami wspierania przedsiębiorców stały się w ostatnich latach parki przemysłowe i technologiczne. Podaż przygotowanych nieruchomości zwiększyła się także dzięki stworzeniu przez wiele samorządów tzw. stref aktywności gospodarczej (dalej SAG). W odróżnieniu od parków, do zarządzania którymi powoływane są zwykle oddzielne spółki prawa handlowego, SAG są najczęściej promowane bezpośrednio przez urzędy miast i gmin.

Przyciąganie nowych inwestorów oraz podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej regionów wspierają również niektóre organizacje branżowe, takie jak Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”¹⁷ i Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych¹⁸.

Działalność RCOI w świetle wyników badania

Badanie dotyczące działalności RCOI zostało przeprowadzone przez Biuro Analiz Sejmowych i Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych w styczniu 2015 r. Kwestionariusz ankiety składał się z dziewięciu pytań, w tym trzech pytań otwartych¹⁹. Badanie zostało poprzedzone pilotażem w jednym z centrów. Po wprowadzeniu poprawek ankietę przesłano pocztą tradycyjną i elektroniczną do wszystkich 16 RCOI. Otrzymano 16 (100%) wypełnionych ankiet.

¹⁵ A. Grycuk, P. Russel, *Zaangażowanie jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w tworzenie instytucji wspierających przedsiębiorczość*, „Studia BAS” 2014, nr 1(37) [*Rozwój przedsiębiorczości oraz sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, G. Gołębiowski (red.)], s. 73.

¹⁶ Na dzień 1 lutego 2015 r. były to: Białystok, Bydgoszcz, Bytom, Chorzów, Częstochowa, Dąbrowa Górnicza, Dębica, Elbląg, Elk, Iława, Inowrocław, Kędzierzyn-Koźle, Kielce, Konin, Koszalin, Krosno, Lublin, Łapy, Łomża, Łódź, Mielec, Olsztyn, Opole, Ostrowiec Świętokrzyski, Piła, Piotrków Trybunalski, Pisz, Przemyśl, Radom, Radomsko, Rzeszów, Sanok, Sieradz, Skierniewice, Suwałki, Szczecin, Szczecinek, Tarnobrzeg, Toruń, Wałbrzych, Zambrów, Zamość, Zawiercie i Żyrardów.

¹⁷ Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”, <http://www.dolinalotnicza.pl/o-nas/> [dostęp 20 lutego 2015 r.].

¹⁸ Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, <https://www.absl.pl/pl/web/guest/partners> [dostęp 20 lutego 2015 r.].

¹⁹ Kwestionariusz ankiety znajduje się w Aneksie 1 na s. 153–157.

Formy prowadzenia działalności przez centra obsługi inwestora

Jak widać z informacji przedstawionych w tabeli 1, zasadnicza część aktywności RCOI to działania, do których prowadzenia zobowiązały się samorządy województw w umowach podpisanych z PAIiIZ.

Tabela 1. Formy działalności RCOI

Forma działalności	Odsetek centrów
Udzielanie informacji na temat możliwości i warunków inwestowania na terenie województwa	100
Udzielanie informacji na temat polskiego systemu zachęt inwestycyjnych oraz pomocy publicznej dla inwestorów	100
Przygotowywanie lub pomoc w przygotowywaniu ofert inwestycyjnych	100
Bezpośredni udział w obsłudze inwestorów	100
Udział w konferencjach, seminariach, targach i forach inwestycyjnych w Polsce	100
Poszukiwanie poddostawców/podwykonawców dla potencjalnych inwestorów	100
Prowadzenie bazy danych ofert inwestycyjnych (nieruchomości) z terenu województwa	100
Pomoc/pośrednictwo w nawiązywaniu kontaktów między potencjalnym inwestorem a instytucjami, organizacjami i przedsiębiorstwami działającymi na terenie województwa	100
Przygotowywanie materiałów promocyjnych o regionie	93,8
Szkolenie pracowników jednostek samorządu terytorialnego zlokalizowanych na terenie województwa w zakresie promocji inwestycji i obsługi inwestorów	87,5
Opieka poinwestycyjna nad inwestorami, którzy zrealizowali swoje projekty na terenie województwa (ang. <i>aftercare</i>)	81,3
Inne działania	31,3

* Źródłem danych wszystkich wykresów i tabel są wyniki przeprowadzonego badania.

Jak wspomniano w pierwszej części artykułu, PAIiIZ stworzyła i zarządza elektroniczną bazą ofert inwestycyjnych, w której swoje oferty mogą zamieszczać nieodpłatnie właściciele i zarządcy nieruchomości (m.in. JST, SSE, osoby fizyczne oraz firmy będące właścicielami gruntów, parki przemysłowe, ale także uczelnie wyższe, Agencja Mienia Wojskowego czy Agencja Nieruchomości Rolnych). Preferowane są działki o powierzchni minimum 2 ha (lub składające się z przylegających do siebie mniejszych terenów, które umożliwiają pozyskanie przez inwestora działki o takiej wielkości), z przeznaczeniem w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego na działalność produkcyjną/przemysłową, składy lub magazyny. Baza jest podstawowym źródłem ofert dla inwestorów zagranicznych chcących rozpocząć działalność w Polsce obsługiwanych przez PAIiIZ. Regionalne centra obsługi inwestora samodzielnie wprowadzają i aktualizują informacje w bazie. Jednocześnie z badania wynika, że wszystkie mają też własne

bazy ofert inwestycyjnych z regionu, budowane według przyjętych przez siebie kryteriów.

W sytuacji dużej konkurencji o nowych inwestorów pomiędzy krajami i regionami bardzo istotne stały się działania, których celem jest maksymalizacja korzyści ekonomicznych i społecznych z obecności przedsiębiorców już działających w danej lokalizacji. Są to:

- zwiększanie liczby powiązań pomiędzy inwestorami a lokalnymi przedsiębiorstwami i instytucjami pozwalających na ich silniejsze „zakorzenienie” (*embedding*) w regionie,
- opieka poinwestycyjna, której celem jest m.in. wspieranie rozwoju przedsiębiorstw również po zakończeniu realizacji przez nich projektów inwestycyjnych.

W praktyce te dwa rodzaje działań często nakładają się na siebie²⁰. Zaliczane do pierwszej grupy pomoc/pośrednictwo w nawiązywaniu kontaktów między potencjalnym inwestorem a instytucjami, organizacjami i przedsiębiorstwami działającymi na terenie województwa, a także poszukiwanie poddostawców prowadzi 100% RCOI. Należy to ocenić bardzo pozytywnie, zwłaszcza gdy te działania mają charakter systematyczny, wybiegający poza odpowiedzi na okazjonalne zapytania od inwestorów. Zwiększają one bowiem szanse lokalnych firm na nawiązanie współpracy handlowej, w tym również uzyskanie dostępu do rynków międzynarodowych. Pojawienie się firm zagranicznych może w ten sposób wygenerować nowe inwestycje w firmach już działających w danej lokalizacji²¹. Współpraca z krajowymi filiami korporacji transnarodowych ułatwia też dostęp do wiedzy: informacji o nowych trendach w sektorze, nowych technologiach czy nowoczesnych metodach zarządzania. Jej wykorzystanie pomaga miejscowym przedsiębiorcom poprawić jakość ich produktów i usług, zwiększyć wydajność pracy i obniżyć koszty operacyjne.

Do grupy działań polegającej na „zakorzenianiu” inwestorów w regionie zalicza się także inicjowanie współpracy między firmami a szkołami i lokalnymi instytucjami edukacyjnymi oraz inicjatywy klastrowe. Sprzyjają temu pośrednio programy rozwijania lokalnych firm, w wyniku których zaczęły one spełniać warunki rozpoczęcia współpracy z działającymi w Polsce firmami zagranicznymi i umożliwiły im wejście do ich łańcuchów dostaw.

Nie wszystkie RCOI (81,3% wskazań) angażują się natomiast w opiekę poinwestycyjną, będącą ważnym sposobem wspierania kolejnych inwesty-

²⁰ J. Potter, *Embedding Foreign Direct Investment*, OECD, Paryż 2002, s. 8.

²¹ J.H. Dunning, S.A. Lundan, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2008, s. 315.

cji (reinwestycji) przedsiębiorstw już obecnych w danej lokalizacji, stymulowania nowych inwestycji podmiotów z nim powiązanych, a także zmniejszenia ryzyka przeniesienia całości lub części ich działalności na inny, bardziej konkurencyjny obszar. Może ona doprowadzić m.in. do ulokowania przez firmę w lokalizacji, z której jest zadowolona, bardziej zaawansowanego projektu, wymagającego zatrudnienia wyżej wynagradzanych pracowników o wyższych kwalifikacjach (np. centrum rozwoju produktu przy już istniejącej fabryce). Może też pomóc w przeniesieniu do Polski działalności poddostawców. Zadowoleni inwestorzy są zazwyczaj najlepszymi – gdyż najbardziej wiarygodnymi dla innych przedsiębiorców – ambasadorami danej miejscowości. Jest to bardzo ważne, jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że potencjalni inwestorzy często zwracają się o opinie o lokalnym klimacie inwestycyjnym do już działających w danej lokalizacji firm, zwłaszcza pochodzących z tego samego kraju lub sektora²². Ich negatywna opinia przekreśla szanse na przyciągnięcie inwestycji. Wsparcie ze strony władz lokalnych bardzo pomaga także polskim menedżerom w lobbowaniu w zagranicznych centralach swoich firm na rzecz rozszerzenia ich działalności w Polsce.

W zakres opieki poinwestycyjnej wchodzi szeroki wachlarz działań, m.in. monitorowanie firm w celu uzyskiwania informacji o przeszkodach w ich działalności (i podejmowanie odpowiednich czynności), poprawa stanu infrastruktury, zwiększenie podaży pracowników o kwalifikacjach poszukiwanych na lokalnym rynku pracy (np. zmiany programów kształcenia w szkołach średnich i zawodowych) czy też utworzenie przez władze ciał doradczych z udziałem przedstawicieli przedsiębiorców działających na rzecz poprawy lokalnego klimatu inwestycyjnego. Nie należy to do zadań łatwych, gdyż wymaga zaangażowania, umiejętności budowania relacji oraz utrzymywania kontaktów (*networking*) z najważniejszymi pracownikami miejscowych firm oraz organizacjami branżowymi. W tego typu działaniach konieczna jest ciągłość, co nie jest łatwe przy częstych zmianach personalnych. Zaletą opieki poinwestycyjnej jest natomiast to, że jest ona tańsza niż przyciąganie nowych inwestorów²³.

Wśród innych form działalności RCOI, wskazywanych w odpowiedzi na omawiane w tym rozdziale pytanie ankiety, respondenci wymienili m.in. współpracę z dziennikarzami (polskimi i zagranicznymi), przygotowywanie misji gospodarczych do innych krajów, udział w projektach międzyna-

²² *Policy Framework for Investment. A Review of Good Practices*, OECD, Paryż 2006, s. 37.

²³ *Aftercare. A Core Function in Investment Promotion*, UNCTAD, Genewa 2007, s. 23.

rodowych (głównie o charakterze sieciowym), udział w przygotowywaniu wniosków dla projektów współfinansowanych z regionalnych programów operacyjnych, a także współpracę z instytucjami mającymi wpływ na wybory lokalizacyjne inwestorów i przebieg realizacji inwestycji, takimi jak Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad, zarządy dróg wojewódzkich, regionalne dyrekcje ochrony środowiska, starostwa powiatowe (wydawanie pozwoleń na budowę), urzędy marszałkowskie, operatorzy sieci energetycznych oraz dostawcy energii elektrycznej.

Współpraca RCOI z partnerami zewnętrznymi

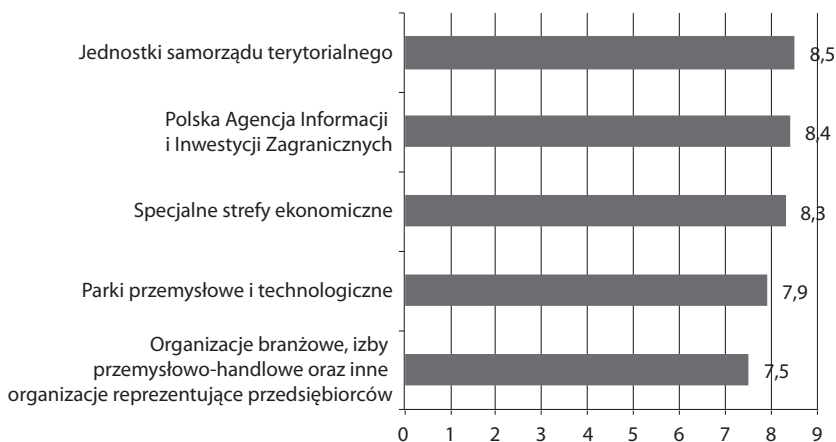
Formalna i nieformalna współpraca z wieloma partnerami, zarówno instytucjami publicznymi, jak i podmiotami prywatnymi, jest niezbędnym warunkiem skutecznej promocji inwestycji z kilku powodów:²⁴

- umożliwia dostęp do informacji i wiedzy, a także innych zasobów, którymi (m.in. z powodów finansowych) podmiot wspierający inwestorów nie dysponuje,
- pozwala stworzyć i efektywnie promować pełną ofertę inwestycyjną danej lokalizacji (miasta, gminy, regionu) oraz ciągle ją doskonalić,
- ułatwia budowanie cennych relacji, które można wykorzystać do przyciągnięcia nowych inwestorów, poszerzać wiedzę podmiotów, których opinia może mieć dla nich duże znaczenie, takich jak firmy doradcze, izby przemysłowo-handlowe, stowarzyszenia przedsiębiorców oraz media,
- pozwala prowadzić działania, do których brak jest umocowania prawnego lub organizacyjnego.

W ankiecie poproszono respondentów o określenie w skali od 0 do 10, gdzie 0 oznaczało brak, a 10 – bardzo ścisłą współpracę, intensywność współpracy RCOI z partnerami zewnętrznymi, którzy mają wpływ na skuteczność przyciągania nowych inwestycji do regionu.

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że poziom współpracy centrów z czterema grupami partnerów oraz Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych jest wysoki (średnia 8,1). Najściślej RCOI współpracują ze znajdującymi się na terenie województwa jednostkami samorządu terytorialnego, PAIiIZ oraz działającymi w regionie specjalnymi strefami ekonomicznymi (wykres 2).

²⁴ *Investment Promotion Toolkit. Module 4. Building Effective Partnerships*, Multilateral Investment Guarantee Agency, The World Bank Group, Waszyngton 2000, s. 4, 6–9.

Wykres 2. Poziom współpracy RCOI z partnerami zewnętrznymi

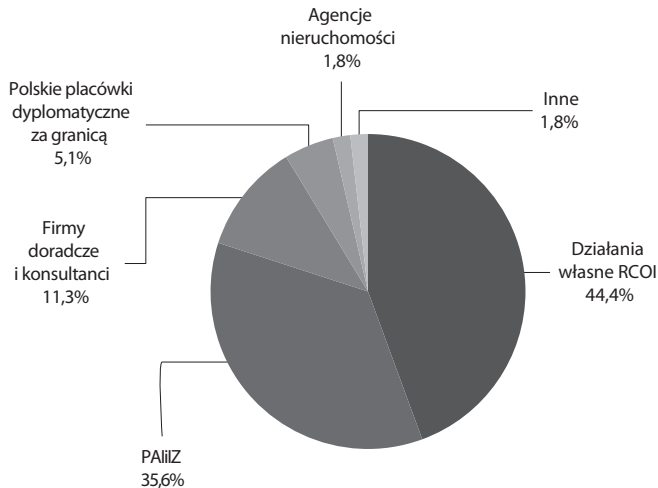
Sposób kontaktowania się potencjalnych inwestorów z RCOI

W ankiecie zapytano pracowników centrów, w jaki sposób w 2014 r. trafiali do nich potencjalni inwestorzy. Wyniki przedstawiono na wykresie 3.

Z badania wynika, że w 2014 r. najważniejszym (44,4% wskazań) źródłem generowania zapytań i projektów inwestorów, realizowanych lub współrealizowanych przez regionalne centra obsługi inwestora, były ich działania własne. Przedsiębiorcy kontaktowali się z RCOI dzięki stronie internetowej, publikacjom, kontaktom nawiązywanym podczas targów, seminariów i konferencji, informacjom przekazywanym przez partnerów centrów, a także dzięki rekomendacjom firm obsługiwanych wcześniej przez RCOI. Trafiały do nich również zapytania tych potencjalnych inwestorów, którzy byli już zdecydowani na lokalizację (region) swojej inwestycji. Na drugim miejscu (35,6%) znalazły się kontakty pozyskiwane dzięki współpracy z PAIiIZ. Zwraca jednak uwagę bardzo duży rozrzut odpowiedzi (od 5 do 70%).

Znaczną grupę (11,3%) stanowiły również firmy doradcze i niezależni konsultanci zajmujący się obsługą inwestorów chcących rozpocząć działalność na terenie Polski. W przypadku polskich placówek dyplomatycznych (5,1% wskazań) część respondentów precyzowała, że chodzi o wydziały promocji handlu i inwestycji działające przy polskich ambasadach.

W kategorii „Inne” wymieniano m.in. zagraniczne izby przemysłowo-handlowe, organizacje wspierające przedsiębiorców z danego kraju (np. KOTRA, wspierająca firmy koreańskie), ambasady państw obcych w Pol-

Wykres 3. Sposoby, w jaki w 2014 r. trafiali do RCOI potencjalni inwestorzy

sce, jednostki samorządu terytorialnego z terenu województwa oraz firmy deweloperskie.

Warto zwrócić uwagę, że na zawarte w ankiecie pytanie, czy RCOI obsługuje także potencjalnych inwestorów – przedsiębiorców z wyłącznie polskim kapitałem, wszystkie centra odpowiedziały twierdząco.

Oferta inwestycyjna regionów

Wybory lokalizacyjne przedsiębiorców w dużym stopniu zależą od jakości oferowanych nieruchomości²⁵. W kolejnym pytaniu ankiety zapytano respondentów, jaki odsetek wszystkich JST (gmin wiejskich, miejsko-wiejskich oraz miast na prawach powiatu), znajdujących się na terenie ich województwa, posiada nieruchomości, które mogą być zaoferowane potencjalnym inwestorom.

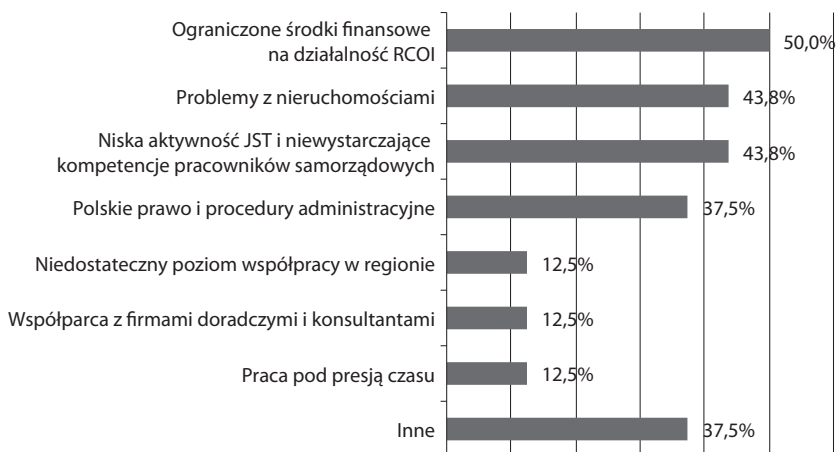
Średnia odpowiedzi na to pytanie we wszystkich 16 województwach wyniosła 50,3%. Jest to wskaźnik wyższy niż odsetek ofert znajdujących się w bazie PAIiIZ (29%), jednak należy pamiętać, że RCOI często stosują w przypadku ofert włączanych do własnych baz m.in. nieruchomości gruntowe mniejsze niż 2 ha czy też o przeznaczeniu innym niż obszary zabudowy produkcyjnej/przemysłowej, składów i magazynów.

²⁵ W. Jarczewski, *Pozyskiwanie inwestorów*, op. cit., s. 53.

Trudności napotymane przez RCOI

W kolejnym pytaniu poproszono respondentów o wskazanie trzech największych trudności napotypanych przez centra w ich działalności. Uzyskano łącznie 42 odpowiedzi (niektóre RCOI wskazały mniej niż trzy problemy lub wymieniane trudności dotyczyły tego samego problemu). Ich rozkład przedstawiono na wykresie 4.

Wykres 4. Najważniejsze problemy w działalności regionalnych centrów obsługi inwestora



Za największy problem (wskazało go 50% ankietowanych) uznano niewystarczającą ilość środków finansowych na realizowanie zadań przez RCOI w wymaganym zakresie. Wynikiem tej sytuacji jest m.in. zbyt małe w stosunku do potrzeb zatrudnienie, brak możliwości pozyskania do współpracy ekspertów z branż, z których pochodzą potencjalni inwestorzy, niedostateczne środki na audytowanie terenów inwestycyjnych na terenie województwa, szkoleń dla pracowników (np. dotyczących kwestii gospodarczych, szkoleń językowych czy kultury biznesowej krajów pochodzenia inwestorów), a także brak możliwości zakupu raportów płacowych o wynagrodzeniach dla poszczególnych stanowisk w firmach działających w regionie.

W ocenie pracowników centrów drugim najważniejszym problemem (43,8% wskazań) są trudności w przedstawieniu atrakcyjnej oferty nieruchomości dla przedsiębiorców z sektorów produkcji i logistyki spełniających ich wymagania. Wymieniono tutaj m.in. duże rozdrobnienie gruntów, brak

gotowych budynków o wymaganym standardzie w poszukiwanych lokalizacjach, w których inwestor mógłby szybko rozpocząć działalność (w tym hal na terenach specjalnych stref ekonomicznych), brak planów zagospodarowania przestrzennego, kłopoty z gruntami znajdującymi się w gestii Agencji Nieruchomości Rolnych (brak możliwości ich szybkiego kupna lub wieloletniej dzierżawy), problemy z drogami dojazdowymi, wreszcie brak uzbrojenia terenów inwestycyjnych lub jest ono niewystarczające. Tak samo częstym problemem jest niewielka aktywność JST w działaniach na rzecz przyciągania nowych firm, m.in. brak jakiegokolwiek oferty promującej ich teren, brak zainteresowania gmin spotkaniami z inwestorami, opóźnienia w przekazywaniu informacji, nieaktualizowanie danych o posiadanej ofercie inwestycyjnej, niewystarczające zaangażowanie w dalszą obsługę projektu po pozytywnej dla gminy decyzji inwestora. Wskazywano również na niewystarczające kwalifikacje pracowników samorządowych do profesjonalnej obsługi inwestorów (m.in. brak praktycznej znajomości procedur dotyczących procesu inwestycyjnego, trudności w komunikowaniu się z pracownikami JST w językach obcych).

Dla znacznej liczby RCOI (37,5%) problemy sprawiają polskie przepisy i procedury administracyjne, utrudniające przyciągnięcie inwestorów lub wydłużające procesy realizacji inwestycji (prawo podatkowe, prawo budowlane, Kodeks pracy). Trudności sprawia także polski system zachęt inwestycyjnych. Zwrócono też uwagę na wstrzymanie wydawania nowych zezwoleń na działalność w SEE w drugiej połowie 2014 r. w związku z opóźnieniem opublikowania rozporządzenia dostosowującego zasady udzielania regionalnej pomocy inwestycyjnej przedsiębiorcom w SSE do zmienionych od 1 lipca przepisów unijnych²⁶.

Po 12,5% wskazań otrzymały: brak współpracy i koordynacji działań między gminami zajmującymi się obsługą i wspieraniem inwestorów w województwie, brak koordynacji promocji inwestycyjnej między poszczególnymi JST, zbyt słaby lobbying regionu na rzecz konkretnych dużych inwestycji, które mają być zlokalizowane w Polsce, problemy z firmami doradczymi wynajętymi przez inwestora (m.in. utrwalone stereotypy i brak dostatecznej wiedzy na temat regionu), wreszcie praca pod presją czasu (bardzo krótkie terminy na zgromadzenie i przekazanie informacji niezbędnym potencjalnym inwestorom i/lub zorganizowanie spotkań).

²⁶ Rozporządzenie Rady Ministrów z 12 listopada 2014 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie pomocy publicznej udzielanej przedsiębiorcom działającym na podstawie zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej na terenach specjalnych stref ekonomicznych (Dz.U. poz. 1755).

Wśród odpowiedzi, które zaliczono do kategorii „Inne”, znalazły się między innymi:

- brak kompletnej informacji o projekcie i wymaganiach inwestora, co utrudnia przygotowanie oferty,
- długi czas oczekiwania na decyzje lub działania ze strony instytucji i urzędów uczestniczących w procesie inwestycyjnym oraz brak ich jednoznacznego stanowiska na temat pojawiających się problemów,
- koncentrowanie się projektów prowadzonych przez PAIiZ w wybranych, rozwiniętych gospodarczo, regionach Polski oraz zbyt mały udział Agencji w międzynarodowych imprezach gospodarczych,
- zbiurokratyzowanie i powolność procesów decyzyjnych w macierzystej organizacji RCOI,
- brak współpracy między centrami zlokalizowanymi w różnych województwach.

Ciągłe doskonalenie procesów przez RCOI

W ankiecie znalazło się również pytanie na temat zmian organizacyjnych lub technicznych, które zostały wprowadzone w latach 2013–2014 w celu podniesienia skuteczności działania centrów. Respondenci wymieniali tutaj między innymi:

- stworzenie nowej lub rozbudowanie istniejącej strony internetowej zawierającej oferty inwestycyjne i informacje gospodarcze dotyczące województwa, w tym opracowanie i udostępnienie internetowego narzędzia opartego na rozwiązaniach Systemu Informacji Geograficznej (*Geographic Information System*) służącego do prezentowania ofert inwestycyjnych z regionu, rozbudowę bazy danych ofert inwestycyjnych oraz uruchomienie kalkulatora inwestycyjnego ułatwiającego obliczanie wysokości przysługującej inwestującemu w SSE przedsiębiorcy zwolnienia z podatku dochodowego, a także zwolnienia z podatku od nieruchomości²⁷,
- wprowadzenie większej specjalizacji branżowej pracowników w celu podniesienia merytorycznego poziomu obsługi,
- działania zbliżające RCOI do modelu promocji inwestycji określanego w literaturze jako *one stop shop*, polegającego na przekazaniu wszystkich niezbędnych informacji na temat rozpoczęcia działalności w danej lokalizacji oraz zaoferowaniu jak najszerszego wachla-

²⁷ W dwóch gminach: Głogów Małopolski i Trzebowniko. Zob. www.coi.rzeszow.pl/kalkulator/ [dostęp 19 lutego 2015 r.].

rza usług w jednym miejscu (w miejsce *first stop shop*, tj. wyłącznie punktu pierwszego kontaktu dla inwestorów),

- połączenie RCOI z inną jednostką organizacji, w której działa centrum, co pozwoliło na zwiększenie dostępnych zasobów (w tym ludzkich),
- wprowadzenie cyklicznych spotkań z pracownikami samorządów odpowiedzialnymi za obsługę inwestorów i promocję gospodarczą,
- zmiana lokalizacji RCOI na bardziej prestiżową lub dogodniej położoną dla przedsiębiorców.

Pracownicy RCOI

Promocja inwestycji to działalność opierająca się na interakcjach, której skuteczność jest pochodną zaangażowania, wiedzy i osobowości osób mających bezpośredni kontakt z inwestorami. Do najczęściej wymienianych w literaturze pożądaných cech takich osób należą: wcześniejsze doświadczenie w sektorze prywatnym (w szczególności na stanowiskach związanych ze sprzedażą lub zarządzaniem projektami), dobra znajomość specyfiki branży, z której pochodzą inwestorzy, łatwość komunikowania się, umiejętność budowania atmosfery zaufania i relacji zawodowych, wreszcie znajomość języków obcych²⁸. Bardzo pomaga zwłaszcza wcześniejsze doświadczenie zawodowe w pracy w biznesie. W cytowanym już badaniu Banku Światowego z 2009 r. zatrudnianie osób z doświadczeniem w sektorze prywatnym znalazło się wśród 14 najlepszych praktyk stosowanych przez najskuteczniejsze agencje promocji inwestycji²⁹.

W ankiecie postawiono pytanie, jaki procent pracowników RCOI ma co najmniej dwuletnie doświadczenie w pracy zawodowej w sektorze prywatnym. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że we wszystkich 16 centrach wskaźnik ten wyniósł 45%.

Przykłady projektów realizowanych przez centra w latach 2011–2014

Ostatnie pytanie otwarte ankiety dotyczyło projektów, w których uczestniczy RCOI i które skutecznie przyczyniają się do realizowania ich celów. W artykule opisano trzy z nich, a każdy jest przykładem innego rodzaju działań:

²⁸ *Handbook for Promoting Foreign Direct Investment in Medium-Size, Low-Budget Cities in Emerging Markets*, Columbia University, Nowy Jork 2009, s. 56.

²⁹ C. Ortega, C. Griffin, *Investment Promotion Essentials*, op. cit., s. 2.

- inicjatyw szkoleniowych i edukacyjnych realizowanych na rzecz zwiększenia liczby pracowników o kwalifikacjach poszukiwanych na lokalnym rynku pracy,
- opieki poinwestycyjnej i zwiększania liczby powiązań przedsiębiorców z regionem,
- promowanie oferty inwestycyjnej samorządów lokalnych.

BPO College i informatyczne studia dualne w Trójmieście

W 2011 r. w Gdańsku rozpoczęto realizację projektu „Invest in Pomerania”, którego celem było stworzenie kompleksowego systemu promocji i informacji gospodarczej województwa pomorskiego, w tym także przyciągania i obsługi inwestorów, opartego na zasadzie *one stop shop*³⁰. W skład inicjatywy Invest in Pomerania, na zasadzie partnerstwa, weszły najważniejsze instytucje obsługujące inwestorów w regionie – Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna, Słupska Specjalna Strefa Ekonomiczna, Gdańska Agencja Rozwoju Gospodarczego, Agencja Rozwoju Pomorza, miasta Gdańsk, Sopot, Gdynia i Słupsk oraz Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego. Zgodnie z założeniami Invest in Pomerania partnerzy prowadzą wspólne działania promocyjne i wymieniają się informacjami nt. obsługiwanych inwestorów. Liderem Invest in Pomerania jest Agencja Rozwoju Pomorza, w której strukturach od 2004 roku działa RCOI.

Najważniejszymi projektami, w które zaangażował się zespół Invest in Pomerania, są programy edukacyjne i szkoleniowe mające na celu zwiększenie liczby wykwalifikowanych pracowników w sektorach zidentyfikowanych jako najważniejsze dla rozwoju gospodarczego Pomorza. Jednym z nich jest sektor nowoczesnych usług biznesowych, w którym działają podmioty świadczące usługi *outsourcingu* procesów biznesowych (*Business Process Outsourcing*, BPO) oraz informatyki (*Information Technology Outsourcing*, ITO). Polska jest liderem sektora usług BPO/ITO w Europie Środkowej. Jest on obecnie jednym z najszybciej rozwijających się segmentów polskiej gospodarki³¹. Tego rodzaju działalność, prowadzona często przez wyspecjalizowane podmioty znane jako centra usług wspólnych (*shared service centres*, SSC), wymaga zatrudnienia dużej liczby wykształconych i znających języki obce pracowników, dlatego też jest lokalizowana w dużych miastach i aglomeracjach miejskich. Trójmiasto konkuruje tutaj o nowe miejsca pracy

³⁰ Szerzej o tym w artykule A. Golec, K. Lipińska, *Pomorski Port Kreatywności – przykłady działań samorządu województwa pomorskiego na rzecz rozwoju przedsiębiorczości*, na s. 159–179 niniejszego numeru „Studiów BAS”.

³¹ A. Grycuk, *Centra nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, „INFOS. Zagadnienia Społeczno-ekonomiczne” 2014, nr 3(163), s. 2.

z innymi polskimi miastami będącymi dużymi ośrodkami akademickimi, w tym zwłaszcza z Krakowem, Wrocławiem, Łodzią i Warszawą.

W celu zwiększenia liczby kandydatów do pracy w centrach nowoczesnych usług biznesowych, od 2013 r. BPO Education Center przy Sopotkiej Szkole Wyższej rozpoczęło realizację projektu pod nazwą „BPO College”. Jego ideą było stworzenie programu kształcenia, który byłby konsultowany przez przyszłych pracodawców i uzupełniałby kwalifikacje poszukujących pracy kandydatów o praktyczne umiejętności niezbędne w pracy m.in. na stanowisku *junior accountant* w centrach usług wspólnych. Kurs księgowości korporacyjnej w ramach BPO College został przygotowany wspólnie z pracodawcami oraz z Invest in Pomerania. Został sfinansowany przez Powiatowy Urząd Pracy w Gdańsku. Składał się z praktycznych wykładów i warsztatów, prowadzonych w większości przez praktyków, oraz dwumiesięcznych płatnych staży zorganizowanych w firmach BPO z Trójmiasta. Firmy te miały także możliwość zatrudnienia stażystów w każdej chwili trwania programu. W trzech edycjach kursu wzięło udział po 40 osób, z czego zatrudnienie w firmach BPO znalazło ok. 80% jego uczestników. Kontynuacją tej inicjatywy jest realizowany w podobnej formule przez Agencję Rozwoju Pomorza/Invest in Pomerania kolejny projekt edukacyjny pod nazwą „Pomorski Smart-Up – poprawa sytuacji osób młodych na rynku pracy w kontekście branż priorytetowych dla województwa pomorskiego (BPO, ICT, Logistyka, Produkcja i Energetyka)”. W bezpłatnych szkoleniach, pozwalających na zdobycie kwalifikacji poszukiwanych przez pracodawców na pomorskim rynku pracy, weźmie udział 200 młodych mieszkańców regionu

Drugi projekt edukacyjny wspierany przez Invest in Pomerania, to tzw. studia dualne, realizowane w trybie stacjonarnym od roku akademickiego 2014/2015 na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Impulsem do ich stworzenia była również sytuacja na pomorskim rynku pracy, gdzie firmy sektora technologii teleinformatycznych (*Information and Communication Technologies*) rozwijają się tak samo dynamicznie jak firmy BPO/ITO, poszukując informatyków potrafiących łączyć wiedzę IT z wiedzą biznesową. Bardzo duże znaczenie miały tutaj opinie przedsiębiorstw, z którymi współpracuje zespół Invest in Pomerania, jak również chęć zwiększenia szans Pomorza na przyciągnięcie nowych inwestorów z tego sektora.

Dwuletnie studia magisterskie o specjalności „Aplikacje informatyczne w biznesie” to połączenie tradycyjnych zajęć dydaktycznych z 5-miesięczną praktyką zawodową w firmach informatycznych. Jest to jeden z pierwszych tego typu programów zrealizowanych w Polsce. Prace nad jego uruchomieniem trwały dwa lata, a program studiów powstał przy wykorzystaniu informacji uzyskanych od 17 firm podczas sesji zorganizowanych przez

Uniwersytet Gdański. Duża grupa wykładowców to pracownicy firm IT z długoletnim doświadczeniem w biznesie. W programie uczestniczą także wykładowcy z zagranicy (Wielka Brytania, Szwecja), którzy przeprowadzają wykłady w formie wideokonferencji. Kształcenie dla jednej grupy studenckiej rocznie obejmuje siedem zawodów informatycznych, jednak przedmioty informatyczne stanowią 70% programu zajęć, natomiast pozostałe 30% to przedmioty biznesowe. Obowiązkowymi lektoratami są kursatoria z języków: angielskiego (informatyczny na poziomie zaawansowanym) oraz chińskiego (na poziomie podstawowym)³².

Studenci mogą w czasie studiów uzyskać bezpłatnie ponad 30 międzynarodowych certyfikatów informatycznych takich firm, jak Cisco, Microsoft i Oracle. W czasie czwartego semestru studenci będą pracowali nad projektami w firmach, które uczestniczyły w organizacji kierunku, w systemie: 2 dni zajęć na uczelni i 3 dni stażu. Każdy student będzie miał swego opiekuna – pracownika firmy, który będzie wspierał go w procesie nauki. W ramach ciągłego doskonalenia programu będzie on modyfikowany z uwzględnieniem doświadczeń studentów, firm oraz wykładowców.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej z programu operacyjnego „Kapitał ludzki”, działanie 4.3. „Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni w obszarach kluczowych w kontekście celów strategii «Europa 2020»”.

Klub 150 w Opolu

Inicjatywa Klub 150 to projekt typu *aftercare* realizowany od 2013 r. przez Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarki. Jest częścią Opolskiej Platformy Innowacji, skupiającej przedsiębiorstwa o istotnym znaczeniu dla województwa³³.

Najważniejszymi celami działania Klubu są:

- stworzenie jak najlepszych warunków do prowadzenia działalności i dalszego rozwoju dla ok. 150 największych przedsiębiorstw Opolszczyzny,
- silniejsze związanie firm z regionem m.in. przez zacieśnienie współpracy i kontaktów między samymi przedsiębiorstwami, samorządem oraz innymi partnerami,
- możliwość szybszego reagowania przez władze lokalne na problemy i potrzeby przedsiębiorców,
- zachęcenie młodych mieszkańców Opolszczyzny do podjęcia pracy w regionie i współtworzenia jego gospodarczej przyszłości.

³² *Aplikacje informatyczne w biznesie*, Uniwersytet Gdański, <http://aib.ug.edu.pl/pl/czp/> [dostęp 1 marca 2015 r.].

³³ *Klub 150*, klub150.opolskie.pl/o-klubie [dostęp 23 lutego 2015 r.].

W inicjatywie, która została objęta patronatem Ministra Gospodarki, uczestniczą także dwie specjalne strefy ekonomiczne działające w regionie: Wałbrzyska SSE „Invest-Park” oraz Katowicka SSE.

Współpraca w ramach Klubu przyjęła wiele różnych form. Są to między innymi:

- spotkania przedstawicieli firm w ramach grup branżowych (alumi- niowej, budowlanej, chemicznej, meblarsko-drzewnej, spożywczej), również z udziałem marszałka województwa,
- rozwijanie klastrów: motoryzacyjnego (Silesia Automotive Opol- skie) i spożywczego (Around the Food),
- wizyty *benchmarkingowe* w firmach należących do Klubu, które po- zwalają zapoznawać się przez firmy z wypracowanymi przez kole- gów rozwiązaniami technologicznymi i organizacyjnymi,
- wspieranie rozwoju szkolnictwa zawodowego w kierunku tzw. kształcenia dualnego, m.in. przez organizowanie dla uczniów wizyt studyjnych, praktyk, staży i kursów w firmach, w tym także w ra- mach nowego programu operacyjnego „Wiedza. Edukacja. Roz- wój” (współtworzenie przez przedsiębiorców programów nauczania w szkołach, tworzenie klas patronackich i inne),
- regularne spotkania dyrektorów HR firm członkowskich (Klub Dy- rektorów HR) w celu m.in. wspólnego rozwiązywania operacyjnych problemów przedsiębiorstw,
- zakupy grupowe przedsiębiorstw-członków Klubu,
- zorganizowanie szkoleń dotyczących metody *lean management* w firmach produkcyjnych,
- zlecenie przez członków Klubu uczniom ze szkół ponadgimnazjal- nych Opolszczyzny praktycznych zadań do rozwiązania z zastoso- waniem metody *design thinking*, których wyniki mogą być następnie wdrożone w firmach.

Inicjatywa jest finansowana ze środków „Regionalnego programu ope- racyjnego wojewódzkiego opolskiego na lata 2007–2013”, z którego pozy- skano 2 mln zł. Przedsiębiorstwa nie ponoszą żadnych kosztów z tytułu członkostwa w Klubie i uczestniczenia w spotkaniach.

Koszycka Strefa Aktywności Gospodarczej w Sokołowicach

W 2009 r. cztery instytucje zaangażowane na rzecz rozwoju gospodar- czego województwa małopolskiego: Małopolska Agencja Rozwoju Regio- nalnego SA (MARR, w jej strukturach znajduje się RCOI), Małopolski Urząd Marszałkowski (w strukturach urzędu działa wspierane przez Mi-

nisterstwo Gospodarki COIE), Krakowski Park Technologiczny sp. z o.o. (podmiot zarządzający specjalną strefą ekonomiczną) oraz należąca do samorządu województwa spółka Małopolskie Parki Przemysłowe sp. z o.o., utworzyły w Krakowie wspólne biuro pod nazwą Centrum Business in Małopolska (CeBiM). Była to pierwsza tego typu inicjatywa na szczeblu regionu w Polsce. Jej celem było zapewnienie inwestorom kompleksowej obsługi (*one stop shop*), a także podniesienie skuteczności wspierania lokalnej przedsiębiorczości dzięki stworzeniu instytucji otoczenia biznesu dysponującej szeroką i praktyczną wiedzą o regionie, łączącą elastyczność działania spółek kapitałowych z kompetencjami administracji samorządowej.

Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego i CeBiM pomagają małopolskim samorządom, zwłaszcza tym nieposiadającym doświadczeń w przyciąganiu inwestorów, w tworzeniu lub promocji ich oferty nieruchomości. Dobrym przykładem takich działań jest wsparcie udzielane przez Agencję samorządowi Koszyc (powiat proszowicki) w promocji utworzonej przez gminę Koszyckiej Strefy Aktywności Gospodarczej (KSAG) w Sokołowicach.

Gmina Koszyce, podobnie jak cały powiat proszowicki, jest gminą typowo rolniczą, o wyższym niż średnia dla województwa poziomie bezrobocia. Jest położona w odległości ok. 50 km od Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego, będącego dla inwestorów najbardziej preferowanym miejscem inwestycji w Małopolsce. Celem utworzenia KSAG była poprawa warunków do rozwoju mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw oraz stworzenie nowych miejsc pracy, co pozwoliłoby m.in. ograniczyć migrację mieszkańców gminy do Krakowa oraz innych większych miast. Pomysł podniesienia atrakcyjności inwestycyjnej gminy Koszyce przez stworzenie nowego terenu, na którym mogliby rozpocząć działalność, pojawił się po otwarciu w 2002 r. nowego mostu na Wiśle, który poprawił dostępność komunikacyjną gminy. W 2008 r. rozpoczęła ona sukcesywny wykup działek od prywatnych właścicieli pod planowaną strefę³⁴.

Powstanie KSAG zostało dofinansowane ze środków UE z „Małopolskiego regionalnego programu operacyjnego na lata 2007–2013”, w ramach poddziałania 4.3 „Tworzenie i rozwój stref aktywności gospodarczej”. Strefa jest położona w miejscowości Sokołowice przy drodze wojewódzkiej 768, 23 km na północ od węzła Brzesko na autostradzie A4. Potencjalnym inwestorom zaoferowano dzierżawę na co najmniej 20 lat 11,3 ha gruntów

³⁴ *Kalendarium projektu w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007–2013 Nr MRPO.04.03.01-12-009/11 pn. „Utworzenie Koszyckiej Strefy Aktywności Gospodarczej”*, „Gazeta Koszycka” luty 2014, nr 1(62), s. 5.

wraz z infrastrukturą techniczną w całości należących do gminy. Są one podzielone na kilka mniejszych działek, przeznaczonych pod działalność produkcyjną i usługową. KSAG jest jedną z ok. 30 stref aktywności gospodarczej, które powstały w ostatnich latach w Małopolsce.

Na mocy podpisanej w 2013 r. z gminą Koszyce sześciomiesięcznej umowy MARR przygotowała plan działań marketingowych dla KSAG. Zawierał on m.in. zasady promocji oferty inwestycyjnej, wykaz narzędzi marketingowych i koncepcję rozwoju obszaru strefy. Opracowano materiały promocyjne z wykorzystaniem wysokiej jakości fotografii i rysunków, a także ofertę inwestycyjną zgodnie ze standardami PAIiIZ, która została zamieszczona w bazach danych o nieruchomościach. MARR podjęła się również organizacji spotkań z potencjalnymi inwestorami, w tym z lokalnymi przedsiębiorcami, wykorzystując wiedzę na temat instrumentów wsparcia dostępnych dla małopolskich firm. Agencja wspierała również KSAG w konkursie PAIiIZ „Grunt na medal” (edycja 2014). Dzięki możliwości dokładnego poznania oferty nieruchomości gminy Koszyce, w dalszym ciągu promuje ją wśród przedsiębiorców, którzy rozważają inwestycje w Małopolsce.

Podsumowanie

Regionalne centra obsługi inwestora stanowią interesujący przykład funkcjonowania sieci współpracy (z istniejącymi elementami konkurencji) w sektorze publicznym. Tego typu rozwiązanie, polegające na stworzeniu przez jeden podmiot jednolitej sieci partnerów z dedykowanymi zasobami do realizacji wspólnych celów gospodarczych, jest rzadko spotykane w polskiej administracji.

Z perspektywy 10 lat należy ocenić, że utworzenie sieci RCOI przyniosło korzyści każdej ze stron. W istotny sposób ułatwiło to działanie i realizowanie misji PAIiIZ, którą jest stymulowanie napływu inwestycji zagranicznych do Polski. Jest też korzystnym rozwiązaniem, jeżeli chodzi o koszty. Zapewnia ono także stosunkowo wyrównany – bo w praktyce prawie zawsze determinowany określonymi wymaganiami stawianymi przez inwestorów – dostęp wszystkich regionów do informacji o potencjalnych inwestycjach, stwarzając takie same szanse na przyciągnięcie na swój teren nowych przedsiębiorców. Chociaż pomysłodawcą utworzenia RCOI była narodowa agencja promocji inwestycji zagranicznych, badanie BAS/PAIiIZ potwierdziło, że obecnie wszystkie 16 centrów wspiera też podmioty z kapitałem wyłącznie polskim. Stworzenie regionalnych baz danych o nieruchomościach, mobilizowanie przedstawicieli samorządu terytorialnego do po-

prawiania jakości posiadanej oferty inwestycyjnej, promowanie najlepszych wzorców promocji inwestycji, wspieranie współpracy z sektorem prywatnym i angażowanie się w inicjatywy typu *aftercare* – wpływają korzystnie na warunki prowadzenia działalności dla wszystkich przedsiębiorców.

Od wielu lat w Polsce, Europie i na świecie obserwowany jest stały wzrost profesjonalizacji procesów obsługi inwestorów. Wzrosła także liczba atrakcyjnych ofert inwestycyjnych, a kraje i regiony UE konkurują ze sobą strukturą i łatwością otrzymania pomocy publicznej. Pasywne działania informacyjno-marketingowe już nie wystarczają. Od kilkunastu lat bardzo ważnym obszarem dla praktyków promocji inwestycji stało się wspieranie rozwoju i maksymalizowanie korzyści z działalności przedsiębiorców, którzy już są obecni na danym terenie – zatrzymanie ich w regionie, zachęcenie do dalszych inwestycji oraz wykorzystanie ich pomocy do przyciągnięcia nowych firm. Stąd cieszy fakt, że instytucje macierzyste, w który działają polskie RCOI, angażują się w tego rodzaju działania, a centra nie tylko współpracują z PAIIIZ przy obsłudze inwestorów, ale także pozyskują ich samodzielnie w wyniku własnych działań i inicjatyw.

Bibliografia

- Aftercare. A Core Function in Investment Promotion*, UNCTAD, Genewa 2007.
- Dunning J.H., Lundan S.A., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2008.
- Kalendarium projektu w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007–2013 Nr MRPO.04.03.01-12-009/11 pn. „Utworzenie Koszyckiej Strefy Aktywności Gospodarczej”*, „Gazeta Koszycka” luty 2014, nr 1(62).
- Grycuk A., *Centra nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, „INFOS. Zagadnienia Społeczno-ekonomiczne” 2014, nr 3(163).
- Grycuk A., Russel P., *Zaangażowanie jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w tworzenie instytucji wspierających przedsiębiorczość*, „Studia BAS” 2004, nr 1(37) [Rozwój przedsiębiorczości oraz sektora małych i średnich przedsiębiorstw, G. Gołębiowski (red.)].
- Handbook for Promoting Foreign Direct Investment in Medium-Size, Low-Budget Cities in Emerging Markets*, Columbia University, Nowy Jork 2009.
- Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych. Stan na 31 grudnia 2013 r.*, druk sejmowy nr 2448/VII kad.
- Investment Promotion Toolkit*, Multilateral Investment Guarantee Agency, The World Bank Group, Waszyngton 2000.
- Jarczewski W., *Pozyskiwanie inwestorów do gmin*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

Ortega C., Griffin C., *Investment Promotion Essentials: What Sets the World's Best Investment Facilitators Apart From the Rest*, Investment Climate Advisory Services, World Bank Group, Waszyngton 2009.

Policy Framework for Investment. A Review of Good Practices, OECD, Paryż 2006.

Potter J., *Embedding Foreign Direct Investment*, OECD, Paryż 2002.

„Program wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011–2020” (tekst jednolity na dzień 27 października 2014 r.), Ministerstwo Gospodarki, 2014.

Rozporządzenie Rady Ministrów z 12 listopada 2014 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie pomocy publicznej udzielanej przedsiębiorcom działającym na podstawie zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej na terenach specjalnych stref ekonomicznych (Dz.U. nr 1755).

Zakończenie VI edycji Ogólnopolskiego Konkursu „Grunt na medal 2014”. Informacja prasowa, PAliIZ, 27 października 2014 r.

Źródła internetowe

www.absl.pl

aib.ug.edu.pl

www.araw.pl

coie.gov.pl

www.coi.rzeszow.pl

www.dolinalotnicza.pl

klub150.opolskie.pl

www.mg.gov.pl

www.paiz.gov.pl

www.sqipw.wlkp.pl

Aneks 1. Ankieta dotycząca działalności regionalnych centrów obsługi inwestora (RCOI)

Imię i nazwisko osoby wypełniającej ankietę

Numer telefonu _____

E-mail _____

1. Proszę zaznaczyć wszystkie formy działalności RCOI, stawiając w odpowiednim kwadracie znak „X”.

	Udzielanie informacji na temat możliwości i warunków inwestowania na terenie województwa
	Udzielanie informacji na temat polskiego systemu zachęt inwestycyjnych oraz pomocy publicznej dla inwestorów
	Przygotowywanie lub pomoc w przygotowywaniu ofert inwestycyjnych
	Bezpośredni udział w obsłudze inwestorów
	Przygotowywanie materiałów promocyjnych o regionie
	Udział w konferencjach, seminariach, targach i forach inwestycyjnych w Polsce
	Udział w konferencjach, seminariach, targach i forach inwestycyjnych za granicą
	Opieka poinwestycyjna nad inwestorami, którzy zrealizowali swoje projekty na terenie województwa (<i>aftercare</i>)
	Szkolenie pracowników jednostek samorządu terytorialnego zlokalizowanych na terenie województwa w zakresie promocji inwestycji i obsługi inwestorów
	Poszukiwanie poddostawców/podwykonawców dla potencjalnych inwestorów

	Prowadzenie bazy danych ofert inwestycyjnych (nieruchomości) z terenu województwa
	Pomoc/pośrednictwo w nawiązywaniu kontaktów pomiędzy potencjalnym inwestorem, a instytucjami, organizacjami i przedsiębiorstwami działającymi na terenie województwa

Inne (jakie?) _____

2. Czy COI obsługuje potencjalnych inwestorów – przedsiębiorców z kapitałem wyłącznie polskim?

Tak

Nie

3. Proszę określić poziom współpracy Pani/Pana RCOI z następującymi instytucjami i organizacjami, zaznaczając na linii w odpowiednim miejscu znaku „x”.

3.1. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego zlokalizowanymi na terenie województwa.

Brak współpracy _____ Bardzo ścisła współpraca

3.2. Współpraca z Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych.

Brak współpracy _____ Bardzo ścisła współpraca

3.3. Współpraca ze specjalnymi strefami ekonomicznymi (SSE) działającymi na terenie województwa.

Brak współpracy _____ Bardzo ścisła współpraca

3.4. Współpraca z parkami przemysłowymi i technologicznymi działającymi na terenie województwa.

Brak współpracy _____ Bardzo ścisła współpraca

3.5. Współpraca z organizacjami branżowymi, izbami przemysłowo-handlowymi oraz innymi organizacjami reprezentującymi przedsiębiorców.

Brak współpracy _____ Bardzo ścisła współpraca

4. Przyjmując wszystkich potencjalnych inwestorów obsługiwanych przez RCOI w 2014 r. za 100%, proszę określić procentowo, ilu z nich trafiło do Centrum przez:

	Kontakty własne COI (np. kontakt przez stronę www, kontakty nawiązane podczas targów, seminariów i konferencji, pozyskane dzięki współpracy z organizacjami branżowymi, dzięki rekomendacjom firm obsługiwanych wcześniej przez RCOI)
	PAIilZ
	Firmy doradcze lub niezależnych konsultantów zajmujących się obsługą inwestorów
	Agencje nieruchomości
	Polskie placówki dyplomatyczne za granicą
	Inne (jakie?)
	Inne (jakie?)
	Inne (jakie?)
100%	

5. Jaki odsetek wszystkich jednostek samorządu terytorialnego (gmin: wiejskich, miejsko-wiejskich, miejskich oraz miast na prawach powiatu) znajdujących się na terenie województwa posiada nieruchomości, które RCOI może zaoferować potencjalnym inwestorom?

_____ %

6. Proszę wskazać trzy największe trudności napotymane we wspieraniu inwestorów przez RCOI.

6.1	
6.2	
6.3	

7. Czy w ostatnich dwóch latach (2013–2014) w działalności RCOI wprowadzono jakieś zmiany organizacyjne lub techniczne, które miały na celu podniesienie skuteczności jego działania? Jeżeli tak, prosimy o podanie trzech najważniejszych.

7.1	
7.2	
7.3	

8. Proszę wskazać trzy projekty wspierające inwestorów, w których uczestniczy RCOI, lub rozwiązania organizacyjne, sposoby oraz formy działania RCOI, które Pani/Pana zdaniem mogą być uznane za tzw. dobre praktyki (*best practices*), tj. skutecznie przyczyniają się do realizacji celów RCOI, pozwalają wyróżnić się na tle innych regionów, są ciekawe i/lub innowacyjne itp.

8.1	
8.2	
8.3	

9. Jaki procent pracowników RCOI ma co najmniej 2-letnie doświadczenie w pracy zawodowej w sektorze prywatnym?

_____ %

Miejsce na Państwa uwagi i komentarze

Bardzo dziękujemy za czas poświęcony na wypełnienie ankiety

Adrian Grycuk

Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu

Monika Zdrojek

Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych