„Założenia w zakresie polityki inwestycyjnej województwa warmińsko-mazurskiego ze szczególnym uwzględnieniem promocji gospodarczej regionu”

Olsztyn, 2016

Opracowanie

Dokument został opracowany na podstawie prac dr hab. Wiesławy Lizińskiej

Konsultacje wewnętrzne:

Jednostki organizacyjne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego:

Departament Koordynacji Promocji

Departament Polityki Regionalnej

Konsultacje zewnętrzne z przedstawicielami:

Wojewódzkiej Rady Dialogu Społecznego Województwa Warmińsko-Mazurskiego

Warmińsko-Mazurskiego Związku Pracodawców Prywatnych, Konfederacji Lewiatan

Warmińsko-Mazurskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej

Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej

Elbląskiego Parku Technologicznego

Parku Naukowo-Technologicznego w Ełku

Warmińsko-Mazurskiego Funduszu „Poręczenia Kredytowe" sp. z o.o. w Działdowie

jednostek samorządu terytorialnego oraz przedsiębiorców

Spis treści

Wprowadzenie 5

1. Synteza założeń do polityki inwestycyjnej 6
- 1.1. Cele, procedura budowania polityki inwestycyjnej oraz metodologia badawcza 6
- 1.2. Potencjał i atrakcyjność inwestycyjna regionu wraz ze wskazaniem na cechy wyróżniające Warmię i Mazury 7
- 1. 3. Analiza przesłanek jakimi kierują się inwestorzy wybierając daną lokalizację 13
- 1. 4. Pozyskiwanie informacji o inwestorach i warunkach prowadzenia działalności 14
- 1.5. Możliwości pozyskiwania inwestorów przez region (branże i kierunki) oraz wpływ potencjalnych inwestycji na konkurencję na rynku regionalnym 17
- 1. 6. Wybór narzędzi działań proinwestycyjnych 20

2. Analiza SWOT Plus województwa warmińsko-mazurskiego w aspekcie polityki inwestycyjnej 24

3. Misja i wizja polityki inwestycyjnej 28

4. Cele strategiczne, operacyjne i działania 29
- 4.1. Cel strategiczny 1 - integracja i koordynacja jednostek kształtujących ofertę gospodarczą regionu 29
- 4.2. Cel strategiczny 2 - wypracowanie oferty gospodarczej regionu 32
- 4.3. Cel strategiczny 3 - promocja oferty gospodarczej regionu 35

5. Cele polityki inwestycyjnej a *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025* oraz *Strategia marki województwa warmińsko-mazurskiego na lata 2014+* 37

6. Finansowe uwarunkowania realizacji polityki 39

7. Realizacja polityki: horyzont czasowy, jednostki, harmonogram, koncentracja przestrzenna i sektorowa 41
- 7.1. Horyzont czasowy 41
- 7.2. Jednostki realizujące politykę inwestycyjną 41
- 7.3. Harmonogram realizacji 43
- 7.4. Koncentracja przestrzenna i sektorowa 43

8. Monitoring i ewaluacja polityki **45**
8.1. Monitoring realizacji polityki **45**
8.2. Ewaluacja realizacji polityki **48**

Wykorzystane źródła **49**

Wprowadzenie

Przystępując do formułowania koncepcji założeń służących opracowaniu polityki inwestycyjnej, w tym także opierając się o wnioski płynące z analizy innych dokumentów strategicznych opracowanych dla województwa warmińsko-mazurskiego należy zaakceptować kilka ważnych faktów charakterystycznych dla województwa. Pozwoli to lepiej ocenić w jakiej sytuacji znajduje się województwo oraz jakie istnieją realne możliwości działań związanych z realizacją polityki inwestycyjnej.

Niezaprzeczalnym jest, że poziom rozwoju społeczno-gospodarczego w Polsce jest przestrzennie mocno zróżnicowany. To zróżnicowanie jest również przyczyną i skutkiem dywersyfikacji atrakcyjności inwestycyjnej - szeroko rozumianych warunków prowadzenia biznesu. Ważne jest jednak, aby uwzględnić, że wiele zależy od wizji i strategii regionu, od tego, aby rozwój opierać na tych elementach, które stanowią największy potencjał i wykreować potrzeby zachęcając tym samym do współpracy nowych inwestorów i reinwestorów. Region powinien posiadać gamę określonych ofert gospodarczych, możliwości o sprecyzowanym profilu, ukierunkowanych na określonych potencjalnych odbiorców.

Z pewnością w przypadku regionów borykających się z problemami w zakresie osiągnięcia odpowiedniego tempa rozwoju gospodarczego, nowe inwestycje stwarzają możliwości rozwoju takich obszarów. Gdy wewnętrzna akumulacja kapitału jest niewystarczająca, szansą na jego pozyskanie są inwestycje zewnętrzne, zwłaszcza w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Biorąc pod uwagę dotychczasową skalę i dynamikę napływu chyba najtrudniejszego do pozyskania kapitału inwestycyjnego – kapitału zagranicznego i realnie oceniając możliwości jego pozyskania w przyszłości, w polityce inwestycyjnej zwrócono również uwagę na inne źródła kapitału inwestycyjnego, a mianowicie na bezpośrednie inwestycje zewnętrzne – krajowe oraz reinwestycje już istniejących podmiotów (krajowych i zagranicznych).

Wskazane wyżej uwarunkowania będą w dużym stopniu determinowały cele polityki inwestycyjnej, zarówno w zakresie głównych adresatów tej polityki, jak i działań związanych z jej realizacją.

1. Synteza założeń do polityki inwestycyjnej

1.1. Cele, procedura budowania polityki inwestycyjnej oraz metodologia badawcza

Cele polityki inwestycyjnej można określić dwutorowo. Z jednej strony będzie to pozyskiwanie bezpośrednich inwestycji zewnętrznych (w tym inwestycji zagranicznych) do regionu, ale ważnym celem tej polityki inwestycyjnej stanowiącej podstawę dla realizacji celu pierwszego - jest również podejmowanie działań zmierzających do zwiększenia skali reinwestycji w regionie. Uwzględnienie w opracowaniu polityki inwestycyjnej potencjału rozwojowego jakim dysponują przedsiębiorstwa regionu wynika z jednej strony z ich doświadczeń w funkcjonowaniu w określonych warunkach regionu, a z drugiej strony z wykorzystywania tej specyficznej wiedzy w kształtowaniu rozwoju swoich przedsiębiorstw skutkujących stabilnym poziomem m.in. intensywności inwestycyjnej w porównaniu do przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym.

Realizacja celów w postaci zwiększania skali inwestycji w regionie, dodatkowo ukierunkowanych z jednej strony na umiędzynarodowienie, czy też wskutek napływu kapitału zagranicznego, powinna sprzyjać podnoszeniu konkurencyjności regionu. Realizacja polityki inwestycyjnej powinna również umożliwić osiągnięcie celu dodatkowego, a mianowicie doskonalenie istniejącego sytemu pozyskiwania i obsługi inwestorów, w tym również stworzenie i rozwój kompleksowej oferty gospodarczej regionu.

Uwzględniając aktualny stan współpracy, w tym tej opierającej się na formalnych i nieformalnych sieciach należy podkreślić znaczenie jednostki (Urząd Marszałkowski), która będzie pełnić rolę koordynatora i moderatora w budowaniu kontaktów i sieci pomiędzy inwestorami (przedsiębiorcami), ale także pomiędzy instytucjami otoczenia biznesu. Działania takie są zgodne z priorytetami strategicznymi zapisanymi w *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*, a mianowicie: „Konkurencyjna gospodarka" oraz „Nowoczesne sieci". Celem dodatkowym jest również kompleksowa, sukcesywna diagnoza istniejących uwarunkowań i zmian w zakresie inwestycji podejmowanych w regionie.

Opracowanie polityki inwestycyjnej jest działaniem wieloetapowym, w budowie, której uwzględniono następujące etapy:

- diagnoza - gromadzenie i analiza danych dotyczących zmian i uwarunkowań napływu kapitału;

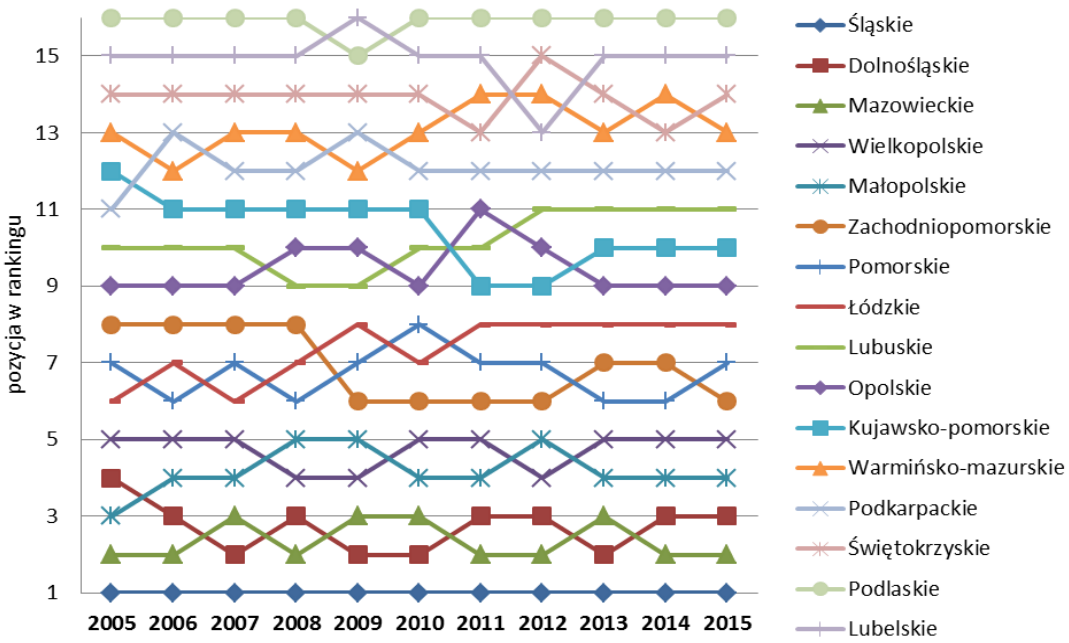
- konsultacje wewnętrzne i zewnętrzne;
- opracowanie analizy SWOPT Plus
- sformułowanie misji i wizji polityki inwestycyjnej;
- określenie celów polityki inwestycyjnej oraz wyznaczenie priorytetów;
- wyznaczenie zadań służących realizacji polityki inwestycyjne;
- odniesienie się do zgodności z dokumentami strategicznymi, m.in. Strategią rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025, Strategią marki województwa warmińsko-mazurskiego na lata 2014+, Regionalnym Programem Operacyjnym Operacyjnym Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020;
- określenie finansowych uwarunkowań realizacji polityki inwestycyjnej;
- określenie ram realizacji polityki inwestycyjnej;
- monitoring i ewalucja w celu zapewnienia aktualności polityki inwestycyjnej.

W ramach opracowania polityki inwestycyjnej przedmiotem podjętych analiz był w głównej mierze system regionalny w jakim podejmowane są inwestycje i kierunki rozwoju tego systemu. Uwzględniono zatem najważniejsze podmioty kształtujące system w jakim podejmowane są inwestycje: inwestorów w regionie, instytucje otoczenia biznesu, które pozostają w ścisłym związku z procesem pozyskiwania inwestorów, w tym, głównie jednostki samorządu terytorialnego, centra obsługi inwestorów oraz specjalne strefy ekonomiczne. W trakcie opracowywania polityki inwestycyjnej zastosowano podejście wieloetapowe z wykorzystaniem różnych rodzajów danych oraz różnych metod badawczych. Podejście takie umożliwia wieloaspektową analizę z różnych punktów widzenia, ale także zgromadzenie niezbędnych informacji, co można osiągnąć poprzez wykorzystanie danych wzajemnie uzupełniających się, ale także weryfikujących.

1.2. Potencjał i atrakcyjność inwestycyjna regionu wraz ze wskazaniem na cechy wyróżniające Warmię i Mazury

Jak wynika z danych Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową (IBnGR) w latach 2005-2015 województwo warmińsko-mazurskie można zaliczyć do grupy o stosunkowo niskiej atrakcyjności[1], dodatkowo od 2009 r. ulegającej stopniowemu obniżeniu (rys. 1).

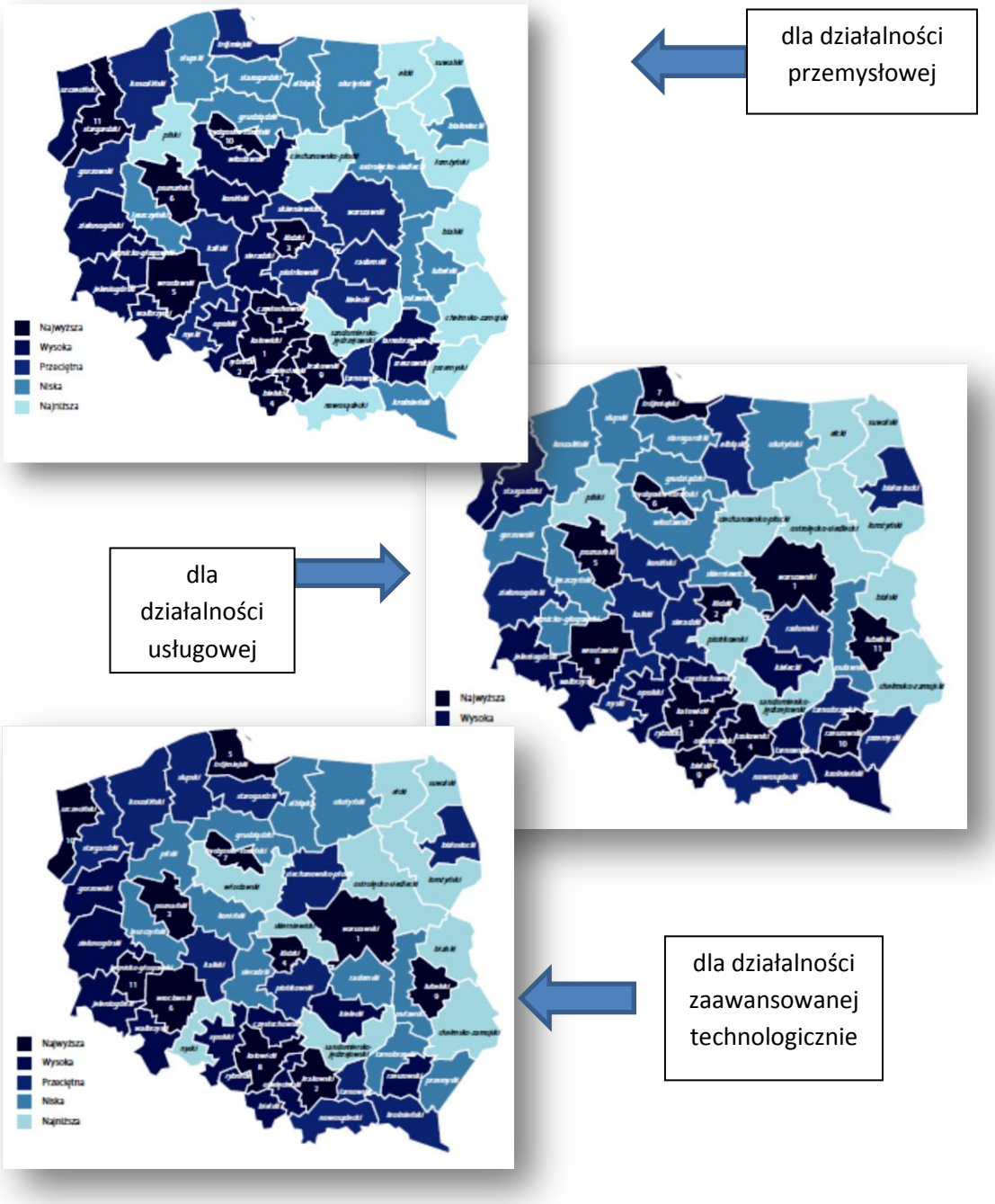
[1]Poziom atrakcyjności ocenia się na podstawie analizy kilkudziesięciu zmiennych będących podstawą dla oceny przestrzennego zróżnicowania poszczególnych czynników lokalizacji takich jak: dostępność transportowa, koszty pracy, wielkość i jakość zasobów pracy, chłonność rynku zbytu, poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej i społecznej, poziom rozwoju gospodarczego, poziom bezpieczeństwa powszechnego.



Rys. 1. Pozycja województw w rankingu atrakcyjności inwestycyjnej województw w latach 2005-2015 wg badań IBnG

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, IBnGR, Gdańsk (dla lat 2010-2015)

Analizując poziom atrakcyjności inwestycyjnej poszczególnych podregionów dla określonych działalności można zauważyć, że na tle ogólnie niskiej atrakcyjności inwestycyjnej wyróżnia się stosunkowo wysoka atrakcyjność inwestycyjna dla działalności usługowej w podregionie elbląskim. Niestety wg danych raportu IBnGR obniżeniu w stosunku do 2014 r. uległa atrakcyjność inwestycyjna dla działalności zaawansowanej technologicznie w podregionie olsztyńskim (rys. 2).

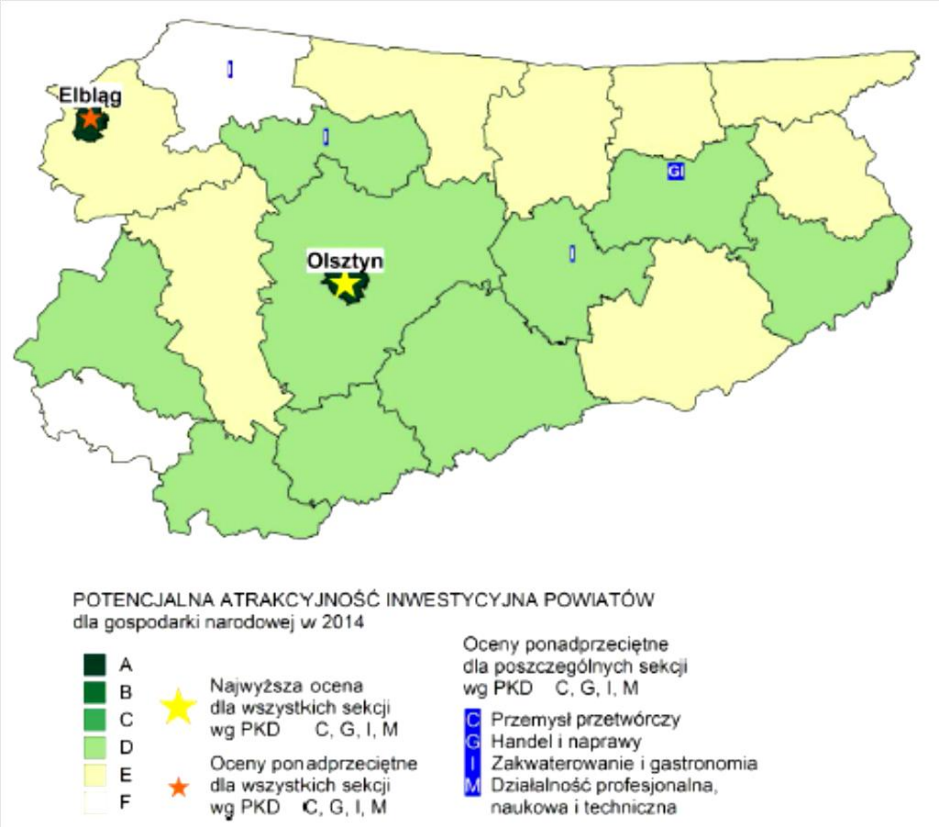


Rys. 2. Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów w Polsce w 2015 r. dla poszczególnych rodzajów działalności

Źródło: *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*. 2015. IBnGR, Gdańsk.

Na podstawie wyników badań naukowych prowadzonych w Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej można stwierdzić, że województwo warmińsko-mazurskie charakteryzuje się niską - potencjalną atrakcyjnością

inwestycyjną[2] (klasa E). Korzystnie należy natomiast ocenić atrakcyjność inwestycyjną województwa dla działalności związanej z zakwaterowaniem i gastronomią. Atrakcyjność inwestycyjną można także określić na podstawie wskaźników rzeczywistej atrakcyjności inwestycyjnej, jednak w 2015 r. żadna z sekcji na poziomie regionu nie uzyskała oceny wyróżniającej (A, B, C). Wśród powiatów wskazanych za najbardziej atrakcyjne znalazły się miasta na prawach powiatu: Olsztyn i Elbląg oraz powiaty: braniewski, lidzbarski, mrągowski, giżycki (dla sekcji I) oraz giżycki (dla sekcji G) (rys. 3).



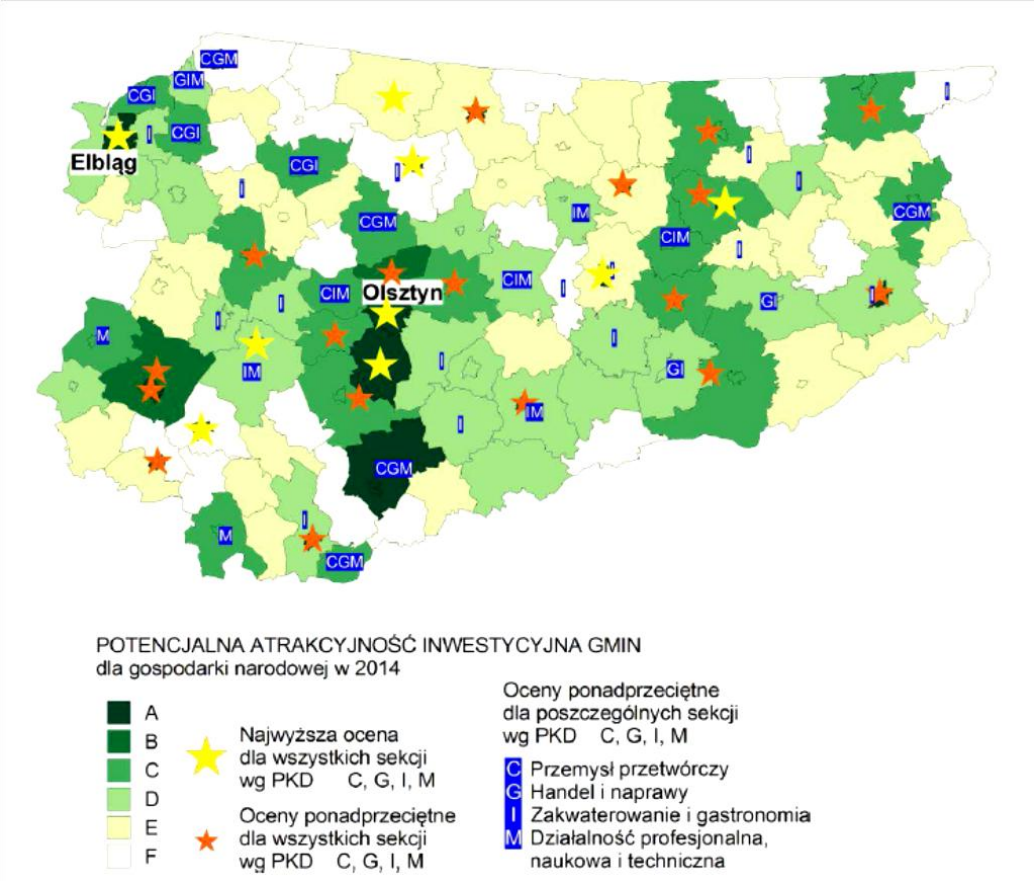
Rys. 3. Potencjalna atrakcyjność inwestycyjna powiatów województwa warmińsko-mazurskiego w 2014 r.

Źródło: Godlewska i in. (2015).

Wśród najlepiej ocenionych gmin, oprócz Olsztyna i Elbląga znalazły się takie gminy miejskie (klasa A dla gospodarki ogółem) jak: Kętrzyn, Działdowo, Szczytno, Ostróda,

[2] Analizy prowadzone są w zakresie określania potencjalnej i rzeczywistej atrakcyjności inwestycyjnej. Wskaźniki potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej oceniają walory lokalizacyjne regionów odnoszące się do całości gospodarki regionalnej/narodowej oraz do wybranych sekcji: C - przemysłu, G - handlu i napraw, I - zakwaterowania i gastronomii, M - działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej. Za czynniki istotne z punktu widzenia inwestora przyjęto: sytuację na rynku pracy, wyposażenie w infrastrukturę techniczną oraz społeczną, a także sytuację rynkową oraz uwarunkowania przyrodnicze. Natomiast oceny rzeczywistej atrakcyjności inwestycyjnej odnoszą się do napływu kapitału inwestycyjnego oraz efektów inwestycji, rozpatrywanych z punktu widzenia produktywności i efektywności poniesionych nakładów.

Iława, Mrągowo, Górowo Iławeckie, Ełk, Bartoszyce, Giżycko, Lidzbark Warmiński, Lubawa, Nowe Miasto Lubawskie, a także jedna gmina miejsko-wiejska: Nidzica oraz wiejska: Stawiguda (rys. 4).



Rys. 4. Potencjalna atrakcyjność inwestycyjna gmin województwa warmińsko-mazurskiego w 2014 r.

Źródło: Godlewska i in. (2015).

Jak wynika z badań własnych (Lizińska 2012) gminy województwa warmińsko-mazurskiego osiągnęły średnią wartość wskaźnika klimatu inwestycyjnego na poziomie 0,38 (w skali 0-1). Składnikami klimatu najsilniej wpływającymi na wartość wskaźnika syntetycznego były: oferta inwestycyjna, aktywność władz lokalnych w opracowywaniu dokumentów strategicznych oraz współpraca z instytucjami, a także posiadanie w języku obcym strony internetowej, oferty inwestycyjnej oraz promowanie gminy i prezentacja oferty inwestycyjnej w Internecie.

Jednym z podstawowych etapów w procesie podejmowania decyzji lokalizacyjnej przez inwestorów jest wybór odpowiedniej oferty inwestycyjnej. Instytucją o charakterze centralnym, a jednocześnie najbardziej rozpoznawalną wśród inwestorów w zakresie promowania inwestycji zagranicznych oraz terenów inwestycyjnych jest Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych. W związku z charakterem tej instytucji, w jej bazie znajdują się tylko najlepsze oferty, spełniające określone kryteria

(obszar terenu inwestycyjnego oraz poziom uzbrojenia). Według danych z grudnia 2015 r. w bazie PAIiIZ liczba ofert z województwa warmińsko-mazurskiego pod inwestycje *greenfield* wynosiła 153 (7,6% ofert w kraju). Niestety tylko 6 z regionu charakteryzowało się pełnym uzbrojeniem – wszystkie jednak posiadały powierzchnię pow. 2 ha. W województwie warmińsko-mazurskim na podobnym poziomie jak w Polsce kształtował się udział ofert objętych preferencjami strefowymi (22,2%). W bazie PAIiIZ znajdowało się również 16 ofert z województwa warmińsko-mazurskiego pod inwestycje *brownfield*. Wśród ofert z regionu stosunkowo niski był udział ofert charakteryzujących się pełnym uzbrojeniem. Trzy oferty *brownfield* znajdowały się na terenach objętych preferencjami strefowymi.

Na poziomie regionu jednostką odpowiedzialną za promowanie terenów inwestycyjnych jest Centrum Obsługi Inwestora (COI). Według stanu na grudzień 2015 r. w bazie COI w Olsztynie znajdowały się 224 oferty dla inwestycji *greenfield* i 13 ofert dla inwestycji *brownfield*. Z grupy ofert *greenfield* tylko 26 ofert charakteryzowało się pełnym uzbrojeniem. Około jednej piątej ofert inwestycyjnych *greenfield* znajdowało się na terenach objętych preferencjami specjalnych stref ekonomicznych. W bazie COI nie było żadnej oferty związanej z powierzchnią biurową. Oferty takie posiadało natomiast Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE) funkcjonujące w strukturach Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Baza ta tworzona jest sukcesywnie w oparciu o informacje samodzielnie pozyskiwane przez pracowników Centrum, głównie we współpracy z Urzędem Miasta w Olsztynie oraz Elblągu. Według informacji otrzymanych z COIE wg stanu z grudnia 2015 r. w Olsztynie do dyspozycji pozostawało 11 814 m^2 powierzchni biurowych.

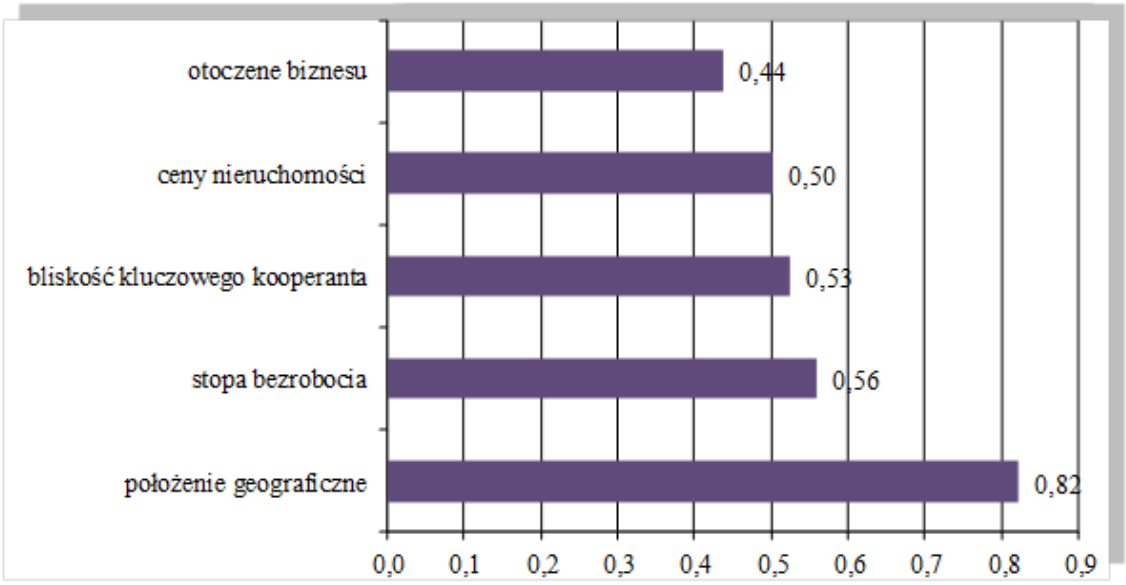
Konsekwencją kształtowania się szeregu czynników lokalizacyjnych świadczących o potencjale inwestycyjno-rozwojowym, atrakcyjności inwestycyjnej, czy też klimacie inwestycyjnym, w tym także dostępnych ofert inwestycyjnych i działań podejmowanych w celu pozyskiwania inwestorów jest m.in. zmieniająca się liczba podmiotów zewnętrznych (w tym zagranicznych) oraz wartość zainwestowanego kapitału.

Według stanu na koniec 2013 r. w województwie warmińsko-mazurskim w rejestrze REGON zarejestrowanych było 1026 spółek z kapitałem zagranicznym (0,8% wszystkich podmiotów, 14,0% ogółu spółek prawa handlowego). Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw z kapitałem krajowym tak i w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym nie wszystkie zarejestrowane podmioty są aktywne. W województwie warmińsko-mazurskim aktywne w 2013 r. były 302 podmioty z kapitałem zagranicznym. Województwo warmińsko-mazurskie, pod względem liczby przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym oraz pod względem wartości kapitału zagranicznego, wśród innych województw Polski zajmuje to samo - 14 miejsce. W latach 1999-2013 liczba podmiotów z kapitałem zagranicznym wzrosła z poziomu 254 do 302 (niecałe 20%) - średnio w tempie ok. 12 podmiotów rocznie.

1. 3. Analiza przesłanek jakimi kierują się inwestorzy wybierając daną lokalizację

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań wśród inwestorów można stwierdzić, że przy wyborze regionu jako miejsca lokalizacji najważniejszym czynnikiem była sytuacja na rynku pracy odnosząca się do zasobów pracy oraz poziomu kwalifikacji tych zasobów. Przy wyborze regionu jako miejsca lokalizacji inwestycji większe znaczenie dla grupy dużych inwestorów miał system podatków, preferencje i zwolnienia oraz funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych (Lizińska 2012).

Jak wynika natomiast z badań przeprowadzonych w ramach projektu naukowo-badawczego pt. *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie warmińsko-mazurskim* (Kisiel i in. 2015) w opinii inwestorów zagranicznych najistotniejszym czynnikiem, determinującym wybór województwa jako miejsca lokalizacji było zaskakująco położenie geograficzne (wskaźnik ważności – 0,82 w skali 0-1) (rys. 5).



Rys. 5. Najważniejsze determinanty wyboru województwa warmińsko-mazurskiego jako miejsca lokalizacji inwestycji zagranicznych

Źródło: Kisiel i in. (2015)

Nadal czynnikiem, który ma duże znaczenie dla inwestorów jest zmienna charakteryzująca rynek pracy, a mianowicie stopa bezrobocia (0,56). Ważnym czynnikiem z punktu widzenia polityki inwestycyjnej jest znaczenie bliskości kluczowego kooperanta (0,53), co można wykorzystać jako argument dla potencjalnych inwestorów zewnętrznych. Jako atrakcyjne określono również ceny nieruchomości (0,50), co daje kolejny argument do lokowania inwestycji w regionie. Jako mocną stronę regionu, która przyciągnęła inwestorów wskazano także na otoczenie biznesu

(0,44). Wysoka ocena inwestorów wobec możliwości pozyskania wykwalifikowanej siły roboczej (0,41), wraz z dużą siecią potencjalnych kooperantów i dostawców, daje podstawę do budowania potencjału dla dynamicznego rozwoju regionu. Wśród 5 najważniejszych czynników atrakcyjności regionu, które zadecydowały o jego wyborze do prowadzenia działalności gospodarczej nie wskazano na chłonność lokalnego rynku zbytu. Jest to zapewne związane z faktem, że przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym bardzo często są ukierunkowane na rynek zagraniczny. Napływ zatem inwestycji zagranicznych w tej formie nie powinien być zagrożeniem dla przedsiębiorstw funkcjonujących w województwie, które zaopatrują rynek regionalny.

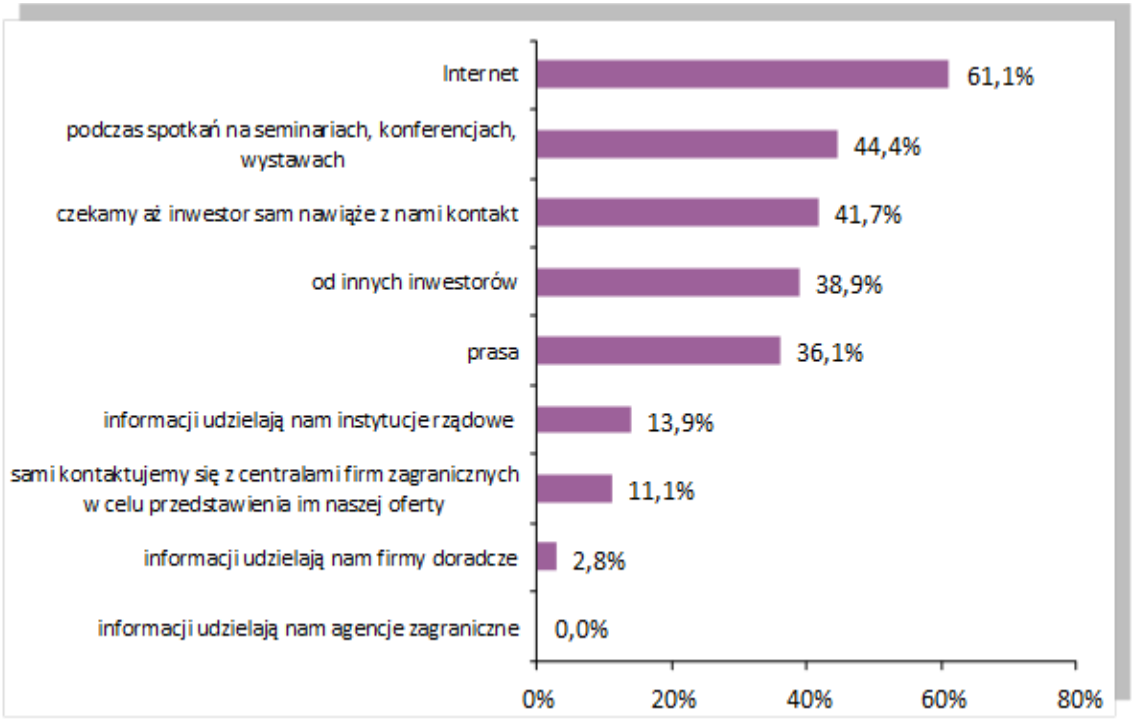
Na poziomie wyboru regionu, w odniesieniu do znaczenia poszczególnych czynników przy wyborze kraju, wzrastało znaczenie stosunku społeczności i władz regionalnych do inwestorów zagranicznych oraz jakość komunikacji językowej, styl życia i obyczaje. Przy wyborze określonej gminy (miasta) przedstawiciele badanych przedsiębiorstw wskazali te same główne czynniki, co przy wyborze regionu. Inny był udział respondentów wskazujących poszczególne czynniki oraz ich pozycja w stosunku do pozostałych (Lizińska 2012).

Można zatem stwierdzić, że ocena klimatu inwestycyjnego jest różna na poszczególnych poziomach terytorialnych wyboru lokalizacji inwestycji, choć przy wyborze zarówno regionu, jak i gminy (miasta) decydowały głównie czynniki o charakterze ekonomicznym (sytuacja na rynku pracy, stan infrastruktury technicznej i jej zmiany długofalowe, obecność i doświadczenia innych przedsiębiorstw zagranicznych).

Przy wyborze regionu dla przedstawicieli dużych przedsiębiorstw zagranicznych większe znaczenie miał system podatków, preferencje i zwolnienia oraz funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych. Ważne były ponadto stosunek władz regionalnych do inwestorów oraz działalność instytucji otoczenia biznesu na poziomie regionalnym. Na poziomie lokalnym większe znaczenie dla tej grupy inwestorów zagranicznych miały: stan infrastruktury technicznej, stosunek władz i społeczności lokalnej do inwestorów, a także dostęp do ośrodków akademickich i badawczo-rozwojowych (Lizińska 2012).

1. 4. Pozyskiwanie informacji o inwestorach i warunkach prowadzenia działalności

Władze lokalne województwa warmińsko-mazurskiego wykorzystują różne źródła informacji o potencjalnych inwestorach. Niestety wśród 3 najczęściej wykorzystywanych źródeł (Internet 61,1%, podczas seminariów, konferencji, wystaw 44,4%, oczekiwanie, że inwestor sam nawiąże kontakt z gminą 41,7%) nie występują takie, które charakteryzowałyby się dużą aktywnością ze strony władz (Kisiel i in. 2015) (rys. 6).



Rys. 6. Źródła informacji o potencjalnych inwestorach zagranicznych wykorzystywane przez gminy województwa warmińsko-mazurskiego

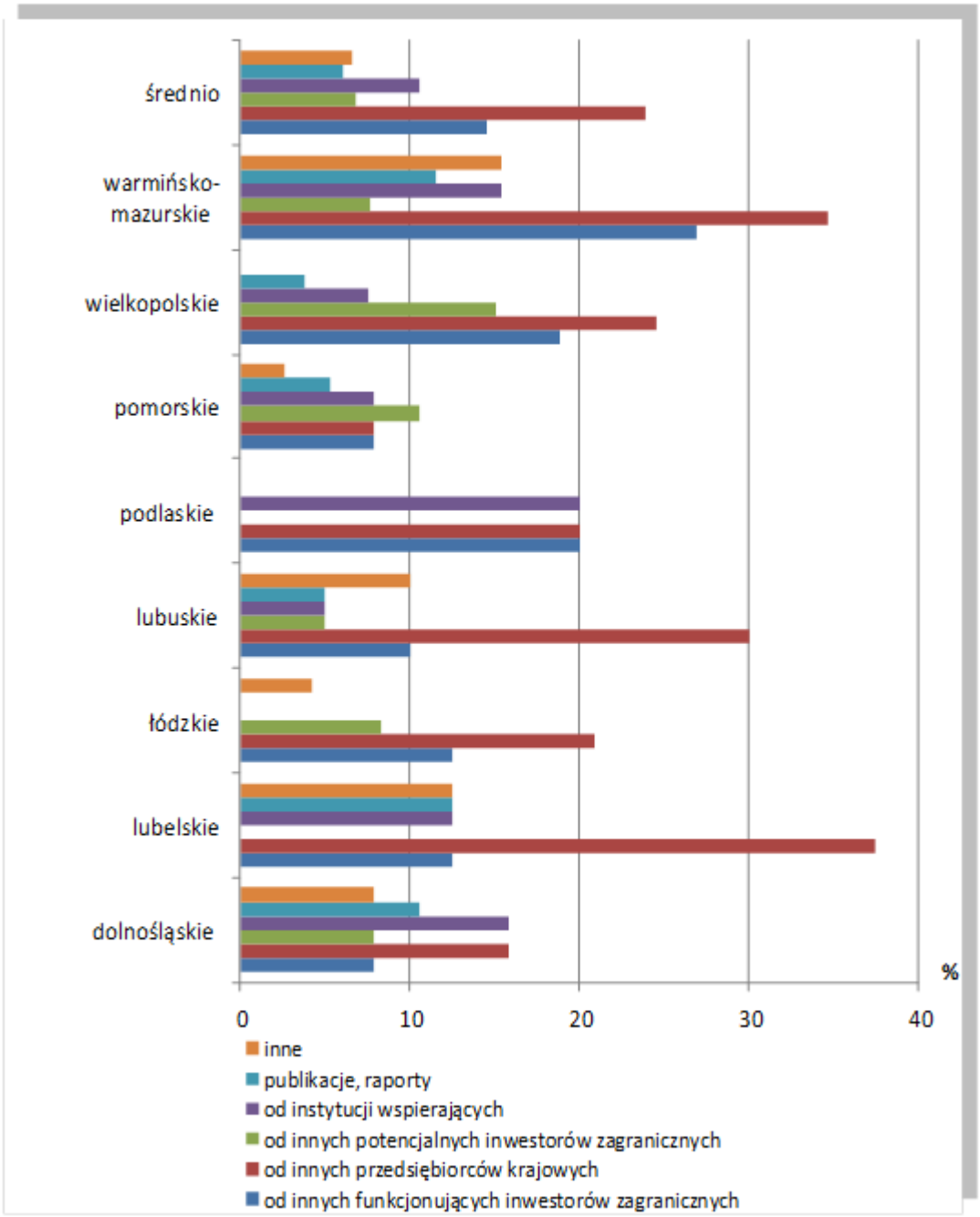
Źródło: Kisiel i in. (2015)

Stosunkowo często pozyskiwane są informacje na temat inwestorów zagranicznych od innych inwestorów (to jednak wymaga tworzenia i rozwoju właściwych kontaktów z funkcjonującymi przedsiębiorcami) i z prasy (36,1%). Żadna z uczestniczących w badaniu gmin wśród źródeł informacji nie zaznaczyła agencji zagranicznych, a w niewielu przypadkach korzystano z usług firm doradczych w tym zakresie. Można zatem stwierdzić, dominują raczej pasywne formy pozyskiwania informacji na temat inwestorów zagranicznych.

W trakcie poszukiwań informacji o warunkach prowadzenia działalności w Polsce najwięcej inwestorów zagranicznych korzystało z informacji od innych, już funkcjonujących inwestorów zagranicznych. Korzystali oni również z informacji uzyskanych od innych przedsiębiorców krajowych oraz innych potencjalnych inwestorów zagranicznych, którzy diagnozowali uwarunkowania prowadzenia działalności w Polsce. Dopiero na czwartym miejscu inwestorzy wskazali korzystanie z informacji zamieszczonych w różnego rodzaju publikacjach i raportach (Lizińska 2012).

W ocenie warunków prowadzenia działalności na poziomie regionu wzrasta znaczenie instytucji wspierających inwestorów, jednak w przypadku województwa warmińsko-

mazurskiego nadal najważniejszym źródłem informacji są przedsiębiorcy (krajowi i zagraniczni) (rys. 7).



Rys. 7. Źródła pozyskiwania informacji o warunkach prowadzenia działalności w regionie

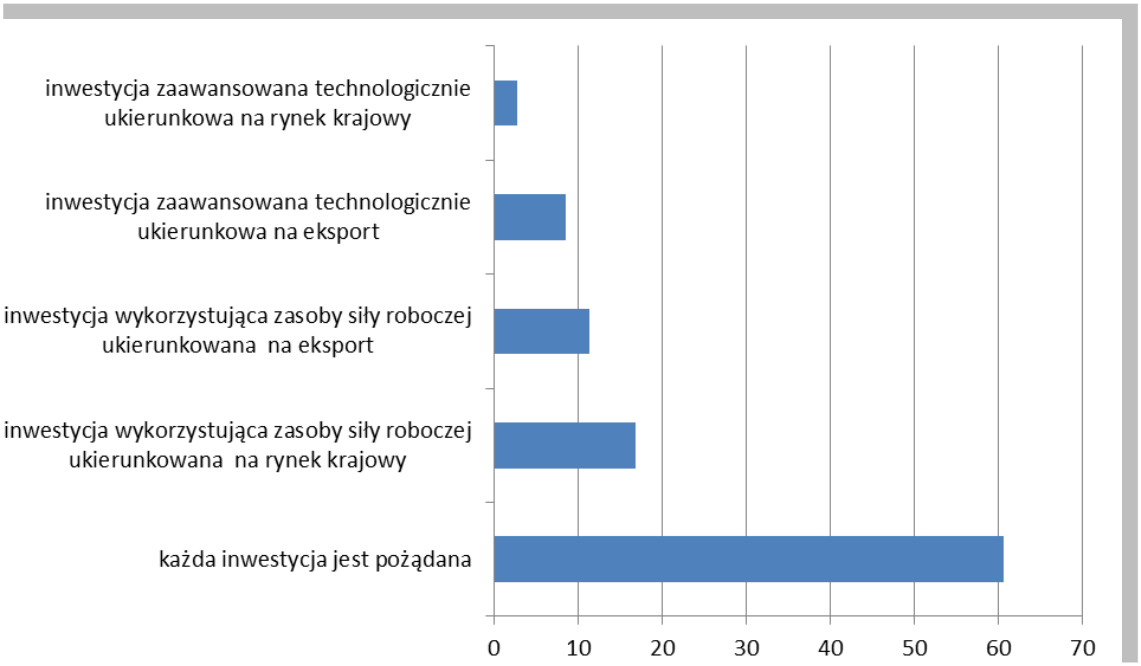
Źródło: Lizińska (2012)

Z przeprowadzonych badań może wypływać ważny wniosek dla władz lokalnych oraz instytucji wspierających inwestorów zagranicznych na tym poziomie terytorialnym. Działania poszczególnych instytucji nie powinny się koncentrować tylko na samym

etapie pozyskania inwestorów zagranicznych, ponieważ ich opinia o warunkach prowadzenia działalności w późniejszym okresie może stać się źródłem informacji dla innych potencjalnych inwestorów zagranicznych. Ponadto zbytnie skupianie się na stwarzaniu sprzyjających warunków dla inwestorów zagranicznych może skutkować zaniedbaniami i niezadowoleniem ze strony inwestorów krajowych, wyrażanym później również w postaci opinii o urzędzie lub instytucji, czy też ogólnie o warunkach prowadzenia działalności gospodarczej w danej lokalizacji.

1.5. Możliwości pozyskiwania inwestorów przez region (branże i kierunki) oraz wpływ potencjalnych inwestycji na konkurencję na rynku regionalnym

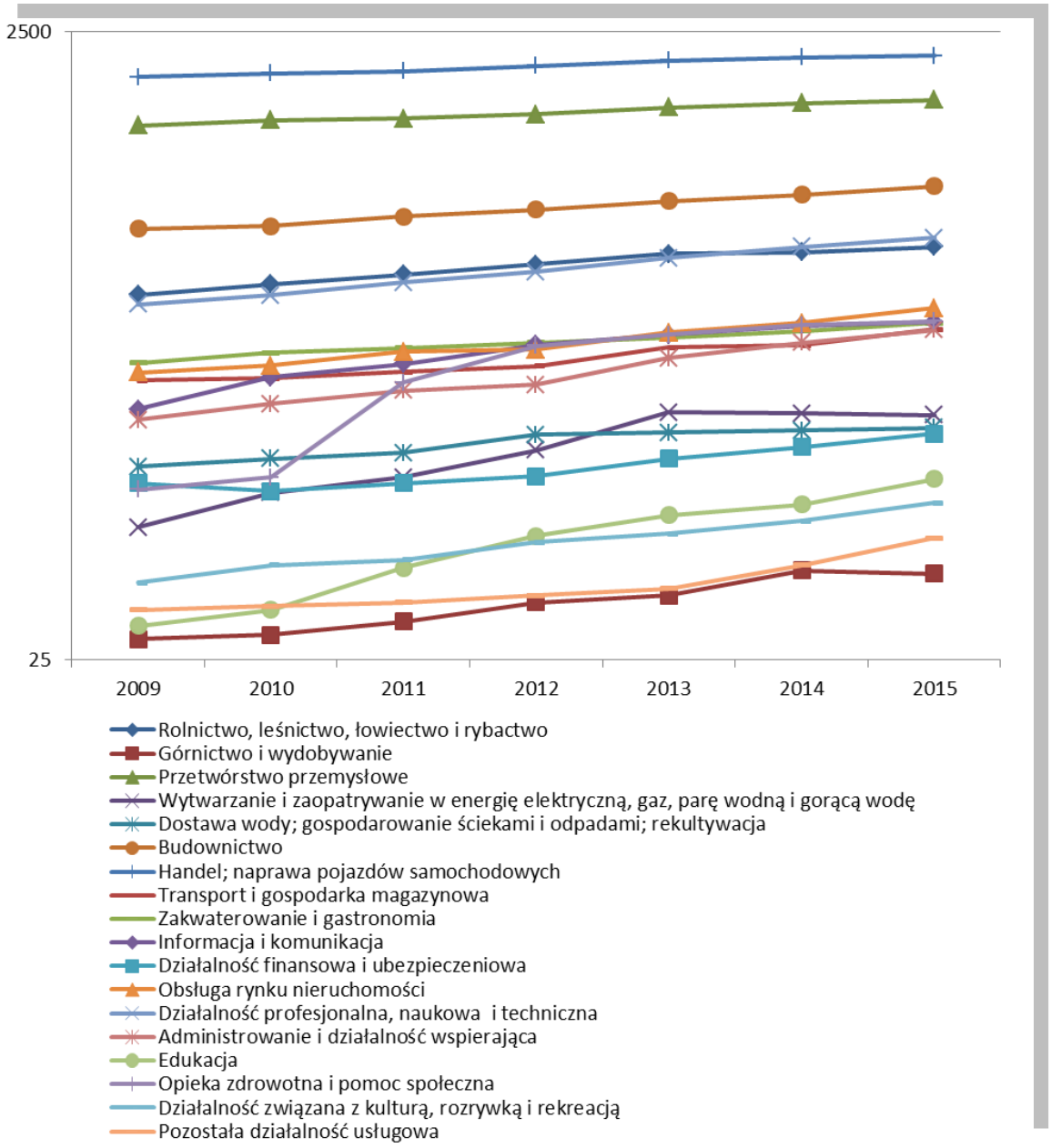
Jak wynika z przeprowadzonych badań, biorąc pod uwagę stosunkowo niski poziom atrakcyjności inwestycyjnej, przedstawiciele gmin w województwie uważali, że każda inwestycja zagraniczna w gminie byłaby pożądana (rys. 8).



Rys. 8. Rodzaj inwestycji zagranicznych pożądany w gminie w aspekcie potencjału społeczno-ekonomicznego gminy (miasta) i jej otoczenia (%)

Źródło: Lizińska (2012)

Jak wynika natomiast z danych publikowanych przez GUS w ostatnich 7 latach sukcesywnie wzrasta liczba spółek handlowych w większości sekcji PKD. Od 2010 r. można zauważyć dynamiczny wzrost liczby spółek w sekcji *opieka zdrowotna i pomoc społeczna*, *edukacja* oraz *wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę* (rys. 9).



Rys. 9. Zmiany liczby spółek handlowych w latach 2009-2015 w województwie warmińsko-mazurskim wg sekcji PKD

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Tendencja ta jest w głównej mierze efektem tego co można zauważyć w grupie spółek handlowych prywatnego kapitału krajowego. Nieco odmienna sytuacja występowała w przypadku spółek handlowych kapitału zagranicznego, gdyż nie można w tej grupie zauważyć znaczącego wzrostu liczby spółek, choć w okresie kryzysu pozytywnym jest, że ta liczba nie ulega znaczącemu obniżeniu. O ile w przypadku spółek handlowych krajowego kapitału prywatnego w 2010 r. można było zauważyć wzrost liczby tej grupy

przedsiębiorstw, to w przypadku spółek z kapitałem zagranicznym w niektórych sekcjach odnotowano ich spadek.

Z punktu widzenia formułowania polityki inwestycyjnej ważne jest, aby ocenić, czy zmiany zachodzące w grupie przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w województwie warmińsko-mazurskim są charakterystyczne dla tego województwa, czy też występują w podobnym kierunku i nasileniu jak w innych regionach. W przypadku podmiotów z kapitałem zagranicznym jest to także często efekt zmian uwarunkowań na arenie międzynarodowej. Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 1 w województwie warmińsko-mazurskim w latach 2007-2013 w trzech okresach odnotowano obniżenie wartości kapitału zagranicznego w spółkach. Choć ogółem w kraju wartość tego kapitału sukcesywnie wzrastała, to jednak można zauważyć, że nawet w województwach o wysokiej atrakcyjności inwestycyjnej (np. dolnośląskie) w niektórych okresach odnotowywano spadek wartości kapitału podstawowego, a jednocześnie w województwach o niższej atrakcyjności – odnotowywano spektakularny wzrost wartości kapitału podstawowego – (np. województwo podkarpackie).

Tabela 1

Dynamika zmian wartości kapitału podstawowego ogółem w spółkach z kapitałem zagranicznym

Wyszczególnienie	Lata					
	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012
OGÓŁEM	111,6	105,2	105,0	102,8	106,6	101,0
Dolnośląskie	111,8	109,1	93,8	104,4	105,4	99,2
Kujawsko-pomorskie	110,4	109,6	107,1	107,0	97,1	99,1
Lubelskie	114,7	110,5	128,0	118,5	101,5	101,4
Lubuskie	97,1	116,7	81,4	96,1	100,5	99,9
Łódzkie	108,4	108,5	104,2	108,0	101,9	100,4
Małopolskie	106,4	102,9	94,4	102,9	116,2	103,4
Mazowieckie	111,7	103,4	103,5	99,1	106,9	104,2
Opolskie	109,6	99,4	102,8	97,7	101,1	130,8
Podkarpackie	115,5	99,2	98,3	101,6	110,3	242,8
Podlaskie	103,6	94,2	127,9	108,5	117,9	112,4
Pomorskie	130,7	99,0	185,8	130,2	105,3	56,6
Śląskie	114,4	115,0	105,5	103,5	105,4	99,7
Świętokrzyskie	95,2	99,7	93,9	95,1	109,0	102,0
Warmińsko-mazurskie	99,3	107,5	94,0	106,4	100,8	94,9
Wielkopolskie	112,6	102,9	107,5	103,0	104,2	101,4
Zachodniopomorskie	117,7	115,0	103,2	96,1	114,8	106,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Nie ma jednak jednoznacznych dowodów na ile nowe podmioty – szczególnie zagraniczne determinują upadłość podmiotów rodzimych. Szczególnie w sytuacji, gdy w województwie warmińsko-mazurskim takich podmiotów (które są później aktywne) powstaje co roku średnio 12.

Chociaż przedstawiciele władz lokalnych w badaniach bezpośrednich stwierdzili, że biorąc pod uwagę potencjał województwa warmińsko-mazurskiego każda inwestycja zagraniczna jest pożądana w regionie, to jednak ważnym elementem działań związanych z opracowywaniem polityki inwestycyjnej jest określenie, które z branż w określonych uwarunkowaniach województwa dają perspektywę do podejmowania działalności w nim. Próby takiej oceny można się podjąć m.in. na podstawie dynamiki zmian wartości przemysłu. W latach 2006-2013 najwyższą zmianą wartości sprzedaży (pow. 105%) w przetwórstwie przemysłowym charakteryzowały się działy: produkcja urządzeń elektrycznych, produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep (z wyłączeniem motocykli), produkcja artykułów spożywczych, produkcja papieru i wyrobów z papieru, produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych, poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji, produkcja metalowych wyrobów gotowych (z wyłączeniem maszyn i urządzeń) oraz produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana.

Na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Olsztynie w poszczególnych sekcjach trudno zauważyć jednoznaczną zależność np. pomiędzy dynamiką zmian liczby podmiotów noworejestrowanych a dynamiką zmian liczby podmiotów wyrejestrowanych. Zmiany liczby tych podmiotów mogą być uwarunkowane nie tylko wzrastającą konkurencją w branży wskutek napływu nowych inwestorów zewnętrznych, ale także szeregu innych czynników, które nie są uzależnione od konkurencji ze strony ww. inwestorów, ale np. specyfiką branży.

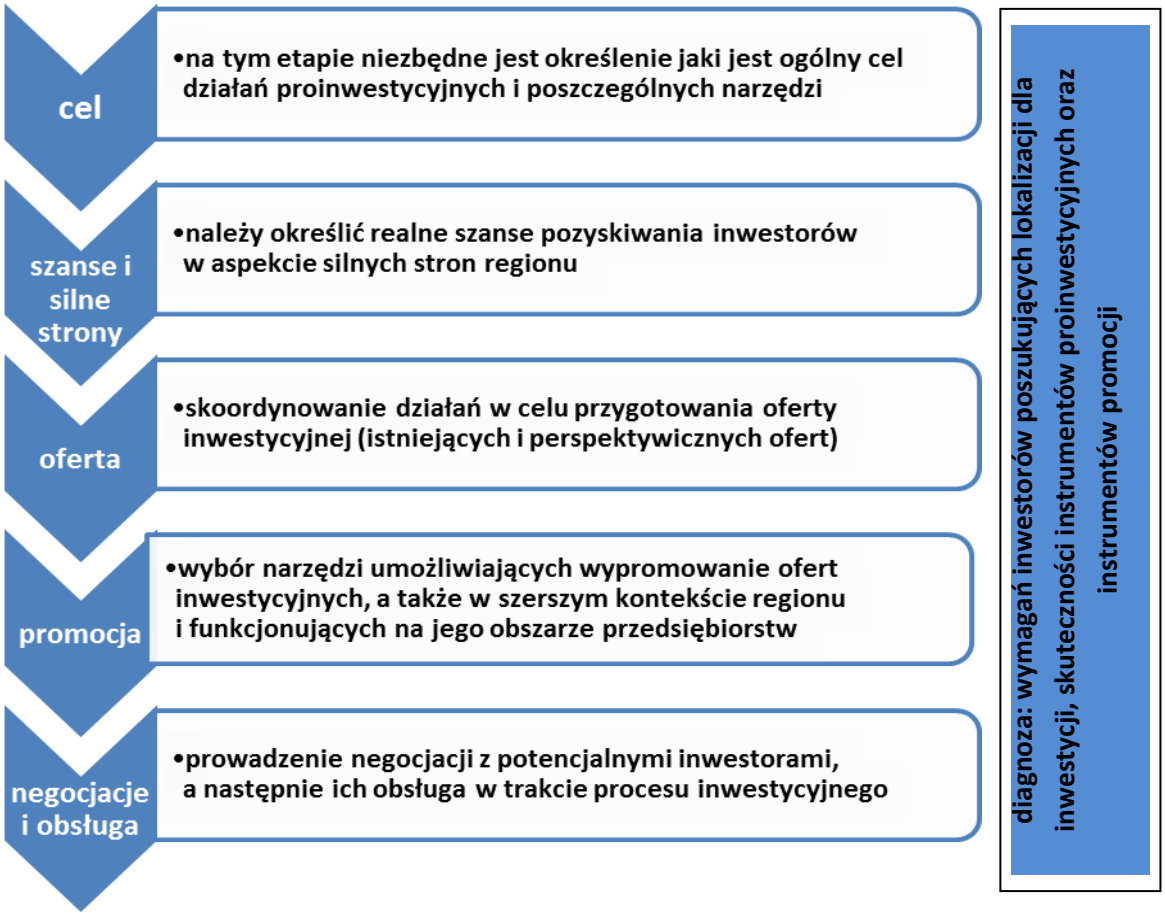
1.6. Wybór narzędzi działań proinwestycyjnych

W procesie pozyskiwania inwestorów zewnętrznych oraz podczas podejmowania reinwestycji przez przedsiębiorców już funkcjonujących mamy do czynienia z sytuacją przewagi podaży terenów inwestycyjnych nad popytem na takie tereny ze strony potencjalnych inwestorów. Rozwijająca się w ten sposób konkurencja o nowe inwestycje bezpośrednie, szczególnie inwestycje zagraniczne staje się coraz bardziej wymagająca. Powyższe powoduje, że przed działaniami proinwestycyjnymi stawiane są coraz większe wymagania. Odnosi się to z jednej strony do ich zaplanowania, wyboru odpowiednich narzędzi, a także ciągłości ich wdrażania. Działania proinwestycyjne powinny opierać się na szeregu uporządkowanych etapach (rys. 10).

Ze względu na funkcjonowanie przedsiębiorstw w określonym nie tylko otoczeniu biznesowym, ale także instytucjonalnym wskazane jest, aby dobór taki był dokonany z uwzględnieniem potencjału i możliwości instytucji otoczenia biznesu, które mają bezpośredni kontakt z potencjalnymi i już funkcjonującymi inwestorami. Dobór działań powinien uwzględniać dotychczasowy dorobek i doświadczenie w tym zakresie, co

powinno umożliwić ocenę, które ze stosowanych instrumentów należy utrzymać, które usprawnić, a które zmodyfikować. Bez względu jednak na wybór katalogu działań proinwestycyjnych, w jego obszarze zawsze powinny znaleźć się takie, które stanowią podstawę budowania polityki inwestycyjnej, czyli m.in. działania w zakresie diagnozowania potrzeb inwestorów, przygotowywania i promowania ofert inwestycyjnych, a także koordynacji działań i budowania sieci współpracy. Przeprowadzona wstępna ocena ofert inwestycyjnych regionu znajdujących się w różnych bazach wskazuje, że pomimo podjętych działań w tym zakresie nadal niezbędna jest kontynuacja działań w obszarze wypracowywania oferty gospodarczej, podnoszenia jej jakości, a następnie promowania.

Warto również zaznaczyć, że o potrzebie koordynacji działań i budowania sieci współpracy w kierunku aktywizacji jednostek samorządu lokalnego świadczą także wyniki badań wskazujące na stosunkowo pasywną rolę jednostek w poszukiwaniu inwestorów.



Rys. 10. Schemat procesu wyboru narzędzi proinwestycyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Jarczewski (2012)

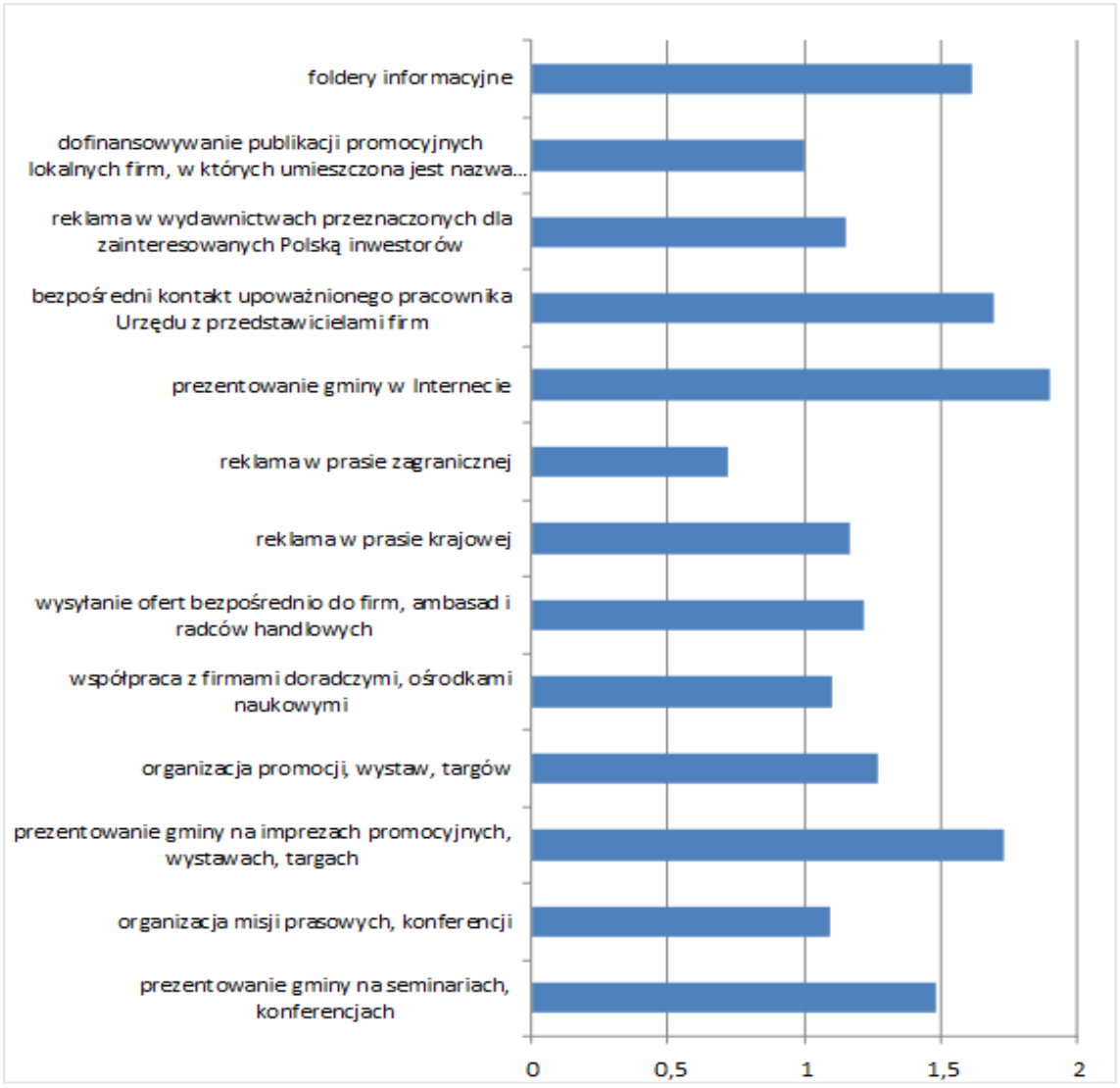
Uwzględniając kompetencje poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego należy wskazać, że ważnym elementem działań proinwestycyjnych na poziomie władz regionu jest wybór narzędzi umożliwiających wypromowanie ofert inwestycyjnych, a także w szerszym kontekście regionu i funkcjonujących na jego obszarze przedsiębiorstw. Istotne w tym względzie jest przekazywanie aktualnych informacji o zmianie warunków prowadzenia biznesu w regionie, a przez to nowych perspektywicznych kierunków.

O znaczeniu kolejnego działania w ramach kształtowania proinwestycyjnych warunków świadczą prezentowane wcześniej wyniki badań wskazujące, że aktualnie funkcjonujący przedsiębiorcy w regionie są ważnym kanałem transferu informacji i opinii o warunkach prowadzenia biznesu w regionie dla potencjalnych inwestorów zewnętrznych. Stąd też prowadzenie negocjacji z potencjalnymi inwestorami (lub/i wspieranie tego procesu), a następnie ich obsługa (lub/i wspieranie tego procesu) w trakcie procesu inwestycyjnego nabiera istotnego znaczenia.

Zbiór instrumentów stosowanych m.in. przez gminy w celu ich promocji wśród zagranicznych inwestorów jest różnorodny. Stosowanie przez gminę określonego zestawu instrumentów służących promocji gminy może być uwarunkowane subiektywną oceną ich skuteczności. Najwięcej przedstawicieli lokalnych władz samorządowych oceniło, że najwyższą skutecznością charakteryzuje się bezpośredni kontakt upoważnionego pracownika Urzędu z przedstawicielami firm (34,8%). Jednak uwzględniając pozostałe oceny oraz częstotliwość stosowanych instrumentów można zauważyć, że tylko niektóre z nich zbliżyły się do oceny średniej (rys. 11). Przeszkodą skutecznej promocji gmin z województwa wśród inwestorów zagranicznych, podobnie jak wielu innych form aktywności, jest brak wystarczających środków finansowych.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy pomimo utrzymującej się od wielu lat stosunkowo niskiej atrakcyjności inwestycyjnej województwa, będącej w dużej mierze konsekwencją istniejącego potencjału rozwojowego, region ten posiada pewne atuty dostrzegane przez inwestorów zagranicznych. Świadczy o tym nie tylko wartość napływającego kapitału w stosunku do regionów o wyższej atrakcyjności inwestycyjnej, ale także opinie inwestorów zagranicznych, którzy zdecydowali się na podjęcie inwestycji w tym regionie. Warto również podkreślić, że o możliwościach rozwojowych jakie stwarza region świadczyć może stabilny poziom wartości nakładów inwestycyjnych podejmowanych przez podmioty z kapitałem krajowym. Szczególnie interesujących i ważnych informacji dostarczyły analizy wyników badań przeprowadzanych wśród inwestorów zagranicznych, co pozwoliło na poszerzoną ocenę determinant wyboru województwa warmińsko-mazurskiego jako miejsca lokalizacji inwestycji, w tym również na tle innych województw.Informacje przedstawione w Założeniach pozwoliły również na zdiagnozowanie ważnego aspektu pozyskiwania inwestorów, a mianowicie źródeł informacji, na podstawie których

inwestorzy zewnętrzni oceniają warunki prowadzenia działalności w określonych lokalizacjach (region, gmina, miasto). Powinno to ułatwić m.in. wybór i dostosowanie narzędzi promocji regionu, a także realną ocenę możliwości wspierania inwestorów w procesie podejmowania decyzji lokalizacyjnej. Biorąc natomiast pod uwagę wartość i tempo zmian napływu kapitału zagranicznego w formie inwestycji bezpośrednich na tle prywatnego kapitału krajowego trudno jednoznacznie określić, aby nowe inwestycje zagraniczne znacząco wpływały na zmiany liczby podmiotów z kapitałem krajowym. Uwzględniając jednocześnie opinie władz lokalnych gmin województwa należy zauważyć, że większość z nich wskazuje, że każda inwestycja na terenie gminy jest pożądana.



Wartość wskaźnika

ocena w skali 0-3, gdzie: 3 - skuteczność wysoka, 2 - średnia, 1 - niska, 0 - instrument nie jest stosowany

Rys. 11. Skuteczność instrumentów promocji gmin województwa warmińsko-mazurskiego stosowanych przez jednostki samorządu terytorialnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kisiel i in. (2015)

2. Analiza SWOT Plus województwa warmińsko-mazurskiego w aspekcie polityki inwestycyjnej

Etap przeprowadzonych analiz doprowadził do sformułowania najważniejszych wniosków, które stanowiły podstawę do dyskusji opartej na konsultacjach wewnętrznych, w wyniku której sformułowano rezultaty wstępnej analizy SWOT Plus.

Kolejnym etapem prowadzonych prac było przedłożenie do szerszych konsultacji mocnych i słabych stron regionu w kontekście polityki inwestycyjnej, szans i zagrożeń wewnętrznych, a także stymulant i destymulant oraz szans i zagrożeń zewnętrznych oraz działań, które należałoby podjąć w ramach polityki inwestycyjnej. W konsultacjach tych uczestniczyli przedstawiciele przedsiębiorstw funkcjonujących w regionie, instytucji otoczenia biznesu (IOB) (m.in. jednostki należące do Regionalnego Systemu Usług – InnoWaMa) oraz przedstawiciele innych instytucji otoczenia biznesu, przedsiębiorsów oraz władz samorządowych. Ich efektem było określenie poszczególnych elementów analizy strategicznej przedstawionej poniżej.

Mocne strony	Słabe strony
• relatywnie stabilny poziom wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw z kapitałem krajowym w regionie • skłonność do reinwestycji rodzimych przedsiębiorstw • możliwość kooperacji z regionalnymi przedsiębiorstwami • ugruntowana pozycja branż zidentyfikowanych w strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa jako inteligentne (ekonomia wody, żywność wysokiej jakości, drewno i meblarstwo) • rozwijające się otoczenie biznesu • ceny nieruchomości (nabywania, najmu i dzierżawy) • częściowo zmodernizowana infrastruktura drogowa, kolejowa, lotnisko Szymany	• jakość i sprawność obsługi w urzędach (główne bariery: języki obce, opiekun inwestora) • lokalne zachęty podatkowe i aktywność władz lokalnych mającej na celu pomoc inwestorom, w tym opieka poinwestycyjna • informacje o warunkach prowadzenia działalności gospodarczej na poszczególnych poziomach terytorialnych (powszechność, kompleksowość, aktualność) • poziom kompleksowości i aktualności ofert inwestycyjnych (w tym poziomu uzbrojenia) w skali regionu • plany zagospodarowania przestrzennego i poziom ich dostosowania do potrzeb inwestorów • działania proinwestycyjne i promocyjne (szczególnie bezpośrednie) na poziomie lokalnym i ich koordynacja na poziomie regionu

• dostępność do potencjału naukowo-dydaktycznego województwa (silny ośrodek akademicki, Centra Kształcenia Ustawicznego) • atrakcyjność turystyczna jako bezpośredni i pośredni czynnik wspierający rozwój gospodarczy • ogólne zasoby pracy i ich kwalifikacje, zróżnicowanie wiekowe wśród osób bezrobotnych	• poziom wykorzystania partnerstwa publiczno-prywatnego • zależność branż produkcyjnych od kooperantów i odbiorców zagranicznych • możliwości reinwestycje dla branż (szczególnie opartych na inteligentnych technologiach) niezdefiniowanych jako inteligentne specjalizacje regionu • dostęp do ośrodków naukowo-badawczych • ceny prywatnych terenów inwestycyjnych • stan ogólnoregionalnej infrastruktury transportowej • chłonność rynku regionalnego • determinanty zasobów pracy w regionie: migracja zarobkowa ludności, szczególnie wśród osób młodych, poziom rozwoju szkolnictwa zawodowego, liczba osób kończących zawód nadwyżkowy, poziom bezrobocia strukturalnego • występowanie kompleksów przyrodniczych wymagających ochrony
Szanse wewnętrzne	
• budowanie rozpoznawalności regionu w aspekcie gospodarczym • upowszechnianie opinii funkcjonujących przedsiębiorstw o możliwościach jakie daje prowadzenie działalności w regionie • rozwój inicjatyw samorządów lokalnych w celu wzajemnej współpracy ukierunkowanej na wzmacnianie potencjału rozwojowego i promocji gospodarczej • rozwój inicjatyw samorządów w kierunku systemowej współpracy ze środowiskiem biznesowym • przygotowane oferty pod szybką inwestycję w budowaniu przewagi konkurencyjnej nad innymi regionami • działania w kierunku równomiernego rozmieszczenia IOB w regionie • stymulowanie powstawania subregionalnych i lokalnych izb gospodarczych skupiających dotychczasowych inwestorów i przedsiębiorców – platforma do konsultacji pojawiających się szans i zagrożeń – w tym wynikających z potencjalnej lokalizacji nowych firm • rozwój narzędzi promocyjnych opartych na: świadomej i zorganizowanej aktywności władz regionalnych i lokalnych, partycypacji przedstawicieli wybranych celowo branż regionu (liderów branż), izb gospodarczych • rozwój kontaktów międzynarodowych opartych na IOB i przedsiębiorstwach	

- rozwój ofert pod inwestycje typu *brownfield* i *greenfield*
- kontynuacja kompleksowych działań oraz woli realizacji wyznaczonej długoterminowej strategii nastawionej na pobudzanie przedsiębiorczości
- uruchamianie środków z perspektywy finansowej 2014-2020 w regionie, w tym także uwzględnienie wsparcia dla przedsiębiorstw funkcjonujących w oparciu o inteligentne technologie z branż niezdefiniowanych jako inteligentne specjalizacje
- poprawa dostępności komunikacyjnej regionu – w tym w zakresie dostępu do Internetu szerokopasmowego oraz docelowo pełny dostęp do Morza - przekop Mierzei (szansa na wzrost znaczenia Elbląga)

Zagrożenia wewnętrzne

- upowszechniające się przekonanie o niskiej atrakcyjności inwestycyjnej
- wzrastające wymagania inwestorów w zakresie przygotowania ofert z gotowymi halami na wynajem i powstające zagrożenie niedostosowania do zmieniającego się modelu biznesu produkcyjnego - z budowania od podstaw *greenfield* na *brownfield*
- zagrożenie spadkiem poziomu reinwestycji (w tym także delokalizacji inwestycji) wśród przedsiębiorstw regionu, które mają potencjalnie lepsze warunki wsparcia finansowego ze środków unijnych w innych regionach
- ograniczony dostęp przedsiębiorców do zewnętrznych źródeł finansowania w bankach (szczególnie dla firm rozpoczynających działalność)
- utrzymywanie się stosunkowo niskiej skłonności podmiotów gospodarczych do kooperacji (szansa: zastąpienie konkurencji kooperacją, być może kompleksowością produkcji/usług w ramach sieci)
- utrzymywanie się migracji nie tylko wykwalifikowanej kadry zawodowej na różnych poziomach wykształcenia (od zawodowego do wyższego), ale także mieszkańców regionu
- braki w spójnej polityce w regionie, dotyczącej szkolnictwa zawodowego dostosowanego do zmieniających się potrzeb rynku
- rywalizacja i konkurencja pomiędzy jednostkami szkolącymi pracowników zawodowych, bardziej dostosowanych do konkursów unijnych, a nie do potrzeb firm

Stymulanty	**Destymulanty**
• specyficzne, ale dające szanse rozwojowe położenie geograficzne • możliwość skorzystania z pomocy publicznej w specjalnych strefach ekonomicznych • wielkość i chłonność rynku	• niestabilna sytuacja w Europie i na świecie, wahania kursowe walut • obniżenie wiarygodności kraju w ratingach • stosunkowo niskie ukierunkowanie projektów inwestycyjnych obsługiwanych przez PAIiIZ do województwa • zaostrzająca się konkurencja międzyregionalna

krajowego • zasoby pracy i ich kwalifikacje w kraju	o inwestorów • długotrwale procedury dla inwestorów (np. pozwolenie na budowę) • zbyt pasywny system podatkowy nie wspomagający popytu inwestycyjnego i konsumpcyjnego na dobra krajowe • znaczny poziom tworzenia PKB przez szarą strefę • nadal zbyt słaba ochrona wierzycieli w dochodzeniu roszczeń (przewlekłość postępowań sądowych, nieznajomość spraw związanych z przestępstwami gospodarczymi) • wysokie koszty pracy i ograniczone zasoby kadr w branżach specjalistycznych (wzornictwo, grafika komputerowa, IT) • brak tradycji w kontaktach B+R większości firm
Szanse zewnętrzne	
• poszukiwanie lokalizacji dla inwestycji w miejscach o wysokiej jakości życia • zmiana mapy pomocy regionalnej	
Zagrożenia zewnętrzne	
• niepewność przyszłej sytuacji gospodarczej kraju • wzrost wymagań inwestorów wobec jakości kapitału ludzkiego związany z rozwojem usług - brak kompetencji językowych wśród pracowników, co zniechęca inwestorów zagranicznych • niepewna perspektywa możliwości rozwoju współpracy z Obwodem • zmieniające się regulacje prawne dotyczące m.in. pomocy publicznej, zmiany użytkowania gruntów rolnych, ograniczeń w możliwości nabywania gruntów rolnych przez nierolników (np. inwestorów), szczególnie w aspekcie końca okresu przejściowego w nabywaniu nieruchomości rolnych przez cudzoziemców • brak bezpieczeństwa prawnego dotyczącego stosowania/interpretacji przepisów podatkowych • zatory płatnicze, wzrost zapasów w sektorze MŚP, tendencja do nadmiernego zadłużania się • zaostrzająca się polityka kredytowa banków wobec MŚP	

3. Misja i wizja polityki inwestycyjnej

Na podstawie dokonanej analizy dotyczącej potencjału województwa warmińsko-mazurskiego w kontekście uwarunkowań determinujących rozwój inwestycji w regionie poprzez utrzymywanie reinwestycji oraz napływ kapitału zewnętrznego (w tym kapitału zagranicznego) oraz przeprowadzonej analizy SWOT Plus sformułowano, w odniesieniu także do *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*, misję i wizję polityki inwestycyjnej województwa:

Misja polityki inwestycyjnej – poprawa konkurencyjności regionu poprzez podniesienie poziomu atrakcyjności oferty gospodarczej regionu określanej w aspekcie aktywności podmiotów gospodarczych na rynkach zagranicznych oraz kreowania wizerunku regionu stwarzającego możliwości dla reinwestycji oraz inwestycji zewnętrznych (w tym zagranicznych).

Wizja polityki inwestycyjnej – województwo warmińsko-mazurskie – region o wypracowanej i wypromowanej ofercie gospodarczej w oparciu o zintegrowane i systemowe działania opierające się na sieciach współpracy oraz podniesionym poziomie umiędzynarodowienia gospodarczego.

Oferta gospodarcza regionu – **(1)** rozumiana jako oferta przedsiębiorstw funkcjonujących w regionie, w tym ukierunkowana na umiędzynarodowienie oraz **(2)** oferta regionu skierowana do przedsiębiorców regionalnych pod kątem możliwości reinwestycji, a także do przedsiębiorców zewnętrznych (w tym zagranicznych) dla nowych inwestycji w regionie.

4. Cele strategiczne, operacyjne i działania

Uwzględniając sformułowaną misję i wizję polityki inwestycyjnej województwa warmińsko-mazurskiego oraz projektując zestaw działań umożliwiających wypełnienie misji i osiągnięcie stanu opisanego w wizji skonstruowano 3 cele strategiczne:

(1) Integracja i koordynacja jednostek kształtujących ofertę gospodarczą regionu,

(2) Wypracowanie oferty gospodarczej regionu,

(3) Promocja oferty gospodarczej regionu.

4.1. Cel strategiczny 1 - integracja i koordynacja jednostek kształtujących ofertę gospodarczą regionu

Znaczenie realizacji celu:

- potrzeba sukcesywnej analizy zmierzającej do zidentyfikowania jednostek (przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu oraz jednostek samorządu terytorialnego) współpracujących między sobą w ramach różnych sieci wynika ze zmieniającej się sytuacji w tym obszarze aktywności, co może wynikać z jednej strony z faktu, że w obrębie sieci współpracy będą obserwowane różnokierunkowe procesy: powstawania nowych sieci współpracy, rozwoju istniejących, stabilnego funkcjonowania istniejących, czy też zanikania współpracy do rozpadu sieci włącznie,
- wiedza w tym obszarze pozwoli również na diagnozę natężenia zjawiska z uwzględnieniem: rodzaju współpracujących jednostek, zróżnicowania terytorialnego funkcjonujących sieci współpracy,
- na podstawie efektów działań diagnostycznych na pierwszych etapach możliwe będzie wdrażanie działań zmierzających do sukcesywnego włączania funkcjonujących i organizujących się sieci współpracy w aspekcie perspektywicznej koordynacji aktywności w obszarze budowania i promowania oferty gospodarczej regionu,
- sprawne i efektywnie współpracujące struktury powinny w sposób z jednej strony samoistny, ale także indukowany i wspierany sprzyjać opracowywaniu i wdrażaniu programów promocji oferty gospodarczej,
- efektem dodatkowym wynikającym z sukcesywnej diagnozy istniejących i organizujących się sieci współpracy, a także wdrażania działań

zmierzających do ich sukcesywnego włączania w proces budowania i promowania oferty gospodarczej regionu będzie sprzyjanie zwiększaniu skali powiązań sieciowych w regionie,

- zintegrowane sieci wewnątrzregionalne powinny ułatwić nawiązywanie współpracy międzyregionalnej, a także lepsze komunikowanie oferty gospodarczej na zewnątrz regionu.

W ramach realizacji celu strategicznego 1 sformułowano następujące cele operacyjne:

Cel operacyjny 1.1. - diagnozowanie istniejących przykładów sieci współpracy na poziomie przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu oraz jednostek samorządu terytorialnego uczestniczących w procesie kształtowania oferty gospodarczej regionu

Działania:

- zidentyfikowanie jednostek (przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu oraz jednostek samorządu terytorialnego) współpracujących między sobą w ramach różnych sieci - stworzenie i rozbudowa bazy ww. jednostek,
- ocena specyfiki tempa i kierunków zmian: powstawania nowych sieci współpracy, rozwoju istniejących, stabilnego funkcjonowania istniejących, czy też zanikania współpracy do rozpadu sieci włącznie.

Cel operacyjny 1.2. - diagnozowanie istniejących rodzajów, intensywności oraz poziomu skoordynowania sieci współpracy (na poziomie instytucjonalnym oraz przedsiębiorstw)

Działania:

- analiza istniejących sieci współpracy (jednorodnego rodzaju – tworzonych w obrębie tych samych jednostek i zróżnicowanych) z uwzględnieniem rodzaju jednostek tworzących sieć (przedsiębiorstwa, instytucje otoczenia biznesu oraz jednostki samorządu terytorialnego),
- analiza istniejących sieci współpracy pod kątem stopnia intensywności współpracy między nimi,
- analiza istniejących sieci współpracy w aspekcie poziomu skoordynowania między jednostkami tworzącymi sieć.

Cel operacyjny 1.3. – zwiększanie skali powiązań sieciowych w regionie poprzez sukcesywne włączanie funkcjonujących i organizujących się sieci współpracy

Działania:

- podejmowanie i wspieranie działań opierających się na wzajemnym dialogu zmierzających do sukcesywnego włączania istniejących sieci współpracy do systemu powiązań na poziomie regionu,
- wspieranie aktywności powstających sieci współpracy w celu sprawniejszej ich organizacji oraz tworzenia powiązań z już istniejącymi w regionie.

Cel operacyjny 1.4. – koordynacja ww. jednostek w celu poprawy ich sprawności i efektywności funkcjonowania, a także zwiększenia możliwości włączenia ich w proces budowania oferty gospodarczej regionu i skutecznej promocji

Działania:

- wspieranie działań zmierzających do podnoszenia poziomu koordynacji jednostek tworzących sieci współpracy, co powinno sprzyjać poprawie sprawności ich funkcjonowania rozumianej jako szybkość, płynność w realizowaniu sformułowanych dla poszczególnych jednostek zadań i funkcji oraz efektywności postrzeganej jako skuteczność podejmowanych ww. aktywności,
- sprawne włączanie zsieciowanych struktur (w perspektywiczne wypracowywanie oferty gospodarczej regionu).

Wskaźniki realizacji celu:

- liczba zdiagnozowanych powiązań sieciowych w regionie,
- liczba nowych powiązań sieciowych w regionie,
- liczba jednostek powiązanych sieciowo, z którymi nawiązano współpracę,
- liczba skoordynowanych jednostek tworzących sieci współpracy.

4.2. Cel strategiczny 2 - wypracowanie oferty gospodarczej regionu

Znaczenie realizacji celu:

- na podstawie wstępnej diagnozy i oceny oferty gospodarczej regionu można stwierdzić, że istnieje potrzeba nie tylko w zakresie poprawy (wzmocnienia) oferty gospodarczej, ale także jej upowszechnienia,
- równie ważne jest także uwzględnienie potrzeby współpracy jednostek w procesie diagnozowania i budowania oferty gospodarczej, w której nieodzownym elementem jest stworzenie platformy do współpracy w wyżej wymienionym zakresie pomiędzy kreatorami (przedsiębiorstwami, jednostkami samorządu terytorialnego, instytucjami otoczenia biznesu) oferty gospodarczej,
- istotne jest także, aby zwiększyć świadomość i aktywność władz lokalnych w procesie wypracowywania oferty gospodarczej, w tym również ich wiedzy w zakresie potrzeby ukierunkowania tej oferty do określonych przedsiębiorców (inwestorów).

W ramach realizacji celu strategicznego 2 sformułowano następujące cele operacyjne:

Cel operacyjny 2.1. – wypracowanie oferty gospodarczej ze strony przedsiębiorstw funkcjonujących w regionie

Działania:

- aktualizacja i rozszerzenie bazy przedsiębiorstw ukierunkowanych na wzrost umiędzynarodowienia, szczególnie z branż inteligentnych specjalizacji (zdefiniowanych w *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*), ale także innych rozwojowych branż, szczególnie tych opartych na inteligentnych technologiach, ze wskazaniem liderów ww. branż,
- aktualizacja i rozszerzenie bazy przedsiębiorstw wykazujących zainteresowanie współpracą jako kooperanci i dostawcy,
- aktualizacja i rozbudowa bazy przedsiębiorstw regionalnych zainteresowanych reinwestycjami, bądź zagrożonych delokalizacją.

Cel operacyjny 2.2. – wypracowanie oferty gospodarczej regionu w postaci ofert inwestycyjnych

Działania:

- aktualizacja i rozbudowa bazy terenów inwestycyjnych (*greenfield* i *brownfield*),
- podejmowanie działań zmierzających do podnoszenia jakości ofert inwestycyjnych,
- ukierunkowanie ofert inwestycyjnych na określonego (zdefiniowanego) inwestora.

Cel operacyjny 2.3. – aktualizacja i rozbudowa informacji podstawowych i wspierających ofertę gospodarcza regionu

Działania:

- gromadzenie i aktualizacja dodatkowych informacji o regionie (m.in. podstawowe dane makroekonomiczne, ale także np. najważniejsze inwestycje w toku, plany dotyczące infrastruktury, dane dotyczące funkcjonujących firm, czy też opis branż),
- aktualizacja i rozwój bazy jednostek stanowiących zaplecze naukowo-badawcze, ofert parków naukowo-technologicznych,
- podnoszenie jakości informacji o ofercie gospodarczej regionu,
- podniesienie poziomu sprawności gromadzenia, aktualizacji i przekazywania informacji o ofercie gospodarczej regionu w ramach sieci współpracy.

Cel operacyjny 2.4. – podniesienie jakości funkcjonowania systemu pozyskiwania i obsługi przedsiębiorców (inwestorów)

Działania:

- podnoszenie jakości obsługi przedsiębiorców już funkcjonujących w regionie oraz inwestorów zewnętrznych wykorzystując efekty działań podjętych w ramach celu 1,
- realizacja działań wspierających opiekę przedinwestycyjną oraz poinwestycyjną skierowanych do inwestorów regionalnych (m.in. ukierunkowanych na umiędzynarodowienie) oraz do inwestorów zewnętrznych (w tym zagranicznych),

- podnoszenie nie tylko systemu pozyskiwania i obsługi przedsiębiorców i inwestorów, ale także upowszechnianie informacji o sprzyjającym klimacie dla biznesu w regionie.

Wskaźniki realizacji celu:

- liczba podmiotów w bazie przedsiębiorstw ukierunkowanych na wzrost umiędzynarodowienia,
- liczba podmiotów w bazie przedsiębiorstw wykazujących zainteresowanie współpracą jako kooperanci i dostawcy,
- liczba podmiotów w bazie przedsiębiorstw regionalnych zainteresowanych reinwestycjami, bądź zagrożonych delokalizacją,
- liczba ofert w bazie ofert inwestycyjnych (*greenfield* i *brownfield*),
- liczba ofert w bazie ofert inwestycyjnych o wysokich standardach (*greenfield* i *brownfield*)
- liczba ukierunkowanych ofert inwestycyjnych,
- wypracowany system gromadzenia informacji o regionie,
- aktualne raporty zawierające podstawowe i dodatkowe informacje o regionie,
- liczba jednostek samorządu terytorialnego uczestniczących w procesie doskonalenia systemu pozyskiwania i obsługi inwestorów przy wsparciu jednostki wskazanej przez Urząd Marszałkowski.

4.3. Cel strategiczny 3 - promocja oferty gospodarczej regionu

Znaczenie realizacji celu:

- na podstawie wstępnej diagnozy i oceny regionu pod kątem postrzegania jako miejsca sprzyjającego do prowadzenia biznesu i podejmowania inwestycji można stwierdzić, że istnieje potrzeba nie tylko w zakresie upowszechnienia informacji o ofercie gospodarczej regionu, ale także przełamywania stereotypu jako nieatrakcyjnego inwestycyjnie regionu.

W ramach realizacji celu strategicznego 3 sformułowano następujące cele operacyjne:

Cel operacyjny 3.1 – promocja oferty gospodarczej ze strony przedsiębiorstw funkcjonujących w regionie

Działania:

- promocja ofert przedsiębiorstw funkcjonujących w regionie ukierunkowanych na umiędzynarodowienie,
- promocja ofert przedsiębiorstw regionalnych stwarzających możliwości współpracy ukierunkowanej na inwestorów zewnętrznych (w tym zagranicznych).

Cel operacyjny 3.2 – promocja oferty gospodarczej regionu w postaci ofert inwestycyjnych

Działania:

- promocja terenów i obiektów inwestycyjnych zróżnicowanym grupom inwestorów.

Cel operacyjny 3.3 – budowanie i wzmacnianie wizerunku regionu poprzez promocję oferty gospodarczej

Działania:

- promocja regionu jako miejsca stwarzającego możliwości łączenia dwóch celów: prowadzenia działalności gospodarczej i osiągania zysków w połączeniu z możliwością znalezienia miejsca o wysokiej jakości życia,

- poprawa wizerunku gospodarczego regionu poprzez skoordynowane informacje o zrealizowanych, w trakcie i planowanych działaniach sprzyjających rozwojowi oferty gospodarczej,
- przełamywanie wizerunku regionu niesprzyjającego prowadzeniu biznesu wskutek niskich lokat w rankingach atrakcyjności inwestycyjnej.

Wskaźniki realizacji celu:

- liczba i skuteczność działań promocyjnych wobec ofert przedsiębiorstw funkcjonujących w regionie ukierunkowanych na umiędzynarodowienie,
- liczba i skuteczność działań promocyjnych wobec ofert przedsiębiorstw regionalnych stwarzających możliwości współpracy ukierunkowanej na inwestorów zewnętrznych (w tym zagranicznych),
- liczba i skuteczność działań promocyjnych wobec ofert terenów i obiektów inwestycyjnych zróżnicowanym grupom inwestorów,
- liczba i skuteczność wizerunkowych działań promocyjnych regionu.

5. Cele polityki inwestycyjnej a *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025* oraz *Strategia marki województwa warmińsko-mazurskiego na lata 2014+*

Odnosząc się do sformułowanych, na wstępnym etapie prac związanych z opracowywaniem polityki inwestycyjnej województwa warmińsko-mazurskiego, jej celów należy wskazać, że określono je dwutorowo. Jednak każda ze ścieżek związana jest ze wzrostem umiędzynarodowienia gospodarki regionu i funkcjonujących przedsiębiorstw. Zarówno bowiem forma aktywna w postaci np. wzrostu eksportu przedsiębiorstw regionu, jak i przyjmowanie inwestycji z zagranicy prowadzą do wzrostu umiędzynarodowienia gospodarki regionu. Realizacja ww. celów warunkowana jest kompleksowym podejściem opartym na zintegrowanych działaniach jednostek uczestniczących w tym procesie, opisanych w celach strategicznych i operacyjnych.

Relacje między celami polityki inwestycyjnej a najważniejszymi strategiami województwa warmińsko-mazurskiego (*Strategią rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*[3] oraz *Strategią marki województwa warmińsko-mazurskiego na lata 2014+*) pozwalają na potwierdzenie spójności pomiędzy ww. celami.

Odnosząc się do relacji pomiędzy celami polityki inwestycyjnej a celami *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025* można wskazać, że realizacja polityki inwestycyjnej sprzyjać będzie osiąganiu głównie niżej wymienionych celów strategicznych i określonych w ich ramach celów operacyjnych:

Cel strategiczny 1: wzrost konkurencyjności gospodarki:

1.1. Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój inteligentnych specjalizacji

1.2. Wzrost innowacyjności firm

1.3. Wzrost liczby miejsc pracy

[3] Przyjęta na podstawie Uchwały Nr XXVIII/553/13 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 25 czerwca 2013 r.

Cel strategiczny 2: wzrost aktywności społecznej

2.1. Rozwój kapitału społecznego

Cel strategiczny 3: wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych

3.1. Doskonalenie administracji

3.2. Intensyfikacja współpracy międzyregionalnej

Odnosząc natomiast wdrażanie działań określonych w polityce inwestycyjnej do działań w ramach strategii marki można wskazać, że cele polityki inwestycyjnej są spójne z celami strategicznymi ogólnymi *Strategii marki województwa warmińsko-mazurskiego na lata 2014+:*

I. **Wzrost napływu wartości społeczno-ekonomicznych do regionu:**

- wymiar marki „turystyka”,
- wymiar marki „inwestycje",
- wymiar marki „eksport”,
- wymiar marki „migracje”,
- wymiar marki „dyplomacja publiczna”,
- wymiar marki „integracja”.

II. **Poprawa pozycji rozwojowej w kontekście gospodarki XXI wieku:**

- trend EKO – nieszkodzące planecie rozwiązania,
- potencjał kreatywny,
- edukacja i rozwój zasobów ludzkich,
- wykorzystanie technologii informatycznych,
- wykorzystanie zróżnicowania kulturowego,
- wykorzystanie CSR/Social Business Network.

Ich spójność może kształtować się na zróżnicowanym poziomie w zależności od wymiaru marki celów strategicznych strategii marki, jednak wszystkie cele operacyjne polityki inwestycyjnej korespondują z celami strategii marki.

6. Finansowe uwarunkowania realizacji polityki

Wdrażanie założeń polityki inwestycyjnej województwa warmińsko-mazurskiego opiera się na realizacji licznych, a jednocześnie zróżnicowanych działań – nie tylko pod względem merytorycznym, ale także pod względem typu, liczby, czy też stopnia zaangażowania jednostek uczestniczących w tych działaniach.

Ramy finansowe realizacji *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*, a w konsekwencji również polityki inwestycyjnej określono szczegółowo w publikacjach: *Ramy finansowe strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025* (Misiąg i in. 2013), *Ewaluacja ex ante projektu zaktualizowanej Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025* (Korf i in. 2013). Wynika z nich, że cele rozwojowe będą realizowane z wykorzystaniem środków publicznych znajdujących się w budżetach jednostek samorządu terytorialnego, środków unijnych oraz środków rządowych (wykorzystanych z pominięciem budżetów lokalnych). Ze względu na duży udział środków z budżetu Unii Europejskiej w finansowaniu wydatków publicznych przeznaczonych na realizację zadań rozwojowych, przeważająca część środków krajowych służyć będzie współfinansowaniu projektów wspieranych przez Unię Europejską (*Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*). Należy podkreślić również, że uwzględniając bardziej restrykcyjne przepisy dotyczące zaciągania zobowiązań przez jednostki sektora finansów publicznych oraz konieczność zapewnienia współfinansowania projektów unijnych, potencjał do realizacji celów wykraczających poza obszary wspierane finansowo przez Unię Europejską będzie ograniczony. Przewiduje się, że sytuacja zmieni się w 2023 roku, gdy zmniejszy się wartość środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej, a jednocześnie wzrośnie potencjał inwestycyjny jednostek samorządu terytorialnego.

W przypadku polityki inwestycyjnej realizacja działań będzie możliwa również w wyniku zaangażowania środków prywatnych – przedsiębiorstw. Według Korfa i współautorów (2013 - *Ewaluacja ex ante projektu zaktualizowanej Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*) chociaż trudno określić potencjalne środki możliwe do pozyskania poza sektorem finansów publicznych, to jednak przewidują oni, że w latach 2013-2025 przedsiębiorstwa z województwa warmińsko-mazurskiego przeznaczą łącznie na inwestycje 83,9 mld zł (rocznie 5,5 mld zł). Szacunkowe natomiast nakłady na środki trwałe brutto przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania w latach 2013-2025 wyniosą ok. 2,8% prywatnych nakładów inwestycyjnych.

Realizacja polityki inwestycyjnej w zależności od rodzaju działania oraz jednostki uczestniczącej w tym działaniu będzie opierała się zatem na środkach finansowych tych jednostek. Ponadto możliwe będzie pozyskanie środków unijnych przewidzianych głównie w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020, ale także w ramach już realizowanych projektów na poziomie regionu.

7. Realizacja polityki: horyzont czasowy, jednostki, harmonogram, koncentracja przestrzenna i sektorowa

7.1. Horyzont czasowy

Wskazując na komplementarność polityki inwestycyjnej ze *Strategią rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025* przyjmuje się spójność ww. dokumentów w zakresie horyzontu czasowego, co oznacza, że polityka inwestycyjna będzie realizowana do 2025 roku. Uwzględniając natomiast fakt, że większość działań w ramach *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025* będzie realizowana do 2020 roku oraz to, że również do 2020 roku zaplanowany jest *Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020*[4] - także w przypadku polityki inwestycyjnej zaleca się przyjąć taki horyzont czasowy.

Należy również zaznaczyć, że Samorząd Województwa wśród siedmiu kierunków działań przewidzianych do realizacji na lata 2020-2025 uwzględnił trzy, z którymi są spójne kierunki działań w ramach polityki inwestycyjnej, a mianowicie:

- wspieranie przedsiębiorczości,
- dalszy rozwój współpracy sieciowej,
- działania promocyjne.

7.2. Jednostki realizujące politykę

Realizację polityki inwestycyjnej powierza się Samorządowi Województwa (w tym również monitoring i ewaluację). Zarząd Województwa odpowiedzialny będzie za organizowanie tego procesu, natomiast rolę koordynatora zespołu realizującego

[4] Zaakceptowany przez Komisję Europejską decyzją nr C(2015) 904 z dnia 12 lutego 2015 r. (Decyzja wykonawcza Komisji Europejskiej nr C(2015) 904 z dnia 12.02.2015 r. przyjmująca niektóre elementy programu operacyjnego „Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020" do wsparcia z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach celu „Inwestycje na rzecz wzrostu i zatrudnienia" dla regionu warmińsko-mazurskiego w Polsce), a następnie 24 marca 2015 r. przyjęty przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego Uchwałą nr 16/150/15/V Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 24 marca 2015 r. w sprawie przyjęcia Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020).

politykę inwestycyjną pełnić będzie Departament Koordynacji Promocji. Uwzględniając cele polityki inwestycyjnej, sposób umożliwiający ich realizację opisany w poszczególnych działaniach, ale także istniejący stan i potrzebę rozwoju oraz intensyfikacji zaangażowania określonych jednostek na poziomie województwa w procesie wypracowywania i promowania oferty gospodarczej, należy wskazać, że wdrażanie polityki inwestycyjnej województwa warmińsko-mazurskiego opierać się będzie na złożonym systemie. Złożoność tego systemu wynika z jednej strony z różnorodności jednostek wchodzących w jego skład, ale także zmieniającej się liczby, rodzaju uczestnictwa i stopnia zaangażowania.

Generalnie wśród jednostek realizujących politykę inwestycyjną można wyróżnić zróżnicowane ich grupy. Pierwszą grupę jednostek będą stanowiły te, które bezpośrednio kreują ofertę gospodarczą regionu, a mianowicie:

- przedsiębiorstwa,
- podmioty posiadające oferty inwestycyjne:
  - ✓ samorządy lokalne,
  - ✓ specjalne strefy ekonomiczne.

Grupę tę powinny wspierać jednostki wzmacniające ofertę gospodarczą, np. jednostki uczestniczące w procesie kształcenia kadr dla przedsiębiorców, jednostki naukowo-badawcze, parki naukowo-technologiczne, agencje rozwoju, itp.

Kolejną grupę jednostek realizujących politykę inwestycyjną będą stanowiły te, które w swych kompetencjach posiadają możliwość promowania oferty gospodarczej regionu:

- samorząd województwa,
- Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów – COIE,
- Centrum Obsługi Inwestora - COI,
- grupy przedsiębiorstw,
- stowarzyszenie gmin Wielkich Jezior Mazurskich,
- specjalne strefy ekonomiczne.

Ważnym elementem w systemie wdrażania polityki inwestycyjnej są jednostki tworzące sieci powiązań, które powinny stanowić swego rodzaju łącznik pomiędzy koordynatorem polityki a jednostkami bezpośrednio tworzącymi ofertę gospodarczą regionu:

- stowarzyszenia,
- fundacje,
- obszary funkcjonalne,
- izby subregionalne,
- izby gospodarcze, itp.

W systemie tym podstawę będzie stanowiła jednostka o największych predyspozycjach i możliwościach do pełnienia funkcji koordynatora i integratora, a mianowicie Urząd Marszałkowski i wskazane przez niego określone jednostki w strukturze organizacyjnej. Ze względu na zakres kompetencji oraz dotychczasowe doświadczenia w budowaniu sieci powiązań z jednostkami samorządu terytorialnego, wymagane jest, aby bezpośrednim partnerem wdrażanej polityki inwestycyjnej było Centrum Obsługi Inwestora.

7.3. Harmonogram realizacji polityki

Harmonogram realizacji działań w ramach polityki inwestycyjnej będzie ukierunkowany dwutorowo:

I kierunek działań: zapewnienie ciągłości działań w oparciu o istniejącą ofertę gospodarczą regionu i funkcjonujące mechanizmy współpracy, a także możliwości promocji – zgodnie z harmonogramami już istniejących działań.

II kierunek działań: realizacja działań zgodnie z kolejnością adekwatną do sekwencji określonej w polityki inwestycyjnej: celów strategicznych i działań opisanych w ramach poszczególnych celów operacyjnych:

(1) **Integracja i koordynacja jednostek kształtujących ofertę gospodarczą regionu –** zakończenie działań zmierzających do wypracowania systemu do końca 2016 r., a następnie działania stosowane ciągle,

(2) **Wypracowanie oferty gospodarczej regionu –** zakończenie działań zmierzających do wypracowania systemu do końca 2017 r., a następnie działania stosowane ciągle,

(3) Promocja oferty gospodarczej regionu – działania stosowane ciągle.

Należałoby po wstępnej diagnozie określić również odpowiedzialność poszczególnych jednostek Urzędu Marszałkowskiego i ściśle współpracujących innych jednostek (m.in. COI, czy też specjalne strefy ekonomiczne) za realizację określonych działań, które aktualnie się znajdują lub mogą się znaleźć w gestii ww. jednostek.

7.4. Koncentracja przestrzenna i sektorowa

Uwzględniając osiąganie skuteczności w podejmowanych działaniach promocji proinwestycyjnej należy w pierwszej kolejności skoncentrować się na promocji ofert inwestycyjnych, które charakteryzują się najlepszym przygotowaniem pod względem infrastrukturalnym i formalno-prawnym dla potencjalnego inwestora – będą to tereny

znajdujące się głównie w dysponowaniu specjalnych stref ekonomicznych, oferty charakteryzujące się wysokim poziomem uzbrojenia znajdujące się w bazie m.in. PAIiIZ oraz COI.

Odnosząc się natomiast do znaczenia możliwości rozwoju dla inwestorów (m.in. poziomu dostępności komunikacyjnej dla inwestorów) należy podkreślić znaczenie promocji ofert z obszarów strategicznej interwencji (OSI) określonych w *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*, które odzwierciedlają potencjały i problemy rozwojowe w układzie terytorialnym.

W szczególności dotyczy to następujących OSI:

- OSI – Tygrys warmińsko-mazurski,
- OSI – Aglomeracja Olsztyna,
- OSI – Ośrodki subregionalne.

Skuteczność działań proinwestycyjnych uwarunkowana jest także możliwościami jakie stwarzają sektory i branże w regionie dla potencjalnych inwestorów. W związku z tym, działania takie powinny się koncentrować w pierwszej kolejności na branżach opierających się na inteligentnych technologiach (m.in. określonych w *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025* jako inteligentne specjalizacje), ale także powinny objąć inne branże, m.in. te, które odnotowują stosunkowo wysoki wzrost przychodów ze sprzedaży, czy też inne określone w Krajowych Inteligentnych Specjalizacjach[5]: innowacyjne technologie i procesy przemysłowe.

[5] Krajowe Inteligentne Specjalizacje, <http://krajoweinteligentnespecjalizacje.pl/

8. Monitoring i ewaluacja polityki

8.1. Monitoring realizacji polityki

Monitoring polityki inwestycyjnej ma na celu zapewnienie modyfikacji systemu umożliwiającej sprawne jego funkcjonowanie, dokonywanie zmian tej polityki lub procedur jej wdrażania na postawie wyników monitoringu w celu zapewnienia aktualności polityki oraz skuteczności i efektywności jej wdrażania. Sukcesywna ocena zmieniających się uwarunkowań proinwestycyjnych w województwie warmińsko-mazurskim umożliwi modyfikację zaplanowanych działań adekwatnie do potrzeb wynikających ze zmiany uwarunkowań.

Do sprawnej realizacji procesu monitoringu niezbędne jest także określenie uczestników tego procesu i ich zadań odnoszących się do analizowania gromadzonych danych o postępach w realizacji polityki.

Podmiotem odpowiedzialnym za realizację polityki inwestycyjnej, w tym monitoring i ewaluację jest Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego, a za wypełnianie tego zadania będzie odpowiedzialna jednostka wyznaczona przez Zarząd. Funkcję koordynatora organizacji i prowadzenia systemu monitorowania polityki inwestycyjnej pełnić będzie Departament Koordynacji Promocji Urzędu Marszałkowskiego. Uwzględniając natomiast adresatów polityki inwestycyjnej niezbędna będzie również współpraca w procesie monitorowania. Współpraca ta będzie odbywała się nie tylko w procesie wdrażania, ale także właśnie przy gromadzeniu danych i informacji, w tym również konsultacji, służących okresowej ocenie realizacji polityki.

Do głównych jednostek - oprócz jednostek statystyki publicznej – należy zaliczyć:

- jednostki wewnętrzne Urzędu Marszałkowskiego,
- Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów – COIE,
- Centrum Obsługi Inwestora - COI,
- przedsiębiorstwa i stowarzyszone grupy przedsiębiorstw,
- gminy i ich stowarzyszenia, obszary funkcjonalne,
- specjalne strefy ekonomiczne,
- pozostałe jednostki zaliczane do IOB funkcjonujące w regionie.

W oparciu o zgromadzone dane Zarządowi będzie przygotowywany raport okresowy z realizacji polityki inwestycyjnej. Na podstawie wyników w nim zawartych możliwa będzie aktualizacja polityki inwestycyjnej.

System monitorowania polityki inwestycyjnej należy oprzeć zatem o wyniki sukcesywnej analizy wskaźników realizacji, ale także o informacje pozyskane od

jednostek realizujących politykę, czy też pozyskanych w drodze przeprowadzonych badań celowych (własnych lub zleconych).

Monitoring realizacji celów polityki inwestycyjnej opierać się będzie na wskaźnikach mierzalnych, które będą możliwe do określenia na podstawie danych pochodzących ze statystyki publicznej i dzięki sukcesywnemu gromadzeniu informacji w jednostkach Urzędu Marszałkowskiego oraz współpracujących z Urzędem w ramach realizowanej polityki inwestycyjnej.

Wskaźniki monitoringu przedstawione poniżej mają charakter ilościowy oraz jakościowy, odnoszą się do wskaźników produktu i wskaźników rezultatu:

Cel strategiczny	Wskaźnik produktu	Wskaźnik rezultatu
(1) Integracja i koordynacja jednostek kształtujących ofertę gospodarczą regionu	• powiązania sieciowe w regionie	• wzrost o 20% liczby jednostek powiązanych sieciowo • osiągnięcie w strukturze jednostek powiązanych sieciowo równomiernego rozmieszczenia w regionie (mierzonego udziałem w liczbie z poszczególnych subregionów +/- 5%)
(2) Wypracowanie oferty gospodarczej regionu	• baza przedsiębiorstw ukierunkowanych na umiędzynarodowienie • baza przedsiębiorstw zainteresowanych współpracą jako kooperanci i dostawcy • baza przedsiębiorstw zainteresowanych reinwestycjami, bądź zagrożonych delokalizacją • baza ofert inwestycyjnych (*greenfield* i *brownfield*) • baza ofert inwestycyjnych o wysokich standardach • baza ofert ukierunkowanych na określonego inwestora • raporty z podstawowymi i dodatkowymi informacjami o regionie tworzone w oparciu o wypracowany system gromadzenia informacji • system pozyskiwania i obsługi inwestorów	• liczba 15-20 przedsiębiorstw sektora MŚP w bazie przedsiębiorstw ukierunkowanych na umiędzynarodowienie • liczba 15-20 przedsiębiorstw sektora MŚP w bazie przedsiębiorstw zainteresowanych współpracą jako kooperanci i dostawcy • liczba 15-20 przedsiębiorstw sektora MŚP w bazie przedsiębiorstw zainteresowanych reinwestycjami, bądź zagrożonych delokalizacją • liczba ofert inwestycyjnych w bazie (wzrost nowych ofert o 20% w stosunku do wartości bazowej tj. na koniec 2015 r. przedstawionych w syntezie założeń) • liczba ofert inwestycyjnych o wysokich standardach (wzrost o 10% w stosunku do wartości bazowej tj. na koniec 2015 r. przedstawionej w syntezie założeń) • liczba ofert ukierunkowanych na określonego inwestora (10% w stosunku do ofert ogółem) • liczba jednostek zainteresowanych raportem • liczba jednostek samorządu terytorialnego uczestniczących w systemie obsługi (min. 50 jst w regionie)
(3)	• działania promocyjne wobec ofert	• liczba i skuteczność (mierzona liczbą

Promocja oferty gospodarczej regionu	przedsiębiorstw funkcjonujących w regionie ukierunkowanych na umiędzynarodowienie • działania promocyjne wobec ofert przedsiębiorstw regionalnych stwarzających możliwości współpracy ukierunkowanej na inwestorów zewnętrznych (w tym zagranicznych) • działania promocyjne wobec ofert terenów i obiektów inwestycyjnych zróżnicowanym grupom inwestorów • wizerunkowe działania promocyjne regionu	nawiązanych kontaktów) działań promocyjnych wobec ofert przedsiębiorstw funkcjonujących w regionie ukierunkowanych na umiędzynarodowienie • liczba i skuteczność (mierzona liczbą nawiązanych kontaktów) działań promocyjnych wobec ofert przedsiębiorstw regionalnych stwarzających możliwości współpracy ukierunkowanej na inwestorów zewnętrznych (w tym zagranicznych) • liczba i skuteczność działań promocyjnych (mierzona liczbą nawiązanych kontaktów) wobec ofert terenów i obiektów inwestycyjnych zróżnicowanym grupom inwestorów • liczba i skuteczność (mierzona na podstawie badań ewaluacyjnych) wizerunkowych działań promocyjnych regionu

Efekty realizowanej polityki inwestycyjnej możliwe będą również do oceny na podstawie zmian następujących wskaźników[6] w poszczególnych latach monitoringu w stosunku do roku bazowego, pokazujących czy są to zmiany pozytywne, czy negatywne:

- zmiana wartości kapitału podstawowego w podmiotach z kapitałem krajowym,

- zmiana wartości kapitału podstawowego w podmiotach z kapitałem zagranicznym,
- zmiana napływu kapitału zagranicznego do regionu,
- zmiana liczby podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w regionie,
- zmiana intensywności inwestowania podmiotów z kapitałem krajowym,
- zmiana intensywności inwestowania podmiotów z kapitałem zagranicznym
- zmiana wartości eksportu na 1 pracującego,
- zmiana liczba turystów zagranicznych korzystających z usług w regionie.

Liczba i zakres ww. wskaźników może ulec zmianie w zależności od dostępności danych niezbędnych do ich obliczenia.

Uwzględniając perspektywę czasową polityki inwestycyjnej informacje takie należy gromadzić corocznie. Uwzględniając natomiast potrzebę zachowania spójności polityki ze strategią rozwoju społeczno-gospodarczego należy dokonać synchronizacji opracowywania raportu z monitoringu z harmonogramem monitoringu strategii rozwoju. Przyjmuje się zatem, że raport okresowy z realizacji polityki inwestycyjnej przygotowywany będzie zgodnie z harmonogramem:

[6] Obliczonych na podstawie danych ze statystyki publicznej, m.in.: Narodowego Banku Polskiego, Głównego Urzędu Statystycznego, Urzędu Statystycznego w Olsztynie, Banku Danych Lokalnych.

- zebranie danych – corocznie – do 30. kwietnia,
- przygotowanie informacji o realizacji poszczególnych celów strategicznych - corocznie – do 10. maja,
- opracowanie raportu okresowego z realizacji politykii inwestycyjnej (nie rzadziej niż co dwa lata) – do 15. czerwca,
- przyjęcie raportu okresowego z realizacji polityki inwestycyjnej (nie rzadziej niż co dwa lata) – do 31. sierpnia.

8.2. Ewaluacja realizacji polityki

Ewaluacja polityki inwestycyjnej województwa warmińsko-mazurskiego jest podstawą do merytorycznej (ilościowej i jakościowej) oceny realizacji zaplanowanych działań. Wnioski opracowane na podstawie wyników przeprowadzonej ewaluacji należy wykorzystać do sformułowania rekomendacji odnoszących się do potrzeby i możliwości poprawy realizacji zaplanowanych działań, a w konsekwencji do aktualizacji zapisów polityki inwestycyjnej.

Przewiduje się, że badania, których celem jest ewaluacja polityki inwestycyjnej będą przeprowadzone w logicznej i zsynchronizowanej sekwencji wobec harmonogramu ewaluacji strategii rozwoju społeczno-gospodarczego, tak by wyniki prowadzonych ewaluacji stanowiły wartościową informację.

W zakres zadań koordynatora sytemu monitoringu (Departament Koordynacji Promocji Urzędu Marszałkowskiego) będzie określenie celów i zakresu badań ewaluacyjnych. Do badań ewaluacyjnych wymagane jest, aby wykorzystać szeroki zakres i źródła danych oraz informacji, dających podstawę do możliwie rzetelnej oceny. W zakres tych danych wchodzić mogą dane pozyskane w trakcie monitoringu realizowanej polityki inwestycyjnej, ale także dane pierwotne w postaci wyników przeprowadzonych badań dodatkowych, czy też dane wtórne w postaci wszelkich dostępnych informacji ze statystyki publicznej, analiz, raportów itp., które odnoszą się do ww. problematyki.

Wykorzystane źródła

Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski. 2010. Nowicki M. (red.). Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Konrad Adenauer Stiftung, Gdańsk.

Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski. 2011. Nowicki M. (red.). Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Konrad Adenauer Stiftung, Gdańsk.

Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski. 2012. Nowicki M. (red.). Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Konrad Adenauer Stiftung, Gdańsk.

Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski. 2013. Nowicki M. (red.). Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Konrad Adenauer Stiftung, Gdańsk.

Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski. 2014. Nowicki M. (red.). Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Konrad Adenauer Stiftung, Gdańsk.

Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski. 2015. Tarkowski M. (red.). Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Konrad Adenauer Stiftung, Gdańsk.

Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2007 roku. GUS, Warszawa.

Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2008 roku. GUS, Warszawa.

Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2009 roku. GUS, Warszawa.

Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2010 roku. GUS, Warszawa.

Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2011 roku. GUS, Warszawa.

Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2012 roku. GUS, Warszawa.

Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2013 roku. GUS, Warszawa.

Godlewska-Majkowska H., Komor A., Turek D., Zarębski P., Czernecki M., Typa M. 2015. *Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2015. Województwo warmińsko-mazurskie*. Instytut Przedsiębiorstwa, SGH w Warszawie.

Jarczewski W. 2012. *Pozyskiwanie inwestorów do gmin*. Wyd. Wolters Kluwer business, Warszawa.

Kisiel R., Lizińska W. Marks-Bielska R., Babuchowska K., Serocka I. 2015. *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie warmińsko-mazurskim. Raport z badania 2015*. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.

Korf T., Kudełko J., Mogiła Z., Poproch A., Wysocka M., Zaleska M. 2013. *Ewaluacja ex ante projektu zaktualizowanej Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*. Kierownictwo naukowe: prof. dr. hab. inż. Janusza Zaleskiego, Wrocławska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Wrocław (raport: www.rpo.warmia.mazury.pl).

Krajowe Inteligentne Specjalizacje, http://krajoweinteligentnespecjalizacje.pl/.

Lizińska W. 2012. *Klimat inwestycyjny jako czynnik bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce – studium na poziomie układów terytorialnych*. Wyd. UWM w Olsztynie.

Misiąg J., Misiąg W., Tomalak M. 2013. *Ramy finansowe strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.

Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020 (RPO WiM 2014-2020).

Strategia marki województwa warmińsko-mazurskiego na lata 2014+.

Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025.

Sztando A. 2010. *Wzorzec procedury budowy strategii rozwoju jednostki samorządu lokalnego*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Nr 31.

Założenia do dokumentu „Strategia inwestycyjna województwa warmińsko-mazurskiego". STRATEG Wiesława Lizińska. 2015.

Zmiany strukturalne grup podmiotów w gospodarce narodowej w rejestrze REGON w województwie warmińsko-mazurskim, 2011 r. 2012. Urząd statystyczny w Olsztynie, Olsztyn.

Zmiany strukturalne grup podmiotów w gospodarce narodowej w rejestrze REGON w województwie warmińsko-mazurskim, 2012 r. 2013. Urząd statystyczny w Olsztynie, Olsztyn.

Zmiany strukturalne grup podmiotów w gospodarce narodowej w rejestrze REGON w województwie warmińsko-mazurskim, 2013 r. 2014. Urząd statystyczny w Olsztynie, Olsztyn.

Zmiany strukturalne grup podmiotów w gospodarce narodowej w rejestrze REGON w województwie warmińsko-mazurskim, 2014 r. 2015. Urząd statystyczny w Olsztynie, Olsztyn.

Zmiany strukturalne grup podmiotów w gospodarce narodowej w rejestrze REGON w województwie warmińsko-mazurskim. 2015. Urząd statystyczny w Olsztynie, Olsztyn *(Aktualizacja wybranych tablic IV kw. 2015 r.)*

Zmiany strukturalne grup podmiotów w gospodarce narodowej w województwie warmińsko-mazurskim w 2009 r. 2010. Urząd statystyczny w Olsztynie, Olsztyn.

Zmiany strukturalne grup podmiotów w gospodarce narodowej w województwie warmińsko-mazurskim, 2010 r. 2011. Urząd statystyczny w Olsztynie, Olsztyn.