

# Strategia zmian gospodarczych





**PROGRAM  
REGIONALNY**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**WOJEWÓDZTWO  
LUBELSKIE**

**UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO**



Przedmiot zamówienia realizowany w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego  
Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013

## Spis treści

Wprowadzenie .....	4
Metodologia opracowania oraz główne obserwacje, założenia dot. strategicznej zmiany gospodarczej Lublina .....	9
Faza 1 – Badanie adekwatności potencjału gospodarczego i strategii do wyzwań w zakresie rozwoju miast .....	9
Faza 2 – Identyfikacja obszarów wymagających zmiany oraz opracowanie listy rekomendacji ..	25
Ewolucyjny scenariusz rozwoju gospodarczego wraz z określeniem zmian pozycji miasta w otoczeniu .....	26
Zakres i harmonogram monitorowania zmian gospodarczych .....	31
Baza danych wskaźników służących diagnozowaniu sytuacji gospodarczej miasta oraz zakres monitorowania sfery gospodarczej .....	31
Harmonogram monitorowania zmian gospodarczych .....	34
Kluczowe założenia programu wspierania lokalnej przedsiębiorczości .....	34

# Wprowadzenie

① European Commission, Public consultation report. Report of the Public Consultation on the Smart Cities and Communities Initiative, 2011

② <http://www.smart-cities.eu/>

## Kreowanie miast inteligentnych

Obecnie, coraz częściej podejmowane są debaty na temat definicji miast przyszłości oraz próby opracowania ich charakterystyki. Cechy miast przyszłości dotyczą wielu obszarów, które będą wpływać na ocenę atrakcyjności miasta, zarówno przez jego mieszkańców, jak i inwestorów.

Tematyka miast przyszłości (tzw. miast inteligentnych) jest przedmiotem zainteresowania różnych środowisk. Przedstawiciele miast i regionów, ich władze, uniwersytety, przedsiębiorcy, instytucje okołobiznesowe oraz lokalne społeczności spotykają się, aby wspólnie opracowywać propozycje działań usprawniających funkcjonowanie miast, podnoszące ich atrakcyjność dla inwestorów, jakość życia dla mieszkańców.

Tego typu aktywności sprawiają, iż zwiększa się świadomość korzyści płynących z dialogu interesariuszy zainteresowanych rozwojem i przyszłością miast.

Poniżej przedstawiono przykłady podmiotów, które pracują nad opracowaniem portretu miasta inteligentnego. Pogrupowano je według dwóch rodzajów podejścia, tj. „unijnego” - związanego z pracami organów unijnych lub przez nie wspieranych oraz akademickiego (związanego z pracami pracowników naukowych przy uniwersytetach).

Pierwsze trzy przykłady zostały szerzej opisane.

### 1. Podejście „unijne” – przykłady

- Program unijny Smart Cities & Communities Initiative, którego zadaniem jest m.in. próba zdefiniowania miasta inteligentnego oraz jego cech<sup>1</sup>
- Wytyczne Komitetu Regionów, organu doradczego przy Unii Europejskiej.

### 2. Podejście akademickie – przykłady

- Vienna University of Technology, University of Ljubljana oraz Delft University of Technology<sup>2</sup> – opracowanie modelu miasta inteligentnego, rankingu najbardziej inteligentnych miast spośród wybranych miast średniej wielkości.
- Massachusetts Institute of Technology – inicjatywa „The City Science Initiative at the MIT Media Lab”. Prace doty-

czą w szczególności wypracowania innowacyjnych rozwiązań, które usprawnią sposób organizacji a tym samym funkcjonowanie miast<sup>3</sup>.

**Analiza powyższych inicjatyw dowodzi, iż cele niniejszego projektu pokazują z nimi synergie, szczególnie w obszarze uprawnień miasta w kluczowych obszarach jego funkcjonowania.** Dla przykładu, poniżej zaprezentowano charakterystykę i stopień zbieżności prezentowanych i wspieranych przez organy unijne inicjatyw z tematyką prac w niniejszym projekcie, w odniesieniu do inicjatyw Smart Cities & Communities Initiative a także działalności Komitetu Regionów.

## 1. Smart Cities & Communities Initiative

### a) Definicja miasta inteligentnego według programu Smart Cities & Communities Initiative

Wspomniana idea tworzenia „inteligentnych miast”, która jest przedmiotem badań w ramach programu unijnego Smart Cities & Communities Initiative zachęca do przemyśleń w jaki sposób można zdefiniować miasto inteligentne.

„Smart city” to miasto, które m.in. działa sprawnie oraz szybko reaguje na pojawiające się wyzwania. Według strategii Europa 2020 „smart city” to miasto, które charakteryzuje się wysoką efektywnością energetyczną, ekologicznym transportem oraz jej mieszkańcy mają do dyspozycji powszechny, szybki internet”<sup>4</sup>. Europejski wymiar miasta inteligentnego koncentruje się przede wszystkim na efektywności energetycznej oraz redukcji emisji CO<sub>2</sub>, co pociąga za sobą konieczność wypracowania i wdrożeń nowych rozwiązań technologicznych. Szerzej jednak, charakterystyka miasta inteligentnego obejmuje także sposób zarządzania władz lokalnych (sprawny, efektywny, z proaktywnym udziałem mieszkańców) oraz koncepcję planowania przestrzennego miasta, która zakłada stworzenie z Miasta przyjaznego miejsca dla mieszkańców.

<sup>3</sup> <http://cities.media.mit.edu/>

<sup>4</sup> Zalecenia Komisji Europejskiej w sprawie inicjatywy w zakresie wspólnego planowania badań naukowych „Europa zurbanizowana – globalne wyzwania dla miast, wspólne rozwiązania europejskie, 2011.

Tabela 1. Zalecenia Komitetu Regionów w zakresie roli władz lokalnych i regionalnych

- b) Wytyczne Komitetu Regionów skierowane do władz lokalnych w zakresie wspierania rozwoju społeczno-gospodarczego
- Komitet Regionów, organ doradczy w Unii Europejskiej, upatruje znaczącą rolę władz lokalnych w inicjowaniu działań na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego i ochrony środowiska. Ponadto, wskazuje na istotny udział władz w kreowaniu partnerstwa na rzecz zwiększania innowacyjności regionów, nazywając decydentów regionalnych „inicjatorami zmian i rzecznikami innowacyjności”.
- Poniższa tabela prezentuje kluczowe zalecenia Komitetu Regionów w zakresie roli władz lokalnych i regionalnych w odniesieniu do siedmiu inicjatyw przewodnich.

**Zalecenia Komitetu Regionów dotyczące roli władz lokalnych i regionalnych w odniesieniu do inicjatyw przewodnich:**

Rekomendowane działania w ramach Inicjatywy 1 Unia innowacji obejmują m.in.: wsparcie inicjatyw (np. inteligentne miasta, region wiedzy), tworzenie partnerstw w celu budowania bazy wiedzy, wspieranie kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami a światem nauki, tworzenie one-stop-shop dla obsługi małych i średnich przedsiębiorstw, skuteczne pozyskiwanie finansowania dla badań i innowacji, w tym szczególnie ze źródeł prywatnych.

Rekomendowane działania w ramach Inicjatywy 2 Mobilna młodzież obejmują m.in.: koncentrację na kluczowych kompetencjach istotnych dla tworzenia społeczeństwa opartego na wiedzy, powiązanie edukacji z potrzebami rynku pracy.

Rekomendowane działania w ramach Inicjatywy 3 Europejska agenda cyfrowa obejmują m.in.: automatyzację działań (e-administracja), dostęp do szerokopasmowego internetu.

Rekomendowane działania w ramach Inicjatywy 4 Europa korzystająca z zasobów obejmują m.in.: opracowanie i przyjęcie lokalnych lub regionalnych strategii w zakresie przeciwdziałania zmianom klimatu oraz efektywnego wykorzystania energii, opracowanie strategii, w taki sposób, aby były przejrzyste dla opinii publicznej (np. poprzez zmniejszenie liczby wskaźników do oceny jej skutków).








Rekomendowane działania w ramach Inicjatywy 5 Polityka przemysłowa w erze globalizacji obejmują m.in.: wspieranie modernizacji przemysłu, wymianę wiedzy w zakresie energooszczędnych budynków, rozwiązania w zakresie ekologicznego transportu, współpracę na rzecz innowacji, promowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem rodzinnym.

Rekomendowane działania w ramach Inicjatywy 6 Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia obejmują m.in.: analizy rynku pracy (określenie rozbieżności pomiędzy umiejętnościami a możliwościami gospodarczymi, tworzenie powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami a szkołami wyższymi – programy praktyk).

Rekomendowane działania w ramach Inicjatywy 7 Europejski program walki z ubóstwem obejmują m.in.: opracowanie programu przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, poprawę dostępu do usług społecznych, oceny przeprowadzonych reform, wymianę doświadczeń i dobrych praktyk.

Jakościową ocenę stopnia zbieżności rekomendowanych przez Komitet Regionów władzom lokalnym inicjatyw z obszarami analizowanymi w ramach niniejszego projektu, dla których wskazujemy szereg rekomendacji, prezentuje poniższa tabela. Z zestawienia widać, że kierunki działań organów unijnych, ich przewidywania w zakresie kierunków rozwoju „inteligentnych miast” w dużym stopniu są zgodne z obserwacjami i rekomendacjami z niniejszego projektu, które pomimo że mają bardziej operacyjny charakter niż zdefiniowane przez UE, wspierają osiągnięcie celów nadrzędnych, określonych przez UE.

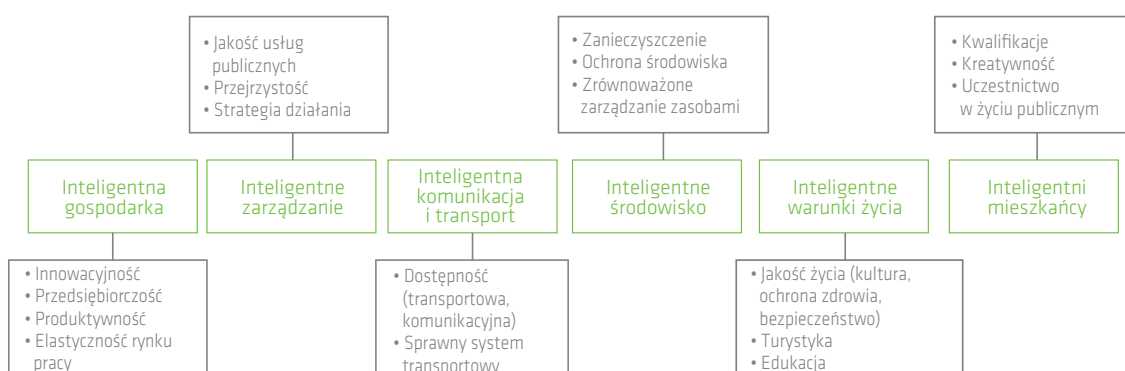
Tabela 2. Stopień zbieżności inicjatyw rekomendowanych przez Komitet Regionów władzom lokalnym z obszarami analizowanymi, rekomendacjami z niniejszego projektu

Nr / Nazwa Inicjatywy	Słowa klucze charakteryzujące zagadnienia analizowane i pojawiające się w obu źródłach (przykłady)	Stopień zbieżności rekomendowanych działań w ramach inicjatyw unijnych z celami raportu
Inicjatywa 1 Unia innowacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inteligentne miasta</li> <li>• partnerstwo budujące wiedzę</li> <li>• kooperacja przedsiębiorstw i świata nauki</li> <li>• one-stop-shop dla obsługi MŚP</li> </ul>	
Inicjatywa 2 Mobilna młodzież	<ul style="list-style-type: none"> <li>• społeczeństwo oparte na wiedzy</li> <li>• edukacja vs potrzeby rynku pracy</li> </ul>	
Inicjatywa 3 Europejska agenda cyfrowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• automatyzacja działań (e-administracja)</li> <li>• dostęp do szerokopasmowego internetu</li> </ul>	
Inicjatywa 4 Europa korzystająca z zasobów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany klimatu</li> <li>• efektywne wykorzystanie energii</li> <li>• przejrzystość strategii</li> </ul>	
Inicjatywa 5 Polityka przemysłowa w erze globalizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modernizacji przemysłu</li> <li>• energooszczędne budynki</li> <li>• ekologiczny transport</li> <li>• współpracę na rzecz innowacji pracą a życiem rodzinne</li> </ul>	
Inicjatywa 6 Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rynek pracy vs umiejętności</li> <li>• programy praktyk</li> <li>• współpraca nauki i biznesu</li> </ul>	
Inicjatywa 7 Europejski program walki z ubóstwem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• włączenie społeczne</li> <li>• usługi społeczne</li> </ul>	

 wysoki    średni    niewielki

Źródło: Opracowanie własne Deloitte na podstawie Projektu Komitetu Regionów Rola władz lokalnych i regionalnych w realizacji celów Strategii Europa 2020, 2011 r.

Schemat 1. Model inteligentnych miast (charakterystyki)



Źródło: Opracowanie na podstawie <http://www.smart-cities.eu/model.html>

## 2. Podejście akademickie

a) Opracowanie modelu miasta inteligentnego przez zespół naukowców austriackich, słoweńskich oraz holenderskich. Prace zespołu skupionego wokół Vienna University of Technology, University of Ljubljana oraz Delft University of Technology obejmowały opracowanie raportu nt. miast inteligentnych. Raport dotyczył zawierał m.in. opracowany przez zespół ranking „inteligencji” miast. Brano pod uwagę Miasta średniej wielkości, z Polski w rankingu znalazły się Białystok, Bydgoszcz, Kielce, Rzeszów i Szczecin). Zespół ten opracował ponadto model (cech) miast inteligentnych, który zaprezentowano poniżej.

Powyższy model eksponuje obszary, które są istotne z punktu widzenia funkcjonowania miasta. W dużej mierze wskazane obszary pokrywają się z kluczowymi kryteriami selekcji lokalizacji przez inwestora, które zaprezentowano w Raporcie częściowym nr 1 na schemacie tzw. drzewa inwestycyjnego. Schemat drzewa inwestycyjnego prezentuje kryteria oceny atrakcyjności miasta, które uwzględni potencjalny inwestor przy wyborze lokalizacji. Zgodność kryteriów określających inteligentne miasta i ich atrakcyjność inwestycyjną pozwala wyciągnąć wniosek, iż inteligentne miasta są atrakcyjne nie tylko dla ich mieszkańców, ale także dla inwestorów. Należy zwrócić uwagę, iż miasto inteligentne nie jest rezultatem jednorazowych działań, ale ciągłego procesu doskonalenia powyższych obszarów, konsekwencji władz i zaangażowania lokalnej społeczności. Kreowanie miasta inteligentnego jest procesem długotrwałym i wymaga pewnej ciągłości działań, zarówno ze strony władz, jak i mieszkańców.



# Metodologia opracowania oraz główne obserwacje, założenia dot. strategicznej zmiany gospodarczej Lublina

Niniejszy podrozdział obejmuje propozycję metodologii strategii zmian gospodarczych dla Lublina a także przykłady obserwacji, które przekładają się rekomendacje przyszłych działań.

Prezentowane są w dalszej części niniejszego opracowania działania, których zadaniem jest identyfikacja obszarów wymagających interwencji, pewnych działań zaradczych. Często są nimi obszary funkcjonowania Miasta w których występują dysfunkcje, często są one także wynikiem pojawiania się nowych wyzwań, które dotychczas nie zostały rozpoznane.

Celem strategii jest zatem zapobieganie zagrożeniom (np. odpływowi ludności) oraz ograniczenie negatywnych skutków zdarzeń ale i identyfikacja obszarów wprowadzenia niezbędnych zmian w funkcjonowaniu Miasta a także wyzwań na przyszłość.

Opracowanie strategii zmian gospodarczych składać się będzie z 2 faz.

## Faza 1 – Badanie adekwatności potencjału gospodarczego i Strategii do wyzwań w zakresie rozwoju miast.

Faza projektu obejmuje więc trzy analizy, na bazie których można podejmować decyzje strategiczne, tj.:

- Przegląd diagnozy społeczno-gospodarczej miasta i regionu, ocenę jego atrakcyjności inwestycyjnej oraz potencjałów miasta (wraz z opisem perspektyw rozwojowych gospodarki Lublina i regionu<sup>5</sup>,
- Analiza trendów lokalnych oraz globalnych w zakresie rozwoju miast/a oraz wyzwań przed jakimi stoją,
- Przegląd dotychczasowej Strategii Rozwoju Miasta pod kątem jej celów oraz ew. kierunków zmian gospodarczych.

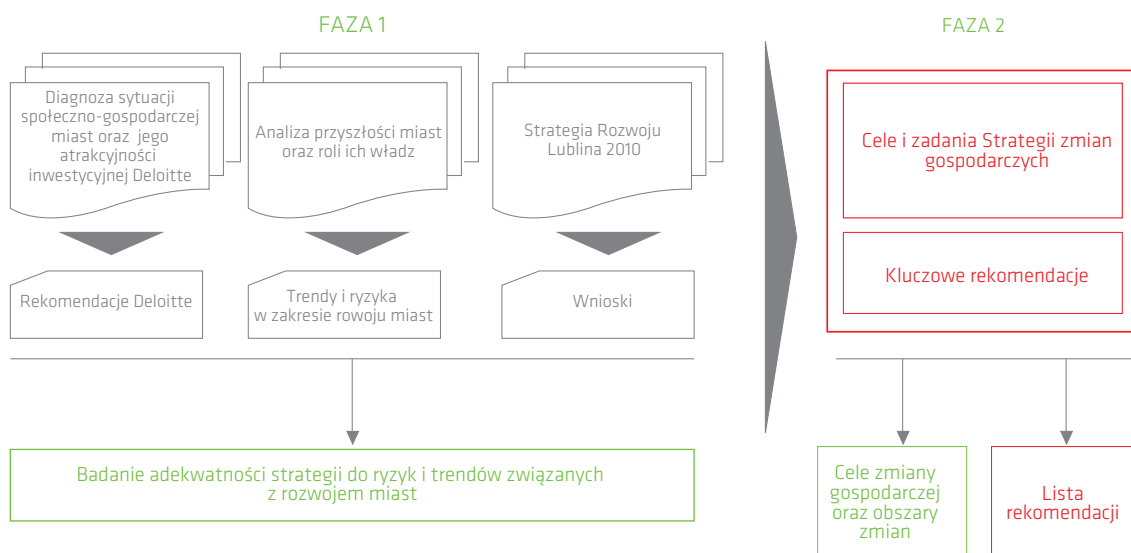
Wynikiem prac prowadzonych w ramach Fazy 1 jest w szczególności zbadanie adekwatności podejmowanych (na bazie Strategii) działań do potrzeb i wyzwań (lokalnych i globalnych).

W pierwszym kroku zatem poszukuje się odpowiedzi na pytania:

- Czy Miasto podąża we właściwym kierunku?
- Czy obecna Strategia wymaga aktualizacji w obliczu wyzwań i zmian otoczenia?

<sup>5</sup> W tabeli Obserwacje i wnioski zaprezentowano podsumowanie obserwacji dotyczących sytuacji społeczno-ekonomicznej, które zostały opracowane na bazie Raportu częściowego nr 1.

Schemat 2. Metodologia procesu tworzenia strategii zmian gospodarczych



Źródło: Opracowanie własne Deloitte

- Czy podejmowane działania nie są odpowiedzią jedynie na krótkoterminowe wyzwania?
- Które działania są a które powinny być priorytetowe?

### Faza 2 – Identyfikacja obszarów wymagających zmiany oraz opracowanie listy rekomendacji

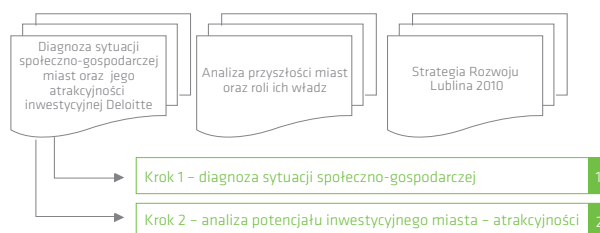
Faza projektu obejmuje więc wnioskowanie na podstawie części analitycznej oraz na tej podstawie opracowanie rekomendacji / kierunków zmian.

Wynikiem prac projektowych jest w szczególności lista przyczyn dla których konieczne jest wprowadzenie zmian gospodarczych wraz z identyfikacją: „obszarów zagrożonych” oraz lista przykładowych działań zaradczych.

Poniżej przedstawiono przykładowy schemat metodologii opracowania Strategii, który stał się podstawą prezentacji kluczowych obserwacji i wniosków w dalszej części opracowania.

### Faza 1 – Badanie adekwatności potencjału gospodarczego i strategii do wyzwań w zakresie rozwoju miast

Jak wspomniano wyżej Faza 1 obejmuje trzy obszary analiz, które zostały przedstawione na poniższym schemacie.



Poniżej zaprezentowano opis każdej z analiz w ramach Fazy 1.

### **Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej miasta oraz jego atrakcyjności inwestycyjnej**

Pierwszy z obszarów analizy tj. „Diagnoza społeczno-gospodarcza miasta oraz jego ocena atrakcyjności inwestycyjnej” obejmuje dwa, zasadnicze kroki analizy, zaprezentowane poniżej.

#### **Krok 1. Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej w zakresie podstawowych danych ekonomicznych**

Poniższa tabela prezentuje podsumowanie sytuacji społeczno-gospodarczej miasta i regionu, dla kilku kluczowych obszarów:

##### ■ **Obszary: makroekonomia, demografia, rynek pracy**

###### Obserwacje i wnioski

###### Obszar: makroekonomia

- Województwo lubelskie cechuje najniższa wartość PKB na mieszkańca spośród województw w kraju.
- Województwo lubelskie charakteryzuje się na tle kraju niską wartością inwestycji zagranicznych oraz eksportu w przeliczeniu na jednego mieszkańca.

###### Obszar: demografia

- Zarówno województwo lubelskie, jak i Lublin cechuje zauważalny spadek ludności spowodowany spadkiem urodzeń oraz niekorzystnym saldem migracji.
- Głównymi kierunkami migracji wewnętrznych na pobyt stały w 2010 r. było województwo mazowieckie, podkarpackie i małopolskie. Wśród państw UE, dominującymi kierunkami emigracji mieszkańców Lublina i województwa lubelskiego są Niemcy, Wielka Brytania oraz Włochy.
- Wśród emigrantów dominują osoby o wykształceniu średnim i wyższym, co negatywnie wpływa na zasoby lokalnego rynku pracy.

###### Obszar: rynek pracy

- Według danych za rok 2010 województwo lubelskie zanotowało wskaźnik stopy bezrobocia na poziomie 13,1% (wskaźnik dla kraju wynosił w tym okresie 12,4%).
- Struktura zatrudnienia mieszkańców województwa lubelskiego wskazuje na wysoki odsetek osób zatrudnionych w rolnictwie (ok. 46% ludności pracującej zatrudniona jest w sektorze rolnym).
- Województwo lubelskie cechują konkurencyjne koszty pracy w porównaniu do innych województw. Średnie wynagrodzenie brutto w województwie lubelskim stanowi ok. 90% średniej krajowej.

#### Perspektywy w przypadku braku działań zaradczych (demografia / rynek pracy):

Niekorzystne saldo migracji jest związane z nieatrakcyjnym rynkiem pracy. Brak podejmowania działań zaradczych może potęgować zjawisko odpływu ludności i szybszego starzenia się społeczności miasta i województwa. Główną przyczyną wyjazdu jest brak możliwości zatrudnienia. Czynnikiem ekonomicznym ma największy wpływ na decyzję o pozostaniu / opuszczeniu miasta, dlatego działania podejmowane na rzecz zmniejszenia dynamiki odpływu mieszkańców należy koncentrować na zwiększaniu atrakcyjności rynku pracy.

Inicjatywy podejmowane przez miasto nie powinny ograniczać się wyłącznie do działań zapobiegających zagrożeniom. Miasto powinno także prowadzić działania promocyjne jego atuty, którymi niewątpliwie są względnie niskie koszty (przy relatywnie atrakcyjnej kadrze). Proces zwiększania świadomości potencjalnych inwestorów jest bardzo istotny, szczególnie wtedy, gdy miasto nie jest znane zagranicznym inwestorom.

Źródło: Opracowanie własne Deloitte



■ Obszary: edukacja, infrastruktura, pozostałe

#### Obserwacje i wnioski

##### Obszar: edukacja

- Lublin jest istotnym ośrodkiem akademickim w kraju. Do czołowych lubelskich uczelni należą, m.in. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Uniwersytet Medyczny w Lublinie, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Politechnika Lubelska.
- Województwo lubelskie zajmuje wysoką pozycję wśród innych województw pod względem relacji liczby studentów do liczby ludności (województwo lubelskie plasuje się na 6 miejscu w kraju).
- Województwo lubelskie charakteryzuje się względnie niewielkim udziałem absolwentów kierunków technicznych i ścisłych w ogóle absolwentów, czyli kierunków niezwykle istotnych dla szeregu inwestorów. Korzystny z punktu widzenia potencjału umiędzynarodowienia Miasta jest m.in. wysoki (w skali Polski) odsetek liczby zagranicznych studentów w liczbie studentów, wynoszący ok. 1,7%. Niemniej jednak, jest to wartość znacząco niższa w porównaniu do wiodących miast akademickich w UE.

#### Perspektywy w przypadku braku działań zaradczych:

Pomimo, iż Lublin jest znaczącym ośrodkiem akademickim w regionie, w skali kraju jego znaczenie istotnie się zmniejsza. Niewystarczające działania (lobbingowe / informacyjne/ konsultacyjne) na rzecz dopasowania oferty edukacyjnej do potrzeb przedsiębiorców pociągnie za sobą kreowanie absolwentów bez perspektyw na ciekawą pracę, a w konsekwencji ich wyjazd z miasta.

##### Obszar: infrastruktura

- Województwo lubelskie charakteryzuje się relatywnie słabo rozwiniętą infrastrukturą transportową na tle kraju. Gęstość dróg o twardej nawierzchni w województwie lubelskim wyniosła w 2010 r. 80,5 km/100 km<sup>2</sup> (średnia dla Polski to 87,6 km / 100 km<sup>2</sup>). Gęstość linii kolejowych (normalno- i wąskotorowych) wyniosła w 2010 r. 4,1 km / 100 km<sup>2</sup> (przy średniej dla kraju – 6,5 km/100 km<sup>2</sup>).
- Ograniczeniem komunikacyjnym w województwie jest w szczególności brak obwodnic, niewiele dróg szybkiego ruchu oraz brak lotniska (na dzień przygotowania niniejszego Raportu lotnisko w Świdniku, oddalonym o 10 km od Lublina, pozostaje nadal w budowie. Planowany termin ukończenia inwestycji to II połowa 2012 r.).
- Lublin charakteryzuje się relatywnie niewielką dostępnością powierzchni biurowych w relacji do wielkości Miasta.



- Lublin charakteryzuje się także stosunkowo niekorzystną relacją wysokości czynszów do ilości dostępnych opcji dla najemcy.

Perspektywy w przypadku braku działań zaradczych:

Ocena infrastruktury Lublina (transportowej / biurowej / telekomunikacyjnej) wynikająca z przeprowadzonych wywiadów z potencjalnymi inwestorami (podczas fazy badawczej projektu) oraz oceny wskaźnikowej (dane GUS) prezentuje się poniżej średniej.

Brak działań w zakresie poprawy jakości infrastruktury oraz dostępności transportowej, podobnie jak brak ciekawych ofert biurowych (np. spełniających wysokie standardy budynków nakierowanych na świadczenie usług (doradczych, BPO / SSC, outsourcingowych) może skutecznie zniechęcić potencjalnego inwestora.

Województwo lubelskie cechuje się jednym z najniższych wskaźników dostępności szerokopasmowego internetu dla mieszkańców w kraju. Brak działań mających na celu nadrobienie opóźnienia technologicznego może prowadzić do niższego poziomu przedsiębiorczości mieszkańców.

Pozostałe obszary:

- Nakłady sektora przedsiębiorstw na działalność badawczo-rozwojową 'per capita' w województwie lubelskim są względnie niskie na tle innych województw, lecz wykazują tendencję rosnącą.
- Województwo lubelskie charakteryzuje się znaczącą liczbą inicjatyw klastrowych. Niemniej jednak pojawiają się opinie że w praktyce duża liczba inicjatyw klastrowych nie zawsze idzie w parze z jakością ich funkcjonowania.
- W opinii wybranych respondentów, działania Lubelskiego Parku Naukowo Technologicznego nie są adekwatne do oczekiwań stawianych przed tym podmiotem (m.in wskazuje się na wysoki udział podmiotów publicznych wśród lokatorów oraz stosunkowo niski udział innowacyjnych przedsiębiorców).

Perspektywy w przypadku braku działań zaradczych:

Brak działań związanych z monitoringiem prac niektórych instytucji okołobiznesowych pociąga za sobą brak wymiernego wsparcia dla lokalnej przedsiębiorczości. Z kolei, brak identyfikacji tych organizacji, które w rzeczywistości nie spełniają swoich statutowych celów w zakresie wsparcia społeczno-gospodarczego, pociągnie za sobą rozproszenie uwagi władz w dialogu społecznym.

**Krok 2. Analiza potencjału inwestycyjnego Miasta, jego atrakcyjności na bazie analizy wskaźnikowej dla 5 obszarów badania**  
Podstawą dokonania oceny potencjału inwestycyjnego jest ocena wskaźnikowa miasta i regionu<sup>6</sup>. Ocena objęła kluczowe obszary (kryteria), które bierze pod uwagę potencjalny inwestor przy wyborze lokalizacji. Kryteria te są elementem wspomnianego w raporcie tzw. drzewa inwestycyjnego.

Analiza wskaźnikowa uwzględniająca 5 obszarów:

- Zasoby ludzkie,
- Infrastruktura,
- Lokalizacja,
- Warunki prowadzenia działalności,
- Koszty, dotyczy wszystkich 16 województw, co pozwala na określenie pozycji miasta i województwa na tle kraju.

Źródło: Opracowanie własne Deloitte

Ⓒ Dane statystyczne GUS wykorzystane do analizy wskaźnikowej pochodzą przede wszystkim z roku 2010 oraz w wyjątkowych przypadkach z roku 2011.

⑦ Tereny zielone nie obejmują terenów chronionych, które z punktu widzenia inwestora nie są korzystną charakterystyką regionu / miasta, szczególnie dla produkcji przemysłowej.

Punktacja każdego z obszarów w danym województwie jest średnią arytmetyczną wartości wskaźników, które są składowymi oceny danego obszaru. Przy każdym z opisów obszarów oraz dla wskaźników, które składają się na ocenę danego obszaru znajdują się również dodatkowe komentarze dotyczące Miasta Lublina.

Ocena **zasobów ludzkich** (oraz związana z nią punktacja) obejmuje aspekt demograficzny (udział ludzi młodych w populacji, wskaźnik obciążenia demograficznego ludźmi starszymi oraz saldo migracji), poziom wykształcenia lokalnej ludności (odsetek ludności z wyższym wykształceniem wśród aktywnych zawodowo do liczby ludności oraz liczba studentów w ogóle ludności).

Dane te są istotne z punktu widzenia potencjalnego inwestora, ponieważ przedstawiają strategiczny obraz miasta / regionu. Struktura demograficzna, podobnie jak liczba studentów (pogłębiona o analizę jakości wiedzy studentów, pożądaną przez inwestora kierunków studiów) to kluczowe kryteria dla inwestorów o każdym profilu działalności (produkcyjnym, usługowym, produkcyjno-usługowym).

Z kolei **infrastruktura** została oceniona pod kątem jej dostępności i jakości (np. jakości łączności telekomunikacyjnej, liczby, nawierzchni dróg, dostępności mieszkań itp.). Wskaźniki, które zostały wykorzystane do jej oceny to np. dostępność mieszkań (mierzona wskaźnikiem liczby mieszkań oddanych do użytkowania na 100 ludności), powierzchnia terenów zielonych (tj. terenów uatrakcyjniających dostępną infrastrukturę zarówno mieszkaniową, jak i biurową, tj. skwery, zieleńce)<sup>7</sup> a także jakość nawierzchni dróg (mierzona gęstością dróg o twardej nawierzchni).

Ocena **lokalizacji miasta / regionu** przez potencjalnego inwestora jest subiektywna, ponieważ uzależniona jest od wyboru partnerów biznesowych, typu prowadzonej działalności oraz charakteru współpracy. Starając się wybrać wskaźniki możliwie obiektywne dokonano oceny lokalizacji poprzez pomiar dostępności transportowej (mierzonej gęstością sieci kolejowej oraz położeniem względem 6 miast Polski (Warszawa, Kraków, Wrocław, Poznań, Gdańsk, Katowice), a także odległością od najbliższego lotniska).

Znaczącą pozycją analizy kosztowej inwestycji są **koszty prowadzenia działalności**, na których ocenę składają się m.in. wysokość wynagrodzeń oraz podatków lokalnych (od gruntów i nieruchomości), a także średnie ceny mieszkań, które odzwierciedlają ceny nieruchomości. Ocena **warunków prowadzenia działalności** gospodarczej w mieście / regionie obejmuje analizę wysokości nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw per capita, poziom przedsiębiorczości (mierzony liczbą jednostek zarejestrowanych w rejestrze REGON na 100 tys. ludności) oraz szeroko rozumianą jakość życia (mierzoną np. stopniem zanieczyszczenia powietrza, dostępnością do opieki i edukacji najmłodszych (liczba miejsc w żłobkach na 100 urodzeń, liczba miejsc w przedszkolach w przeliczeniu na liczbę dzieci w wieku przedszkolnym (3,4,5-latki)), ochrona zdrowia (liczba łóżek szpitalnych na np. liczbę mieszkańców itp.), życie kulturalne (możliwości rozrywki, tj. liczba kin, teatrów, muzeów oraz obiektów sportowych w przeliczeniu na 100 000 mieszkańców). Inwestorzy podejmując decyzję co do lokowania inwestycji często kładą duży nacisk na inne aspekty miasta / regionu niż względy czysto finansowe. Ocena jakości życia „po pracy” oraz rozwoju dla rodziny (edukacja, opieka zdrowotna, rozrywka) stanowią nierzadko istotną wagę w ogólnej ocenie miejsca pod inwestycje. Poniżej zaprezentowano tabelę województw prezentującą listę obszarów wraz z ich ocenami oraz pozycję miasta i regionu na tle innych.

Wskaźnik	Zasoby ludzkie	Infrastruktura	Lokalizacja	Warunki prowadzenia działalności	Koszty
Łódzkie	2,0	2,8	3,0	2,5	2,0
Mazowieckie	3,2	3,5	2,7	3,3	1,0
Małopolskie	3,4	3,5	3,3	2,7	2,5
Śląskie	1,8	4,0	4,0	2,7	1,8
Lubelskie	2,4	1,8	1,3	1,7	3,0
Podkarpackie	2,2	1,5	2,0	1,8	3,5
Podlaskie	2,0	2,3	1,0	2,0	2,5
Świętokrzyskie	1,6	1,8	2,0	1,9	3,3
Lubuskie	2,2	2,3	2,7	3,2	4,0
Wielkopolskie	3,0	3,3	3,7	3,0	1,5
Zachodniopomorskie	2,0	2,3	2,0	2,7	2,0
Dolnośląskie	2,4	3,8	4,0	3,3	1,0
Opolskie	1,2	2,3	3,3	2,2	2,0
Kujawsko-Pomorskie	2,2	2,3	3,0	2,4	3,5
Pomorskie	3,2	3,0	2,7	2,7	1,0
Warmińsko-Mazurskie	2,2	1,5	1,7	1,8	3,5

**Tabela 3. Ocena wskaźnikowa obszarów kluczowych dla inwestora przy wyborze lokalizacji (pozycja miasta i regionu na tle innych)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, BDL

#### Obserwacje wynikające z analizy wskaźnikowej wskazujące ogólne kierunki przeprowadzenia zmiany gospodarczej

- Zauważa się relatywnie wysoką pozycję regionu w obszarze zasobów ludzkich oraz kosztów.
- Pomimo, iż ocena kapitału ludzkiego jest względnie wysoka (głównie ze względu na duży odsetek studentów oraz osób z wyższym wykształceniem), składową, która wpływa na jej znaczne obniżenie jest ujemne saldo migracji.
- Niezbyt wysoko oceniana jest atrakcyjność regionu w obszarze lokalizacji, a także skomunikowania co spowodowane jest głównie relatywnie niską gęstością kolei, nieaktywnego jeszcze lotniska a także brakiem autostrady.
- W zakresie infrastruktury telekomunikacyjnej, region charakteryzuje się jednym z niższych wskaźników określających poziom społeczeństwa informacyjnego, rozumianych jako dostęp do internetu szerokopasmowego.
- Relatywnie niski wskaźnik przedsiębiorczości w regionie wpływa na zaniżenie oceny obszaru warunków prowadzenia działalności. Ocena obszaru zyskuje jednak poprzez wysokie noty dotyczące jakości życia (szczególnie w zakresie czystości środowiska oraz opieki medycznej).



- W odniesieniu do regionu mamy do czynienia z wysokimi ocenami w obszarze atrakcyjności kosztowej.

Aby wzbogacić powyższą analizę przedstawiono porównanie rezultatów dwóch analiz potencjału miasta, tj. oceny wynikającej z przedstawionej powyżej analizy wskaźnikowej (danych obiektywnych) oraz subiektywnej oceny respondentów wywiadów indywidualnych. Wywiady stanowiły główny i bardzo istotny w swojej liczbie element fazy badawczej projektu.

Poniższa tabela przedstawia ocenę punktową wynikającą z dwóch analiz.

Tabela 4. Zestawienie oceny wskaźnikowej i ankietowej dotyczącej atrakcyjności inwestycyjnej miasta i regionu

Obszary oceny	Punktacja uzyskana na podstawie oceny wskaźnikowej	Punktacja uzyskana na podstawie odpowiedzi w ankietach	Obserwacje i wnioski wynikające z wywiadów pogłębionych
Zasoby ludzkie	2	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korzystne postrzeganie miasta jako ośrodka akademickiego (opinia inwestorów krajowych / niewielka wiedza obcokrajowców na temat Lublina, jako ośrodka akademickiego).</li> <li>• Niewielka znajomość uczelni wyższych, szczególnie technicznych.</li> <li>• Jakość edukacji wyższej w regionie oceniona jako średnia (niedopasowanie profilu edukacji do potrzeb rynku pracy).</li> <li>• Znajomość problemu ujemnego salda migracji (drenaż mózgow do największych miast kraju).</li> </ul>
Infrastruktura	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obszar infrastruktury oceniany przez respondentów raczej jako słaby (jakość dróg). Respondenci wywiadów zauważają poprawę w tym zakresie.</li> <li>• Respondenci często zwracali uwagę na wzrost atrakcyjności miasta i regionu poprzez otwarcie lotniska (dostrzeżenie szansy rozwoju miasta).</li> </ul>
Lokalizacja	1	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subiektywna ocena atrakcyjności lokalizacji jest wyższa niż ocena wskaźnikowa. Peryferyjne położenie miasta nie było oceniane jako bariera (oraz z reguły nota przyznawana za lokalizację nie była traktowana w odizolowaniu od innych uwarunkowań, np. kontaktów biznesowych ze wschodnimi sąsiadami)</li> <li>• Opinie na temat korzyści i strat wynikających z bliskości do granicy wschodniej są podzielone. Sąsiedztwo z Ukrainą i Białorusią jest bardziej doceniane w kontekście kulturowym niż gospodarczym.</li> </ul>
Warunki prowadzenia działalności	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korzystnie oceniona jakość życia w mieście (życie kulturalne / rozrywka / architektura).</li> <li>• Relatywnie słabo postrzegany poziom przedsiębiorczości oraz aktywności lokalnej społeczności.</li> </ul>
Koszty prowadzenia działalności	3	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korzystnie postrzegana atrakcyjność miasta i regionu pod kątem wysokości kosztów (szczególnie wynagrodzeń).</li> <li>• Niewielka wiedza respondentów w zakresie wysokości podatków lokalnych, pomimo, iż to kryterium wskazywano jako istotne przy wyborze lokalizacji.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne Deloitte na podstawie danych GUS oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych w fazie badawczej projektu.

Działania związane z wytyczaniem kierunków zmiany gospodarczej powinny koncentrować się w pierwszej kolejności na tych obszarach, które zostały ocenione poniżej średniej. Inicjatywy dotyczące obszarów ocenionych korzystnie, powinny obejmować przede wszystkim działania promocyjne.

Kolejnym etapem kroku 1 w ramach analiz służących podejmowaniu decyzji strategicznych jest przegląd wyzwań przed jakimi stoi miasto i region.

### **Analiza przyszłości miast oraz roli ich władz**

Obecne działania władz, w szczególności władz lokalnych powinny koncentrować się na poprawie jakości życia mieszkańców. Traktowanie tego zadania jako celu nadrzędnego implikuje konieczność koordynacji działań w wielu dziedzinach życia, mających wpływ na ocenę jego jakości. Cel ten może zostać osiągnięty poprzez podjęcie równoległych aktywności w wielu obszarach, np. gospodarki, edukacji, ochrony środowiska, bezpieczeństwa, infrastruktury. Ocena jakości życia mieszkańców obejmuje bowiem praktyczne potrzeby ludności (możliwość kształcenia, pracy, sprawnego transportu), jak i te związane z czasem wolnym.

Ponadto, znajomość trendów w zakresie rozwoju miast oraz potencjalnych ryzyk, które mogą pojawić się w przyszłości pozwalają na lepsze przygotowanie władz do reakcji na nie. Zatem mając na uwadze wspomniany cel nadrzędny władze miast powinny szukać odpowiedzi na pytania dotyczące ich obecnego funkcjonowania oraz wyzwań w przyszłości.

Poniższa tabela prezentuje listę przykładowych pytań, które pełnią rolę drogowskazów dla władz miasta, ułatwiających kierunek podejmowanych działań.

Pytania drogowaskazy / przykłady	
	Jak poprawić jakość życia mieszkańców? Które z obszarów społeczno-gospodarczych powinny być traktowane jako priorytet do poprawy?
	Co sprawia, że liczba ludności miasta się zmniejsza? Jak temu zapobiec?
	W jaki sposób zatrzymać mieszkańców w mieście oraz zachęcać innych do osiedlania się w nim?
	Czy władze lokalne oraz centralne wspierają miasto w jego rozwoju? Czy władze lokalne oraz instytucje wspierają przedsiębiorców? Czy ich pomoc przynosi wymierne efekty?
	Czy strategia rozwoju miasta jest konsekwentnie realizowana, czy przeprowadza się jej aktualizację, monitoring? Czy model prowadzenia polityki lokalnej jest efektywny z punktu widzenia realizacji strategii rozwoju miasta oraz poprawy jakości życia mieszkańców?
	Jak skutecznie promować miasto i region, aby był atrakcyjny dla potencjalnych inwestorów oraz lokalnych przedsiębiorców?
	Jakie są kluczowe czynniki sukcesu miasta? Co zachęciło dotychczasowych inwestorów do tego, aby zainwestować w mieście?
	Jakie są główne zagrożenia dla miasta w średnim i długim okresie? Oraz jak odpowiedzieć na nie?
	Czy mieszkańcy są włączeni w życie miasta, jego promocję i kreowanie wizerunku? Czy działania władz są komunikowane mieszkańcom i z nimi konsultowane?
	Jakie są największe bariery w rozwoju miasta? Jakie mogą być w perspektywie długoterminowej? Jak można się na nie przygotować lub im zapobiec?

Wyzwania globalne i odnoszące się do skali kraju, związane z rozwojem miast, rozpatrywane są w terminie średnio i długookresowym. Przykłady takich wyzwań przedstawia poniższy wykres.

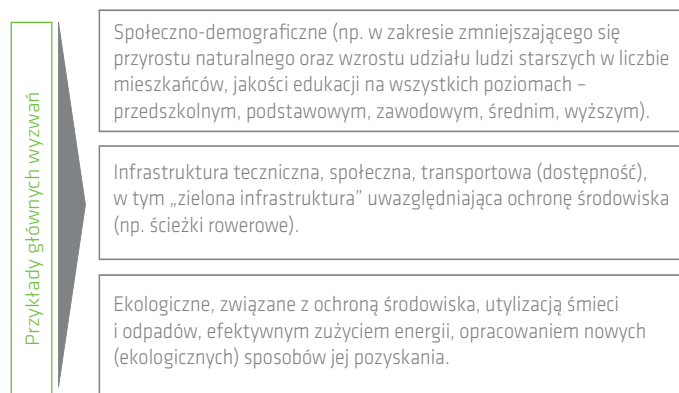


Tabela 5. Pytania ułatwiające kierunek działań władz lokalnych

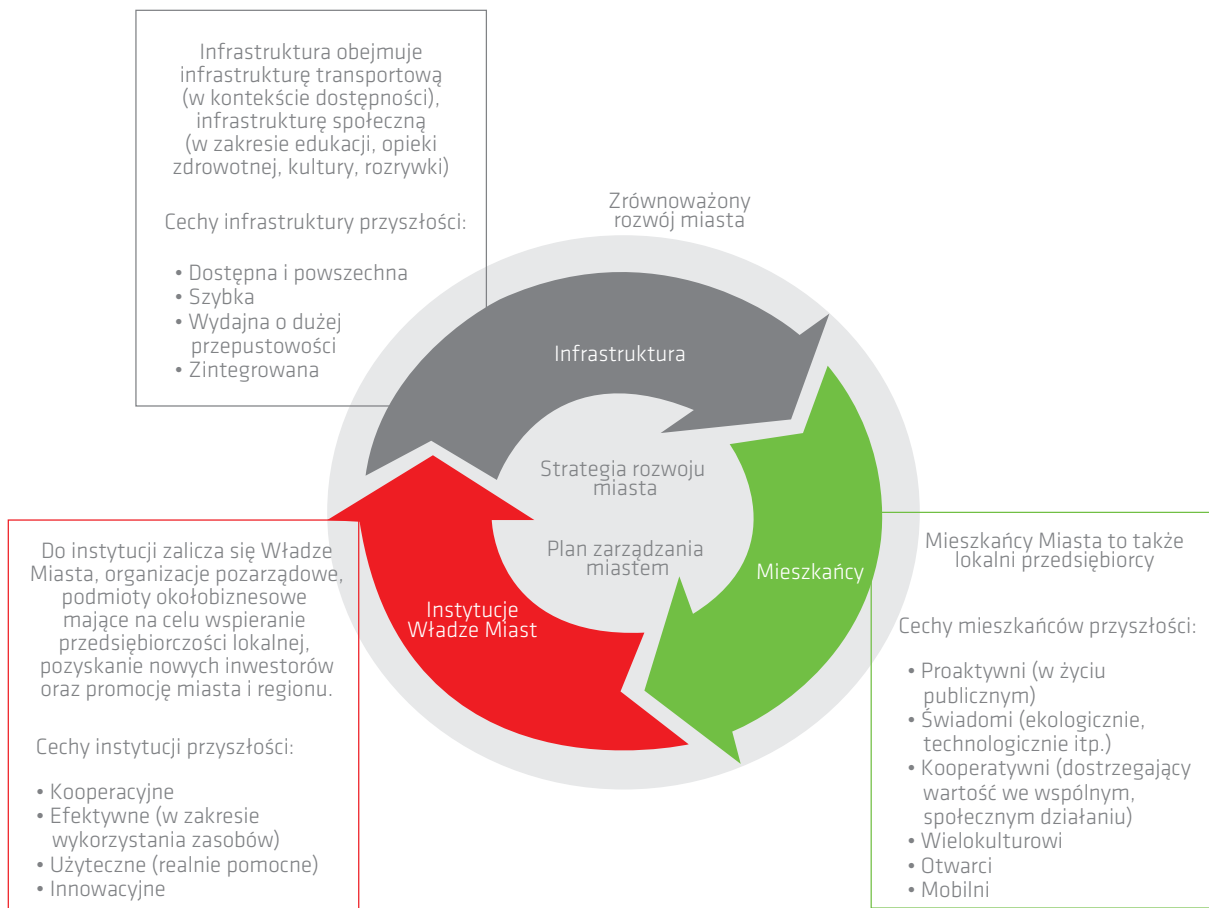
Źródło: Opracowanie własne Deloitte

Schemat 3. Wyzwania stojące przed miastami, ich mieszkańcami i władzami

Źródło: Opracowanie własne Deloitte

Obserwacje trendów rozwoju miast oraz rozważania na temat ich przyszłości są przydatne w przypadku kreowania strategii miasta oraz w planowaniu strategii zmian gospodarczych.

Poniższy schemat prezentuje główne cechy miast przyszłości, które warto wziąć pod uwagę planując działania usprawniające. Cechy te koncentrują się wokół trzech filarów, tj. instytucji, mieszkańców i infrastruktury.



Schemat 4. Cechy miast przyszłości

Źródło: Opracowanie własne Deloitte

Schemat przedstawia ogólne podejście do strategii rozwoju miasta oraz filary, na których powinno się opierać jej tworzenie i realizacja oraz rozwój miasta:

- Instytucje, Władze Miast – to grupa podmiotów kreujących politykę rozwoju miasta oraz kierunki wsparcia,
- Infrastruktura – obejmuje zarówno dostępność transportową (jakość dróg oraz ich gęstość, kolej, lotnisko), komunikację (np. sprawną komunikację miejską, dostęp do internetu), infrastrukturę techniczną (np. gospodarka wodno-ściekowa, dostęp do infrastruktury mieszkaniowej i biurowej), społeczną (jakość edukacji, dostęp do opieki medycznej oraz opieki dla najmłodszych oraz jej jakość, kultura i rozrywka (np. muzea, teatry, obiekty sportowe)),
- Mieszkańcy – osoby mieszkające w mieście, osoby pracujące i uczące się oraz lokalni przedsiębiorcy.

Każdemu z filarów przypisano cechy pożądane, które wspomagają funkcjonowanie miasta oraz zwiększają jego atrakcyjność. **Wymienione charakterystyki są pewnym modelem docelowym, bardzo trudnym do osiągnięcia obecnie.** Warto mieć je jednak na uwadze podejmując działania uprawniające funkcjonowanie tych trzech filarów. Schemat nie wskazuje ścieżek dotarcia do celu, jedynie założenia modelu wzorcowego. Zaproponowane w Raporcie Częściowym nr 1 rekomendacje (oraz uszczegółowienie niektórych z nich w niniejszym raporcie) mające na celu m.in. pozyskanie inwestorów są jedną z grup działań prowadzących do usprawnień.

Bardzo istotną kwestią w ocenie atrakcyjności miasta pod względem inwestycyjnym jest jakość infrastruktury. Wskazują na to m.in. wyniki badania przeprowadzonego wśród przedsiębiorców w pierwszym etapie projektu. Trudności w dotarciu do miasta mogą być w oczach potencjalnego inwestora kryterium dyskwalifikującym daną lokalizację.

Aktualne działania w zakresie poprawy infrastruktury wschodnich miast Polski koncentrują się głównie na nadrobieniu strat w zakresie dostępności w porównaniu do innych regionów kraju. Infrastruktura przyszłości powinna charakteryzować się dostępnością, szybkością i niezawodnością. Władze lokalne powinny prowadzić działania lobbingowe wskazujące na konieczność poprawy infrastruktury.

Instytucje to kolejny filar bardzo istotny z punktu widzenia wsparcia projektów kluczowych dla rozwoju regionu. Wielość tego typu podmiotów nie zawsze świadczy o wymiernych efektach ich działalności. Często szeroki wachlarz usług i działań podejmowanych przez instytucje charakteryzuje się brakiem koordynacji<sup>8</sup>. Instytucje przyszłości to podmioty przede wszystkim współpracujące, działające z zamiarem wykonania wspólnego celu (np. promocji regionu), podejmujące skoordynowane inicjatywy, oparte o plan działania.

Kolejnym filarem miast przyszłości są mieszkańcy. Rolą władz miasta jest ich włączenie w jego funkcjonowanie, np. poprzez konsultacje społeczne, spotkania z przedsię-

8 Charakterystyka instytucji działających na terenie miasta, LOM i regionu została zaprezentowana w dalszej części niniejszego raportu.



biorcami. Zaangażowanie mieszkańców powinno leżeć w interesie władz miasta, tj. powinno być naturalnym elementem rządzenia. Proaktywność mieszkańców jest kluczowa, nie tylko w kontekście konsultowania propozycji władz, ale również w aspekcie podejmowania własnych inicjatyw oraz promocji miasta i regionu. Władze miasta powinny podejmować działania na rzecz zwiększania atrakcyjności miasta dla jego mieszkańców (aby ograniczyć ryzyko odpływu ludności) pod względem jakości życia, rynku pracy, edukacji, itd.

### **Strategia Rozwoju Lublina 2012 - przegląd aktualnej strategii miasta w zestawieniu z potencjałem inwestycyjnym oraz wyzwaniem, przed jakim stoi miasto**

Przeгляд strategii w zestawieniu z potencjałem inwestycyjnym oraz wyzwaniem, przed jakim stoi miasto nakreślił sytuację gospodarczą miasta oraz perspektywę jego rozwoju w przyszłości.

Poniższa tabela prezentuje cele aktualnej wersji Strategii Rozwoju Lublin 2020 wraz z komentarzami w zakresie zidentyfikowanych wyzwań oraz wskazanych przez Deloitte rekomendacji w obszarze zwiększania atrakcyjności inwestycyjnej miasta.

Tabela 6. Przegląd celów strategii, wyzwań oraz wstępnych rekomendacji w zakresie podniesienia atrakcyjności inwestycyjnej miasta i regionu

*Źródło: Opracowanie własne Deloitte na podstawie Strategii Lublin 2020 oraz rekomendacji wypracowanych w toku prac projektowych*

© <http://www.cityprotocol.com/>

Symbol	Cel strategiczny	Wyzwania (przykłady)	Rekomendacja Deloitte / kierunki zmian (przykłady)
A	Otwartość		
A.1	Poprawa dostępności komunikacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konieczność sprawnego otwarcia, Promocji, intensywnego Rozwoju połączeń lotniska.</li> <li>Niesatysfakcjonująca dostępność transportowa (jakość, sieć dróg, niewiele połączeń kolejowych do miasta).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podjęcie działań lobbingsowych w instytucjach centralnych na rzecz poprawy infrastruktury oraz dostępności transportowej (w tym działań nakierowanych na włączenie Lublina do międzynarodowej „siatki połączeń lotniczych”), skuteczne pozyskiwanie środków finansowych na poprawę infrastruktury drogowej.</li> </ul>
A.2	Rozwój relacji zewnętrznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niewielka świadomość potencjalnych inwestorów (szczególnie zagranicznych) na temat Lublina, jego atutów, nawet wielkości.</li> <li>Konieczność usprawnień procesu obsługi inwestora (który przekłada się na negatywną ocenę miasta i jego nastawienia do inwestorów).</li> <li>Wybór partnerów do rzeczywistej (nie tylko „papierowej”) współpracy np. spośród miast partnerskich itp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reorganizacja procesów BOI, całym UM istotnych dla procesu pozyskiwania inwestorów, obsługi istniejących podmiotów</li> <li>Aktywne docieranie do wybranych grup inwestorów</li> <li>Aktywne docieranie do instytucji, osób które mogą być pośrednikami, doradcami potencjalnych inwestorów</li> <li>Poprawa jakości komunikacji z lokalnym biznesem – stałość kontaktów</li> </ul>
A.3	Wzmacnianie otwartości kulturowej		<ul style="list-style-type: none"> <li>Działania na rzecz rozwoju programów międzynarodowych wymian studenckich.</li> <li>Zwiększenie udziałów studentów zagranicznych w całości studiujących w mieście</li> <li>Monitorowanie ścieżek kariery absolwentów uczelni lubelskich</li> <li>Pozyskanie inwestorów zagranicznych, co będzie oznaczało funkcjonowanie na terenie Miasta pewnej grupy ekspatów.</li> </ul>
A.4	Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zbyt duże rozproszenie instytucji okołobiznesowych z punktu widzenia ich liczby oraz oferowanego wsparcia, których realne przełożenie na poprawę sytuacji społeczno-gospodarczej jest niewielkie.</li> <li>Brak chęci współpracy instytucji w zakresie podejmowanie wspólnych działań (chaotyczne działania, brak koordynacji).</li> <li>Powielające się wydarzenia gospodarcze organizowane (konferencje, seminaria) przez władze miasta i województwa (trudność wyboru imprez istotnych dla rozwoju regionu).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identyfikacja instytucji-liderów, które wspierają rozwój lokalnej przedsiębiorczości.</li> <li>Podjęcie wspólnych działań w LOM na rzecz promocji regionu oraz rozwoju społeczno-gospodarczego (wspólna koordynacja).</li> <li>Budowanie dialogu pomiędzy władzami miasta / regionalnymi a lokalnymi przedsiębiorcami.</li> <li>Budowanie wiarygodnej reprezentacji środowiska przedsiębiorczości przed władzami publicznymi.</li> </ul>
B	Przyjazność		
B.1	Poprawa infrastruktury technicznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opóźnienia w zakresie dostępności infrastruktury telekomunikacyjnej (poprawa dostępu do szerokopasmowego internetu).</li> <li>Zbyt mała liczba nieruchomości biurowych (budynki wysokiej klasy) oraz o dużych powierzchniach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozważenie możliwości i zasadności inwestycji miejskich w infrastrukturę biurową / powołanie nowej spółki miejskiej o charakterze parku naukowo-technologicznego (i/lub inkubatora przedsiębiorczości).</li> <li>Pozyskanie inwestora nieruchomościowego który wybuduje, będzie operował a często także pozyska najemców (np. we współpracy z miastem)</li> </ul>
B.2	Zwiększenie komfortu życia		<ul style="list-style-type: none"> <li>Promocja inwestycyjnego charakteru miasta także poprzez podkreślenie jego atutów w zakresie jakości życia.</li> </ul>
B.3	Dbalność o kulturę przestrzeni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trudność w osiągnięciu tytułu miasta inteligentnego (w długim okresie), pomijanie w części istotnych rankingów Lublina w zakresie np. miast inteligentnych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spojrzenie na miasta całościowo (zgodnie z ideą smart cities), jako miejsca proekologicznego, z przestrzenią do życia, pracy, wolnego czasu.</li> <li>Próba uczestnictwa w spotkaniach przedstawicieli miast krajowych i zagranicznych, których celem jest wspólna debata na temat modelu miast przyszłości<sup>9</sup>.</li> </ul>

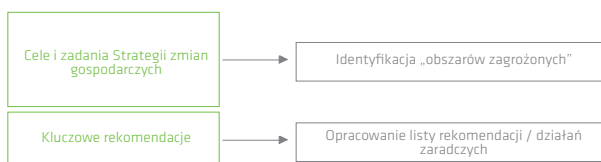
B.4	Wspieranie rozwoju kultury wolnego czasu		<ul style="list-style-type: none"> <li>Promocja inwestycyjnego charakteru miasta także poprzez podkreślenie jego atutów w zakresie jakości życia.</li> </ul>
B.5	Podnoszenie jakości edukacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niewielka zgodność kierunków kształcenia z potrzebami przedsiębiorców / rynku pracy.</li> <li>Niewielkie zaangażowanie przedsiębiorstw w programach praktyk dla studentów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bieżący monitoring rynku pracy i jego potrzeb (współpraca z uczelniami i przedsiębiorstwami).</li> <li>„Kalkulator liczby absolwentów” konkretnych kierunków w kolejnych latach</li> <li>Promocja „kierunków zamawianych” przez biznes oraz kształcenia pod potrzeby przedsiębiorców</li> </ul>
B.6	Partycypacja społeczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bierność mieszkańców w zakresie własnych inicjatyw społeczno-gospodarczych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podejmowanie działań na rzecz włączenia mieszkańców w życie Miasta w tym w proces budżetowania</li> </ul>
Przedsiębiorczość			
C.1	Rozwój sektora przemysłu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pozyskanie inwestorów zagranicznych i krajowych.</li> <li>Brak kadry kierowniczej średniego szczebla oraz osób z wykształceniem technicznym.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Działania promocyjne miasto i region. Zwiększenie świadomości potencjalnych inwestorów na temat miasta.</li> <li>Opracowanie mini-strategii branżowych (wraz z opisem success stories) firm, które w mieście lub regionie ulokowały swoją działalność.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorowanie ścieżek kariery absolwentów – dostęp do potencjalnych osób ze średniego szczebla zarządzania, które ze względu na historyczne związki z Lublinem być może będą gotowe do Miasta wrócić.</li> </ul>
C.2	Rozwój sektora usług	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pozyskanie inwestorów zagranicznych i krajowych.</li> <li>Brak kadry kierowniczej średniego szczebla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szereg działań rekomendowanych w tym działania promocyjne, mini strategię branżowe, reorganizacja UM, zwiększenie potencjału LOM, monitorowanie ścieżek absolwentów, kierunki zamawiane itp.</li> </ul>
C.3	Kultura przedsiębiorczości	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niewielkie wsparcie przedsiębiorców przez Lubelski Park Naukowo-Technologiczny.</li> <li>Brak biznesowego nastawienia podmiotów publicznych do obsługi inwestorów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promowanie biznesowego (nastawionego na szybką obsługę) podejścia wśród komórek publicznych do obsługi inwestorów.</li> <li>Opracowanie i wdrożenie pakietów wsparcia przedsiębiorstw lokujących swoją działalność w mieście (wzorowanie się na dobrych praktykach w innych krajach).</li> <li>Rozważenie możliwości wdrożenia programu „second-chance” – wsparcia wybranych, doświadczonych przedsiębiorców, którzy zlikwidowali / wstrzymali działalność biznesową.</li> </ul>
C.4	Wspieranie przemysłów kreatywnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niekorzystny profil biznesowy w perspektywie długookresowej (duży udział biznesów tworzących niewielką wartość dodaną, opierających swój wybór lokalizacji głównie na przewagach kosztowych)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przeprowadzanie aktualizacji strategii pod kątem branż istotnych dla rozwoju miasta i regionu (porównując do wyzwań i zmieniającego się potencjału społeczno-gospodarczego).</li> </ul>
Akademickość			
D.1	Umiędzynarodowienie uczelni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatywnie niewielki prestiż uczelni w kraju.</li> <li>Niewielka wiedza zagranicznych studentów na temat możliwości studiowania w Lublinie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wspieranie uczelni w budowaniu kontaktów z uczelniami zagranicznymi w celu uruchomienia programów międzynarodowych wymian studenckich.</li> <li>Promowanie działań na rzecz bilateralnych umów studenckich połączonych z praktykami w lokalnych firmach (praktyki studenckie w mieście rozpoczynałyby się prezentacją potencjału społeczno-gospodarczego miasta).</li> <li>Promowanie miasta jako miasta akademickiego (który sprosta oczekiwaniom studentów zagranicznych). Odpowiednie przygotowanie portali in-</li> </ul>



			<p>ternetowych miasta i uczelni w celu ułatwienia komunikacji z zagranicznym studentem (w zakresie zawartych informacji oraz tłumaczenia).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Przygotowanie „pakietu startowego” dla studentów zagranicznych, tj. miejsc, które koniecznie trzeba odwiedzić, gdzie zjeść, jak znaleźć mieszkanie, itp.</li> </ul>
D.3	<i>Genius loci</i> miasta uniwersyteckiego		<ul style="list-style-type: none"> <li>Promowanie miasta jako miasta akademickiego (który sprosta oczekiwaniom studentów zagranicznych).</li> </ul>
D.4	Przyciąganie i zatrzymanie talentów z Lublinie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Drenaż mózgów do miast oferujących atrakcyjniejsze warunki pracy i zamieszkania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podjęmowanie długofalowych inicjatyw mających na celu budowanie atrakcyjności rynku pracy w mieście.</li> </ul>

## Faza 2 – Identyfikacja obszarów wymagających zmiany oraz opracowanie listy rekomendacji

Faza 2 obejmuje opis celów strategii zmian gospodarczych oraz przyczyn jej powstania (tj. obszarów koniecznych zmian, nowych zidentyfikowanych ryzyk).



Przeprowadzenie Fazy 2 wynika z faktu, iż zmienność otoczenia pociąga za sobą ryzyko zmian wcześniejszych założeń. Tworzenie strategii rozwoju miast powinno, oprócz celów i działań służących ich osiągnięciu, uwzględniać również opcje ich modyfikacji.

Celem opracowania Strategii Zmiany Gospodarczej (oraz rezultatem Fazy 2) jest podjęcie działań, które przygotowują na przyszłość (zmniejszają ryzyko, łagodzą skutki zdarzeń już dokonanych oraz pozwalają na uniknięcie zdarzeń niepożądanych).

Wynikiem prac Fazy 2 jest przegląd wskazanych w strategii działań i opracowanie kluczowych rekomendacji na bazie przeprowadzonych analiz.

Priorytetyzacja projektów jest szczególnie istotna w dobie ograniczeń budżetowych, czasowych. Wstępne obserwacje w zakresie wyzwań i kierunków zmian przedstawiono w tabeli analizującej aktualną strategię Miasta, nie będą one więc w tej sekcji powtarzana. Skoncentrujemy się natomiast na zaprezentowaniu scenariuszy rozwoju Lublina z punktu widzenia atrakcyjności dla inwestorów, co zostanie poparte pewnego rodzaju porównaniem do miast referencyjnych.

## Ewolucyjny scenariusz rozwoju gospodarczego wraz z określeniem zmian pozycji miasta w otoczeniu

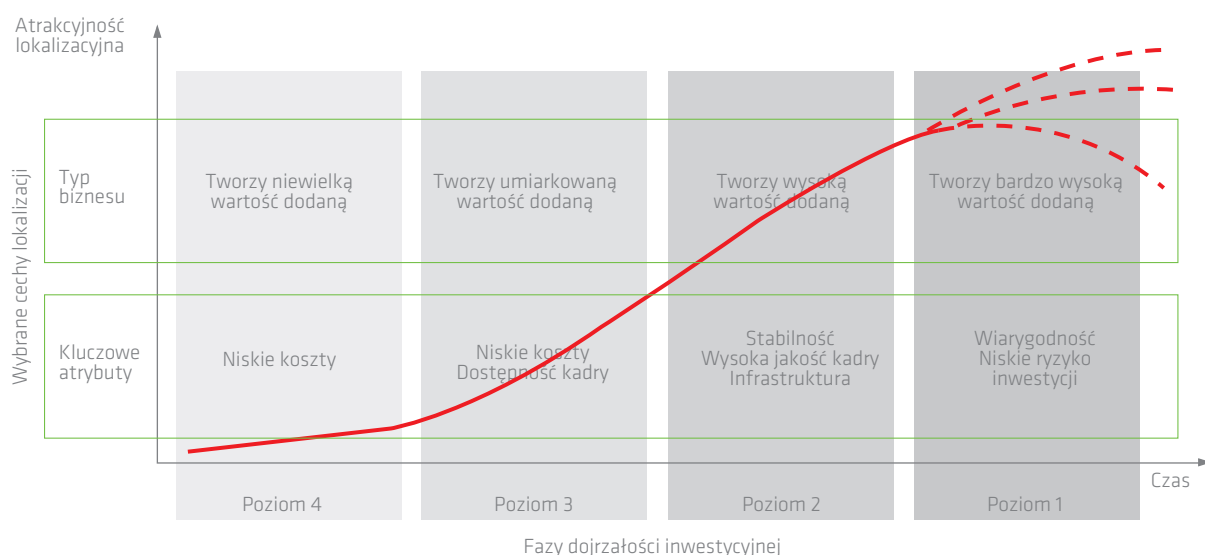
Niniejszy rozdział obejmuje dynamiczną analizę scenariuszową rozwoju gospodarczego miasta. Tradycyjne ujęcie analizy scenariuszowej składa się przede wszystkim z jakościowej oceny przyszłych warunków / zdarzeń gospodarczych, które są trudne do przewidzenia lub oszacowania. Analiza ta powinna uwzględniać ponadto lokalną charakterystykę społeczno-gospodarczą oraz prognozy makroekonomiczne, które analizowane łącznie nakreślą przyszły obraz gospodarczy miasta.

W związku z charakterem raportu, niniejsza analiza scenariuszowa dotyczy jedynie przewidywanej zmiany pozycji miasta w kontekście jego atrakcyjności inwestycyjnej. Atrakcyjność inwestycyjna jest odzwierciedlona w liczbie utworzonych przez BIZ miejsc pracy. Analiza prezentuje scenariusze zmian pozycji Lublina wobec wybranych miast w kraju, uwzględniając trzy wymiary tj.:

- Zmianę liczby ludności (trendy migracyjne),
- Zmianę liczby utworzonych miejsc pracy poprzez napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- Przyporządkowanie miasta do jednej z czterech grup miast (bazujące na ich dojrzałości inwestycyjnej i gospodarczej).

Zrozumienie zasad przyporządkowania danego miasta do jednej z czterech grup dojrzałości inwestycyjnej ułatwi poniższy schemat.

Schemat przedstawia fazy rozwoju miast i w tym kontekście zmieniającą się ich atrakcyjność inwestycyjną. Potencjalne lokalizacje inwestycyjne doświadczają ewolucyjnego rozwoju ekonomicznego, technologicznego oraz politycznego, który zwiększa ich dojrzałość, postrzeganie i co do zasady atrakcyjność dla inwestorów. W tym kontekście brać należy pod uwagę całość zbioru czynników podejmowania decyzji inwestycyjnej tj. należy zakładać, że wraz ze stadiem rozwoju dane miasto staje się coraz bardziej atrakcyjne, nawet jeśli np. oznacza to pewien wzrost kosztów prowadzenia w nim działalności. Rozwój ten prowadzi po prostu do odmiennej oferty inwestycyjnej miast, która reprezentowana jest poprzez krzywą, przypominającą kształtem cykl życia produktu.



Schemat prezentuje 4 fazy dojrzałości inwestycyjnej, które pozwolą władzom lokalnym planować określone typy przedsięwzięć, dla których dane miasto może być atrakcyjne. Szczegółowa oferta inwestycyjna zależna więc będzie od postrzegania stopnia dojrzałości inwestycyjnej a także typu biznesu którego lokację chcemy na danym terenie uzyskać.

Poziomy dojrzałości oznaczać więc będą:

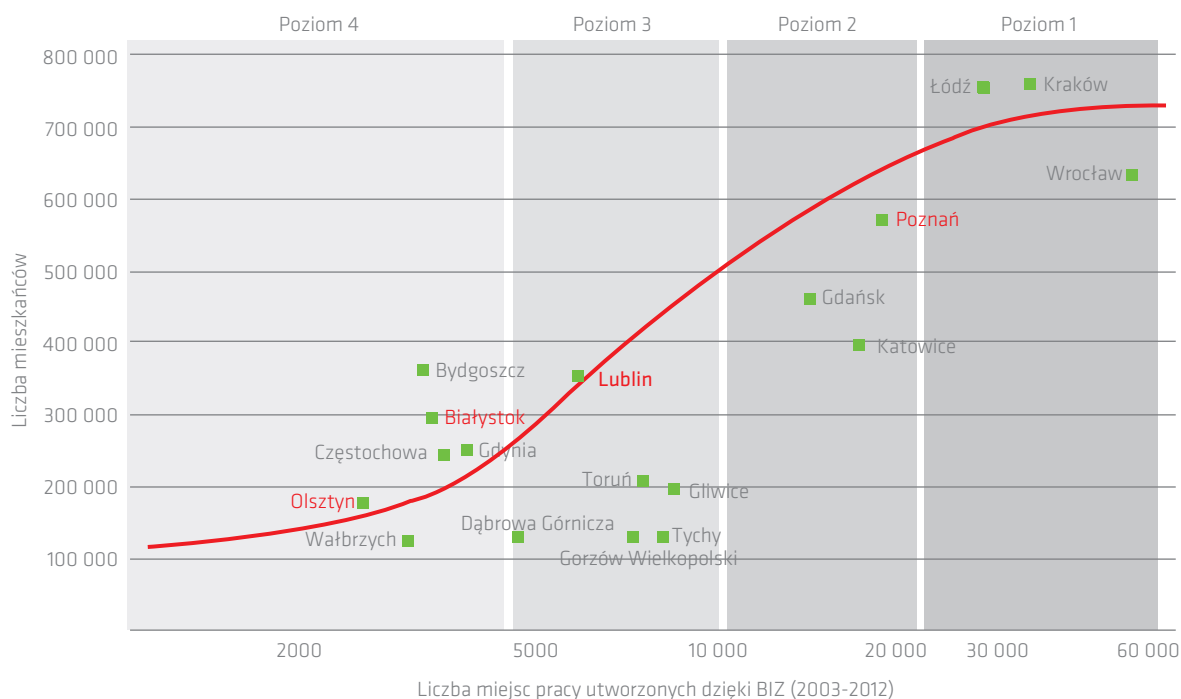
- Poziom 4 dojrzałości inwestycyjnej – dotyczy miast / regionów, których głównym atrybutem są niskie koszty działalności; rodzaj biznesu, który tego typu lokalizacja może przyciągnąć tworzy niewielką wartość dodaną (tj. stanowi nieznaczny element łańcucha wartości lub produkt nie jest przetworzony), zazwyczaj także produkt jest też nisko innowacyjny. Miasta zaklasyfikowane do poziomu 4 dojrzałości inwestycyjnej charakteryzują się niższym niż szereg innych miast poziomem rozwoju gospodarczego oraz technologicznego oraz cechuje je odpływ ludności,
- Poziom 3 dojrzałości inwestycyjnej – dotyczy miast / regionów, których głównym atrybutem oprócz relatywnie niskich kosztów jest dostępność kadry; potencjał tego typu lokalizacji może przyciągnąć inwestycje, które tworzą większą wartość dodaną ze względu na relatywnie wysoki poziom wykształcenia kadry i wyższy niż na poziomie 4 poziom rozwoju technologicznego; miasta te muszą jednak podejmować działania na rzecz zapobiega-

### Schemat 5. Fazy dojrzałości inwestycyjnej miast

Źródło: Opracowanie własne Deloitte

nia odpływowi ludności do miast na wyższym poziomie rozwoju gospodarczego.

- Poziom 2 dojrzałości inwestycyjnej – dotyczy miast / regionów, które charakteryzują się jeszcze wyższym poziomem rozwoju gospodarczego, tj. są relatywnie stabilne ekonomicznie, społecznie, politycznie, prezentują wysoką jakość kadry i dostępność infrastruktury. Są już postrzegane jako dogodne miejsca lokacji biznesu, występują tu rozpoznawalne firmy międzynarodowe, choć w bardzo ograniczonej liczbie. Tego typu lokalizację nie są już tak atrakcyjne kosztowo jak te reprezentujące poziom 3 i 4, lecz mogą zaoferować wyższą jakość środowiska operacyjnego. Miasta te są relatywnie atrakcyjne migracyjnie, jednak konkurują o mieszkańców z miastami z poziomu 1;
- Poziom 1 dojrzałości inwestycyjnej – dotyczy miast / regionów, które charakteryzują się bardzo wysokim poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego, są wiarygodne ekonomicznie i politycznie przez co stanowią względnie niższe ryzyko inwestycji niż w przypadku miast charakteryzujących się niższą dojrzałością inwestycyjną. Są postrzegane jako doskonałe miejsca lokacji biznesu, lokują się w nich zarówno międzynarodowe podmioty, jak i zauważalne są podmioty bardzo innowacyjne. Tego typu lokalizacje przyciągają inwestycje wymagające wysoko wykwalifikowanej kadry oraz przynoszące wysoką wartość dodaną (sektory wysokich technologii), oznacza to także, że zazwyczaj funkcjonują w tych miastach świetnie działające ośrodki wsparcia innowacyjności, badawczo-rozwojowe, zajmujące się transferem technologii itp. Poniższy schemat przedstawia pozycję inwestycyjną Lublina na tle wybranych miast w kraju (Warszawa nie jest analizowana). Warto zauważyć, że powyższe zdefiniowanie, znajdujące odzwierciedlenie na schemacie w zakresie poszczególnych faz dojrzałości inwestycyjnych ma charakter modelowy, przyporządkowanie miast natomiast względem siebie raczej subiektywne, stąd w przypadku niniejszego projektu brano pod uwagę parametr utworzonych miejsc pracy, dzięki napływowi BIZ.



Schemat wskazuje, iż Lublin znajduje się wśród miast referencyjnych w 3 fazie dojrzałości inwestycyjnej.

Pewnym rozwinięciem schematu zaprezentowanego powyżej może być symulacja perspektyw, scenariuszy rozwoju miast z punktu widzenia trzech wymiarów tj.: liczby miejsc pracy utworzonych przez BIZ, liczby jego mieszkańców oraz fazy dojrzałości inwestycyjnej.

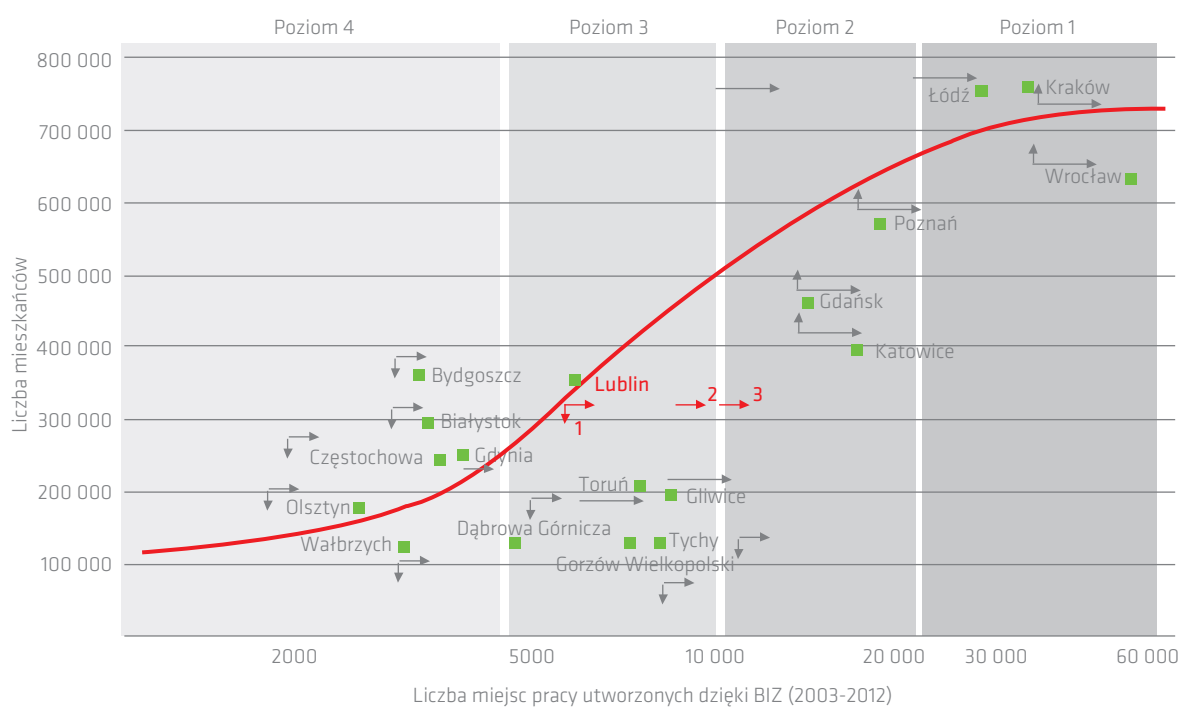
Kluczowe kroki przeprowadzenia symulacji wyglądały następująco:

- W przypadku każdego z miast przedstawionego na schemacie dokonano przeglądu branż strategicznych dla jego rozwoju (na podstawie strategii rozwoju danego miasta),
- Branże kluczowe dla tych miast zestawiono z branżami wskazanymi dla Lublina. Przypomnijmy, że w przypadku Lublina do branż podstawowych i wspierających zakwalifikowano branże najatrakcyjniejsze z punktu widzenia generowania miejsc pracy (2003-2012) dla BIZ (zarówno pod kątem ich wartości, jak i liczby utworzonych miejsc pracy). Lublin w tym zakresie będzie charakteryzował się teoretyczną najwyższą zgodnością (gdyż jest bazą dla porównań), wskazania dla niego nie powinny być więc

### Schemat 6. Pozycja inwestycyjna Lublina na tle wybranych miast kraju

Źródło: Opracowanie własne Deloitte

Schemat 7. Dynamiczne ujęcie zmian pozycji miasta na tle wybranych miast kraju



Źródło: Opracowanie własne Deloitte

brane pod uwagę, choć kierunkowo zostały zaprezentowane.

- Biorąc pod uwagę fakt, iż branże te prezentują potencjał w zakresie BIZ oraz przyjmując założenie, że trend związany z dużym potencjałem tych branż pod kątem ich napływu do kraju dalej się będzie utrzymywał, w ramach niniejszej symulacji przyznano ocenę punktową tym branżom, oceniając stopień zgodności tych branż z branżami wskazanymi dla Lublina. Ocena punktowa została zróżnicowana pod kątem zgodności z branżami podstawowymi i wspierającymi (wyższa waga oceny branż podstawowych).

Wyniki tej symulacji przedstawiają się następująco:

Długość strzałek poziomych wskazuje na związaną z BIZ, przy uwzględnieniu założeń opisanych powyżej, prognozowaną liczbę miejsc pracy.

Za pomocą strzałek zaprezentowano także symulację kierunku zmian w zakresie trendów migracyjnych, z zastrzeżeniem, że pomijane są ogólne, negatywne trendy demograficzne a zastanawiamy się nad migracjami z powodów zawodowych, czy wynikających z potrzeb edukacyjnych. Dla potrzeb symulacji uznano, iż miasta

przyporządkowane do faz 4 i 3 dojrzałości inwestycyjnej z reguły charakteryzują się negatywnym saldem migracji - strzałka skierowana w dół, inaczej niż w przypadku miast przyporządkowanych do faz 2 i 1, które zyskują ze względu na swoją atrakcyjność zawodową. W przypadku miast znajdujących się w 2 i 1 fazie dojrzałości inwestycyjnej uznano, iż saldo ich migracji będzie bliskie zeru (niektóre miasta fazy 2) oraz dodatnie (większość miast fazy 1) - strzałka skierowana do góry.

Należy zaznaczyć, że niniejsza analiza (wraz z jej założeniami) nie jest oceną zasadności wyboru branż w miastach towarzyszących Lublinowi dla potrzeb niniejszej symulacji. Jest ona jedynie porównaniem branżowym oraz oceną potencjału ich napływu, bazującą na danych rzeczywistych dotyczących napływu BIZ w latach 2003-2012, ale nie uwzględnia szeregu innych zmiennych, specyfiki tych miast. Powyższy schemat powinien natomiast ułatwić identyfikację konkurentów Lublina w zakresie określonej oferty inwestycyjnej. Należy pamiętać, że miasta znajdujące się w różnych fazach dojrzałości inwestycyjnej posiadają inny potencjał gospodarczy i oferują inne atrybuty lokalizacji (wykres Fazy dojrzałości inwestycyjnej miast prezentuje niektóre z atrybutów).

### **Zakres i harmonogram monitorowania zmian gospodarczych**

#### **Baza danych wskaźników służących diagnozowaniu sytuacji gospodarczej miasta oraz zakres monitorowania sfery gospodarczej**

Opracowanie strategii rozwoju miast oprócz celów strategicznych, operacyjnych oraz przewidywanych działań zmierzających do ich osiągnięcia składa się także z opracowania mierników ich realizacji. Monitoring wykonania strategii jest niezbędnym elementem jej wdrożenia. Kwestią szczególnie istotną w zakresie monitoringu strategii jest jej monitorowanie, nie zaś dobór dużej ilości odpowiednich wskaźników. Inaczej mówiąc lepiej mniej wskaźników, prostszych, które będą monitorowane, z których analiz będą wyciągane wnioski, niż więcej, bardziej skomplikowanych które pozostaną na papierze.



Przegląd strategii przygotowanych przez polskie miasta dowodzi, że z reguły charakteryzują się one względnie długą listą mierników, co utrudnia kontrolę realizacji strategii. Duża liczba wskaźników pociąga za sobą:

- Utrudnienie analizy wyników,
- Większą koncentrację uwagi / czasu na opracowanie wskaźników niż na ich weryfikację oraz proces wnioskowania,
- Trudność w selekcji mierników kluczowych dla diagnozy,
- Trudność w identyfikacji zależności / trendów / kierunków zmian.

Zaproponowane poniżej wskaźniki obejmują obszary istotne z punktu widzenia oceny (diagnozy) sytuacji gospodarczej miasta. Do każdego z obszarów przypisano maksymalnie kilka wskaźników. Wskaźniki monitoringu sytuacji gospodarczej powinny w szczególności dostarczyć informacji na temat trendów zmian, na bazie, których można wnioskować oraz wstępnie określać kierunki dla nowych, strategicznych inicjatyw.

Zakres monitorowania zmian gospodarczych powinien obejmować co najmniej obszary:

- Inwestycje,
- Demografię,
- Przedsiębiorczość lokalną,
- Konkurencyjność gospodarczą,
- Działalność badawczo-rozwojową i innowacyjną oraz turystykę i umiędzynarodowienie.



### **Inwestycje**

- Wartość BIZ/liczba utworzonych miejsc pracy przez BIZ w danej jednostce czasu – np. dla roku
- Liczba miejsc pracy utraconych na rzecz inwestycji w miastach referencyjnych<sup>10</sup>/ do liczby miejsc pracy utworzonych w mieście – np. dla szeregu czasowego i jednoznacznie wskazanej listy miast referencyjnych, branż (np. priorytetowe, dodatkowe) itp.
- Liczba nowych inwestycji rozpoczętych (pozyskanych) / liczba zapytań skierowanych do BOI z prośbą o szczegółową ofertę

### **Demografia**

- Saldo migracji osób – np. o określonym wykształceniu istotnym dla inwestorów, monitorowane dla jednostki czasu
- Udział studentów kierunków technicznych w populacji studentów (analogicznie dla absolwentów) – np. ten obszar może być monitorowany rokrocznie lub w przypadku wdrożenia jednej z opisanych inicjatyw tj. prognozowania i prezentacji 'on-line' liczby absolwentów, nawet częściowej.

### **Przedsiębiorczość lokalna**

- Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w REGON – np. monitorowanych dla określonych branż
- Zmiana liczby przedsiębiorstw netto – np. monitorowane dla branż podstawowych i wspierających, w danej jednostce czasu
- Zmiana liczby zatrudnionych netto – np. jeśli wprowadzono by analizę na poziomie przynajmniej kluczowych branż jako relację liczby zatrudnionych do wielkości przychodów poszczególnych podmiotów, to można na tej podstawie wnioskować np. o kierunku rozwoju, zaawansowaniu technologicznemu podmiotów, przy danym poziomie przychodów.

### **Konkurencyjność gospodarcza**

- Wysokość stawek podatków lokalnych w mieście / do wysokości stawek w miastach referencyjnych
- Wysokość przeciętnego wynagrodzenia brutto dla danego stanowiska / do wysokości analogicznego wynagrodzenia w miastach referencyjnych
- Cena wynajmu powierzchni / analogicznej wartości w miastach referencyjnych – np. dotyczy m<sup>2</sup> powierzchni biurowej o określonym standardzie, logistycznej, magazynowej itp.

### **Działalność badawczo-rozwojowa i innowacyjna**

- Nakłady na działalność innowacyjną, B+R w przedsiębiorstwach przemysłowych i usługowych / liczba przedsiębiorstw ogółem
- Liczba wdrożonych patentów przy udziale kapitału prywatnego
- Stopień (udział) prywatnych środków finansowych w przychodach jednostek wsparcia rozwoju innowacyjności (inkubatory, akademickie inkubatory, parki (z wyłączeniem przychodów z najmu)

### **Turystyka i umiędzynarodowienie**

- Udział liczby studentów zagranicznych/całości uczących się na lokalnych uczelniach
- Liczba zagranicznych turystów przyjeżdżających do miasta i regionu z deklarowanym celem biznesowym – np. monitorowane na bazie powtarzalnych, prostych badań ankietowych przeprowadzanych na lotnisku, dworcu.

Istotną kwestią dotyczącą monitoringu jest cykliczność jego przeprowadzania oraz wskazanie osób za to odpowiedzialnych.

<sup>10</sup> Miasta referencyjne to miasta o podobnym profilu gospodarczym, będące w podobnej fazie dojrzałości inwestycyjnej / miasta sąsiadujące – wskazane i wybrane jako Miasta do przeprowadzania analiz porównawczych.

### **Harmonogram monitorowania zmian gospodarczych**

W odniesieniu do harmonogramu i częstotliwości przeprowadzania monitoringu zmian gospodarczych, przeglądu strategii nie ma jednej, najlepszej praktyki. Zależy to bowiem od:

- Ostatecznego doboru wskaźników do monitoringu,
  - Wyboru modelu monitoringu np. czy robimy to sami jako miasto, czy np. zlecamy,
  - Doboru osób odpowiedzialnych za nadzór, przeprowadzenie monitoringu (w zależności od modelu monitoringu).
- Co do zasady monitoring i ocena realizacji Strategii powinien mieć miejsce, naszym zdaniem co 2 lata, natomiast szereg parametrów o charakterze bardziej operacyjnym np. funkcjonowanie służb miejskich odpowiedzialnych za obsługę inwestorów, sytuacja na rynku nieruchomości znacznie częściej bo nawet miesięcznie, kwartalnie.

### **Kluczowe założenia programu wspierania lokalnej przedsiębiorczości**

Podstawą gospodarki nie tylko województwa lubelskiego, ale i całego kraju są małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP), których zakres działalności ogranicza się często do rynku lokalnego. MSP wytwarzają około 2/3 polskiego PKB i zatrudniają w przybliżeniu 70% ogółu pracowników. W wielu krajach wysoko rozwiniętych, charakteryzujących się wysokim poziomem innowacyjności, udział sektora MSP w gospodarce jest jeszcze wyższy – np. w Irlandii 92% spośród 200 tys. zarejestrowanych przedsiębiorstw zatrudnia mniej niż 10 osób.

Jak wskazują liczne przykłady, miasta i regiony o wysokim rozwoju społeczno-gospodarczym to często miasta aktywnie zaangażowane we wspieranie lokalnej przedsiębiorczości. Konieczność zapewnienia korzystnych warunków dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości przez władze miasta i regionu podyktowana jest szeregiem czynników, wśród których wymienić można m.in. następujące aspekty:

- „Keeping Dollars in Local Economy”  
Lokalne przedsiębiorstwa reinwestują znaczącą część uzyskanych przychodów w lokalną gospodarkę, przyczyniając się do poprawy ogólnej sytuacji społeczno-ekonomicznej miasta i regionu.
  
- Rynek pracy  
Lokalni przedsiębiorcy przyczyniają się do poprawy sytuacji na rynku pracy w regionie korzystając w większym stopniu z lokalnych zasobów pracowników. Poziom płac w lokalnych przedsiębiorstwach jest często wyższy niż np. w przedsiębiorstwach o charakterze sieciowym funkcjonujących na terenie całego kraju, zapewniając zatrudnionym wyższą siłę nabywczą. Wspieranie samozatrudnienia jest również jedną z najbardziej efektywnych form przeciwdziałania bezrobociu.  
Wrażliwość na nagłe zmiany otoczenia biznesowego  
Dywersyfikacja działalności gospodarczej wśród większej liczby drobnych podmiotów przyczynia się również do obniżenia wrażliwości lokalnej gospodarki na zmieniające się warunki biznesowe (np. skutki likwidacji dominującego zakładu w regionie). Mniejsze lokalne przedsiębiorstwa są również bardziej elastyczne, proces decyzyjny przebiega szybciej, co pozwala równocześnie na szybsze dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia biznesowego.
  
- Rozwój zachowań „pro-przedsiębiorczych”  
Obserwowanym efektem rozwoju lokalnych przedsiębiorstw jest pobudzanie zachowań przedsiębiorczych wśród pozostałej części lokalnej społeczności. Tym samym w długim okresie rozwój lokalnych przedsiębiorstw przyczynia się do powstawania nowych firm (zjawisko to często określa się „efektem kuli śnieżnej”).
  
- Ożywienie i rewitalizacja przestrzeni publicznej  
Drobni lokalni przedsiębiorcy, np. właściciele sklepów, punktów gastronomicznych przyczyniają się do ogólnego ożywienia miejsca, w którym funkcjonują, przyczyniając się tym samym do poprawy jakości przestrzeni publicz-

nej. Wysokiej jakości przestrzeń publiczna przekłada się na bardziej efektywne wykorzystanie zasobów publicznych, w tym m.in. transportu, mediów, co w efekcie oznacza mniejsze koszty i obciążenia środowiskowe.

- **Konkurencyjność**

Lokalni przedsiębiorcy oddziałują na regionalny rynek, zwiększając dostępność dóbr i usług, tym samym korzystnie wpływając m.in. na konkurencyjność cenową i poziom innowacyjności.

- **Promocja miasta i regionu**

Lokalne przedsiębiorstwa oferujące wysokiej jakości, szeroko rozpoznawalne produkty i usługi, przyczyniają się do promocji miasta i regionu. Profil lokalnych przedsiębiorstw definiuje często charakter danego miasta i regionu.

W procesie tworzenia sprzyjających warunków dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości władze miasta i regionu wykorzystywać mogą różnorodne narzędzia i rozwiązania. W wyniku analizy sytuacji i uwarunkowań Lublina, zarówno Raport 1, jak i niniejszy Raport 2 pokazuje szereg rekomendacji nakierowanych na poprawę jakości funkcjonowania służb miejskich, wskazuje na potrzebę stałego kontaktu, wymiany doświadczeń i opinii itp.

Poniższe przykłady ilustrują wybrane dobre praktyki w zakresie wspierania lokalnych firm / potencjalnych przedsiębiorców, stosowane w innych miastach, co może i powinno stanowić pewnego rodzaju dodatkową inspirację dla władz miejskich.

Charakter przedstawionych rozwiązań jest zróżnicowany i obejmuje zarówno materialne formy wsparcia przedsiębiorstw przez władze publiczne, przykłady projektów aktywizacji postaw pro-przedsiębiorczych wśród młodzieży, jak również zaangażowanie przedsiębiorców, jako interesariuszy projektów o charakterze publicznym.

### Przykład „dobrej praktyki”

**Miasto, Państwo: Offaly County, Irlandia**

**Dobra praktyka: Wsparcie w zakresie redukcji kosztów operacyjnych prowadzenia biznesu**

Opis „dobrej praktyki”

Lokalne władze zainicjowały program wsparcia lokalnych przedsiębiorstw poprzez zorganizowanie i współfinansowanie kosztów audytów zużycia wody przez lokalne obiekty o charakterze hotelarsko-gastronomicznym.

Rezultaty

- Wynikiem projektu zainicjowanego przez władze lokalne było realne obniżenie kosztów prowadzenia działalności operacyjnej przez przedsiębiorstwa.
- Przedsiębiorstwa objęte programem zarejestrowały oszczędności rzędu 41-83% kosztów zużycia wody.
- Projekt przyczynił się także do promocji rozwiązań i zachowań proekologicznych.

Kluczowe czynniki sukcesu miasta – „lessons learned”

- Precyzyjnie zdefiniowany cel projektu, ukierunkowany na wypracowanie realnych i mierzalnych oszczędności przez przedsiębiorstwa.
- Realizacja projektów przynoszących korzyści zarówno dla przedsiębiorstw, miasta, jak i całej społeczności lokalnej (poprzez zmniejszenie obciążeń środowiskowych).





Urząd Miasta Lublin  
Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów  
Plac Litewski 1, 20-080 Lublin, Polska  
Tel.: +48 81 466 25 00  
fax: +48 81 466 25 01  
e-mail:inwestorzy@lublin.eu  
www.um.lublin.pl

autor opracowania:  
Deloitte, Al. Jana Pawła II 19, 00-854 Warszawa, Polska,  
Tel.: +48 22 511 08 11, +48 22 511 08 12, Fax: +48 22 511 08 13  
www.deloitte.com/pl.

