Norway grants

Projekt pt.: **„MODELOWE ROZWIĄZANIA NA TRUDNE WYZWANIA - Plan Rozwoju Lokalnego i Instytucjonalnego Stalowej Woli"**, o wartości 15 328 498,86 zł, realizowany jest w ramach Programu Rozwój Lokalny. Projekt dofinansowany został ze środków Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021 (85%) oraz ze środków Budżetu Państwa (15%). Projekt ma na celu poprawę rozwoju lokalnego i instytucjonalnego Stalowej Woli. Projektem zarządza Lider – Gmina Stalowa Wola.

Wspólnie działamy na rzecz Europy zielonej, konkurencyjnej i sprzyjającej integracji społecznej.
www.norwaygrants.pl i www.norwaygrants.org

Koncepcja funkcjonowania Centrum Obsługi Inwestora (Centrum Obsługi Przedsiębiorców)[1] w Stalowej Woli

Przykłady rekomendacji rozwiązań kierunkowych

Stalowa Wola-Warszawa,

styczeń 2023

[1] W czasie trwania projektu zmieniona została nazwa instytucji – z Centrum Obsługi Inwestora na Centrum Obsługi Przedsiębiorców oraz zmodyfikowano listę zadań przez nią realizowanych

C•point

Projekt pt.: **„MODELOWE ROZWIĄZANIA NA TRUDNE WYZWANIA - Plan Rozwoju Lokalnego i Instytucjonalnego Stalowej Woli"**, o wartości 15 328 498,86 zł, realizowany jest w ramach Programu Rozwój Lokalny. Projekt dofinansowany został ze środków Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2014-2021 (85%) oraz ze środków Budżetu Państwa (15%). Projekt ma na celu poprawę rozwoju lokalnego i instytucjonalnego Stalowej Woli. Projektem zarządza Lider – Gmina Stalowa Wola.

Wspólnie działamy na rzecz Europy zielonej, konkurencyjnej i sprzyjającej integracji społecznej.
www.norwaygrants.pl i www.norwaygrants.org

1. Wykaz skrótów 4

2. Wprowadzenie 5

2.1. Podstawa i kluczowe założenia metodyczne realizowanych prac 5

2.2. Rola dokumentu i kluczowe trendy wpływające na proces budowania atrakcyjności gospodarczej obszaru miejskiego 6

3. Zakres i sposób realizacji zadań w zakresie obsługi inwestora w Centrum Obsługi Przedsiębiorcy ..8

3.1. Obszary obecnej analizy działalności COP 8

3.2. Kluczowe wytyczne w zakresie wybranych obszarów (kategorii zasobów) potrzebnych dla realizacji działalności przez COP 13

3.3. JAK WYGLĄDA PROCES WYBORU LOKALIZACJI INWESTYCJI? 16

3.4. Atrakcyjność inwestycyjna gminy a rozwój lokalnej przedsiębiorczości 20

4. Interakcje miasta z inwestorem 21

4.1. SCENARIUSZE ZACHOWAŃ INWESTORA NA ETAPIE WYBORU LOKALIZACJI W DANYM PAŃSTWIE 21

4.2. Rola i znaczenie COP w strukturze organizacyjnej miasta – wytyczne w zakresie wzajemnych relacji, koordynacji działań z innymi jednostkami organizacyjnymi miasta 28

5. Obszary współpracy COP z różnymi grupami interesariuszy 32

5.1.1. Cele współpracy, w tym wytyczne w zakresie strategii komunikacyjnej 32

5.2. Sposób prowadzenia działalności przez COP dla różnych grup interesariuszy 34

5.3. Dodatkowe wytyczne odnoszące się do wybranych aspektów prowadzenia działalności przez COP 41

6. COI a COP – program wsparcia rozwoju lokalnego przedsiębiorców 49

7. Załączniki 52

1. Wykaz skrótów

AFTER-CARE	Obsługa przedsiębiorcy w okresie po zakończeniu lokowania inwestycji
ARP	Agencja Rozwoju Przemysłu
COI	Centrum Obsługi Inwestora
COP	Centrum Obsługi Przedsiębiorcy
FDI	*foreign direct investment* – bezpośrednie inwestycje zagraniczne
G2B	Relacje sektora publicznego z biznesem prywatnym
G2G	Relacje sektora publicznego z innymi instytucjami publicznymi
GUS	Główny Urząd Statystyczny
IOB	Instytucja Otoczenia Biznesu
JST	Jednostka samorządu terytorialnego
MPZP	miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego
PAIH	Polska Agencja Inwestycji i Handlu
SPI	Strategiczny Park Inwestycyjny
TSSE	Tarnobrzeska Specjalna Strefa Ekonomiczna
UM	Urząd Miasta (tu: Urząd Miasta Stalowa Wola)

2. Wprowadzenie

2.1. Podstawa i kluczowe założenia metodyczne realizowanych prac

Podstawą prac jest umowa datowana dnia 30 września 2022 r., podpisana skutecznie przez strony w dniu 4 października 2022 na realizację zamówienia publicznego pn. *Wsparcie eksperckie w zakresie wypracowania formuły funkcjonowania Centrum Obsługi Inwestora i modelowego rozwiązania w tym zakresie – 120 godz*.

Zgodnie z zawartą umową w wymiarze 120 godzin zostało przeprowadzone doradztwo w opisanym dokumentacją przetargową zakresie oraz powstał raport *Koncepcja funkcjonowania Centrum Obsługi Inwestora (Centrum Obsługi Przedsiębiorców)*[2] *w Stalowej Woli. Opracowany raport zawiera przykłady rekomendacji rozwiązań kierunkowych funkcjonowania COI (COP)*, opracowany z uwzględnieniem wyżej wymienionych ograniczeń czasowych w oparciu o wnioski i doświadczenia w przedmiocie prac zdobyte przez autora opracowania ale i wynikające z zastosowanych w trakcie realizacji projektu metod badawczych. Pomimo niewielkiej ilości czasu, która mogła być przeznaczona, zgodnie z założeniami projektu, na realizację zadań, tj. 120 godzin, wszystkie niezbędne zagadnienia zostały opisane i przynajmniej w minimalny sposób scharakteryzowane.

W ramach prac nad koncepcją została przeprowadzona analiza danych i dokumentów zastanych Miasta Stalowej Woli oraz raportów branżowych. Źródłem przedstawionych w niniejszym opracowaniu rekomendacji są także wnioski i obserwacje z warsztatów i wywiadów przeprowadzonych z kluczowymi interesariuszami, dla których rezultaty wdrożonych rozwiązań będę mieć znaczenie. Natomiast podstawą opisanych w niniejszym raporcie rekomendacji jest jak wskazano powyżej, przede wszystkim wiedza i doświadczenie autora opracowania w obszarze projektu, w tym doświadczenie współpracy z zespołami zajmującymi się wsparciem w lokowaniu inwestycji. Nie zmienia to faktu, że raport ma charakter ekspercki, wyraża opinie i odzwierciedla doświadczenia i rekomendacje autora, z którymi można się zgodzić lub nie.

Ilekroć w dokumencie mowa jest o Centrum Obsługi Inwestora (COI) należy to pojęcie utożsamiać z pojęciem Centrum Obsługi Przedsiębiorcy (COP) i tak opisywana jednostka organizacyjna będzie dalej nazywana. Wynika to z faktu, że zadania zlecone zarządzeniem

[2] W czasie trwania projektu zmieniona została nazwa instytucji – z Centrum Obsługi Inwestora na Centrum Obsługi Przedsiębiorców

Prezydenta Miasta Stalowa Wola podlegały modyfikacji w trakcie realizacji niniejszego projektu, ale fakt ten starano się odzwierciedlić w treści raportu.

Ponadto warto podkreślić, że sam cel działalności COP jest ściśle związany z założeniami określonymi w dokumencie strategii rozwoju miasta, a sam dokument strategiczny, podobnie jak i inne z katalogu ważnych dokumentów strategicznych typu strategia promocji gospodarczej są lub będą w najbliższym czasie opracowywane, co może mieć wpływ na ostateczny kształt rozwiązań w zakresie funkcjonowania COP przyjęty w kolejnych latach. W każdym natomiast przypadku zakładamy, że wdrożenie zaproponowanych rozwiązań, nawet w operacyjnie zmodyfikowanej formie i na bieżąco dostosowywanej do potrzeb, przyczyni się do poprawy konkurencyjności Stalowej Woli w kraju i za granicą, a także rozwoju gospodarczego miasta.

2.2. Rola dokumentu i kluczowe trendy wpływające na proces budowania atrakcyjności gospodarczej obszaru miejskiego

Przedmiotowy raport pełni funkcję uproszczonej koncepcji funkcjonowania COP. Zatem zawiera zestaw prostych i elastycznych w kontekście wdrożenia rekomendacji z obszarów istotnych dla szeroko rozumianego procesu obsługi, utrzymywania relacji z inwestorami wraz z odniesieniem się do innych wspomagających ten proces zagadnień. Nie pomija równie ważnego obszaru aktywności miasta i jego służb jakim jest wsparcie w rozwoju lokalnych przedsiębiorców. Dokument powstał przede wszystkim w kontekście pozyskiwania inwestorów zewnętrznych, procesu ich obsługi więc odnosi się głównie do katalogu rozwiązań, definiuje katalog wytycznych związanych z realizacją procesu wzmacniania atrakcyjności inwestycyjnej, ale nie pomija wątków dotyczących rekomendacji w zakresie wspierania przedsiębiorców już funkcjonujących na rynku.

Budowanie atrakcyjności inwestycyjnej wymaga pracy wielowarstwowej w kontekście działań miejskich, innych osób i instytucji zaangażowanych w rozwój obszarów miejskich. Ważną wskazówką jak te działania związane z budowaniem atrakcyjności inwestycyjnej realizować jest podejście do oceny identyfikacji atutów, wad lokalizacji, jakości realizowanych przez zróżnicowane grupy interesariuszy procesów jest podjęcie próby myślenia i oceny sytuacji „jak inwestor" lub jego doradca. Stosowane są różne katalogi i struktura analizowanych czynników, ale przykładem rekomendowanego rozwiązania jest stosowanie tzw. *drzewa inwestycyjnego*.

Określa ono przykładowe kryteria atrakcyjności danego obszaru, cech jakościowych obsługi stosowanych służb, tak jak może on być analizowany przez inwestora czy jego doradcę.

Jakość tych parametrów w danej lokalizacji (regionie, mieście, terenie inwestycyjnym) ma wpływ nie tylko na przyciągnięcie inwestorów, ale także jest istotne dla całego procesu prowadzenia działalności gospodarczej w mieście – czyli ma znaczenie także dla przedsiębiorców już funkcjonujących na lokalnym rynku.

Zmieniające się trendy światowe w zakresie lokowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych i kierunki ekspansji związane z kryzysami ostatnich lat – już widocznymi skutkami katastrofy klimatycznej, pandemią COVID-19, inwazją Rosji na Ukrainę oraz inflacją wywołują swego rodzaju nowe otwarcie i uwidoczniają zwiększającą się szansę dla lokowania inwestycji w naszej części świata. Sprawia to, że konieczna jest rewizja zasad współpracy gospodarczej w mieście oraz jej wzmacnianie, jakości realizowanych procesów przez interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych, identyfikację potencjału obszaru w czym istotną rolę powininna odegrać jednostka organizacyjna świadcząca w tym zakresie obsługę interesariuszy.

Następuje skracanie łańcuchów dostaw, spowodowane m.in. wzrostem kosztów frachtu morskiego, czy pandemicznym spowolnieniem na rynku azjatyckim (odwrócenie się od rynków azjatyckich) i niejako powiązany z tym tzw. *nearshoring*, oznaczający przenoszenie produkcji w pobliże krajów macierzystych. Tworzenie centrów produkcyjnych obsługujących sąsiednie rynki rozpoczyna zwrot, w dłuższej perspektywie, w kierunku regionalizacji zastępującej globalizację. Jednocześnie inwazja Rosji na Ukrainę, oprócz destabilizacji światowej gospodarki, wymusiła tzw. o *friendshoring*, czyli ograniczenie sieci łańcuchów dostaw do sojuszników i zaprzyjaźnionych państw (np. zwrócenie się amerykańskich firm w stronę Polski i Armenii zamiast Rosji). Destabilizacja ta spowodowała także zwiększony wpływ popytu i podaży energii oraz cen energii na wybór lokalizacji. Jednocześnie czynnik ten wpływa na zmniejszenie energetycznej zależności od Rosji, co jest szansą dla firm zajmujących się energią odnawialną.

Polskę w latach 2020-2021 charakteryzował stabilny wzrost FDI – wynoszący 7,8%[3], a w 2022 zagraniczne firmy zainwestowały w Polsce przy wsparciu Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu ponad 3,7 mld euro, z których najwięksi inwestorzy pochodzą z Niemiec, USA i Korei Południowej. Natomiast trend ten osłabł wskutek wojny na Ukrainie. Jednocześnie rentowność inwestycji zagranicznych w Polsce jest najwyższa w Unii Europejskiej, a Polska należy do globalnych liderów pod względem inwestycji typu greenfield. W ostatnich latach na polski rynek

[3] Doing Business In Poland | Investor's Guide, PAIH, 2022.

stawiali przede wszystkich inwestorzy z sektora usług dla biznesu BSS (IT+SSC), badań i rozwoju, branży motoryzacyjnej, medycznej i elektronicznej oraz firmy segmentu elektromobilności[4].

W obliczu tych trendów, szczególnie pod kątem *near-* i *friendshoringu* pojawia się niewątpliwa szansa dla polskich miast, w tym dla Stalowej Woli dla przyciągnięcia zagranicznych inwestorów chcących wykorzystywać potencjał polskich obszarów w regionie. W tym celu konieczna jest dojrzała promocja gospodarcza dla przyciągnięcia uwagi inwestorów, jak i sprawność instytucjonalna dla przechylenia szali decyzji na korzyść miasta. Zaostrzająca się konkurencja na rynku o pozyskanie inwestycji i z drugiej strony – zwiększający się potencjał dostępnych terenów inwestycyjnych w mieście – pomimo tego, że nowa strategia rozwoju na dzień opracowywania niniejszego raportu jest w trakcie opracowywania, dostępne informacje wskazują na zwiększającą się istotność zagadnień gospodarczych w polityce władz lokalnych – wszystko to sprawia, że pojawia się zwiększona potrzeba strukturyzacji działań. Dla realizacji tych działań Miasto Stalowa Wola powołało Centrum Obsługi Przedsiębiorców, którego koncepcję funkcjonowania stanowi niniejszy raport.

Na koniec pamiętać także należy, że w procesie współpracy COP z interesariuszami zewnętrznymi, nie można ograniczać się jedynie do PAIH, znaczna część inwestycji wchodzi do Polski samodzielnie lub ze wsparciem innych podmiotów profesjonalnych np.: konsultingowych, prawnych, nieruchomościowych.

3. Zakres i sposób realizacji zadań w zakresie obsługi inwestora w Centrum Obsługi Przedsiębiorcy

3.1. Obszary obecnej analizy działalności COP

W Stalowej Woli w ostatnim czasie nie funkcjonowało odrębne ciało pełniące rolę i skupiające zadania w zakresie pozyskiwania i obsługi inwestorów – działania te były rozproszone, m.in. podległe bezpośrednio prezydentowi, bądź realizowane np. przez Wydział Promocji, Kultury i Sportu. Zatem konieczne okazało się powołanie wyspecjalizowanej jednostki realizującej zadania w tym zakresie. (skupiającego te funkcje w sposób kompleksowy – zapewniający obsługę inwestorów i przedsiębiorców w formie tzw. *one stop shop*) poprzez wypracowanie od

[4] https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/przyciagamy-inwestorow-czy-wojna-ich-zniecheci/

podstaw koncepcji funkcjonowania tej instytucji, z wykorzystaniem doświadczenia polskiego i globalnego. Obecne Centrum Obsługi Przedsiębiorców powstało w celu przede wszystkim pozyskiwania i obsługi inwestorów, aktywizacji przedsiębiorców oraz realizacji działań ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorczości lokalnej, realizację zadań związanych promocją gospodarczą miasta i wzmacnianiem klimatu inwestycyjnego.

W zakresie pozyskiwania inwestorów COP w Stalowej Woli będzie przede wszystkim zajmował się tworzeniem odpowiednich warunków oraz instrumentów umożliwiających pozyskiwanie inwestorów zagranicznych (szczególnie w Stalowowolskiej Strefie Gospodarczej oraz Tarnobrzeskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej „EUROPARK WISŁOSAN" oraz rozwoju Strategicznego Parku Inwestycyjnego), natomiast jego działalność nie będzie bezpośrednio obejmowała kwestii dotyczących zapewniania warunków do ekspansji zagranicznej lokalnych przedsiębiorstw, natomiast można przyjąć że w dłuższej perspektywie taki może być kierunek ewolucji jednostki. Potwierdzeniem jest na przykład zakres zadań realizowanych dla przedsiębiorców zarówno przez jednostki scentralizowane w innych krajach, ale i funkcjonujące w wymiarze regionalnym, czy lokalnym.

Wśród innych zadań Centrum będzie także wsparcie i współpraca z przedsiębiorcami już w mieście funkcjonującymi, a także koordynacja współpracy z instytucjami otoczenia biznesu, firmami profesjonalnymi, klastrami oraz sektorem nauki i edukacji oraz realizacja zadań z zakresu promocji gospodarczej – a wskutek rewizji, być może powinna należeć do nich także koordynacja promocji gospodarczej Stalowej Woli.

FUNKCJONALNY PODZIAŁ COP

Centrum Obsługi Przedsiębiorców w przyjętym założeniu będzie zatem łączył dwie funkcje, zgodnie z poniżej przyjętymi dwoma rozumieniami zadań tej instytucji, z którymi powinien być związany podział kompetencyjny zasobów ludzkich – zespołu COP.

Rysunek 1 Przykład struktury organizacyjnej COP

Źródło: opracowanie własne c.point

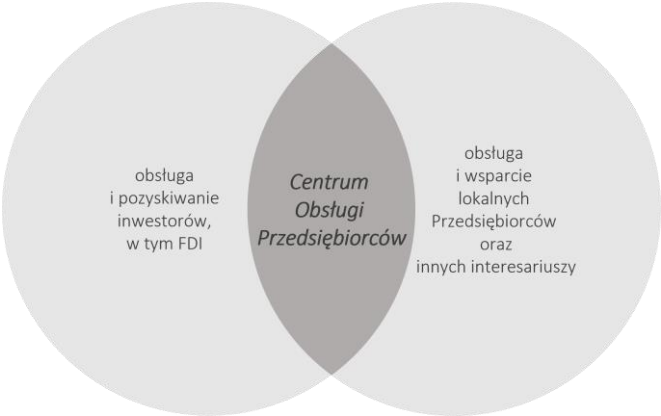
Rozumienie (funkcja) 1 – „punkt obsługi inwestorów"

a. Zgodnie z tym rozumieniem COP pełni rolę „frontową" w zakresie przygotowania przyszłej obsługi inwestorów / inwestycji przychodzących – odpowiada za pierwszy kontakt inwestora z miastem, prowadząc go aż do momentu decyzji o lokalizacji inwestycji.

b. Druga część obsługi inwestorów wiąże się ze wsparciem inwestora już po podjęciu decyzji o prowadzeniu działalności w mieście, czyli obsługa w procesie lokowania inwestycji, moderowanie współpracy ze strefą ekonomiczną, jednostkami organizacyjnymi miasta, jednostkami zewnętrznymi zaangażowanymi w procesy uzgodnieniowe, gestorami mediów itp.

Rozumienie (funkcja) 2 – obsługa przedsiębiorców już funkcjonujących w mieście, czyli tzw. *after-care* związana z m.in. ze wsparciem informacyjnym i doradczym przedsiębiorców, promowaniem i premiowaniem, współpraca z IOB-ami oraz środowiskiem nauki i edukacji oraz włączanie interesariuszy w kluczowe procesy rozwoju miasta.

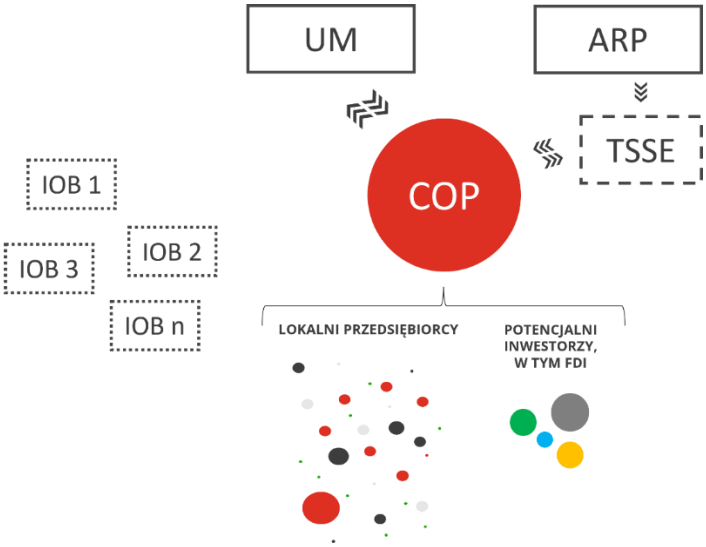
Rysunek 2 Schemat podziału zadań COP



Źródło Opracowanie własne c.point

Centrum Obsługi Przedsiębiorców w odniesieniu do rozumienia związanego z pozyskiwaniem i obsługą inwestorów z założenia będzie odpowiadał za tereny inwestycyjne na terenie całego miasta, a szczególnie za tereny Strategicznego Parku Inwestycyjnego – w tym kontekście będzie tworzył spółkę celową z Agencją Rozwoju Przemysłu. Spółka ta będzie odpowiedzialna za tereny SPI (będące jednocześnie częścią Tarnobrzeskiej SSE) – pod szyldem Strategicznego Parku Inwestycyjnego. Nie zmienia to faktu, że Tarnobrzeska SSE ma szerszy obszar działania, ale właśnie teren SPI jest tym obszarem wspólnych zainteresowań spółki celowej miasta i ARP.

Rysunek 3 Schemat ekosystemu Centrum Obsługi Przedsiębiorców



Źródło Opracowanie własne c.point

3.2. Kluczowe wytyczne w zakresie wybranych obszarów (kategorii zasobów) potrzebnych dla realizacji działalności przez COP

Wśród kluczowych cech instytucjonalnych niezbędnych dla skutecznej realizacji działań przez COP należy wymienić przede wszystkim: organizację, zasoby i kompetencje oraz działania i efektywność realizowanych procesów.

Rysunek 4 Rekomendowane obszary w zakresie działalności COP

Źródło: Opracowanie własne c.point

Takie podejście do definiowania sposobu funkcjonowania COP ułatwi jego początkowe kształtowanie, wdrożenie oczekiwanej koncepcji, jak i dalszy monitoring działalności instytucji. Poniższe zestawienie obejmuje rekomendacje w zakresie każdego z wymienionych obszarów.

Obszary możliwych zasobów w zakresie działalności COP:

1. Organizacja – sprawność organizacji przejawiająca się poprzez:
    - sformułowanie procedur i logiki podziału obowiązków w zakresie aktywności pracowników, w tym:
        - odpowiedni poziom szczegółowości opisów stanowisk i regulaminów (organizacja COP – wiedza kto czym się zajmuje i za co odpowiada), przejrzystość podziału zadań, przejrzyste specjalizacje pracowników
        - formalny podział zadań pracowników COP na obsługę nowych inwestorów (nawet z uwzględnieniem podgrup zadań) oraz przedsiębiorstw obecnych już na lokalnym rynku (tzw. obszar *after-care*)

- funkcjonowanie dedykowanego kierownika operacyjnego, do którego raportowane są wszelkie działania, będącego także łącznikiem z kluczowymi interesariuszami, czy inwestorami na poziomie strategiczno-operacyjnym
- sprecyzowane procedury dotyczące kwestii stricte organizacyjnych, tj. wypożyczania / korzystania z samochodów (służbowych / prywatnych), rezerwacji oraz korzystania z sal konferencyjnych, zasad komunikacji, przepływu informacji umożliwiających sprawne działanie w zakresie obsługi inwestora (tj. pod kątem jakości i czasu obsługi) oraz współpracy z innymi interesariuszami
- funkcjonowanie przejrzystych ścieżek komunikacji pomiędzy pracownikami COP, oraz, w szczególności, innymi komórkami / wydziałami zaangażowanymi w proces obsługi inwestora
- sprecyzowany harmonogram spotkań w ramach wymiany wiedzy z komórkami / wydziałami zaangażowanymi w proces obsługi inwestora
- funkcjonowanie zinstytucjonalizowanego systemu wymiany wiedzy (bazy wiedzy, bazy dobrych praktyk)

- możliwości korzystania z infrastruktury technicznej
- opracowane sposoby komunikacji wewnątrz COP jak i z innymi komórkami UM/instytucjami miejskimi

2. Zasoby i kompetencje

- znajomość języków obcych – członkowie zespołu powinni biegle posługiwać się językiem angielskim i przynajmniej jednym innym językiem obcym – na poziomie umożliwiającym swobodną i profesjonalną komunikację z inwestorem i interesariuszami zagranicznymi (np. operatorami międzynarodowych targów)
- wiek pracowników – rekomendowany jest *młody i dynamiczny* przez co elastyczny zespół, jednocześnie wiek pracowników powinien nie być barierą dla pozyskania respektu i możliwości *oddziaływania* na innych (często starszych i bardziej doświadczonych) pracowników UM i miejskich instytucji
- wcześniejsze doświadczenie biznesowe – znajomość tego obszaru jest pomocne w kontaktach z sektorem prywatnym

- szkolenia pracowników w zakresie kwestii prawnych, podatkowych oraz z zakresu szczegółowego opisu zachęt inwestycyjnych, a także zasad ich uzyskiwania
- dostęp pracowników do wybranych narzędzi wspierających realizowane przez nie działania (tj. dostęp do samochodów służbowych oraz sal konferencyjnych, niezawodnego sprzętu informatycznego oraz dostępu do portali internetowych np. LinkedIn)

3. Działania i efektywność
    - zastosowanie parametryzacji efektów działań realizowanych przez COP
    - formalny podział zadań pracowników COP na obsługę nowych inwestorów oraz przedsiębiorstw obecnych już na lokalnym rynku (tzw., obszar *after-care*)
    - oferta dedykowana inwestorom, w zależności od rodzaju branży
    - funkcjonowanie wybranych sformalizowanych procedur kluczowych z punktu widzenia obsługi inwestora, np. planu organizacji wizyt studyjnych, sprecyzowanego opisu standardów dotyczących kompleksowego podejścia do obsługi inwestora (w tym przyspieszonych standardów obsługi)

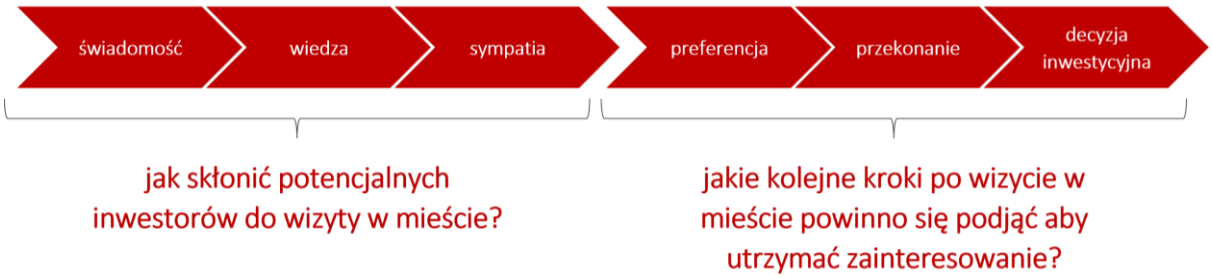
Reasumując zespół COP musi realizować działania z dużym poziomem elastyczności zarówno w kontekście czasu np. udzielania odpowiedzi na ew. zapytania ale i sprawnością przygotowania zestawu minimalnie niezbędnych informacji, przygotowania wizyt studyjnych itp. Niezbędna wiedza, zasoby, organizacja procesów musi być uprzednio przemyslana i zaplanowana, należy się bowiem liczyć potencjalnie z krótkim, bądź bardzo krótkim czasem niezbędnej reakcji.

3.3. Jak wygląda proces wyboru lokalizacji inwestycji?

Dla skutecznego wdrożenia rekomendacji w zakresie obszarów działalności COP, uprzednio warto poznać **logikę myślenia/postępowania inwestora** oraz przygotować się na możliwe scenariusze rozwoju sytuacji w przypadku pozyskania zainteresowania.

Poniżej przedstawiony schemat obrazuje, jak wiele elementów składa się na zainteresowanie inwestora miastem, aż do podjęcia decyzji inwestycyjnej. Całość działalności COP będzie się rozpoczynała od zadań z zakresu zaistnienia w świadomości potencjalnych inwestorów (zadania z zakresu promocji gospodarczej), poprzez zyskanie ich sympatii sprawną obsługą i przekonanie do wyboru, aż do podjęcia decyzji i dalej, co także obejmuje działalność COP – *after-care*, czyli obsługę przedsiębiorców już zainstalowanych na lokalnym rynku.

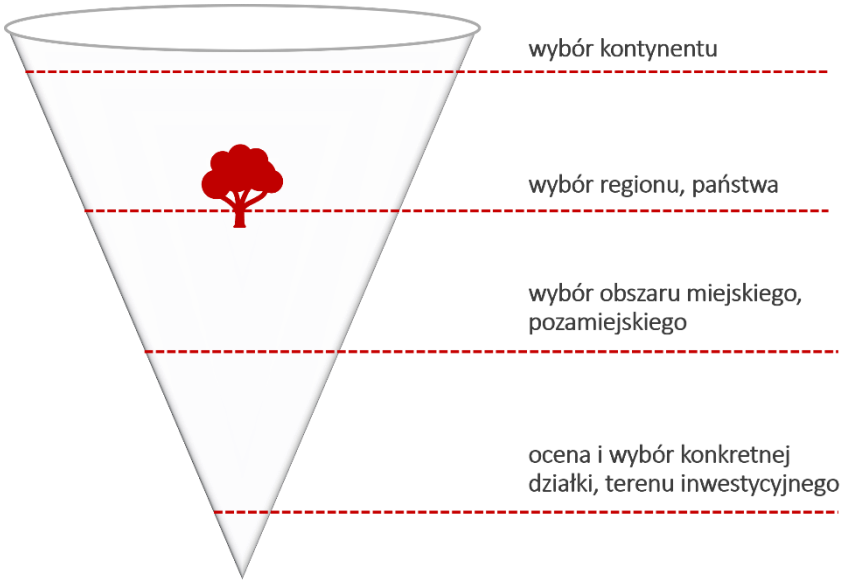
Rysunek 5 Schemat gotowości firmy do podjęcia decyzji inwestycyjnej



Źródło: Opracowanie własne c.point

Początkowe etapy decyzyjne w zakresie lokalizacji, jak wybór kontynentu, regionu czy państwa są niezależne od atrakcyjności danego miasta, natomiast w momencie w którym jest już podjęta decyzja o prawdopodobnej lokalizacji inwestycji - region bądź kraj, inwestor, często ze wsparciem swoich doradców analizuje uwarunkowania na coraz bardziej zdezagregowanym poziomie. Można umownie przyjąć, że realizowane są prace analityczne i podejmowane decyzje w ramach tzw. ***lejka inwestycyjnego*** i na tym etapie zaczynają mieć znaczenie czynniki z zakresu atrakcyjności inwestycyjnej – regionalne, lokalne na które każde miasto ma coraz bardziej realny wpływ. To właśnie na tym etapie zespół COP wejdzie najprawdopodobniej w interakcję z potencjalnym inwestorem lub jego doradcą.

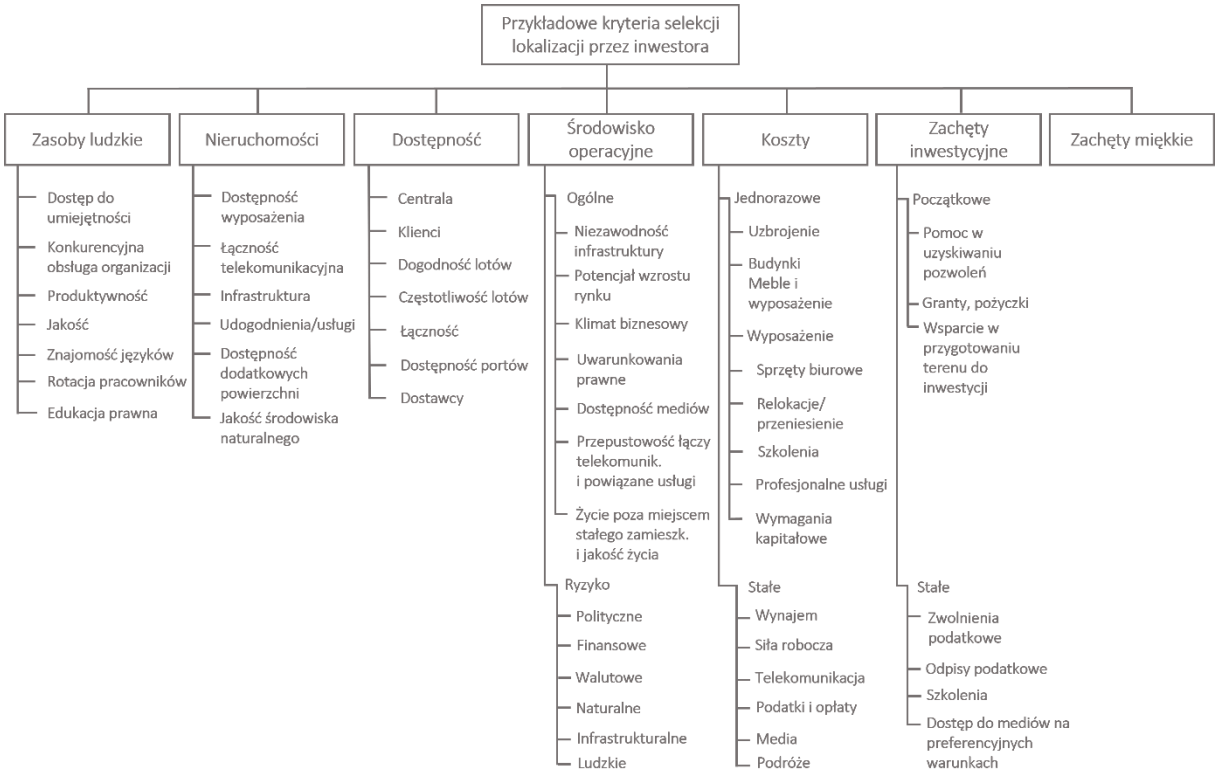
Rysunek 6 Tzw. *lejek inwestycyjny* ilustrujący poziomy geograficzne wyboru lokalizacji działalności gospodarczej



Źródło: Opracowanie własne c.point

Po pierwsze należy założyć, że inwestor przed podjęciem ostatecznej decyzji inwestycyjnej przeprowadza wnikliwą analizę atrakcyjności inwestycyjnej potencjalnych destynacji. Na łączną atrakcyjność danej lokalizacji wpływa szereg czynników, których waga jest zróżnicowana w zależności od typu działalności inwestora. Przykładowe kryteria selekcji lokalizacji przez inwestorów przedstawione zostały we wspomnianym już kilka razy tzw. *drzewie inwestycyjnym*.

Rysunek 7 Kryteria wyboru lokalizacji przez inwestora – *drzewo inwestycyjne*



Źródło Opracowanie własne c.point

Pierwszym obszarem tzw. drzewa inwestycyjnego istotnym w procesie analiz jest **dostępność zasobów ludzkich** (zarówno pod względem liczebności jak i jakości), a także poziom bezrobocia, dostępność kadr o określonym poziomie wykształcenia (w tym wykształcenia średniego, zawodowego, określonych specjalizacji), a także wiedza odnośnie szacowanej liczby pracowników (w tym liczby absolwentów) za określony czas.

Kolejna kategoria dotyczy **rynku nieruchomości** – ich dostępności, powierzchni, dostępności infrastruktury kubaturowej, ich jakości i cen oraz poziomu uzbrojenia terenów inwestycyjnych. W tym obszarze liczy się wyposażenie nieruchomości komercyjnych w nowoczesne i bezpieczne rozwiązania, a także ich otoczenie, takie jak bliskość terenów zieleni, atrakcyjne widoki z okna i wysoka jakość środowiska przyrodniczego. Często pomijanym, lecz atrakcyjnym dla inwestora elementem jest dostępność powierzchni

***dobra praktyka**

Szef COP powinien posiadać szybki dostęp telefoniczny do kluczowych osób w celu sprawnego pozyskania informacji/weryfikacji wiedzy „na teraz" w zakresie dostępności terenów inwestycyjnych, poziomu ich uzbrojenia, ewentualnego ich obciążenia – w tym prawnego.

tymczasowych, które mogą być wykorzystane na początkowym etapie inwestycji. Kolejnym ważnym aspektem jest dostępność mediów, w tym infrastruktury teletechnicznej.

Dla inwestora istotnym elementem jest także **dostępność lokalizacyjna** terenu oraz możliwości w zakresie szybkości połączeń transportowych oraz bliskość innych aglomeracji – zarówno w zakresie komunikacji z klientami, dostawcami czy centralą firmy oraz potencjalnymi pracownikami. Kluczowym aspektem w tym obszarze jest położenie geograficzne danego obszaru, natomiast istotną rolę odgrywa tu także jakość infrastruktury transportowej (drogowej, kolejowej i lotniczej) oraz dostępność i liczba połączeń w zakresie transportu zbiorowego.

> ***dobra praktyka**
>
> COP powinno mieć wypracowaną szybką ścieżkę kontaktu zakładem energetycznym w celu dostarczenia informacji i propozycji atrakcyjnych warunków potencjalnemu inwestorowi i przede wszystkim harmonogramu możliwych przyłączeń.

Środowisko operacyjne dotyczy podstawowych wielkości ekonomicznych, w tym klimatu biznesowego, czyli stopnia otwartości władz lokalnych na środowisko przedsiębiorców, wliczając kluczowe uwarunkowania prawne, a także jakość życia na danym obszarze (jakość oświaty, dostępność instytucji kultury, możliwości dotyczące rekreacji, edukacji w tym np. przedszkolnej (anglojęzycznej) itp.). Istotnymi elementami są także podstawowe elementy, na które gmina (miasto) ma mniejszy wpływ, czyli także klimat inwestycyjny kraju, miejsce w rankingach, ratingi i inne czynniki charakteryzujące kraj – stabilność prawa, stabilność podatkowa, pozycja kraju na arenie międzynarodowej, stabilność demokracji oraz inne kwestie budujące postrzeganie kraju.

Nakłady inwestycyjne oraz **koszty operacyjne** działalności są jednym z najważniejszych kryteriów, jakimi kierują się inwestorzy podczas podejmowania decyzji lokalizacyjnych. Bardzo ważne stają się tu nakłady, jakie należy uwzględnić przy uzbrajaniu terenów pod inwestycje, które mogą być znacząco różne dla poszczególnych lokalizacji. Koszty pracy (średnie wynagrodzenie, dodatkowe koszty pracownika) są równie ważnym czynnikiem lokalizacyjnym, przez to, iż w znacznym stopniu determinują rentowność przedsiębiorstwa. Bardzo ważnym aspektem, jaki inwestorzy biorą pod uwagę są również koszty najmu i mediów oraz podatków i opłat, które mogą się różnić w dużej mierze w zależności od lokalizacji, dostawców oraz nastawienia władz lokalnych wobec inwestorów.

Innym istotnym kryterium jest dostęp do **zachęt inwestycyjnych**, jakie można zaproponować potencjalnemu inwestorowi, do których zaliczają się m.in. funkcjonowanie specjalnej strefy ekonomicznej, dostępność grantów, instrumentów zwrotnych, grantów rządowych i instrumentów regionalnych, obecność parków przemysłowych i technologicznych, funkcjonowanie ulg podatkowych takich jak zwolnienie z podatku od nieruchomości, ulg na zatrudnienie, na szkolenie, czy wsparcie w inwestycji.

***dobra praktyka**

COP powinno posiadać aktualną wiedzę i kontakty (do pozyskania ewentualnych informacji) w zakresie dostępności ulg/grantów – zarówno na poziomie lokalnym, regionalnym i centralnym przećwiczenie tej ścieżki i szybkie składanie oferty, szybki katalog potencjalnie dostępnych ulg.

Równoległą kategorią wyboru są tzw. **zachęty miękkie**, czyli czynniki niemierzalne, ale związane z kwestią zarządzania ryzykiem indywidualnych osób menadżerskich mających wpływ na wybór lokalizacji. Na ten obszar wyboru składają się elementy wpływające na możliwość świadczenia pracy w danej lokalizacji, związane z jakością życia. Do tej kategorii należą takie parametry jak dostępność żłobków, przedszkoli czy szkół anglojęzycznych, dostępność kultury, możliwości spędzania wolnego czasu czy estetyka krajobrazu.

3.4. Atrakcyjność inwestycyjna gminy a rozwój lokalnej przedsiębiorczości

Elementy *drzewa inwestycyjnego* podlegają analizom inwestora na etapie wyboru gminy, ale ich wysoki, konkurencyjny poziom jest istotny także dla przedsiębiorców już funkcjonujących na lokalnym rynku, ponieważ to te kategorie kształtują klimat biznesowy miasta, czy jego atrakcyjność dla potencjalnych pracowników. Ciągłe monitorowanie i podnoszenie jakości otoczenia biznesowego powinno być elementem strategii rozwoju miasta – a jeżeli należą one do silnych stron – elementem promocji gospodarczej. Monitorowanie związanych z tymi elementami czynników powinno leżeć w gestii Centrum Obsługi Przedsiębiorców (co jest przypisane do zadań COP jako „tworzenie przyjaznego klimatu dla lokowania w mieście kapitału inwestycyjnego") – np. poprzez analizę nieustannie aktualizowanych danych, czy zbieranie danych jakościowych dotyczących barier i potencjałów związanych z wymienionymi kategoriami będące rezultatem kontaktu z interesariuszami (zadanie COP dotyczące współpracy i organizacji spotkań z interesariuszami). Zatem *drzewo inwestycyjne* należy traktować nie tylko jako *checklistę* wykorzystywaną przez potencjalnych inwestorów, ale swego rodzaju kompas przydatny w wyznaczaniu kierunków rozwoju poprzez wychwytywanie słabych stron miasta.

4. Interakcje miasta z inwestorem

Można wymienić kilka przykładowych działań, które COP może podjąć dla zwiększenia szansy zaistnienia w świadomości potencjalnego inwestora, należą do nich m.in.:

- uczestnictwo w kluczowych międzynarodowych targach branżowych (np. nieruchomościowych w Cannes czy w Monachium;
- przygotowanie wysokiej jakości teasera inwestycyjnego;
- kontakt z firmami profesjonalnymi – wykorzystanie kontaktu, możliwość zostania elementem rekomendacji w gronie doradców;
- próba uczestnictwa w globalnych spotkaniach sektorowych – np. doradców z zakresu business location czy SSC – nawiązywanie relacji i zaistnienie w świadomości doradców;
- funkcjonowanie w bazach terenów inwestycyjnych, np. PAIH Generator;
- obserwacja i monitoring przebiegu inwestycji, głównie FDI, w wiodących bazach światowych, np. w bazie IBM w celu pozyskania wiedzy o pożądanych kierunkach lokalizacji w danych branżach, zgodnie z logiką, że „inwestorzy chodzą stadami".

4.1. Scenariusze zachowań inwestora na etapie wyboru lokalizacji w danym państwie

W przypadku podjęcia decyzji przez inwestora odnośnie lokalizacji w danym państwie, możliwe są trzy ogólne scenariusze dalszego postępowania inwestora w ramach kolejnych kroków decyzji inwestycyjnej w zakresie wyboru konkretnego miasta/gminy. Należy jednak pamiętać, że w ramach każdego z nich istnieje nieskończenie wiele pod-scenariuszy, ponieważ specyfika każdego inwestora jest inna i zależy od różnych czynników. W związku z tym każdy proces wymaga zaangażowania innej grupy ludzi z ramienia miasta (w zależności od specyfiki działalności i oczekiwań inwestora do grupy roboczej wejdą przedstawiciele odmiennych wydziałów UM lub jednostek organizacyjnych). Natomiast modelowo zespół COP powinien być przygotowany na działanie w ścieżce według któregoś z opisywanych scenariuszy.

Rysunek 8 Scenariusze zachowań potencjalnego inwestora

Źródło: Opracowanie własne c.point

Scenariusz 1: inwestor ma swoich doradców (np. konsultantów biznesowych, doradców w zakresie zachęt inwestycyjnych, doradców technicznych, czy nieruchomościowych) analizujących możliwości ulokowania inwestycji na danym obszarze. W tym scenariuszu doradcy, najczęściej nie ujawniając tożsamości inwestora, który za nimi stoi, analizują parametry z *drzewa inwestycyjnego*. Zespół na prace analityczne ma mało czasu, dlatego doradcy oczekują przekazania precyzyjnych odpowiedzi i danych we wskazanym formacie w szybkim czasie (często nawet ok. 24h). Na tym etapie występuje co do zasady zerowa tolerancja spóźnień – wszelkie opóźnienie ze strony miasta w dostarczeniu oczekiwanych informacji grozi odpadnięciem z procesu konkurowania o inwestora a wszelkie nieścisłości są interpretowane negatywnie. Po uzyskaniu informacji – kontakt ze strony doradcy – w przypadku inwestora nieujawnionego – inwestor kontaktuje się z COP w celu ustalenia szczegółów wizyty studyjnej.

W tym scenariuszu zespół COP powinien:

- w precyzyjny i szybki sposób przekazać doradcom inwestora oczekiwane informacje/dane;
- przestrzegać terminów (zazwyczaj doradcy oczekują odpowiedzi w ciągu 24 godzin)
- podać jedynie odpowiedź na zadane pytanie, w zgodzie z oczekiwanym formatem danych;
- korzystać z formularza przesłanego przez doradców;
- nie zaciemniać obrazu informacji – podawać określony parametr – dosłownie, bezpośrednio, w określonych jednostkach (materiały dodatkowe, np. raporty, idą jako dodatkowe) w celu minimalizacji pracy analitycznej po stronie doradcy;

- zapobiegać wszelkim „rysom na szkle" mogących wyeliminować miasto z gry;
- powstrzymać się przed ujawnianiem tożsamości inwestora na zewnątrz.

Scenariusz 2: inwestor jest prowadzony przez PAIH, która nadzoruje większą część procesu, miasto w tym scenariuszu ma mniejszy wpływ na prezentację swoich atutów. Rezultatem realizacji tego scenariusza także jest docelowo przygotowanie wizyty studyjnej.

W tym scenariuszu zespół COP powinien:

- odpowiadać na zapytania, zgodnie z logiką przedstawioną w scenariuszu 1;
- pozostać raczej w formie pasywnej, nie powinno się wyprzedzać w działaniach, bądź omijać zespołu PAIH-u w kontakcie z inwestorem;
- utrzymywać w trakcie trwania procesu dobre relacje z PAIH-em, zgodnie z zasadą „gramy do jednej bramki";
- powstrzymać się przed ujawnianiem tożsamości inwestora na zewnątrz – przynajmniej do czasu aż nie ogłosi tego sam PAIH;
- korzystać z formatów przekazywanych danych zgodnych z wytycznymi PAIH.

Scenariusz 3: inwestor nie ma żadnych doradców ani wsparcia profesjonalnego. Ten scenariusz jest rzadką sytuacją, powodowaną najprawdopodobniej faktem, że inwestor już funkcjonuje w regionie i zna jego specyfikę. W tej sytuacji schemat postępowania jest niemal analogiczny do powyższych.

W tym scenariuszu zespół COP powinien:

- odpowiadać na zapytania, zgodnie z logiką przedstawioną w scenariuszu 1;
- zaproponować własne formatki formularzy;
- współpracować i pozostawać otwartym na inwestora;
- powstrzymać się przed ujawnianiem tożsamości inwestora na zewnątrz – przynajmniej do czasu aż nie ogłosi tego sam;

- w tym przypadku zdarza się że proces inwestycyjny jest wzmacniany dobrą opinią innego, już ulokowanego podmiotu np. na bazie testimoniali itp. – w tym przypadku znaczenia nabiera jakość relacji biznesowych.

WIZYTA STUDYJNA

Kolejnym etapem procesu wyboru lokalizacji jest wizyta studyjna w danej gminie (mieście). Poniższy opis przedstawia proponowaną instrukcję przygotowania tego wydarzenia.

Termin i harmonogram wizyty zostaje ustalony w porozumieniu przedstawiciela COP z przedstawicielem inwestora. Osobą odpowiedzialną za organizację i koordynującą wydarzenie jest szef COP. W ramach organizacji wizyty studyjnej COP powinien mieć przygotowane narzędzia: samochód, którym zostanie wykorzystany do przejazdu z inwestorem, salę spotkań zapewniającą poufność i możliwość prezentacji. Trasa wizyty studyjnej powinna być określona i przećwiczona z odpowiednim wyprzedzeniem, po wcześniejszym zebraniu kontaktów do osób włączonych w plan wizyty studyjnej i poinformowaniu ich o wydarzeniu. Przed spotkaniem wszystkie osoby ze strony miasta zaangażowane w wizytę powinny zostać poinformowane przez szefa COP o tzw. *protokole dyplomatycznym*, czyli o zwyczajach panujących w kraju pochodzenia inwestora w celu uniknięcia *faux pas* mogącego skutkować wycofaniem się inwestora. Konieczne jest także wcześniejsze przygotowanie tzw. *listy trudnych pytań*, które potencjalny inwestor może zadać na temat miasta i odpowiedzi na temat szczegółów elementów *drzewa inwestycyjnego*. Zespół uprzednio powinien w możliwie wysokim stopniu zapoznać się ze specyfiką branży inwestora oraz, na ile to możliwe, zainteresowaniach przedstawiciela inwestora – wiedza ta wpłynie na możliwości kierowania rozmową i być może zwiększy sympatię gościa. Warto także zdecydować kto z poziomu „prezydenckiego" będzie włączony jest w kwestię prestiżowego uczestnictwa w ewentualnym spotkaniu z inwestorem. Najbardziej pożądaną sytuacją jest obecność prezydenta ew. jego zastępcy. W innym przypadku może zastąpić go ewentualny pełnomocnik prezydenta, z zastrzeżeniem, że nie może być nim szef COP – ponieważ będzie on odpowiedzialny za nadzór i realizację współpracy operacyjnej w czasie wizyty studyjnej. W trakcie spotkania – w miarę możliwości czasowych inwestora lub jego przedstawiciela – powinien być przewidziany lunch. Oprócz tego wizyta powinna być przygotowana w dbałości o każdy szczegół – od ustalenia języka komunikacji, przez przygotowanie dedykowanego samochodu na trasę przejazdu, umówienie niezbędnych spotkań, aż po przysłowiowy *preferowany rodzaj kawy* czy potrzeby w zakresie wykorzystania miejsca parkingowego. Zdarza się, że pierwsza wizyta studyjna jest wizytą na poziomie bardziej operacyjnym, średni poziom zarządzania, często bez ujawnienia nazwy inwestora. Stosowane zasady obsługi ze strony COP powinny być co do zasady nie zmienione w stosunku do opisanych powyżej, może z delikatnym ograniczeniem roli prezydenta.

*dobre praktyki w zakresie organizacji i przebiegu wizyty studyjnej

- ustalona i wcześniej przećwiczona procedura: wykorzystanie samochodu COP lub wypożyczenie schludnego samochodu na tę okazję , ustalenie trasy przejazdu oraz spotkań oraz kluczowych punktów wypowiedzi
- przygotowanie alternatywnych scenariuszy wizyty (plan B i C)
- *shakehand* – przywitanie z przydentem
- ustalenie języka komunikacji – osoba mówiąca w tym języku
- wcześniejsze ustalenie ścieżki wejścia z gospodarzami – np. odwiedzenie powierzchni biurowych
- przygotowanie kontaktów awaryjnych, kontakt headhunterzy, czy online, dostępność
- zadbanie o każdy szczegół dla budowania pozytywnego obrazu miasta – pytanie o potrzebę miejsca parkingowego czy preferowany rodzaj kawy
- obiad z inwestorem jeżeli inwestor ma czas
- teaser w j. polskim i angielskim – podstawowe informacje
- przygotowanie listy potencjalnych *trudnych pytań* o ryzykowne kwestie, tzw. *miny miejskie*
- kwestie potencjału nieruchomości – musimy wiedzieć czy jest tam powierzchnia pusta w tym budynku biurowym
- wiedza jakie inwestycje w mieście są w trakcie realizacji
- informacje o posiadanie parku technologicznego lub biura tymczasowego w zasobach miasta, propozycja zestawu umów szybko rozwiązywalnych
- uprzednie poznanie zainteresowań przedstawiciela inwestora i eksponowanie związanych z nimi atutów miasta
- jeżeli znamy branżę inwestora – dobrze jest wiedzieć kto z tej branży w regionie i w ten sposób budować narrację, że danej branży dobrze funkcjonuje się w regionie
- eksponowanie miękkich elementów *drzewa inwestycyjnego*

*przykładowe *trudne pytania*, na które trzeba być przygotowanym w czasie wizyty studyjnej

- pytanie o dostępność nieruchomości, powierzchni biurowej, terenów inwestycyjnych w konkretnych lokalizacjach
- pytanie inwestycje miejskie w trakcie realizacji – niezbędna jest wiedza, co jest w trakcie realizacji
- pytanie o dostępność biura przejściowego w trakcie budowy docelowej siedziby
- zestaw umów szybko rozwiązywalnych
- pytanie o miękkie elementy drzewa inwestycyjnego – *co tu robić po godzinach?*
- odpowiedź na kolejne kroki procesu i niezbędne dokumenty

4.2. Rola i znaczenie COP w strukturze organizacyjnej miasta – wytyczne w zakresie wzajemnych relacji, koordynacji działań z innymi jednostkami organizacyjnymi miasta

Najdogodniejszą sytuacją jest bezpośrednia podległość zespołu COP prezydentowi miasta. Istnieją przypadki, gdzie w niektórych gminach punkt obsługi inwestora podlega pod wydziały urzędu miasta, np. związane z rozwojem gospodarczym. Natomiast bezpośrednia podległość prezydentowi ułatwia kontakt z włodarzem miasta i przyspiesza proces decyzyjny. Szef COP powinien cieszyć się dużym zaufaniem prezydenta, a modelowo prezydent powinien – choćby symbolicznie, kurtuazyjnie zaangażować się w działalność COP – jest to niezbędne z punktu widzenia kwestii zarówno decyzyjnych, jak i wizerunkowych. Szybka ścieżka komunikacji z prezydentem i silny mandat od prezydenta, a także autorytet szefa COP w Urzędzie Miasta jednostkach miejskich jest niezbędny dla szybkiej ścieżki działania. Zespół COP powinien wypracować mechanizm do *zmuszenia* innych struktur w mieście do działania na zasadach elastyczności, sprawności i szybkości (umowne 24h na dostarczenie informacji – zazwyczaj tyle czasu dostają od doradców potencjalnego inwestora), a w tym przypadku słowo szefa COP niemal tyle samo warte co słowo prezydenta. Opisany mechanizm polega przede wszystkim na zbudowaniu autorytetu szefa COP w mieście, który jest wypadkową jego potencjału, zaangażowania i osobowości. Oprócz tego kluczowe jest wskazanie administracji miejskiej jego miejsce w strukturze miasta oraz sposób, w jaki on zostanie wprowadzony do miasta (do urzędu) przez prezydenta.

Inwestorzy obsługiwani przez COP powinni być obsługiwani zgodnie z szybką ścieżką obsługi inwestora, gdzie COP dostarcza usługi w formie tzw. *one stop shop*. Zgodnie z tym przedstawiciel-koordynator COP staje się reprezentantem inwestora w kontakcie z innymi jednostkami miejskimi głównie wydziałami technicznymi. Jego silna pozycja w mieście powinna być tutaj wykorzystana w kontekście wymagania od UM i jednostek miejskich elastyczności w podejściu do czasu. W procesie pozyskiwania inwestora kluczowe jest dotrzymywanie terminów, stąd trzeba mieć świadomość, że ze strony COP mogą wystąpić sytuacje przygotowanie pakietu informacji dla inwestora *na rano* dla dotrzymania terminów (konieczność priorytetyzacji kluczowego inwestora i szybkiej obsługi). Warto podkreślić że „szybka ścieżka" obsługi inwestorów może przez część lokalnych przedsiębiorców zostać odebrana jako kontrowersyjna, co zdaniem autora niniejszego opracowania nie może oznaczać rezygnację z niej ze względu na „kluczowość" nowych inwestycji.

PRZYKŁADOWE KROKI POSTĘPOWANIA W RAMACH SZYBKIEJ ŚCIEŻKI

Jak wspomniano wcześniej zespół COP powinien podlegać bezpośrednio pod prezydenta, składać się z grupy ok. 3-4 osób, a jego szef w pożądanej sytuacji powinien cieszyć się autorytetem w mieście. Wszystko to sprawi, że poniżej opisane wskazówki zostaną sprawniej wdrożone.

Kiedy inwestor (bądź jego doradcy lub doradcy z ramienia PAIH) zgłoszą się do miasta, w ciągu 24 godzin powinno nastąpić potwierdzenie inwestorowi przyjęcia projektu. Na tym samym etapie komunikacji inwestor bądź jego doradcy przesyłają COP-owi formatkę do wypełnienia kluczowych danych (związanych z *drzewem inwestycyjnym*). Modelowo wzór takiego formularza jest przekazywany przez inwestora lub doradców – wynika to z potrzeby uzyskania porównywalnych danych od wielu gmin, co ułatwia pracę konsultantom. Dlatego tak istotne jest przestrzeganie formatu przekazywania danych. Istnieją też przypadki, kiedy inwestor nie posiada swojego formularza, jednak jest to rzadkością. Natomiast COI powinien w takim przypadku dysponować swoim formatem, który wypełniony wymaganymi danymi może przekazać inwestorowi.

***dobra praktyka**

Ostrożność w udostępnianiu przez władze Miasta informacji nt. inwestycji planowanych przez inwestorów. Dane te są „wrażliwe" z punktu widzenia procesu inwestycyjnego – ich przedwczesne ujawnienie może w skrajnym przypadku skutkować wycofaniem się inwestora.

W kontekście współpracy z innymi jednostkami COP – jednostki i wydziały techniczne musza się, koordynowane przez COP, odpowiednio wcześnie spotkać w celu przedyskutowania typu oczekiwań w stosunku do inwestora – na samym początku – tak aby wszelkie terminy administracyjne zostały wytyczone oraz zachowane. W podręczniku dotyczącym standardów obsługi inwestora wydanym przez PAIH (PAIH, 2018) sugerowane jest wytyczenie stałej grupy roboczej współpracującej z COP. Natomiast, jak wspomniano wcześniej – specyfika związane z nią wymagania każdego inwestora są inne, w związku z czym także charakter i specyfika członków grupy roboczej w przypadku każdego procesu powinna być dostosowana do tych wymagań, tak aby dostarczyć inwestorowi pożądanych informacji i wsparcia. Dlatego najpierw należy poznać wymagania inwestora, a następnie skomponować dedykowaną jemu grupę roboczą złożoną z przedstawicieli odpowiednich wydziałów UM i jednostek miejskich, tak żeby jak najstaranniej odpowiedzieć na stawiane przed miastem wymagania.

Grupa robocza na etapie budowania atrakcyjności powinna składać się z przedstawicieli COP, prezydenta, osoby odpowiedzialnej za promocję gospodarczą, przedstawicieli wydziału strategii oraz zewnętrznych vendorów mediów, przedstawicieli urzędu pracy i strefy ekonomicznej – w zależności od potrzeb.

Natomiast grupa robocza na etapie *one stop shop* modelowo powinna składać się z przedstawicieli COP, dostawców mediów, wydziałów technicznych oraz przedstawicieli inwestora i doradcy.

O możliwości powołania przez prezydenta zespołu roboczego powinni być poinformowani wszyscy pracownicy Urzędu Miasta – już na etapie przedstawiania COP miastu. W związku z tym konieczne jest przedstawienie celów i zasad działania COP przedstawicielom wszystkich wydziałów i jednostek organizacyjnych miasta w celu budowania zaufania do pracowników COP wśród tych jednostek. Poniższa tabela przedstawia zestawienie zadań gminy i odpowiadające im komórki UM lub jednostki organizacyjne (na dzień powstania raportu) i może być wykorzystana jako wskazówka dla komponowania grupy roboczej.

***dobra praktyka**

W przypadku przewidywania prac grupy roboczej przez całą noc w celu dostarczenia inwestorowi informacji „na rano" dobrą praktyką jest zaproszenie przez prezydenta bądź szefa COP członków grupy roboczej na wspólną kolację przed rozpoczęciem prac. Spotkanie będzie miało funkcję integracyjną zespołu i postawi go w obliczu wspólnej realizacji celu.

Tabela 1 Tabela do identyfikacji kluczowych partnerów COP w ramach struktury Urzędu Miasta

Zadanie gminy	Jednostka organizacyjna
Ład przestrzenny i gospodarka przestrzenna	Wydział Planowania Przestrzennego; Wydział Mienia Gminnego i Gospodarki Lokalami
Drogi, mosty, ulice, place	Wydział Przygotowania Inwestycji
Ochrona środowiska	Wydział Ochrony Środowiska
Wodociągi i zapewnienie zaopatrzenia w wodę	Miejski Zakład Komunalny - Zakład Wodociągów i Kanalizacji
Zaopatrzenie w energię cieplną i elektryczną	Miejski Zakład Komunalny - Zakład Energetyki Cieplnej
Kanalizacja i odprowadzanie ścieków	Miejski Zakład Komunalny - Zakład Wodociągów i Kanalizacji
Wysypiska i utylizacja odpadów komunalnych	Miejski Zakład Komunalny - Zakład Mechaniczno-Biologicznego Przetwarzania Odpadów Komunalnych
Lokalny transport zbiorowy	Wydział Realizacji Inwestycji i Transportu; Zakład Komunikacji Miejskiej

Zieleń miejska i zadrzewienia	Biuro Architektury Krajobrazu; Miejski Zakład Komunalny - Zakład Zieleni Miejskiej
Edukacja publiczna	Wydział Edukacji i Zdrowia
Kultura fizyczna i turystyka	Wydział Promocji, Kultury i Sportu
Porządek publiczny	Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego
Promocja gminy	Wydział Promocji, Kultury i Sportu
Ochrona zdrowia, pomoc społeczna	Wydział Edukacji i Zdrowia; Wydział Świadczeń Rodzinnych i Społecznych
Kultura	Wydział ds. dziedzictwa kulturowego

Źródło: Opracowanie własne c.point na podstawie „tabeli do identyfikacji kluczowych partnerów POI w ramach struktury Urzędu Gminy" opracowanej przez PAIH (Standardy obsługi inwestora - podręcznik gminny, PAIH, 2018.)

Pracę grupy roboczej w ramach wypełniania zdań zakresu obsługi inwestorów (ale także innych relacji COP z interesariuszami) powinny charakteryzować 3 kluczowe cechy:

- jakość usługi / obsługi – w kontekście przyjęcia inwestora / pierwszego kontaktu, jakości dostarczanych materiałów (głównie pod względem ich użyteczności dla potencjalnego inwestora);
- szybkość – w kontekście czasu reakcji na zapytanie potencjalnego inwestora, rekomendacje w tym zakresie odnoszą się do czasu reakcji wyrażonego w godzinach:
    - odpowiedź na telefon – w ciągu ok. 2 godzin
    - odpowiedź na zapytanie mailowe – w ciągu 4 godzin
    - wszelkie zapytania powinny uzyskać odpowiedź w ciągu tygodnia.
- elastyczność – w kontekście zarówno treści (oferty) dostarczanych materiałów, dostosowanych do potrzeb potencjalnego inwestora, jak i miejsca spotkania z nim (np. *napięty* grafik potencjalnego inwestora może pozwolić mu na spotkanie jedynie na lotnisku), elastyczność obejmuje także elastyczność czasową, tj. w wyjątkowych przypadkach poza godzinami pracy.

*dobre praktyki w zakresie szybkiej ścieżki obsługi inwestora

1. bezpośrednia podległość COP prezydentowi
2. szybka, *jednookienkowa* ścieżka obsługi – funkcjonowanie COP jako tzw. *one stop shop*
3. kluczowa rola współpracy i komunikacji z innymi komórkami UM i jednostkami miejskimi zaangażowanych w obsługę inwestorów i przedsiębiorców
4. połączenie zadań gminy niezbędnych w kontekście obsługi inwestora z konkretnymi komórkami UM/jednostkami organizacyjnym
5. nie jest zalecane ustalenie przez COP stałej grupy roboczej – jej skład powinien być elastyczny i odpowiadać potrzebom i specyfice konkretnego inwestora
6. organizacja spotkania grupy roboczej (zasoby 3-4 osoby min.) na początku procesu w celu ustalenia „co inwestor powinien złożyć i kiedy" – rola grupy roboczej na spotkaniu z inwestorem
7. około 24-48h na dostarczenie informacji, bieżąca aktualizacja, kluczowe telefony od ręki
8. elastyczność w podejściu do czasu – mogą wystąpić sytuacje przygotowania pakietu informacji dla inwestora „na rano"
9. dla dotrzymania terminów zalecana jest priorytetyzacja obsługi interesariuszy – kluczowy inwestor ma pierwszeństwo
10. zero tolerancji dla opóźnienia terminów administracyjnych
11. pierwszy etap składa się ze szczegółów i detali – do czasu decyzji inwestora każdy krok się liczy, każda *rysa na szkle* jest istotna
12. dostarczanie materiałów: ściśle wg. potrzeb inwestora/jego doradcy – w zakresie, sposobie prezentacji i czasie prezentacji oraz formatu dostarczenia danych
13. nie zaciemnianie obrazu informacji – podawanie określonego parametru – dosłownie, bezpośrednio, w określonych jednostkach, etc. (materiały dodatkowe idą jako dodatkowe) – minimalizacja pracy analitycznej po stronie inwestora/doradcy

5. Obszary współpracy COP z różnymi grupami interesariuszy

5.1.1. Cele współpracy, w tym wytyczne w zakresie strategii komunikacyjnej

Centrum Obsługi Przedsiębiorców od momentu powołania, w związku z charakterem przydzielonych zadań przez prezydenta stało się kluczowym podmiotem w strukturze działań związanych z gospodarką miasta. W związku z tym być może istotna okaże się rewizja prowadzenia promocji gospodarczej i przekazanie COP funkcji koordynacji tych zadań.

Jednakże poza spełnianiem ogólnych celów miasta wynikających ze strategii rozwoju oraz ze strategii promocji gospodarczej COP powinien mieć określoną strukturę swoich własnych celów komunikacyjnych.

Sugerowanymi celami współpracy z interesariuszami są przede wszystkim:

- cel nadrzędny, czyli rozwój gospodarczy miasta;
- pozyskanie inwestorów, wsparcie lokalnych przedsiębiorców;
- zwiększenie świadomości i wiedzy inwestorów na temat miasta;
- kształtowanie wizerunku miasta w tym przede wszystkim wizerunku inwestycyjnego i biznesowego oraz wizerunku związanego z jakością życia (czynniki emocjonalne, ESP) – „budzenie sympatii inwestora";
- prezentacja oferty;
- wsparcie przedsiębiorców już funkcjonujących w mieście;
- moderowanie współpracy z interesariuszami;
- pozyskiwanie szeroko rozumianych danych i wiedzy.

W ramach tego, aby osiągnąć cel nadrzędny konieczne są:

- identyfikacja grup docelowych (do kogo władze miasta powinny się zwrócić?);
- opracowanie przekazu i kanałów komunikacji (co powinna przedstawiać oferta i jakimi kanałami, w jaki sposób powinna być komunikowana?);
- odpowiednia alokacja zasobów (kogo i z jakimi kompetencjami zaangażować oraz jakie zasoby finansowe wykorzystać?).

Budowanie rozpoznawalności miasta i promocja gospodarcza powinny być prowadzone poprzez:

- staranne prowadzenie strony internetowej;

- aktywność w mediach społecznościowych (przede wszystkim na LinkedIn);
- udział w targach i wydarzeniach branżowych lub ich organizacja oraz organizacja *roadshow*;
- testimoniale przedsiębiorców już działających na terenie miasta.

5.2. Sposób prowadzenia działalności przez COP dla różnych grup interesariuszy

Warto rozróżnić także typologię interesariuszy w kontekście identyfikacji grup docelowych dla działań komunikacyjnych. Grupa docelowa to odbiorcy, do których adresowany jest dany przekaz, dlatego ich trafne określenie jest kluczowe z punktu widzenia sukcesu prowadzenie komunikacji i osiągnięcia założonych celów.

W kontekście strategii komunikacji należy przyjąć następujące założenia:

- Adresaci komunikatów nie powinni ograniczać się wyłącznie do adresatów (w tym inwestorów) bezpośrednich.
- Promocja miasta powinna obejmować wiele kanałów komunikacji, szczególnie rekomenduje się koncentrację na internetowych źródłach informacji (w tym szczególny nacisk powinien być położony na stronę internetową miasta i LinkedIn).

W kontekście grup docelowych, po pierwsze rozróżniamy interesariuszy ze względu:

- na typ:
  - adresaci bezpośredni;
  - adresaci pośredni;
- na miejsce pochodzenia:
  - lokalni (przedsiębiorstwa obecne na rynku stalowowolskim, mieszkańcy, którzy mają zamiar prowadzić własną działalność gospodarczą);
  - krajowi (przedsiębiorstwa krajowe, które mogą rozszerzyć lub przenieść swoją działalność; deweloperzy bezpośredni; mieszkańcy innych miast, którzy mogą

zainwestować w mieście; byli mieszkańcy, którzy wyjechali z miasta i byliby skłonni wrócić i zainwestować w mieście);

- zagraniczni (przedsiębiorstwa zagraniczne, które mogą rozszerzyć lub przenieść swoją działalność – decydenci / działy inwestycji / strategii – deweloperzy bezpośredni; inwestorzy zagraniczni, związani z regionem (np. pochodzenie), którzy mogą zainwestować w mieście; byli mieszkańcy, którzy wyjechali za granicę, i którzy byliby skłonni wrócić i zainwestować w mieście);

- na typ świadczonej obsługi:
  - front (pozyskiwanie inwestorów);
  - *after-care* (obsługa inwestorów już zainstalowanych w mieście, w tym przedsiębiorców dotychczas działających na rynku lokalnym);
  - inne związane z istniejącymi relacjami;
- na kategorię:
  - G2G – Government-to-Government (relacja z innymi podmiotami administracji publicznej, np. PAIIH, podmiotami wydającymi pozwolenia w procesie obsługi inwestora lub posiadających informacje, które są istotne z punktu widzenia inwestora, np. na temat rynku pracy);
  - G2B – Government-to-Business) (pośredni oraz bezpośredni kontakt z potencjalnymi inwestorami lub przedsiębiorstwami już zainstalowanymi na rynku);
- na kierunek ekspansji:
  - inflow – inwestycje przychodzące;
  - outflow – inwestycje wychodzące.

Poniższe zestawienie prezentuje przykładową typologię interesariuszy Centrum Obsługi Przedsiębiorców oraz modelowy zakres współpracy z każdym z nich – związany z zadaniami COP jak i dobrymi praktykami. Specyficzne kategorie współpracy zostały oznaczone symbolem „*" i opisane w dalszej części opracowania.

Tabela 2 Zakres współpracy z interesariuszami

Typ interesariuszy	Zakres współpracy
Komórki Urzędu Miasta i instytucje miejskie	obsługa inwestorów w ramach „grupy roboczej", ścisły kontakt i dobre relacje, autorytet szefa COP, pośrednik w relacjach z innymi interesariuszami w zakresie zadań COP, kreacja oferty gospodarczej miasta
Potencjalni inwestorzy	prowadzenie procesu obsługi, współpraca z ich doradcami, zachowanie należytej staranności w dostarczaniu niezbędnych danych i wskazówek, przygotowanie wizyty studyjnej
Lokalni przedsiębiorcy	pozyskiwanie testimoniali rekomendujących inwestowanie w mieście, współpraca w zakresie promocji lokalnego biznesu, pozyskiwania kadr, udział w radzie biznesu*, śniadaniach biznesowych oraz podobnych inicjatywach, organizacja targów pracy
Środowisko nauki i edukacji	stworzenie kalkulatora absolwentów, monitoring absolwentów, moderowanie współpracy biznesu z sektorem nauki i edukacji w zakresie promocji i pozyskiwania absolwentów, organizacji praktyk czy wizyt studyjnych, współpraca w ramach targów pracy
IOB	współpraca w ramach stymulowania przedsiębiorczości w mieście, organizacji wydarzeń
ARP S.A.*	wsparcie w procesie inwestycyjnym i dokumentacyjnym, komunikacja w zakresie uwarunkowań lokalnych
PAIH i inne instytucje centralne, minister właściwy ds. gospodarki	utrzymywanie dobrych relacji i poszanowanie prowadzenia procesów, regularna aktualizacja danych, pozyskiwanie danych o instrumentach wsparcia
Operatorzy kluczowych targów* i wydarzeń międzynarodowych	promocja miasta poprzez udział w targach, szczególnie targach branżowych – istotne jest staranne przygotowanie do wydarzenia oraz przeprowadzenie skutecznej promocji i reklamy
Gestorzy mediów, przede wszystkim dostawcy energii	szybka wiedza o możliwościach i mocach i terminach, relacja, kontakt „na telefon", jest to potencjalne wąskie gardło
Firmy profesjonalne (doradcze, nieruchomościowe i headhunterskie, podatkowe)	budowanie kanału komunikacji i relacji, zaistnienie w ich świadomości, budowanie kanału komunikacji, szybka ścieżka

	kontaktu (telefony) w przypadku konieczności pozyskania informacji dla inwestora, przegląd aktualności, aktualizacja danych
Instytucje działające na rzecz zatrudnienia, np. Powiatowy Urząd Pracy	wymiana informacji na temat rynku pracy, doradztwo zawodowe
Pozostali interesariusze, w tym zagraniczne organizacje narodowe odpowiadające za wsparcie w prowadzeniu inwestycji, np. austracka ABA	wsparcie procesów inflow/outflow, wymiana wiedzy

WSPÓŁPRACA Z ARP S.A.

Współpraca z Agencją Rozwoju Przemysłu – modelowo ze względu na brak wiedzy autora opracowania na temat szczegółów umów w tym zakresie – może opierać się na następującej logice:

- ARP podejmuje decyzje strategiczne o lokowaniu własnych inwestycji na terenach inwestycyjnych leżących w granicach miasta;
- ARP może być wartościowym źródłem informacji o planach inwestycyjnych innych podmiotów np. spółek portfelowych, innych podmiotów z grupy ARP
- ARP może polegać na wsparciu w procesie inwestycyjnym – dokumentacja, komunikacja w zakresie uwarunkowań lokalnych;
- relacja z ARP może przyspieszyć decyzje podejmowane przez różnych interesariuszy, np. w ramach terenów inwestycyjnych Strategicznego Parku Inwestycyjnego.

RADA BIZNESOWA

Specyficznym przypadkiem obszaru współpracy miasta z interesariuszami jest rada biznesowa będąca ciałem doradczym prezydenta miasta. Rada skupia kluczowych przedstawicieli środowiska biznesu działających na lokalnym rynku, bądź środowiska ściśle związanego z biznesem, jaki spoza miasta, ale dla niego istotnych. Modelowo rada powinna liczyć ok. 20-30 osób, ale nie więcej niż 30. Proporcjonalnie 60-70% uczestników mogą stanowić

przedstawiciele lokalnych biznesów, a 20% - ludzie w mniejszy sposób związani z miastem (np. ekspaci, przedstawiciele firm profesjonalnych: konsultatnci, prawnicy, doradcy podatkowi, przedstawiciele firm nieruchomościowych czy logistycznych), którzy mogą wnieść nową perspektywę na sytuację w mieście bądź stworzyć kanał komunikacji. W zakresie organizacji współpracy w ramach rady biznesowej zalecane jest, żeby każdy z członków dostał imiennie adresowany list od prezydenta zapraszający do rady oraz jednocześnie potwierdzający, że jest członkiem rady. Jednocześnie warto zaznaczyć, że obecność w radzie powinna być czasowa – ogranicza to ewentualne konflikty, a ryzyko zbyt dużej liczby członków.

*dobra praktyka

Dobrą praktyką jest zaproszenie do rady biznesowej także osób niezwiązanych na co dzień z miastem – ekspatów prowadzących działalność na innym obszarze czy przedstawicieli firm profesjonalnych (np. konsultingowych) – dla podtrzymywania relacji i doświadczenia spoza miasta.

Spotkania rady biznesowej powinny być organizowane regularnie, np. co 3 miesiące. Każde spotkanie musi mieć przygotowaną agendę, a na spotkaniu powinien być obecny prezydent (który oficjalnie otworzy sesję), lub jego zastępca, a także przedstawiciele komórek UM odpowiedzialnych za strategię rozwoju miasta i promocję gospodarczą. Szef COP pełni funkcję szefa operacyjnego rady biznesowej i moderatora spotkań, podczas których przedstawia prezentację wprowadzającą. Podczas pierwszego spotkania powinno nastąpić ustalenie statutu, ustalenie zadań i ról poszczególnych członków jak i całej rady oraz wytyczenie tematów, które rada podejmie na kolejnych spotkaniach. Celem funkcjonowania rady jako ciała doradczego powinno być wsparcie prezydenta, pełnienie funkcji konsultacyjnej, wymiana informacji, przepływ wiedzy, budowanie kontaktów biznesowych oraz wykorzystanie ich potencjału. Kolejne spotkania cykliczne powinny być co do zasady tematyczne i skupione wokół omówienia dotychczasowych sukcesów, sprawozdania z bieżącej działalności COP (bez ujawniania poufnych informacji). Tematyka każdego spotkania powinna wynikać z celów strategicznych miasta, bieżącej sytuacji gospodarczej czy potrzeb przedsiębiorców.

Modelowa agenda spotkania rady biznesowej zawiera w sobie: przywitanie prezydenta, podsumowanie działalności COP przedstawione przez jego szefa sprawozdanie z uzgodnień poprzedniego spotkania rady, omówienie tematu głównego spotkania (dotąd spotkanie powinno trwać ok. 1h15min), a na koniec spotkanie networkingowe (trwające ok. 45 min).

Zakładanymi rezultatami funkcjonowania rady biznesowej przy prezydencie, poza większą integracją środowiska przedsiębiorców, jest budowanie relacji z innymi przychylnymi przedstawicielami biznesu spoza miasta (m.in. z firm doradczych, prawniczych, nieruchomościowych – budowanie kanału komunikacji co często może być przydatne w kontekście pozyskiwania inwestorów). Pożądanym efektem jest także łatwiejsze dotarcie do informacji istotnych w komunikacji biznesowej oraz do pozyskania **testimoniali** od lokalnych przedsiębiorców, a także pozyskanie wiedzy na temat **realnych potrzeb** środowiska biznesu, np. w zakresie planowania inwestycji oraz wiedzy na temat mocnych i słabych stron miasta w zakresie pokrycia elementów z *drzewa inwestycyjnego*.

***dobra praktyka**

Dzięki funkcjonowaniu rady biznesowej przedstawiciele środowiska biznesu mają poczucie realnego wpływu na losy miasta, m.in. realizowany poprzez kontakt z prezydentem. Oprócz obustronnych korzyści, zapewnia to także większą przejrzystość prezydenta w oczach mieszkańców.

Rysunek 9 Koncepcja funkcjonowania rady biznesowej przy prezydencie miasta

Rada biznesowa przy prezydencie miasta (rekomendacje)
20-30 członków
60-70% lokalni przedsiębiorcy, 20% ekspaci, przedstawiciele firm profesjonalnych
Członkostwo w radzie powinno być czasowe
Regularność i stałość spotkań, np. co 3 miesiące
Każdy z członków powinien dostać imiennie adresowany list od prezydenta zapraszający do uczestnictwa i potwierdzający, że został członkiem rady
Regularność i stałość spotkań, np. co 3 miesiące
Funkcjonowanie statutu oraz ścisły podział ról i zadań
Rada powinna wybrać swojego koordynatora, moderatorem powinien być szef COP
Na spotkaniu obecni przedstawiciele wydziałów odpowiedzialnych za strategię rozwoju miasta i promocję gospodarczą
Przebieg spotkania (ok. 1h)
Spotkanie otwiera prezydent miasta
Przewodniczący COP jako moderator przedstawia prezentację wprowadzającą
Poruszane tematy
Podsumowanie działalności COP z minionego okresu (bez ujawniania poufnych informacji), sprawozdanie uzgodnień poprzedniego spotkania
Temat główny danego spotkania (cele strategiczne miasta, bieżące potrzeby przedsiębiorców lub elementy *drzewa inwestycyjnego*)
Spotkanie networkingowe (ok. 45 min)

Źródło: Opracowanie własne c.point

Jednocześnie od kilku lat w mieście funkcjonuje inicjatywa śniadań biznesowych, czyli cyklicznych spotkań dedykowanych przedsiębiorcom działającym na terenie Stalowej Woli. Jak wynika z doświadczenia miasta – inicjatywa została z sukcesem przyjęta i cieszy się popularnością. Dlatego rekomendowane jest pozostawienie w dotychczasowej formule, tj. poprzez bezpłatny udział każdej chętnej firmy lub instytucji, z możliwością indywidualnych konsultacji i porad specjalistów, a także w formie spotkań networkingowych przy konsumpcji śniadania.

Dodatkowo warto podkreślić, że o ile wspomniana wyżej rada biznesowa powinna być zdaniem autora niniejszego opracowania dosyć homogeniczna w swojej strukturze, to warto rozważyć stworzenie innego ciała, mniej operacyjnego, bardziej prestiżowego i szerszego w zakresie typów interesariuszy wchodzących w jej skład. Może to być np. Rada Programowa której zadania mogą koncentrować się na zadaniach związanych z planowaniem strategicznym miasta, monitoringiem realizacji strategii, współpracą z interesariuszami i innymi kluczowymi zadaniami. Spotkania powinny być mniej intensywne niż w odniesieniu do rady biznesowej, rzadsze, których znaczenie powinno być postrzegane jako bardziej prestiżowe.

5.3. Dodatkowe wytyczne odnoszące się do wybranych aspektów prowadzenia działalności przez COP

Istotnym elementem działalności COP jest wykorzystywanie zróżnicowanych narzędzi w realizacji swoich zadań, przykładowe rekomendacje w tym zakresie zostały opisane w niniejszym rozdziale.

Tabela 3 Przykładowe kanały komunikacji wykorzystywane w celu promocji gospodarczej

Kanał komunikacji	Komentarz	Skuteczność dotarcia do odbiorców	Koszty
Internet	Ograniczone koszty. Interakcja po stronie użytkownika	Średnia	Niskie

Materiały audiowizualne	Brak interakcji odbiorców	Niska	Wysokie
Targi / wystawy	Wysokie koszty organizacji targów związane z przygotowaniem oraz wynajęciem miejsca pod stoisko targowe. Koszty targów obejmują także koszty podróży oraz zakwaterowania. Obecność konkurencji na targach redukuje potencjalne korzyści wynikające z targów Rekomendowane ścisłe dookreślenie profilu prezentowanej oferty i zapraszanych uczestników	Średnia	Wysokie
Marketing bezpośredni	Skuteczność dotarcia się do odbiorcy (tj. wyższy współczynnik odpowiedzi) uzależniona jest od wcześniejszego procesu wnikliwej analizy bazy kontaktów. Analiza bazy kontaktów powinna być przeprowadzona pod kątem stanowisk i decyzyjności. W pierwszej kolejności powinien się odbyć kontakt do osób decyzyjnych. Każdy kontakt powinien być spersonalizowany pod kątem adresata. Wymaga opracowania oferty dedykowanej danemu odbiorcy.	Wysoka	Średnie

Źródło: Opracowanie własne c.point

STRONA INTERNETOWA

Promocja gospodarcza miasta powinna obejmować wiele kanałów komunikacji, jednak rekomenduje się, aby szczególnie koncentrować się na internetowych źródłach informacji, gdzie szczególny nacisk powinien być położony na stronę internetową miasta (w wersji polskiej, angielskiej i w innych dowolnych językach obcych) i dedykowaną zakładkę „dla biznesu" lub

odrębną stronę internetową poświęconą promocji gospodarczej. Strona internetowa powinna wskazywać inwestorom i przedsiębiorcom *ścieżkę postępowania* i w dostępny sposób przedstawiać dane, których interesariusz poszukuje. Obecnie na stronie internetowej miasta dostępny jest *Przewodnik dla inwestora* prezentujące dane, o których mowa – sugeruje się umieszczenie tych samych danych (bądź rozszerzonych) w formie interaktywnej, która umożliwiłaby ich aktualizację administratorowi strony oraz wyszukiwanie/dotarcie do nich potencjalnemu inwestorowi/jego analitykom inwestor liczy na konkret – dotarcie do danych w „czystej formie" jest prostsze, aczkolwiek funkcjonowanie takiego raportu też jest pożądane, ale równolegle (i jego bieżące aktualizowanie). Dane te powinny być uaktualniane średnio raz na kwartał.

***dobra praktyka**

Sugeruje się umieszczenie danych dotyczących *drzewa inwestycyjnego* w formie interaktywnej, która umożliwiłaby ich aktualizację administratorowi strony oraz wyszukiwanie/dotarcie do nich potencjalnemu inwestorowi/jego zapewni to – dotarcie do danych w „czystej formie".

W związku rekomendowana jest pogłębiona analiza strony internetowej miasta dedykowana środowisku biznesu, w tym potencjalnym inwestorom pod kątem jej zawartości oraz przejrzystości.

Sugerowana zawartość strony internetowej, szczególnie w kontekście grupy docelowej, jaką są potencjalni inwestorzy, powinna obejmować informacje takie jak:

- analiza porównawcza miasta z konkurencyjnymi lokalizacjami (np. pod względem kosztowym);
- katalog dostępnych terenów inwestycyjnych / infrastruktury kubaturowej pod wynajem - szczegółowy opis, zawierający zdjęcia / obrazy, wskazanie lokalizacji (np. w formie mapy lub bezpośredniego linku);
- informacje demograficzne (populacja, średnie wynagrodzenie, struktura wieku);
- zachęty inwestycyjne – funkcjonowanie bezpośrednich linków;
- wykaz najistotniejszych lokalnych przedsiębiorstw – funkcjonowanie bezpośrednich linków;
- edukacja (informacje na temat lokalnych szkół zawodowych i funkcjonujących w mieście wydziałów uczelni wyższych) – funkcjonowanie bezpośrednich linków;
- mapy – np. w połączeniu z geoportalem, przykładowe mapy/oznaczenia lokalizacji: ogólna, mapa terenów inwestycyjnych, mapa atrakcji turystycznych;

- aktualności na temat aktualnie prowadzonych inwestycji – (w formie dedykowanej zakładki zbierającej chronologicznie);
- informacje na temat jakości / warunków życia (np. rozrywka);
- dane kontaktowe do członków zespołu COP – bezpośrednie linki dostępne na stronie;
- informacje na temat branż pożądanych / docelowych w mieście;
- referencje firm obecnych na lokalnym rynku, tzw. testimoniale przedsiębiorców;
- dane dotyczące zasobów ludzkich (dostępność, kwalifikacje, wykształcenie);
- informacje na temat wydarzeń i projektów angażujących interesariuszy, np. agenda śniadań biznesowych.

UDZIAŁ W TARGACH

Kolejnym z kluczowych sposobów budowania rozpoznawalności miasta jest udział w targach – szczególnie targach branżowych w celu zawężenia grupy odbiorców do branż najbardziej odpowiadających specyfice miasta. W przypadku Stalowej Woli, gdzie dominujące branże koncentrują się wokół przemysłu: maszynowego, zbrojeniowego, aluminiowego, metalowego, odlewniczego, tworzyw sztucznych, drzewnego, budowlanego, medycznego i IT proponowanymi targami, podczas których miasto mogłoby się promować są wydarzenia przedstawione w tabeli.

Tabela 4 Zestawienie wydarzeń / targów branżowych dla obecności przedstawicieli Miasta Stalowa Wola

Wydarzenie branżowe / targi	Branża	Miasto	Państwo
MIPIM	Rynek nieruchomości	Cannes	Francja
ExpoReal	Rynek nieruchomości	Monachium	Niemcy
Cityscape Global	Rynek nieruchomości	Dubaj	ZEA
MSV Międzynarodowe Targi Maszynowe	Przemysł maszynowy	Brno	Czechy

Międzynarodowy Salon Przemysłu Obronnego MSPO	Przemysł zbrojeniowy	Kielce	Polska
MEDICA	Medycyna	Düsseldorf	Niemcy
CEBIT	IT	Hanower	Niemcy
BUDMA	Budownictwo	Poznań	Polska
Ligna	Przemysł drzewny	Hanower	Niemcy

Źródło: Opracowanie własne c.point

Innymi przykładami działań w obszarze promocji i komunikacji, które COP mógłby realizować w ramach celów gospodarczych miasta są m.in.:

- Opracowanie **materiałów promocyjnych** dedykowanych kluczowym branżom (uwzgledniających m.in. przykłady *success stories* czy *testimoniale*, informacje nt. kluczowych „graczy" na rynku).
- Organizacja corocznej **konferencji** dla firm doradczych z obszaru *business location*.
- Przeprowadzenie **roadshow** reprezentantów Miasta po głównych firmach doradczych wspierających przedsiębiorstwa w poszukiwaniu/wyborze miejsc do lokowania inwestycji.
- Promocja pozytywnego wizerunku Miasta (poprzez organizację m.in. śniadań prasowych z przedstawicielami mediów, **utrzymywanie relacji z dziennikarzami**, publikacje artykułów sponsorowanych, itp.).
- Opracowanie zintegrowanej oferty promocyjnej (tzw. ***common offer***) Miasta (obejmującej obszary turystyki, kultury, potencjału inwestycyjnego Miasta).
- Zacieśnienie współpracy z **instytucjami pośredniczącymi** w kontaktach z inwestorami (np. ambasadami, izbami przemysłowo-handlowymi).

- Wykorzystanie zróżnicowanych kanałów komunikacji w celu zwiększania świadomości potencjalnych inwestorów na temat Stalowej Woli (tj. portali społecznościowych – np. LinkedIn, Twitter, reklamy w prasie, promocji poprzez targi / wydarzenia biznesowe).
- Wykorzystanie mediów społecznościowych (np. LinkedIn, Twitter, Facebook) na temat działalności COP wśród lokalnych przedsiębiorców, pozostałych interesariuszy oraz zwykłych mieszkańców (w zakresie promowania przedsiębiorczości.

*dobra praktyka

COP powinno mieć silne i atrakcyjne dla użytkowników media społecznościowe, prowadzone w profesjonalny sposób. Funkcjonowanie na profilu LinkedIn powinno stanowić podstawę tej działalności.

Zakres narzędzi i działań komunikacji na zewnątrz jest bardzo szeroki, przytoczone propozycje stanowią jedynie przykłady. Jednocześnie należy pamiętać, że kluczowe w tych działaniach jest przyporządkowanie określonych form przekazu oraz kanałów komunikacji do poszczególnych grup docelowych.

REKOMENDACJE W ZAKRESIE WYKORZYSTANIA I ZWIĘKSZANIA LOKALNEGO POTENCJAŁU

Główną kwestią, która może przyczynić się to zwiększania lokalnego potencjału jest zatrzymywanie talentów w mieście. Jak twierdzą kluczowi interesariusze, wielu młodych mieszkańców miasta, nie zna stojących przed nimi możliwości w zakresie kształcenia i ścieżki zawodowej. Działa to także w drugą stronę – młodzi pracownicy są niezbędni dla lokalnego rynku pracy. Do rekomendowanych kierunków działań w celu wykorzystania i zwiększania lokalnego potencjału należą przede wszystkim:

- usystematyzowanie wiedzy w zakresie możliwości rozwoju w mieście (edukacja, szkoły zawodowe, szkolnictwo wyższe, praktyki) oraz informowanie o rynku pracy i dostępnej ofercie;
- moderacja komunikacji pomiędzy sektorem biznesu i nauki w zakresie wzajemnych potrzeb i możliwości współpracy;
- utworzenie katalog dobrych praktyk projektów promujących przedsiębiorczość wśród mieszkańców;
- wsparcie programu monitoringowego i programu płatnych praktyk angażujących lokalną młodzież i lokalny biznes.

REKOMENDACJE W ZAKRESIE WSPÓŁPRACY SEKTORÓW: PUBLICZNEGO, NAUKI I BIZNESU

Dla rozwoju społeczno-gospodarczego miasta kluczowa jest interakcja i podejmowanie wzajemnej współpracy przez samorząd, instytucje otoczenia biznesu, lokalne przedsiębiorstwa oraz naukę i oświatę. Współdziałanie to jest dużym wyzwaniem, dlatego rola COP jako podmiotu łączącego interesariuszy jest kluczowa w tym zakresie. Do kluczowych typów projektów, poprzez które COP powinien realizować te zadania należą np.:

- włączanie doradców zawodowych pochodzących z różnych sektorów w projekty realizowane przez COP;
- wsparcie w pozyskaniu praktykantów – koordynacja współpracy sektora nauki/edukacji i biznesu;
- prowadzenie komunikacji skierowanej do uczniów i ich rodziców w zakresie możliwych kierunków rozwoju w mieście, organizacja np. dziecięcej akademii;
- moderacja współpracy biznesu ze szkołami poprzez organizację np. lekcji biznesu w szkołach, wizyt studyjnych (dni otwartych) w lokalnych firmach czy spotkań z lokalnymi talentami, którzy kontynuują karierę w Stalowej Woli;
- koordynacja dni nauki z miejscowymi wydziałami szkół wyższych – zarówno dla uczniów szkół ponadpodstawowych w zakresie promocji nauki, jak i lokalnych przedsiębiorców w kontekście innowacyjności i B+R.

REKOMENDACJE W ZAKRESIE SPOSOBU PROMOWANIA PRZEZ MIASTO PRZY WSPÓŁPRACY Z COP PRZEDSIĘBIORCZOŚCI LOKALNEJ/PRODUKTÓW LOKALNYCH NP. W RAMACH AKCJI KUPUJ/INWESTUJ LOKALNIE CZY MADE IN STALOWA WOLA

Dla rozwoju gospodarczego miasta kluczowe jest wspieranie lokalnych produktów, które, oprócz wspierania lokalnego biznesu, mogą stać się także jednym z filarów promocji miasta. Do inicjatyw, które mogą być podstawą promocji lokalnej przedsiębiorczości i lokalnych produktów mogą należeć:

- targi pracy/nauki/produktów lokalnych integrujące poczwórna helisę;
- nagroda gospodarcza dla MŚP (wsparcie i pokazanie małych biznesów, wybierana przez kapitułę);
- promowanie wsparcie lokalne i wzajemnej promocji swoich biznesów – premiowanie inicjatyw kooperacji;

- zmapowanie, tworzenie katalogu lokalnych firm, w tym MŚP oraz lokalnych produktów/usług w formie interaktywnej na stronie internetowej.

SPOSÓB PROMOWANIA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Głównym celem promocji gospodarczej jest budowanie postrzegania miasto jako atrakcyjnego dla biznesu, w tym także miasta prężnego rynku pracy oraz miasta zatrzymującego talenty. Działania realizujące ten cel powinny sprowadzać się głównie do zadań miasta takich jak promowanie/premiowanie społecznie potrzebnych rozwiązań realizowanych przez lokalny biznes. W związku z tym warto zidentyfikować projekty, które miasto może realizować także w ramach swoich aktywności (bezpośrednio lub poprzez spółki zależne) aby pokazywać przedsiębiorcom dobry przykład. Konkursy, patronaty to głównie ten obszar aktywności. Do przykładowych inicjatyw należą przede wszystkim:

- konkursy premiujące i promujące lokalne firmy, szczególnie MŚP a także talenty;
- zbudowanie (np. przy okazji pracy nad testimonoalami) listy podmiotów zainteresowanych ologowaniem – przy czym raczej trudno oczekiwać ologowania produktów, bardziej chodzi o to aby w kampaniach marketingowych: miasto pokazywało produkty/przedsiębiorcy a przedsiębiorcy używali w kampaniach nazwy miasta – aby budować postrzeganie jako atrakcyjnego centrum biznesowego;
- działalność rady biznesowej;
- kontynuacja prowadzenia spotkań networkingowych;
- organizacja spotkań networkingowych dla środowiska poczórnej helisy, nie tylko dla samego biznesu;
- premiowanie wzajemnej współpracy wszystkich sektorów.

6. COI a COP – program wsparcia rozwoju lokalnego przedsiębiorców

Rozszerzenie zakresu Centrum Obsługi Inwestora, wraz z którym rozpoczął się niniejszy projekt w kierunku Centrum Obsługi Przedsiębiorców spowodowało rozszerzenie zakresu koncepcji funkcjonowania COP do zadań określanych jako *after-care*, czyli obsługi przedsiębiorców funkcjonujących na lokalnym rynku.

Do głównych zadań COP w tym zakresie należeć będą przede wszystkim (za rozporządzeniem prezydenta):

- współpraca na linii miasto-uczelnie wyższe-pracodawcy, promocja uczelni wyższych (organizacja konferencji, spotkań z pracodawcami, udział w spotkaniach Rady Programowej uczelni wyższych, wspieranie działań uczelni na rzecz pozyskiwania kandydatów na studia oraz przedsiębiorców na rzecz pozyskiwania pracowników (absolwentów uczelni);
- profesjonalna obsługa przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą: organizacja szkoleń dla firm, weryfikacja partnerów biznesowych, organizacja misji gospodarczych;
- tworzenie platformy współpracy podmiotów gospodarczych poprzez inicjowanie i wspieranie działań organizacji gospodarczych, klastrów, zrzeszeń itp.;
- wspieranie lokalnych środowisk, inicjatyw startupowych oraz nowych rozwijających się firm;
- organizowanie współpracy z instytucjami zainteresowanymi wprowadzaniem innowacji i nowych technologii, w tym tworzenie platform współpracy przedsiębiorców, instytucji otoczenia biznesu (IOB) i uczelni wyższych;
- wdrażanie strategii promocji gospodarczej regionu opartej na spójnym systemie informacji gospodarczej z wykorzystaniem istniejących instytucji otoczenia biznesu oraz instytucji związanych z rozwojem innowacyjności.

Do głównych działań COP w dla realizacji wymienionej współpracy modelowo powinny należeć następujące kategorie kierunków działań współpracy z interesariuszami:

- wsparcie informacyjne i doradcze, w tym:
  - ✓ upowszechnianie wiedzy o najnowszych trendach;

- ✓ prowadzenie katalogu dobrych praktyk i sukcesów lokalnych firm;
- ✓ udostępnianie rezultatów badań;
- ✓ wsparcie współpracy uczelni wyższych/szkół zawodowych w zakresie komercjalizacji wiedzy;
- ✓ informowanie o możliwościach otrzymania wsparcia merytorycznego i finansowego, pozyskania partnerstwa;

- promowanie i premiowanie, w tym:
  - ✓ wsparcie komunikacyjne dla pozyskania kontaktów z potencjalnymi partnerami;
  - ✓ możliwość skorzystania z oferowanych przez innych uczestników ekosystemu narzędzi do promocji;
  - ✓ możliwości prezentacji swoich rozwiązań podczas konferencji i spotkań branżowych;
  - ✓ nagradzanie przez wsparcie środkami finansowymi, możliwością testowania/skalowalności rozwiązań;
  - ✓ zwalnianie lub pokrywanie części kosztów związanych z prowadzeniem działalności;
  - ✓ wprowadzanie zachęt inwestycyjnych;
  - ✓ wsparcie w pozyskiwaniu partnerów biznesowych;
  - ✓ wsparcie w nawiązaniu kontaktów z uczelniami i biurami karier;

- wsparcie w dostępie do infrastruktury kubaturowej – miejsc ułatwiających inkubowanie, testowanie, rozwijanie i prezentowanie pomysłów:
  - ✓ powierzchni biurowej o różnym, w zależności od potrzeb, charakterze;
  - ✓ specjalistycznych powierzchni kubaturowych;
  - ✓ powierzchni wystawienniczych, konferencyjnych umożliwiających prezentowanie pomysłów;
  - ✓ dostępność mikro i małych biur (odpowiadającym potrzebom MŚP);

- włączenie środowiska biznesu w kluczowe procesy rozwojowe miasta
  - ✓ funkcjonowanie rady biznesowej (opisanej we wcześniejszym rozdziale);
  - ✓ organizacja regularnych spotkań networkingowych;
  - ✓ inwentaryzacja zasobów lokalnych przedsiębiorców.

Poniższe zestawienie przedstawia kierunki działań i przykładowe rozwiązania, które Centrum Obsługi Przedsiębiorców powinno wdrażać dla realizacji celów gospodarczych miasta związanych ze współpracą i wsparciem interesariuszy z rynku lokalnego.

7. Załączniki

8. Spis tabel

Tabela 1 Tabela do identyfikacji kluczowych partnerów COP w ramach struktury Urzędu Miasta 30
Tabela 2 Zakres współpracy z interesariuszami 36
Tabela 3 Przykładowe kanały komunikacji wykorzystywane w celu promocji gospodarczej 41
Tabela 4 Zestawienie wydarzeń / targów branżowych dla obecności przedstawicieli Miasta Stalowa Wola 44

9. Spis ilustracji

Rysunek 1 Przykład struktury organizacyjnej COP

Rysunek 2 Schemat podziału zadań COP 11

Rysunek 3 Schemat ekosystemu Centrum Obsługi Przedsiębiorców 12

Rysunek 4 Rekomendowane obszary w zakresie działalności COP 13

Rysunek 5 Schemat gotowości firmy do podjęcia decyzji inwestycyjnej 16

Rysunek 6 Tzw. *lejek inwestycyjny* ilustrujący poziomy geograficzne wyboru lokalizacji działalności gospodarczej 17

Rysunek 7 Kryteria wyboru lokalizacji przez inwestora – *drzewo inwestycyjne* 18

Rysunek 8 Scenariusze zachowań potencjalnego inwestora 22

Rysunek 9 Koncepcja funkcjonowania rady biznesowej przy prezydencie miasta 40