



Finansowanie dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

OT 2





POLSKO-SZWAJCARSKI
Program Rozwoju Miast

PORADNIK - OBSZAR TEMATYCZNY 2

Finansowanie dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

CEL SZCZEGÓŁOWY: Promowanie wzrostu gospodarczego i dialogu społecznego, zmniejszanie bezrobocia (wśród młodzieży)

Poradnik opracowany przez doradców ZMP realizujących Projekt (Komponent) Predefiniowany pn. „Wsparcie miast w efektywnym wykorzystaniu Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy” w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast dofinansowane przez Fundusze Szwajcarskie wspierające zmniejszanie różnic gospodarczych i społecznych w Unii Europejskiej i budżet państwa.

Zespół autorski: Janusz Szewczuk, Adam Mikołajczyk, Andrzej Sobczyk, Kamil Niklewicz, Jarosław Górski, Tomasz Kayser

31 stycznia 2024

Wprowadzenie

Sytuacja miast średnich w Polsce jest przedmiotem licznych badań i analiz naukowych, których wyniki są podstawą do wyznaczenia kierunków rozwoju polityki regionalnej, zarówno w krajowych (w szczególności KSRR) jak i wojewódzkich dokumentach strategicznych (strategie rozwoju województw). Jednym z głównych celów wspomnianych strategii jest odbudowa bazy gospodarczej i wzmacnianie roli miast jako centrów aktywności społecznej i gospodarczej. Kluczowe są także działania na rzecz samowystarczalności energetycznej, przeciwdziałania zmianom klimatu i zwiększenia adaptacji miast do skutków tych zmian. Duży udział w zatrzymaniu utraty funkcji społeczno-gospodarczych miast małych i średnich będą miały kompleksowe inwestycje wzmacniające kapitał społeczny.

Adresowane dla miast od kilku lat programy i projekty naprawcze, finansowane z publicznych źródeł pochodzących ze środków zewnętrznych i krajowych zainteresowały i pobudziły zarówno ich władarzy, jak i mieszkańców. Dlatego też tak ważna jest kontynuacja finansowania procesów wychodzenia z kryzysu i konsekwentne skoordynowane działania odpowiadające na potrzeby starzejącego się społeczeństwa, spowalniające i zatrzymujące negatywne trendy depopulacyjne, budujące odporność miast na zmiany klimatu, wspierające inwestycje na rzecz transformacji energetycznej, pobudzające rozwój lokalnej przedsiębiorczości i gotowość młodzieży do zdobywania kompetencji potrzebnych zarówno w tradycyjnych zawodach, jak i związanych z rozwojem technologii.

Polsko-Szwajcarski Program Rozwój Miast finansowany z mechanizmu Drugiej Edycji Szwajcarskiej Pomocy Finansowej dla wybranych Państw Członkowskich Unii Europejskiej w celu zmniejszenia różnic społeczno-gospodarczych w obrębie Unii Europejskiej jest kolejnym ważnym źródłem finansowania działań rozwojowych w miastach małych i średnich i ma za zadanie istotnie wpłynąć na poprawę jakości życia ich mieszkańców.

Celem Programu jest podnoszenie jakości życia mieszkańców małych i średnich miast tracących funkcje miejskie oraz zmniejszanie różnic społeczno-gospodarczych pomiędzy miastami polskimi i szwajcarskimi. Realizacji celu będzie służyło finansowanie projektów realizujących zasady zrównoważonego rozwoju, ukierunkowanych na rozwój gospodarczy lub środowiskowy i społeczny. Program zakłada również wzmocnienie procesu zarządzania strategicznego w miastach uczestniczących w konkursie poprzez szkolenia pracowników, usługi doradcze oraz – na etapie realizacji projektów – wymianę

dobrych praktyk z miastami szwajcarskimi. Program zakłada dwuetapowy nabór wniosków. Ostatnim, trzecim etapem programu jest wdrożenie projektów przez miasta laureatów.

Projekty rozwojowe zgłoszone do Programu powinny zawierać przemyślany zestaw przygotowanych do realizacji działań, których wybór znajdzie uzasadnienie w aktualnej diagnozie i które będą wynikać z długofalowej polityki rozwoju, prowadzonej na podstawie obowiązujących dokumentów strategicznych i operacyjnych.

Udział w Programie daje szansę miastom na wypracowanie bądź redefinicję „koła zamachowego” ich rozwoju.

Cel poradnika

Oddajemy do Państwa rąk serię poradników, które są jednym z elementów procesu edukacyjnego, realizowanego przez Związek Miast Polskich, wspierającego miasta w przygotowaniu wniosków do Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast. Poradniki nie zastępują regulaminu naboru do Programu. Nie znajdziecie w nich Państwo wyjaśnień formalnych aspektów wniosku. Poradniki są wyłącznie inspiracją dla kreatywnego poszukiwania i doboru działań, które zgłoszone we wniosku aplikacyjnym będą miały szansę ubiegać się o dofinansowanie.

W poradnikach, które mają wyłącznie pomocniczy charakter i nie stanowią wytycznych regulaminowych, znajdziecie Państwo krótkie eksperckie wyjaśnienie celów szczegółowych wynikających z regulacji oraz znaczenie poszczególnych obszarów tematycznych (jest ich 12) dla rozwoju miasta. W rozdziale dotyczącym interpretacji celu chcieliśmy wskazać co, w naszej opinii, jest istotą celu szczegółowego, żeby ułatwić miastom analizę swoich dokumentów strategicznych i operacyjnych pod kątem spójności i wpisywania się w regulacje szwajcarskie.

Program umożliwia realizację działań projektowych w 5 celów szczegółowych (CS) i przypisanych im 12 **obszarom tematycznym (OT)**:

- CS: Promowanie wzrostu gospodarczego i dialogu społecznego, zmniejszanie bezrobocia (wśród młodzieży)
 - OT: Kształcenie oraz szkolenie zawodowe i specjalistyczne
 - **OT: Finansowanie dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw**

- CS: Zarządzanie migracją i wspieranie integracji. Zwiększenie bezpieczeństwa publicznego
 - OT: Wspieranie zarządzania migracją i promowanie działań integracyjnych
 - OT: Poprawa bezpieczeństwa publicznego

- CS: Ochrona środowiska i klimatu
 - OT: Efektywność energetyczna i energia odnawialna
 - OT: Transport publiczny
 - OT: Gospodarka wodno-ściekowa
 - OT: Zarządzanie odpadami
 - OT: Ochrona przyrody i różnorodność biologiczna

- CS: Wzmocnienie systemów społecznych
 - OT: Zdrowie i pomoc społeczna
 - OT: Mniejszości i grupy w niekorzystnej sytuacji społecznej

- CS: Zaangażowanie obywatelskie i przejrzystość
 - OT: Zaangażowanie obywatelskie i przejrzystość

W dalszej części poradnika poświęconego **OT: Finansowanie dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw** znajdziecie Państwo charakterystykę tego obszaru tematycznego. Wyjaśniamy, jakie jest jego **znaczenie dla rozwoju miasta** i jak przyczynia się on do osiągnięcia celu szczegółowego Programu. Podpowiadamy, jak podejść do gromadzenia i **analizy danych** i jak wykorzystać zawartość **raportu predefiniowanego**, który otrzymacie Państwo od Związku Miast Polskich. Jako inspiracje wskazaliśmy także co może być przedmiotem projektu. Te przykładowe kierunki interwencji – zaproponowane przedsięwzięcia, mogą odpowiadać **działaniom** projektowym, które zdecydujecie się Państwo wpisać do wniosku aplikacyjnego lub być ich częściami składowymi (**poddziałaniami**). Intencją autorów było pokazanie kierunków, które w naszej ocenie są w obecnej rzeczywistości najistotniejsze, ale to Państwo sami podejmiecie decyzję o wyborze priorytetowych działań zgłoszonych do dofinansowania. To na co chcemy zwrócić szczególną uwagę to gotowość działań, która została uznana przez Krajową Instytucję Koordynującą - Operatora Programu za szczególnie ważną dla sprawnej realizacji projektów. Okres kwalifikowalności programu kończy się 31 marca 2029 roku i choć ten termin wydaje się odległy to dla dużych, kompleksowych działań o istotnym oddziaływaniu na sytuację społeczną i gospodarczą lub środowiskową w mieście może być niewystarczający, żeby z sukcesem zrealizować

wszystkie zadania wchodzące w skład działań, które w dniu składania aplikacji będą w fazie wstępnej koncepcji.

Opracowując poradniki chcieliśmy ułatwić Państwu odpowiedzi na podstawowe pytania dotyczące zakresu składanych projektów:

- Czy projekt wpisuje się w jeden z pięciu celów szczegółowych Programu?
- Jakie znaczenie dla rozwoju miasta mają możliwe do realizacji działania w każdym z 12 obszarów tematycznych?
- Skąd czerpać wiedzę na temat danych ilustrujących sytuację każdego z 12 obszarów tematycznych i jak prowadzić ścieżki ich analizy, żeby zaktualizować diagnozę i udokumentować potrzebę realizacji działań?
- Jakie mogą być przykładowe kierunki interwencji w każdym z 12 obszarów tematycznych?
- Na co zwracać uwagę w kontaktach i współpracy z mieszkańcami oraz interesariuszami, żeby zapewnić akceptację dla planowanych działań?
- Na co zwrócić uwagę przygotowując urząd do sprawnego i bezkolizyjnego wdrożenia zaplanowane działania?

Jednocześnie z uwagi na zakładaną objętość poradników nie ma w nich wnikliwych i szczegółowych analiz. Zebrane w poradnikach najistotniejsze kwestie w każdym z 12 obszarów tematycznych zostaną uzupełnione zestawem webinarium, które dostępne w formie online na stronie www.wsparciemiast.pl pozwolą pogłębić tematykę w dogodnym dla Państwa momencie.

Zachęcamy do wykorzystania poradników dla jak najlepszego przygotowania projektów w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast.

Poradniki to opracowanie autorskie Związku Miast Polskich, przygotowane w oparciu o najlepszą wiedzę i doświadczenia doradców ze współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego.

Istota celu szczegółowego

Istotą celu "Promowanie wzrostu gospodarczego i dialogu społecznego, zmniejszanie bezrobocia (wśród młodzieży)" w perspektywie obszaru tematycznego dotyczącego finansowania przedsiębiorstw jest zacieśnienie współpracy pomiędzy lokalnymi partnerami publicznymi, społecznością lokalną i sektorem prywatnym.

Efektom tych działań, realizowanych w długofalowej perspektywie, będzie zwiększenie konkurencyjności lokalnej gospodarki. Realizacja tego celu wiąże się nie tylko ze zwiększeniem dochodów mieszkańców i lokalnych przedsiębiorców oraz tworzeniem atrakcyjnych miejsc pracy, ale również ze stymulowaniem inwestycji na terenie miasta.

Kluczowym warunkiem osiągnięcia tego celu jest **rozwijanie zinstytucjonalizowanych form współpracy między samorządem a innymi instytucjami publicznymi oraz lokalnym środowiskiem przedsiębiorców**. Istotne jest również wzmocnienie samoorganizacji w sektorze gospodarczym oraz poprawa wizerunku i społecznego odbioru przedsiębiorców w mieście. Dodatkowo, niezbędne jest zapewnienie odpowiedniej przestrzeni i wsparcia organizacyjno-technicznego dla różnorodnych form działalności gospodarczej na wszystkich etapach rozwoju firm.

Wspieranie wzrostu gospodarczego i dialogu społecznego powinno być realizowane poprzez takie przedsięwzięcia, które zachęcają do współdziałania i budują zaufanie między wszystkimi zainteresowanymi stronami. Takie podejście nie tylko wzmacnia zainteresowanie lokalnym rynkiem i jego produktami, ale również czyni firmy bardziej konkurencyjnymi. Firmy, które są rozpoznawalne przez społeczność lokalną i cieszą się jej zaufaniem, są bardziej skłonne do lokalnego zaangażowania swojego potencjału i kapitału. Tak wzmocnione firmy mogą być istotnymi partnerami dla inwestorów z zewnątrz.

Ponadto takie partycypacyjne podejście może sprzyjać powstawaniu podmiotów ekonomii społecznej (PES), które nabierają coraz większego znaczenia w budowaniu zrównoważonej, konkurencyjnej gospodarki lokalnej.

Reasumując, w ramach obszaru tematycznego powinny być zgłaszane działania, które rozwijają i wzmacniają współpracę wszystkich aktorów życia gospodarczego miasta, wpływając tym samym na rozwój przedsiębiorczości w mieście.

Dążąc do realizacji celu "Promowanie wzrostu gospodarczego i dialogu społecznego, zmniejszanie bezrobocia (wśród młodzieży)" w perspektywie obszaru tematycznego dotyczącego finansowania przedsiębiorstw proponujemy skoncentrować działania na pięciu możliwych do osiągnięcia **efektach (rezultatach)**, które mogą uzyskać miasta,

jeśli prowadzoną politykę rozwoju wspomogą działaniem/działaniami realizowanymi w ramach Programu. Wskazanie konkretnych (zawsze przykładowych) efektów (rezultatów) nie znaczy, że są odgórnie oczekiwane, ale możliwe do osiągnięcia dzięki skutecznej interwencji w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast.

Efekty (rezultaty) o kluczowym znaczeniu dla skutecznego rozwoju przedsiębiorstw:

- **Wzrost kompetencji ekonomicznych mieszkańców, rozwijanie kultury przedsiębiorczości i wzmacnianie lokalnego patriotyzmu gospodarczego.**
- **Promowanie lokalnych pracodawców i wspieranie ścieżek karier zawodowych związanych z lokalnym rynkiem pracy.**
- **Zapewnienie wsparcia lokalnych firm we wszystkich fazach ich rozwoju poprzez szeroką ofertę usług instytucji otoczenia biznesu.**
- **Tworzenie klimatu dla inwestowania i kreowanie atrakcyjnej oferty inwestowania w mieście dla mieszkańców i firm, a także kreowanie marki gospodarczej miasta.**
- **Rozwój podmiotów ekonomii społecznej jako ważnego obszaru edukacji przedsiębiorczej.**

Znaczenie obszaru tematycznego dla rozwoju miasta

Jednym z głównych czynników warunkujących długofalowy rozwój miasta jest wzrost dobrobytu mieszkańców, w efekcie wzrostu ich dochodów z pracy, działalności gospodarczej i kapitału. By taki stan osiągnąć, **konieczny jest wzrost aktywności ekonomicznej mieszkańców poprzez podejmowanie i rozwijanie działalności gospodarczej lub podnoszenie kwalifikacji i wzmacnianie swojej pozycji na rynku pracy.** Istotnym czynnikiem jest również rozwijanie przez samorządy szkolnictwa zawodowego dostosowanego do lokalnego rynku pracy.

Wzrost dochodów mieszkańców ponad poziom wydatków związanych z bieżącymi kosztami utrzymania gospodarstw domowych pozwoli na generowanie kapitału i inwestycje przyczyniające się do wzrostu majątku i dochodów z majątku. Przyczyni się to z kolei do wzrostu atrakcyjności miasta i jego obszaru funkcjonalnego dla mieszkańców i doprowadzi do zmniejszenia odpływu (młodych) mieszkańców oraz pozyskiwania nowych.

Do podstawowych obszarów zaangażowania władz lokalnych we wzmacnianiu lokalnej gospodarki należą: infrastruktura techniczna, gospodarka przestrzenna, gospodarka nieruchomościami, edukacja oraz przedsiębiorczość. Pierwsze cztery z w/w obszarów należą do zadań własnych samorządu i są standardowo podejmowane, chociaż nie zawsze przy ich realizacji uwzględnia się w pełni cele związane z rozwojem gospodarczym. Natomiast bardzo ważny obszar wzmacniania przedsiębiorczości nie zawsze jest uwzględniany w priorytetowych zadaniach lokalnej administracji publicznej. Podejmowane działania w tym obszarze powinny przede wszystkim być nakierowane na tworzenie odpowiednich warunków do rozwoju przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości społecznej i być rezultatem stałej, efektywnej współpracy kluczowych interesariuszy lokalnego rozwoju gospodarczego, przede wszystkim przedstawicieli samorządu, innych instytucji publicznych, organizacji przedsiębiorców i partnerów społecznych. Podejmowane działania mogą być realizowane na trzech, hierarchicznie ułożonych poziomach zaangażowania lokalnych przedsiębiorców, zgodnie z piramidą zaangażowania zilustrowaną na rys. 1:

- udostępnianie przedsiębiorcom informacji użytecznych w podejmowaniu i rozwijaniu działalności. Mogą to być dostarczane regularnie wyniki analiz stanu lokalnej gospodarki, informacje nt. regulacji, dostępnych zasobów, form wsparcia, itp. Inną formą działań mogą być kampanie informacyjne promujące lokalne produkty i przedsiębiorców lokalnych.
- zapewnienie pomocy technicznej, organizacyjnej i merytorycznej wspierającej rozwój lokalnych firm. Mogą to być różne formy szkoleń, doradztwa i innych form wsparcia ze strony instytucji otoczenia biznesu i specjalistów oraz udostępnianie przestrzeni/pomieszczeń do prowadzenia biznesu.
- wspólna realizacja działań z zaangażowaniem zasobów własnych przedsiębiorców w tym w formie partnerstwa publiczno-prywatnego.

Rys. 1. Piramida zaangażowania przedsiębiorców



Źródło: opracowanie własne

Kluczowymi kierunkami aktywności samorządu we wspieraniu rozwoju przedsiębiorczości mogą być:

1. Szeroko pojęta **edukacja ekonomiczna** mieszkańców oraz rozwijanie kultury przedsiębiorczości i wzmocnienie lokalnego patriotyzmu gospodarczego.
2. **Promowanie lokalnych pracodawców** i wspieranie ścieżek karier zawodowych związanych z lokalnym rynkiem pracy.
3. **Udostępnianie przestrzeni** dla różnych form działalności gospodarczej (uzbrojone technicznie tereny i gotowe powierzchnie dla produkcji dóbr i usług).
4. **Zapewnienie wsparcia lokalnych firm** we wszystkich fazach ich rozwoju poprzez szeroką ofertę dostępnych usług instytucji otoczenia biznesu i dostosowanie szkolnictwa zawodowego do potrzeb lokalnego rynku pracy.
5. **Tworzenie klimatu dla inwestowania** i kreowanie atrakcyjnej oferty inwestowania w mieście dla mieszkańców i firm oraz kreowanie marki gospodarczej miasta (wizerunku miejsca atrakcyjnego i przyjaznego do rozwijania inicjatyw gospodarczych).

6. **Rozwój podmiotów ekonomii społecznej** jako ważnego obszaru edukacji przedsiębiorczej, włączenia społecznego, readaptacji społecznej i zawodowej oraz ekonomizacji procesów wsparcia społecznego.

Analiza danych w obszarze tematycznym

Przygotowanie działań systemowych w obszarze wspierania przedsiębiorczości wymaga zrozumienia procesów i zjawisk zachodzących w obszarze gospodarczym, jak również regularnego ich monitorowania. Analizę stanu lokalnej gospodarki można przeprowadzić poprzez: 1) ocenę stopnia aktywności ekonomicznej mieszkańców; 2) analizę konkurencyjności lokalnych firm oraz 3) ocenę potencjału inwestycyjnego, jak ukazano to na rys. 2 i omówiono poniżej.

W ocenie stanu lokalnej gospodarki analizę należy zacząć od zbadania **stopnia aktywności ekonomicznej mieszkańców**. Jednym z ich źródeł jest specjalnie przygotowany raport predefiniowany zawierający szczegółowe informacje o przedsiębiorczości i aktywności mieszkańców, a także o konkurencyjności i dywersyfikacji podmiotów gospodarczych na tle grup porównawczych oraz obszaru funkcjonalnego. Potencjał i konkurencyjność lokalnej gospodarki determinują liczba mieszkańców w wieku produkcyjnym, ilu mieszkańców jest aktywnych ekonomicznie, jaka jest struktura tej aktywności i jakie zmiany tej aktywności obserwujemy w ostatnich latach. W szczególności istotne jest ilu mieszkańców opiera swe dochody na różnych formach pracy, działalności gospodarczej i zgromadzonym kapitale. Warto sprawdzić ilu mieszkańców czerpie dochody z rent, emerytur czy korzysta ze wsparcia społecznego. Drugim poziomem tej fazy analizy może być sprawdzenie jakie przychody i dochody czerpią mieszkańcy z różnych form aktywności ekonomicznej oraz jakie generują podatki. Warto również przeanalizować strukturę aktywności ekonomicznej mieszkańców ze względu na wiek i płeć oraz sytuację w zakresie dostępności i jakości siły roboczej na rynku pracy by sprawdzić czy w lokalnej gospodarce mamy zrównoważony rozkład aktywności i następuje stabilna wymiana pokoleń. W szczególności warto zbadać jak niekorzystne zmiany demograficzne wpływają na zdolność utrzymania potencjału lokalnej gospodarki w oparciu o własne zasoby ludzkie.

Drugim aspektem analizy stanu lokalnej gospodarki jest **konkurencyjność lokalnych firm**. Ile podmiotów fizycznych prowadzących działalność gospodarczą i firm z osobowością prawną mamy w naszym mieście? Jak one generują przychody, dochody, podatki? Jak generują miejsca pracy? Jaki jest profil gospodarki miasta, czyli struktura branżowa firm, wielkość firm, formy organizacyjne i typy własności czy udział kapitału

zagranicznego? W podsumowaniu tej części analizy warto zidentyfikować branże, które są motorem wzrostu.

Trzecim aspektem analizy może być **ocena potencjału inwestycyjnego mieszkańców, lokalnych firm i podmiotów publicznych** oraz **atrakcyjności inwestycyjnej miasta dla zewnętrznych inwestorów**. Można sprawdzić jakie rodzaje nowych powierzchni dla działalności gospodarczej, mieszkań i obiektów publicznych powstało w mieście w ostatnich latach. Jakie kolejne inwestycje zgłoszono do realizacji w kolejnych latach? Jaka jest struktura szczegółowa zrealizowanych i planowanych inwestycji? W oparciu o własne dane i IOB można przeanalizować formy wsparcia inwestycyjnego i finansowego z jakich korzystały lokalne firmy (zwolnienia od podatków, dotacje, finansowanie zatrudnienia itp.) oraz dokonać oceny zaplecza badawczo-rozwojowego.

Rys. 2. Czynniki analizy stanu lokalnej gospodarki



Źródło: opracowanie własne

Analizę danych ilościowych w odniesieniu do finansowania dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw należy oprzeć o dostępne źródła danych ze szczególnym uwzględnieniem Monitora Rozwoju Lokalnego – narzędzia Związku Miast Polskich oraz **raportu predefiniowanego**¹ (ogólnego) oraz Raportu pogłębionego, które będą przekazane miastom na etapie opracowania wstępnych propozycji projektów Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast i będą zawierały wybrane wskaźniki w tym obszarze w odniesieniu do obszaru funkcjonalnego i grupy porównawczej.

Ocenę sytuacji gospodarczej miasta należy poszerzyć o analogiczną analizę obszaru funkcjonalnego miasta i stopień powiązań lokalnego rynku pracy, łańcuchów tworzenia produktów w oparciu o zasoby naturalne obszaru, przepływu usług i rolę miasta jako centrum usług rynkowych i publicznych dla całego obszaru funkcjonalnego. Uzupełnieniem oceny sytuacji gospodarczej może być analiza porównawcza z innymi podobnymi ośrodkami.

Poza analizą dostępnych danych statystycznych dla pełnego obrazu stanu lokalnej gospodarki warto rozważyć przeprowadzenie badań ilościowych i jakościowych dla rozpoznania opinii, oczekiwań i planów kluczowych interesariuszy. Związek Miast Polskich może udostępnić zainteresowanym miastom możliwość przeprowadzania badań ankietowych przedsiębiorców, młodzieży, instytucji otoczenia biznesu w oparciu o własne, sprawdzone narzędzia. Propozycja badań oraz związane z nią bezpłatne usługi i działania doradcze ZMP są częścią Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast. Proponujemy, żeby badania zostały przeprowadzone na etapie opracowania wstępnych propozycji projektów.

Jak ukierunkować wsparcie - przykładowe przedsięwzięcia

Do osiągnięcia celów rozwoju miasta w zakresie wspierania przedsiębiorstw mogą służyć różnego typu działania i inicjatywy. Przykłady takich przedsięwzięć przedstawia poniższa tabela, która grupuje je według kluczowych kierunków wspierania rozwoju

¹ Raport opracowany przez doradców ZMP dla 139 miast uprawnionych do udziału w naborze. Raport, opracowany z wykorzystaniem Monitora Rozwoju Lokalnego, opisuje zjawiska w zakresie ogólnej sytuacji społeczno-gospodarczej, zmian demograficznych, zmian na rynku pracy, finansów oraz edukacji zawodowej w celu dostarczenia miastu informacji do konstrukcji wniosku aplikacyjnego. Raport predefiniowany ogólny dla każdego ze 139 miast, zawierający: wskaźniki syntetyczne dla miasta, wskaźniki dla miasta, dla miasta na tle gmin obszaru swojego otoczenia oraz na tle gmin z grupy porównawczej.

przedsiębiorczości (wymienionych w rozdziale powyżej), odpowiadających efektom (rezultatom).

Kluczowe kierunki wspierania przedsiębiorczości (przekładające się na rezultaty)	Przykładowe kategorie przedsięwzięć
<p>1. Szeroko pojęta edukacja ekonomiczna mieszkańców, rozwijanie kultury przedsiębiorczości i wzmacnianie lokalnego patriotyzmu gospodarczego</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wzmacnianie pozycji społecznej przedsiębiorców w lokalnej społeczności zarówno poprzez promowanie sukcesów lokalnych przedsiębiorców, jak i angażowanie przedsiębiorców w lokalne inicjatywy społeczne. • Promowanie kultury przedsiębiorczości i edukacji ekonomicznej mieszkańców od najmłodszych lat np. konkursy dla młodzieży pn. "Mój pomysł na biznes". • Stały monitoring (badania ankietowe przedsiębiorców, młodzieży, analizy danych statystycznych) zmian zachodzących w lokalnej gospodarce, publikowanie raportów i organizowanie debat z udziałem interesariuszy nt. stanu, potrzeb i możliwości rozwoju lokalnej gospodarki. • Forum dialogu: Regularne spotkania przedstawicieli samorządu z przedsiębiorcami, gdzie mogą oni przedstawiać swoje potrzeby, wyzwania i propozycje zmian.
<p>2. Promowanie lokalnych pracodawców i wspieranie ścieżek karier zawodowych związanych z lokalnym rynkiem pracy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacja centrum kompetencji rozwoju lokalnej gospodarki (ang. <i>excellence center for local economic development</i>), np. miejsce spotkań/centrum usług/zespół specjalistów odpowiedzialny za techniczne funkcje: organizację współpracy interesariuszy, inicjowanie i prowadzenie projektów). • Lokalne targi biznesu i/lub giełdy kooperacyjne: organizacja corocznych wydarzeń o charakterze biznesowym, gdzie lokalni przedsiębiorcy mogą

	<p>prezentować swoje produkty i usługi, a także nawiązywać kontakty z innymi firmami.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employer branding</i> - budowaniu wizerunku lokalnych firm jako dobrych pracodawców np. poprzez konkursy na najlepszą firmę-pracodawcę w mieście. • Promowanie możliwości inwestowania w rozwój lokalnej gospodarki przez mieszkańców i lokalnych przedsiębiorców (inicjatywy typu "kupuj lokalnie" i "inwestuj lokalnie").
<p>3. Udostępnianie przestrzeni dla rozwijania różnych form działalności gospodarczej (uzbrojone technicznie tereny i gotowe powierzchnie dla produkcji dóbr i usług)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowywanie terenów inwestycyjnych, budowa infrastruktury technicznej. • Udostępnianie przestrzeni dla działalności gospodarczej np. wysokiej jakości przestrzeni co-workingowych dla firm w początkowej fazie rozwoju (<i>startupy i scaleupy</i>). • Wspieranie rozwoju parków przemysłowych, stref rozwoju gospodarczego, inkubatorów i akceleratorów przedsiębiorczości.
<p>4. Zapewnienie wsparcia lokalnych firm we wszystkich fazach ich rozwoju poprzez szeroką ofertę dostępnych usług instytucji otoczenia biznesu i dostosowanie szkolnictwa zawodowego do potrzeb lokalnego rynku pracy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Szkolenia i pomoc doradcza dla lokalnych MŚP przy współpracy z regionalnymi/lokalnymi instytucjami otoczenia biznesu. • Programy mentoringowe: łączenie doświadczonych przedsiębiorców z początkującymi, aby mogli przekazywać swoją wiedzę i doświadczenie. • Wsparcie dla kobiet przedsiębiorców: specjalne programy i inicjatywy skierowane do kobiet, które chcą założyć własny biznes. • Programy rozwoju lokalnych firm rodzinnych (wsparcie w sukcesji). • Wsparcie dla innowacji: utworzenie centrum innowacji przy współpracy z lokalnymi/regionalnymi szkołami wyższymi, które pomaga przedsiębiorcom w rozwijaniu

	<p>nowych produktów i usług, a także we wdrażaniu nowych technologii.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie w pozyskiwaniu kapitału inwestycyjnego we współpracy z lokalnymi/krajowymi/regionalnymi organizacjami, np. <i>venture capital/business angels</i>. • Badanie potrzeb kadrowych przedsiębiorców oraz planów edukacyjno-zawodowych uczniów szkół podstawowych i ponadpodstawowych (więcej nt. działań dot. rynku pracy patrz w poradniku z obszaru OT1 – Szkolenie i kształcenie zawodowe) .
<p>5. Tworzenie klimatu dla inwestowania i kreowanie atrakcyjnej oferty inwestowania w mieście dla mieszkańców i firm, kreowanie marki gospodarczej miasta (wizerunku miejsca atrakcyjnego i przyjaznego do rozwijania inicjatyw gospodarczych)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie z udziałem interesariuszy programów rozwoju i promocji lokalnej gospodarki (marki gospodarczej) oraz polityki inwestycyjnej w mieście uwzględniającej planowanie przestrzenne, gospodarowanie nieruchomościami, budowę infrastruktury itp. • Programy pozyskiwania inwestorów zewnętrznych i przygotowanie ofert inwestycyjnych dopasowanych do potrzeb lokalnych przedsiębiorców. • Aktywne i nowoczesny formy promocji lokalnej gospodarki (wizyty studyjne, misje gospodarcze, targi krajowe i zagraniczne, giełdy kooperacyjne, wykorzystanie mediów społecznościowych), budowanie marki gospodarczej miasta. • Przyciąganie talentów - działania promocyjne i organizacyjne dot. przyciągania utalentowanych pracowników oraz absolwentów, a także naukowców i nauczycieli.
<p>6. Rozwój podmiotów ekonomii społecznej</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promocja podmiotów ekonomii społecznej i ich produktów lub usług podczas wydarzeń biznesowych w mieście. • Informowanie o dostępnych źródłach finansowania działalności podmiotów ekonomii społecznej, pośrednictwo w kontaktach z instytucjami finansowymi.

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Współpraca z lokalnymi organizacjami ekonomii społecznej. |
|--|---|

Z praktyki wynika, że jedynie zintegrowane i holistyczne podejście, obejmujące wdrożenie szeregu z w/w działań, może przyczynić się do realnego wzrostu poziomu współdziałania samorządu z przedsiębiorcami, co w dalszej konsekwencji wpłynie dodatnio na poziom rozwoju przedsiębiorczości i szerzej - rozwoju gospodarczego miasta.

Warto w tym miejscu podkreślić, że z uwagi na ograniczony czas trwania Programu na dobór przedsięwzięć powinien mieć wpływ stopień ich przygotowania i realistyczny, wiarygodny i wykonalny harmonogram realizacji. Kluczowym elementem przygotowania przedsięwzięcia jest uzyskanie kompletnej dokumentacji projektowej w szczególności chodzi o prawomocne pozwolenie na budowę dla zadań inwestycyjnych, dla których takie pozwolenie jest wymagane. W innych przypadkach wnioskodawca powinien dysponować zgodami, decyzjami, uzgodnieniami, porozumieniami, opiniami, ekspertyzami, licencjami oraz innymi dokumentami, które są prawnie niezbędne do realizacji przedsięwzięcia.

Mając na uwadze limity dotyczące wartości minimalnej i maksymalnej dofinansowania z budżetu programu oraz ograniczoną do 15 liczbę działań podstawowych można wnioskować, że działania powinny być kompleksowe, zaspokajać potrzeby dużej grupy odbiorców i powinno je cechować znaczące oddziaływanie. Dokonując wyboru działań warto zatem przemyśleć jakie jest faktyczne zapotrzebowanie na działanie oraz precyzyjnie zidentyfikować odbiorców – grupy i jednostki, na które działanie może wpływać.

Do cech dobrze przygotowanego do realizacji przedsięwzięcia można też zaliczyć zdolność do jego utrzymania. Miasta dysponują narzędziami oceny skutków finansowych inwestycji dla budżetów lat przyszłych. Potwierdzenie, że wnioskodawca jest w stanie zapewnić środki finansowe, które będą wystarczające do sfinansowania działania w całym okresie odniesienia bez uszczerbku dla dotychczasowej działalności powinna poprzedzić ocena kosztów, przewidywanych zysków i rentowności działania.

Z uwagi na zaawansowany postęp technologiczny i zastosowanie w coraz większej stopniu w różnych dziedzinach funkcjonowania miasta nowoczesnych technologii, w tym informacyjno-komunikacyjnych dobrze jest decydując się na konkretne działanie/przedsięwzięcie sprawdzić dostępność technologii i infrastruktury technicznej,

zdolność do zaimplementowania technologii, koszty dostosowania i zasób kompetencyjny.

Udział społeczeństwa w skutecznym zarządzaniu miastem - partycypacja

Lokalny rozwój gospodarczy jest przestrzenią aktywności i współdziałania wielu aktorów. Kluczową rolę odgrywają przedsiębiorcy, ale bardzo ważną rolę pełnią również partnerzy, którzy tworzą warunki prowadzenia działalności, udostępniają zasoby wykorzystywane przez lokalne firmy, odpowiadają za regulacje prowadzenia działalności, dostarczają usługi. Stała współpraca kluczowych interesariuszy jest niezbędna dla efektywnego wykorzystywania lokalnych zasobów oraz wzmocnienia więzi kooperacyjnych i współdziałania firm, organizacji i instytucji publicznych. Instytucjonalizacja i stworzenie stałych mechanizmów współpracy jest konieczne dla stabilnego rozwoju lokalnej gospodarki. Instytucjonalizacja powinna zakładać stworzenie forum stałej współpracy liderów, np. lokalnej rady gospodarczej i jednostki organizacyjnej – biura, które będzie organizować prace rady jako ciała doradczego dla włodarza i koordynować wspólne działania i inicjatywy.

Kluczowymi interesariuszami lokalnego rozwoju gospodarczego mogą być:

- kluczowi przedsiębiorcy i ich organizacje,
- samorząd i jego jednostki:
 - włodarze,
 - planowanie przestrzenne i rozwoju infrastruktury,
 - edukacja i kształcenie zawodowe,
- dysponenci infrastruktury technicznej i dostawcy mediów:
 - drogownictwo i transport,
 - usługi komunalne,
 - energetyka,
 - usługi teleinformacyjne,
- inne instytucje publiczne kluczowe dla prowadzenia działalności gospodarczej: administracja skarbowa, ZUS, KRUS, PIP, Sanepid, PUP,

- instytucje otoczenia biznesu oferujące usługi dla firm - zarówno finansowe jak i doradcze,
- organizacje pracownicze.

Spotkania rad interesariuszy organizowane regularnie stwarzają płaszczyznę do dyskusji nt. kluczowych kwestii dla lokalnej gospodarki, których efektem mogą być wspólne działania we współpracy interesariuszy i koordynowane przez biuro. Dla przygotowania prac rady organizowane mogą być spotkania stałych lub doraźnych zespołów roboczych (on-line, on-site). Wachlarz form aktywności biura rady może być szeroki i różnorodny, zależny od lokalnych uwarunkowań i potrzeb lokalnej gospodarki, np.

- organizowanie wydarzeń promujących lokalnych przedsiębiorców w miastach;
- organizowanie wizyt studyjnych w celu prezentacji dobrych praktyk;
- prowadzenia bazy informacyjnej i kampanii informacyjnych;
- organizacja/prowadzenie szkoleń i doradztwa.

Sprawność miasta do realizacji działań z obszaru tematycznego – wymiar instytucjonalny

Wspieranie przedsiębiorczości stanowi kluczowy element rozwoju gospodarki lokalnej i finalnie rozwoju społeczno-gospodarczego całego miasta. Sprawność urzędu miasta w realizacji tego celu jest niezwykle istotna, ponieważ miejski samorząd jest najczęściej głównym animatorem w ekosystemie wspierania przedsiębiorczości, w którym to spotykają się interesy przedsiębiorców, mieszkańców i władz lokalnych. To w miejskim magistracie odbywa się proces wydawania pozwoleń, rejestracji firm, kontrola jakości usług publicznych i wiele innych działań, które mają bezpośredni wpływ na kreowanie przedsiębiorczości oraz otoczenia biznesowego. Jednocześnie lokalny samorząd terytorialny jest szczególnie predestynowany do inicjowania współpracy i integracji interesariusz z różnych środowisk.

Dla wzmocnienia lokalnej przedsiębiorczości szczególnie ważna jest umiejętność podejmowania przez Miasto nowej roli jako inicjatora, katalizatora, pośrednika i partnera. Rola Inicjatora związana jest z inicjowaniem działań opartych na zaangażowaniu środków wielu partnerów, zamiast koncentrowania się na prowadzeniu własnych działań. Rola katalizatora polega nie tyle na finansowaniu inicjatyw

wspierających rozwój gospodarczy, ale coraz bardziej na tworzeniu klimatu sprzyjającego ich uruchamianiu, w oparciu o zaangażowanie zasobów niezależnych podmiotów, np. poprzez identyfikowanie i wskazywanie potencjalnym partnerom korzyści biznesowych możliwych do osiągnięcia w przypadku podjęcia współpracy. Rola pośrednika związana jest z ułatwianiem kontaktów i nawiązywaniu współpracy wewnątrz poszczególnych środowisk (np. między przedsiębiorcami) jak i pomiędzy środowiskami (nauka/biznes/NGO/administracja) poprzez np. tworzenie okazji do spotkań, poznania się, organizowanie platform dla uzgadniania i podejmowania współdziałania. Rola partnera polega na budowanie relacji na zasadach partnerskich, zakładających niezależność stron współpracy, dobrowolność angażowania własnych środków, współdecydowanie, chęć i umiejętność poznawania specyfiki i potrzeb partnera.

Poniżej wskazano kluczowe elementy z punktu widzenia sprawności instytucjonalnej miasta we wspieraniu przedsiębiorczości (vide rys. 3):

- **Zdolność miasta do szybkiego wdrażania przejrzystych procedur administracyjnych.** Przedsiębiorcy potrzebują klarownych i dostępnych procedur w zakresie uzyskiwania pozwoleń i rejestracji firm. Im bardziej biurokratyczne i czasochłonne są te procedury, tym trudniej jest rozpocząć i prowadzić działalność gospodarczą. Sprawne i szybkie obsługiwanie przedsiębiorców przekłada się na ich większą chęć inwestowania w dane miasto.
- **Dysponowanie narzędziami wsparcia dla przedsiębiorców.** To może obejmować działania opisane powyżej jak programy dotacyjne, inkubatory przedsiębiorczości, dostęp do mentorów czy organizowanie szkoleń. Istnienie takich narzędzi pomaga przedsiębiorcom w rozwoju swoich firm, zwłaszcza na wczesnych etapach działalności. Optymalnie jakby instrumentarium obejmowało całość potrzeb związanych ze wspieraniem ekosystemu przedsiębiorczości.
- **Dostępność informacji.** Urząd Miasta powinien udostępniać przedsiębiorcom aktualne i przydatne informacje na temat przepisów prawnych, możliwości finansowania działalności, dostępnych pomocy i programów wsparcia. To pomaga przedsiębiorcom w podejmowaniu świadomych decyzji i korzystaniu z dostępnych zasobów.
- **Promowanie przedsiębiorczości lokalnej,** włączając w to inicjatywy na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Może to obejmować opisane wyżej działania związane z organizowaniem targów, promocję lokalnych produktów i postaw przedsiębiorczych czy zachęcaniem do inwestycji w sektory strategiczne dla miasta. Te miękkie działania powinny mieć swoje właściwe, stałe miejsce w

budżecie i harmonogramie corocznych kluczowych przedsięwzięć przyporządkowanych do danego wykonawcy w strukturze urzędu miasta.

- **Komunikacja i współpraca z przedsiębiorcami.** Urząd Miasta powinien być otwarty na sugestie i potrzeby lokalnych przedsiębiorców. Regularne konsultacje i spotkania dialogowe pomagają zrozumieć, jakie zmiany w administracji i polityce publicznej są potrzebne, aby wspierać przedsiębiorczość. Warto również przewidzieć działania informacyjne dedykowane przedsiębiorcom, które pośrednio mogą wspierać strategiczny rozwój lokalnych firm tj. zmiany w zakresie zagospodarowania przestrzennego czy kierunku rozwoju miasta (aktywna komunikacja wdrażanej strategii rozwoju).

Rys. 3. Elementy wpływające na instytucjonalną sprawność miasta we wspieraniu przedsiębiorczości



Źródło: opracowanie własne

Aby móc sprawnie realizować działania miasto powinno dysponować odpowiednimi zasobami, kadrowymi i organizacyjnymi w tym zakresie.

Kadra

Miasto powinno wyselekcjonować z posiadanych zasobów kadrowych lub dokonać naboru osób, których głównym zadaniem będzie podejmowanie i rozwijanie inicjatyw na rzecz wzmocnienia przedsiębiorczości. Optymalnie należy zebrać sprawdzonych w dotychczasowej aktywności zawodowej pracowników w celu utworzenia odpowiedniej jednostki (zespołu, komórki). W szczególności należy ustalić lidera potencjalnego zespołu, którym powinna być osoba łącząca wiedzę dotyczącą prowadzenia działalności

gospodarczej ze znajomością uwarunkowań funkcjonowania administracji publicznej; komunikatywna, potrafiąca nawiązać dialog z przedsiębiorcami i instytucjami otoczenia biznesu oraz otwarta na poszukiwanie nowych rozwiązań, wzmacniających lokalny rozwój gospodarczy.

Struktura organizacyjna

Dobłą praktyką w miastach średnich, a nawet małych, staje się powoływanie specjalnych jednostek (zespół, komórka organizacyjna), które są odpowiedzialne za koordynację i zarządzanie wszystkimi aspektami wspierania przedsiębiorczości, np. w formie centrum wspierania przedsiębiorczości lub punktu obsługi przedsiębiorców / punktu konsultacyjnego dla przedsiębiorców.

Oprócz jednostki formalnej, powinna być powołana jednostka doradcza dla urzędu miasta złożona z przedstawicieli przedsiębiorców, przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu i instytucji publicznych związanych bezpośrednio z przedsiębiorczością (w tym też odpowiedzialnych za edukację), np. pod nazwą rada gospodarcza miasta. Rada ta będzie doradzać w kwestiach strategicznych i pomagać w identyfikacji potrzeb związanych z rozwojem przedsiębiorczości oraz będzie stanowić platformę współpracy interesariuszy, zainteresowanych rozwojem gospodarczym gminy.

Skuteczne działanie w zakresie wzmacniania przedsiębiorczości oprócz ustanowienia stanowiska/zespołu ds. przedsiębiorczości w ramach struktury administracyjnej jednostki samorządu terytorialnego i utworzenia platformy współpracy interesariuszy, wymaga także silnego przywództwa. Z uwagi na charakter przedsięwzięć, związanych z rozwojem gospodarczym, wymagającym aktywnej współpracy ze środowiskiem przedsiębiorców i instytucji otoczenia biznesu, ważne jest bezpośrednie zaangażowanie osoby z najwyższego kierownictwa urzędu. Pomocne jest także bezpośrednie podporządkowanie pracowników odpowiedzialnych za wzmacnianie lokalnej gospodarki bezpośrednio burmistrzowi lub jego zastępcy.

Procesy i mechanizmy działania

- Mapowanie potrzeb rozwojowych w obszarze gospodarczym: regularne badania i ankiety wśród lokalnych przedsiębiorstw i mieszkańców, aby zrozumieć, jakie są aktualne i przyszłe potrzeby w zakresie rozwoju gospodarczego, specjalizacji, potencjału rynku pracy.
- Monitorowaniu i ewaluacja: wprowadzenie narzędzi do śledzenia efektywności inicjatyw i programów rozwojowych na bazie dostępnych wskaźników

statystycznych i oceny jakościowej (ankiety – informacje zwrotne od przedsiębiorców i mieszkańców).

- Bieżąca współpraca z instytucjami edukacyjnymi (szkołami, uczelniami, centrami szkoleniowymi) aby zapewnić, że oferowane programy są zgodne z potrzebami rynku pracy.
- Finansowanie: zidentyfikowanie źródeł finansowania, w tym możliwości pozyskania środków z funduszy unijnych, grantów rządowych czy partnerstw PPP.

Bez odpowiedniej struktury instytucjonalnej, a w szczególności koordynującej przepływ informacji i planowanie działań między wszystkimi (często zatimizowanymi) podmiotami miasto nie będzie w stanie realizować nawet mniej ambitnych celów w zakresie wzmacniania przedsiębiorczości. Dlatego też, zorganizowanie odpowiednich kadr, liderów, struktur i procesów jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu w tym obszarze.

Literatura uzupełniająca

Inspiracje można pogłębić o dostępną literaturę podręcznikową, raporty, opracowania, np.:

- Zakres działalności i formy prowadzenia Punktu Obsługi Inwestorów oraz zasady aktywnej polityki JST w zakresie inwestowania na jej terenie - Przewodnik dla gmin – partnerów ZMP,
- Przykłady narzędzi wspierania przedsiębiorczości przez jednostki samorządu terytorialnego, K. Jaszczółt i inni, NCBIr 2020, https://regiogmina.kujawsko-pomorskie.pl/wp-content/uploads/2020/08/JaszczoltK_raport.pdf
- Konkurencyjność gospodarcza gmin – koncepcje, instrumenty, praktyki, Instytut Rozwoju Miast i Regionów, 2021, <https://irmir.pl/wydawnictwo/>