
STANDARDY OBSŁUGI INWESTORA W MAŁOPOLSCE

RAPORT Z PRZEPROWADZONYCH WDROŻEŃ



KRAKOWSKI
PARK
TECHNOLOGICZNY

KRAKÓW, MAJ 2023

STANDARDY OBŚŁUGI INWESTORA W MAŁOPOLSCE

RAPORT Z PRZEPROWADZONYCH WDROŻEŃ



KRAKOWSKI
PARK
TECHNOLOGICZNY

KRAKÓW, MAJ 2023



ZAMAWIAJĄCY

Krakowski Park Technologiczny sp. z o.o.

ul. Podole 60,
30-394 Kraków



**KRAKOWSKI
PARK
TECHNOLOGICZNY**

WYKONAWCA

Eval House Sp. z o.o.

ul. Fatimska 41a/311
31831 Kraków

SACADA Pracownia Badawczo-Projektowa Sp. z o.o.

ul. Fatimska 41a/310
31831 Kraków

SACADA

SPIS TREŚCI

WYKAZ SKRÓTÓW.....	6
1. STRESZCZENIE.....	7
2. WPROWADZENIE.....	11
3. METODOLOGIA BADANIA.....	13
3.1 CELE I PYTANIA BADAWCZE.....	14
3.2 ŹRÓDŁA DANYCH.....	15
3.3 ANALIZA DANYCH ZASTANYCH.....	16
3.4 WTÓRNA ANALIZA DANYCH WYWOŁANYCH.....	17
3.5 BADANIE ILOŚCIOWE (MIXED-MODE – CAWI/CATI).....	17
3.6 BADANIE JAKOŚCIOWE (TDI – TELEPHONE IN-DEPTH INTERVIEW).....	18
3.7 KILKA UWAG DO ANALIZY I PREZENTACJI DANYCH	19
4. O PROJEKCIE.....	20
4.1 ZAŁOŻENIA.....	21
4.2 UCZESTNICY PROJEKTU.....	22
4.3 NAWIGACJA – CZYM WŁAŚCIWIE SĄ STANDARDY?.....	24
4.4 KILKA POJĘĆ.....	26
5. ZREALIZOWANE DZIAŁANIA.....	27
5.1 DLACZEGO PROJEKT BYŁ POTRZEBNY?.....	28
5.2 DZIAŁANIA PROJEKTOWE I ICH UCZESTNICY.....	31
5.3 TREŚĆ I FORMA, CZYLI OCENA ZREALIZOWANYCH DZIAŁAŃ.....	35
6. CO UDAŁO SIĘ ZMIENIĆ?.....	45
6.1 PROBLEMY I POTRZEBY UCZESTNIKÓW NA STARCIE PROJEKTU.....	46
6.2 ZMIANY W ZAKRESIE OBSŁUGI INWESTORA.....	49
6.2.1 ZASOBY LUDZKIE POI.....	51
6.2.2 SZKOLENIA – WIEDZA I KOMPETENCJE KADRY.....	54
6.2.3 OFERTA INWESTYCYJNA.....	55
6.2.4 OBSŁUGA INWESTORÓW.....	62
7. CZY BYŁO WARTO? EFEKTY PROJEKTU.....	64
7.1 KOMPETENTNA KADRA.....	65
7.2 ATRAKCYJNOŚĆ INWESTYCYJNA.....	70
7.3 AKTYWNA PROMOCJA I NOWE INWESTYCJE.....	75
7.4 INWESTOR OTOCZONY OPIEKĄ.....	79
7.5 ZEJŚCIE Z UTARTYCH SZLAKÓW.....	80
7.6 NOWA PERSPEKTYWA.....	81
7.7 (NIE)SPODZIEWANE EFEKTY.....	82
8. CO DALEJ?.....	84

9. WNIOSKI I REKOMENDACJE.....	88
BIBLIOGRAFIA.....	92
SPIS TABEL.....	94
SPIS RYSUNKÓW.....	94
SPIS WYKRESÓW.....	94
ZAŁĄCZNIK NR 1 LISTA JST UCZESTNICZĄCYCH W PROJEKCIE.....	97
ZAŁĄCZNIK NR 2 KWESTIONARIUSZ BADANIA ANKIETOWEGO Z PRACOWNIKAMI MERYTORYCZNYMI JST.....	100
ZAŁĄCZNIK NR 3 SCENARIUSZ WYWIADU JAKOŚCIOWEGO Z KADRĄ KIEROWNICZĄ JST.....	105

WYKAZ SKRÓTÓW

CATI	Wspomagane komputerowo wywiady telefoniczne (Computer-Assisted Telephone Interview)
CAWI	Wspomagane komputerowo wywiady online (Computer-Assisted Web Interview)
GOI	Generator Ofert Inwestycyjnych
GUS	Główny Urząd Statystyczny
JST	Jednostki Samorządu Terytorialnego
KPT	Krakowski Park Technologiczny
POI	Punkt Obsługi Inwestora
SOI	Standardy obsługi inwestora
TDI	Telefoniczne wywiady pogłębione (Telephone In-Depth Interview)

1

STRESZCZENIE

O BADANIU

Głównym celem badania jest ocena przeprowadzenia wdrożeń standardów obsługi inwestora w jednostkach samorządu terytorialnego, realizowanych w ramach projektu pn. *Standardy obsługi inwestora w Małopolsce*. Skoncentrowano się na:

- charakterystyce działań zrealizowanych w projekcie,
- ocenie jego użyteczności,
- analizie wpływu projektu na procesy, procedury i działania informacyjno-promocyjne w zakresie oferty inwestycyjnej.

Autorskim badaniem ankietowym objęto N=79 JST, w tym przeprowadzono N=30 badań jakościowych wśród małopolskich jednostek samorządu terytorialnego (gminy i powiaty), które uczestniczyły w projekcie *Standardy obsługi inwestora w Małopolsce*. Zakres przedmiotowy stanowią aktywności podejmowane przez biorące udział w działaniach projektowych JST. Zakres czasowy badania to okres realizacji projektu, czyli lata 2020–2023.

Realizacja badania obejmowała ilościowe (CAWI/CATI) i jakościowe (TDI) techniki badawcze, analizę *desk research* oraz analizę wyników badań ilościowych (CAWI) przeprowadzonych na początku projektu, pozwalających na ocenę ówczesnych potrzeb szkoleniowych i stanu obsługi inwestora w uczestniczących w nim gminach.

O PROJEKCIE

Standardy obsługi inwestora w Małopolsce to projekt sfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014–2020¹. Za jego przebieg i organizację odpowiadają: Województwo Małopolskie w partnerstwie z Krakowskim Parkiem Technologicznym. Okres jego realizacji to czas od marca 2020 roku do czerwca 2023 roku. Ideą projektu jest podniesienie jakości usług świadczonych na rzecz przedsiębiorców zainteresowanych prowadzeniem działalności w regionie – wdrożenia standardów obsługi inwestora w oparciu o wytyczne Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu. W projekcie przewidziano kompleksowe działania – od diagnozy potrzeb w zakresie kompetencji i wiedzy związanych z obsługą inwestora, przez szkolenia i wizyty studyjne, po wsparcie doradcze w zakresie wdrażania standardów. Grupa docelowa projektu to pracownicy samorządowi: kadra zarządzająca oraz pracownicy merytoryczni, zajmujący się obsługą przedsiębiorców.

¹ Działania są częścią szerszego projektu pn. „Wysokiej jakości usługi administracyjne”, realizowanego w całej Polsce przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. Miał on już swój pilotaż w województwie warmińsko-mazurskim. Wzięło w nim udział wówczas ponad 50 samorządów (<https://www.kpt.krakow.pl/polska-strefa-inwestycji/dzieje-sie-w-strefie/standardy-obslugi-inwestora-w-malopolsce/>).

OCENA DZIAŁAŃ ZREALIZOWANYCH W PROJEKCIE

Na starcie projektu zaangażowane w projekt zostały 85 JST, które oczekiwały od niego przede wszystkim podniesienia kompetencji kadry w obszarze obsługi inwestora, „profesjonalizacji obsługi inwestora”, a także wsparcia w promocji, przygotowaniu profesjonalnej oferty inwestycyjnej czy pozyskaniu inwestorów.

Uczestnicy wysoko ocenili jakość i różnorodność form zajęć, w których brali udział. W wypowiedziach badanych decydentów szczególnie ważne miejsce zajęła możliwość wymiany doświadczeń, dyskusji i skonfrontowania problemów własnej JST z innymi uczestnikami, którą zapewnił udział w poszczególnych działaniach projektowych. W ocenie dostosowania projektu do charakteru reprezentowanej JST czy spełnienia oczekiwań decydenci odnosili się natomiast do różnic między uczestniczącymi w działaniu jednostkami. Zdaniem części z nich, działania projektowe miały większą użyteczność dla bardziej doświadczonych i posiadających ofertę lokalizacyjną jednostek, dla gmin większych i miast. Mimo tych różnic działania projektowe najczęściej oceniano jako odpowiadające oczekiwaniom i wartościowe dla uczestników.

STANDARDY OBSŁUGI INWESTORA W MAŁOPOLSKICH JST

W 2023 roku liczba JST uczestniczących w projekcie, deklarujących spełnianie poszczególnych standardów obsługi inwestora była wyższa niemal w każdym analizowanym aspekcie niż w 2020 roku. Elementami, które zarówno w 2020, jak i w 2023 roku najczęściej funkcjonowały w badanych JST były: gromadzenie i aktualizacja danych gospodarczych na temat jednostki oraz stosowanie zachęt inwestycyjnych. Najistotniejsza zmiana zaszła natomiast w obszarze kadry – zatrudniania pracownika, któremu przypisano obowiązki związane z obsługą inwestora. W 2023 roku takie rozwiązanie funkcjonowało w ponad $\frac{3}{4}$ badanych JST. Zauważalnie zmienił się także udział tych JST, które utworzyły w ramach witryny internetowej podstronę przeznaczoną dla inwestora oraz dysponujących materiałami informacyjno-promocyjnymi o jednostce. Promowanie oferty inwestycyjnej JST nadal jednak wypada dość słabo, podobnie jak posługiwanie się językiem obcym przez osoby zajmujące się obsługą inwestora.

STANDARDY OBSŁUGI INWESTORA W MAŁOPOLSKICH JST

Wśród najważniejszych efektów udziału w projekcie kadra zarządzająca JST wskazywała: wzrost kompetencji miękkich, interpersonalnych i komunikacyjnych pracowników, podniesienie jakości opieki nad inwestorem, zmiana w patrzeniu na rozwój gminy i pozyskiwanie inwestora, poszerzenie wiedzy z zakresu podejścia do biznesu, wymianę doświadczeń czy wreszcie wzrost efektywności działania. Wymiernym efektem udziału w projekcie (i utworzenia POI) jest „skrócenie ścieżki” obsługi inwestora.

Wiedzę i kompetencje zdobyte w ramach projektu uczestnicy wykorzystują także na innych, niż obsługa inwestora, polach zawodowej działalności – w kontaktach z mieszkańcami i wykonawcami. Efekty projektu są spójne ze wskazywanymi na jego starcie wyzwaniami w obsłudze inwestora w jednostce i oczekiwaniami, szczególnie w obszarze kadr, kompetencji, profesjonalizacji obsługi inwestora czy promocji.

OCZEKIWANIA

Najczęściej oczekiwaną formą wsparcia w dalszym ulepszaniu jakości obsługi inwestora jest doradztwo. Na drugim miejscu znalazły się wizyty studyjne. Więcej niż co dziesiąte wskazanie dotyczyło szkoleniowych form wsparcia.

REKOMENDACJE

1. Planując kolejne działania wspierające, należy rozważyć organizację działań szkoleniowych i ukierunkowanych na wymianę dobrych praktyk, **dopasowanych do uwarunkowań, potencjału i doświadczenia w obsłudze inwestora poszczególnych grup JST**. Dostosowanie działań, prezentowanych treści i przykładów, czy miejsc docelowych wizyt studyjnych do potrzeb JST warunkuje możliwości aplikacji zdobytej wiedzy. W tym kontekście, póki co słabiej zaspokojone wydają się potrzeby gmin wiejskich i jednostek o skromniejszym doświadczeniu w kontakcie z inwestorem.
2. Kolejne działania powinny uwzględniać formy sprzyjające **spotkaniom, wymianie doświadczeń, dobrych praktyk i sieciowaniu między JST**. Zaobserwowano zarówno zapotrzebowanie na takie działania, jak i wysoką ocenę ich użyteczności.
3. Należy rozważyć rozwój **form doradztwa** dla JST, ale i działających na jej obszarze przedsiębiorstw, w tym doradztwa realizowanego „na miejscu”, które ekspertowi/doradcy pozwolą wejść w realia danej jednostki. Ten rodzaj wsparcia może być szczególnie uzasadniony w przypadku jednostek wdrażających standardy, ale nieposiadających doświadczenia w obsłudze inwestora.
4. Pożądane jest szkolenie kadry JST w zakresie **kompetencji miękkich**. Poza technikami negocjacji i metodami prowadzenia rozmów istotne wydają się działania zwiększające kompetencje **językowe** pracowników.

2

WPROWADZENIE

Ideą przyświecającą realizacji projektu *Standardy obsługi inwestora w Małopolsce* było podniesienie jakości usług świadczonych na rzecz przedsiębiorców zainteresowanych prowadzeniem działalności w regionie. Założony efekt to ulepszenie, usprawnienie i profesjonalizacja obsługi inwestora. Wdrożenie standardów ma być gwarancją wysokiej jakości obsługi na wszystkich etapach inwestycji i jest o tyle istotne, że jakość współpracy na linii samorząd–inwestor może być jednym z kluczowych czynników branych pod uwagę w decyzji lokalizacyjnej (Jerschina i in. 2010).

Ramą dla niniejszego opracowania są standardy obsługi inwestora opisane w publikacji *Standardy obsługi inwestora – podręcznik gminny* (Wolff i in. 2018). W pierwszych czterech częściach raportu przedstawiono cele opracowania i zarys metodologii badania oraz scharakteryzowano założenia i zakres projektu *Standardy obsługi inwestora w Małopolsce*. W rozdziale czwartym zawarto również analizę oceny działań zrealizowanych w projekcie. W rozdziale piątym nakreślono problemy i potrzeby uczestników w obszarze obsługi inwestora, a także przedstawiono zmiany, jakie zaszły w poziomie obsługi inwestora między 2020 a 2023 rokiem. Rozdział szósty to szeroka analiza dostrzeganych przez uczestników efektów projektu, a rozdział siódmy – oczekiwania względem dalszego wsparcia. W ostatnim, ósmym rozdziale przedstawiono syntetyczne wnioski z badania oraz wynikające z nich rekomendacje.

3

METODOLOGIA BADANIA

3.1 CELE I PYTANIA BADAWCZE

Głównym celem badania jest ocena przeprowadzenia wdrożeń standardów obsługi inwestora w JST, realizowanych w ramach projektu pn. *Standardy obsługi inwestora* w Małopolsce. Realizacja celu badania była możliwa poprzez udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze, przypisane do wskazanych zagadnień badawczych:

1. Charakterystyka działań zrealizowanych w projekcie:

- Jakie było pełne spektrum działań związanych z realizacją projektu?
- Jakie grupy osób uczestniczyły bezpośrednio w działaniach wykonywanych w ramach projektu?
- Jaka była aktywność (frekwencja) uczestników projektu w poszczególnych działaniach?
- Jak oceniono działania zrealizowane w ramach projektu?

2. Ocena użyteczności projektu:

- Jakie nowe lub zmodyfikowane *Standardy obsługi inwestora* wdrożono w JST?
- Czy projekt przyczynił się do poprawy standardów obsługi inwestora w badanych gminach/powiatach?
- Czy projekt przyczynił się do zwiększenia atrakcyjności gminy w oczach przedstawicieli gmin?
- Jakie są postrzegane przez JST efekty projektu?
- Jak udział w projekcie wpłynął na kompetencje i wiedzę uczestników?
- Jaka jest „wartość dodana” projektu?

3. Analiza wpływu projektu na procesy i procedury:

- Jakie zmiany w procesach i procedurach w JST były wynikiem projektu?
- Jakie zmiany w systemach organizacyjnych w JST były wynikiem projektu?
- Jakie wnioski można wyciągnąć z tych zmian, aby pomóc w projektowaniu, planowaniu przyszłych projektów?

4. Analiza wpływu projektu na działania informacyjno-promocyjne w zakresie oferty inwestycyjnej:

- Jakie działania informacyjno-promocyjne zostały podjęte w wyniku uczestnictwa w projekcie *Standardy obsługi inwestora* w JST?
- Jakie konkretne efekty w dziedzinie informacyjno-promocyjnej udało się osiągnąć dzięki projektowi w JST?
- Czy projekt wpłynął na zwiększenie zainteresowania inwestycjami w gminie/powiecie?
- Jakie udogodnienia wprowadzono w ramach projektu, aby ułatwić inwestorom zdobycie informacji o możliwościach inwestycyjnych w gminie/powiecie?

5. Wnioski i rekomendacje – przedstawienie najważniejszych wniosków z przeprowadzonych analiz i rekomendacji dla JST w województwie małopolskim a także Samorządu Województwa Małopolskiego oraz Krakowskiego Parku Technologicznego, w tym m.in.:

- Jakie są dalsze perspektywy rozwoju standardów obsługi inwestora w gminach i powiatach w województwie małopolskim?
- Jakie kierunki działań powinny podejmować gminy/powiaty oraz Samorząd Województwa Małopolskiego i KPT w celu rozwoju standardów obsługi inwestora (w tym rozwoju ich oferty) w regionie?

Badaniem objęto małopolskie jednostki samorządu terytorialnego (gminy i powiaty), które uczestniczyły w projekcie *Standardy Obsługi Inwestora*. Zakres przedmiotowy stanowią aktywności podejmowane przez biorące udział w działaniach projektowych JST. Zakres czasowy badania to okres realizacji projektu, czyli lata 2020–2023.

3.2 ŹRÓDŁA DANYCH

W badaniu posłużono się triangulacją danych i technik badawczych – analizą danych z wielu różnych źródeł. Wykorzystano zarówno dane zastane, jak i wywołane, pozyskane w toku badań ilościowych i jakościowych). Zestawienie źródeł danych zawiera tabela 1.

Dane z materiałów projektowych, ankiet przeprowadzonych wśród wszystkich uczestników na początku realizacji projektu (diagnoza potrzeb szkoleniowych oraz stanu obsługi inwestora) i raportów poszkoleniowych zostały skonfrontowane z wynikami ankiety z pracownikami merytorycznymi JST (CAWI/CATI 2023) oraz wywiadów TDI z kadrą kierowniczą JST. Przyjęte podejście zapewnia większą wiarygodność oraz wzajemne uzupełnianie się wyników.

Tabela 1. Źródła danych wykorzystanych w analizie

DANE ZASTANE	DANE WYWOŁANE
<ul style="list-style-type: none"> Dokumentacja projektowa 	<ul style="list-style-type: none"> Ankiety z badania stanu obsługi inwestora (2019 rok, n=54)¹
<ul style="list-style-type: none"> Listy szkoleń 	<ul style="list-style-type: none"> Raporty indywidualne na temat potrzeb szkoleniowych (n=85; dalej: badanie CAWI z 2020 roku – <i>Diagnoza potrzeb szkoleniowych</i>)
<ul style="list-style-type: none"> Listy obecności 	<ul style="list-style-type: none"> Dane z badania stanu obsługi inwestora z 2020 roku (n=85; dalej: badanie CAWI <i>Diagnoza stanu obsługi inwestora w 2020 roku</i>)
<ul style="list-style-type: none"> Raporty poszkoleniowe z wybranych spotkań 	<ul style="list-style-type: none"> Dane z autorskiego badania ilościowego (dalej: CAWI/CATI 2023, N=79)
<ul style="list-style-type: none"> Dane z Generators Ofert Inwestycyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> Dane z autorskiego badania jakościowego (TDI), N=30
<ul style="list-style-type: none"> Raporty i opracowania poświęcone zagadnieniom związanym z problematyką raportu 	

Legenda

 Materiały przekazane przez organizatora projektu

Źródło: opracowanie własne

3.3 ANALIZA DANYCH ZASTANYCH

Polegająca na gromadzeniu, przetwarzaniu i scalaniu materiałów zebranych z różnych źródeł analiza danych zastanych objęła:

- jakościową i ilościową analizę materiałów dostarczonych przez organizatora projektu: wniosku o dofinansowanie, dokumentacji zamówieniowej przygotowanej w związku ze zrealizowanymi działaniami, list działań i list uczestników oraz raportów poszkoleniowych dla wybranych spotkań,
- kwerendę i analizę raportów i opracowań poświęconych analizowanej problematyce – przede wszystkim przygotowanego przez PAIH podręcznika standardów obsługi inwestora dla gmin (Wolff i in. 2018), raportu z pilotażu projektu przeprowadzonego w województwie warmińsko-mazurskim (Dziemianowicz, Piróg 2018) i raportów poświęconych analizie klimatu i atrakcyjności inwestycyjnej,
- analizę zasobów Generators Ofert Inwestycyjnych².

Analiza danych zastanych dostarczyła informacji o procedurach stosowanych w ramach standardów obsługi inwestorów, efektach wdrożenia pilotażowego w województwie warmińsko-mazurskim,

¹ Ostatecznie zrezygnowano z wykorzystania danych w analizie. Uwzględniono nowszy i pełniejszy zestaw danych z badania CAWI *Diagnoza stanu obsługi inwestora z 2020 roku*.

² https://www.paih.gov.pl/generator_ofert_inwestycyjnych

przeprowadzonych w ramach projektu Standardy obsługi inwestora w Małopolsce działaniach i ich uczestnikach. Wyzaczyła również ramy dla badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej analizy.

3.4 WTÓRNA ANALIZA DANYCH WYWOŁANYCH

Wśród materiałów dostarczonych przez organizatora projektu znalazły się dane z badań ilościowych zrealizowanych wśród uczestników na początku projektu – w 2020 roku. Badania przeprowadzone techniką CAWI (ankieta internetowa) dotyczyły potrzeb szkoleniowych oraz stanu obsługi inwestora. W obydwu przypadkach objęty całą populacją – wszystkie JST biorące udział w projekcie. Wtórna analiza tych danych pozwoliła uzyskać obraz uczestników badania na wejściu do projektu. Jej celem było także wydobycie i odpowiednie zaadresowanie poszczególnych wątków w autorskim badaniu jakościowym z przedstawicielami kadry zarządzającej JST uczestniczących w projekcie.

Kwestionariusze ankiet wykorzystane w badaniach zawierały głównie pytania o charakterze nominalnym, dlatego analiza wyników polegała przede wszystkim na prezentowaniu częstości.

3.5 BADANIE ILOŚCIOWE (MIXED-MODE – CAWI/CATI)

Badanie ilościowe zrealizowano w schemacie mieszanym (mixed-mode), łącząc dwie techniki badawcze:

- **CAWI** – wystandaryzowany kwestionariusz ankiety realizowany przy użyciu ankiety elektronicznej

oraz

- **CATI** – technika badawcza, w ramach której wywiad z respondentem prowadzony jest przez telefon, według wystandaryzowanego kwestionariusza ankiety.

Badanie zrealizowano w kwietniu 2023 roku i objęto nim zaangażowanych w proces obsługi inwestora pracowników merytorycznych 85 JST uczestniczących w projekcie. Zaproszenie do udziału w badaniu skierowano do wszystkich JST zaangażowanych w projekt. Uzyskana próba liczy 79 jednostek, co stanowi 93% populacji. Strukturę uzyskanej próby przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Struktura próby w badaniu ilościowym CAWI/CATI

PODREGION				
krakowski	nowosądecki	nowotarski	oświęcimski	tarnowski
N				
26	17	5	13	18
TYP JEDNOSTKI				
powiat	gmina miejska	gmina wiejska	gmina miejsko-wiejska	
N				
7	7	36	29	

Źródło: opracowanie własne

Kwestionariusz ankiety w dużej mierze czerpał z narzędzia, przy pomocy którego zrealizowano badanie Stanu obsługi inwestora w 2020 roku (por. podr. 2.2). Uzupełniono go o pytania sondujące kwestie czynności podjętych w ramach projektu, postrzeganej poprawy w obszarze obsługi inwestora czy oceny zrealizowanych działań i ich efektów. Narzędzie zawiera głównie pytania o charakterze nominalnym, dlatego analiza wyników polegała przede wszystkim na prezentowaniu częstości.

3.6 BADANIE JAKOŚCIOWE (TDI – TELEPHONE IN-DEPTH INTERVIEW)

W badaniu jakościowym wzięli udział przedstawiciele **kadry zarządzającej 30 JST** uczestniczących w projekcie. Dobór próby do badania miał charakter celowy. Rozmówcy reprezentowali jednostki zlokalizowane w czterech podregionach: krakowskim, nowosądeckim, oświęcimskim oraz tarnowskim. W każdym z powyższych podregionów przeprowadzono od sześciu do dziewięciu rozmów. Wśród 30 wywiadów, po dwa zrealizowano z przedstawicielami powiatów i gmin miejskich, 12 z decydentami z gmin wiejskich, a 14 z kadrą zarządzającą gmin miejsko-wiejskich. W badaniu wykorzystano częściowo ustrukturyzowany scenariusz wywiadu, zogniskowany wokół kwestii związanych z wdrożeniem lub modyfikacją standardów obsługi inwestora, postrzeganiem atrakcyjności i oferty inwestycyjnej jednostki, oceny działań zrealizowanych w projekcie i ich efektów – zmian w obszarach kompetencji pracowników, rozwiązań organizacyjnych, dotychczasowych sposobów postępowania wraz z oczekiwaniami w zakresie dalszego wsparcia w poprawie jakości obsługi inwestora. Badanie jakościowe miało na celu pogłębienie i uzupełnienie zagadnień eksplorowanych w badaniu ilościowym. Indywidualne wywiady przeprowadzono techniką **pogłębionych wywiadów telefonicznych (TDI – Telephone In-Depth Interview)**. Badanie zrealizowano w kwietniu 2023 roku.

3.7 KILKA UWAG DO ANALIZY I PREZENTACJI DANYCH

Zrealizowanie badania ankietowego w dwóch momentach w czasie – na początku i na zakończenie projektu ma niewątpliwie duży potencjał analityczny i ewaluacyjny. Pomimo porównywalnego zakresu narzędzi badawczych wykorzystanych w badaniu CAWI *Diagnoza stanu obsługi inwestora w 2020 roku* oraz w autorskim badaniu CAWI/CATI 2023 należy jednak zachować ostrożność w interpretowaniu wyników pod kątem zmian, jakie zaszły na poziomie pojedynczej JST. Eksploracja baz danych z obydwu badań pozwala przypuszczać, że zarówno czas, który upłynął od poprzedniego badania, jak i ewentualne zmiany kadrowe, a tym samym zmiany osób wypełniających ankietę, mogły wpłynąć na przekazywane informacje. Dlatego też wyniki obydwu badań prezentowane są zbiorczo – tak, aby pokazać ogólny obraz zjawiska w 2020 i 2023 roku. Na poziomie indywidualnym zaakcentowano jedynie sytuację, w której JST nieposiadająca danego rozwiązania z zakresu standardów obsługi inwestora w 2020 roku, realizowała je w 2023 roku.

Swego rodzaju ograniczeniem we wnioskowaniu o stanie wdrażania standardów obsługi inwestora w małopolskich JST jest relatywnie krótki czas, jaki upłynął od zakończenia realizacji zadań projektowych, rzutujący na szanse sfinalizowania wdrożeń czy modyfikacji rozwiązań (co wybrzmiało w wywiadach z kadrą zarządzającą).

W analizach dotyczących jedynie sytuacji z 2020 roku uwzględniono cały zbiór danych z badania CAWI **Diagnoza stanu obsługi inwestora** w 2020 roku oraz badania CAWI *Diagnoza potrzeb szkoleniowych* (n=85). Przy zestawieniach sytuacji z 2020 i 2023 roku z wcześniejszych badań wyodrębniano podpróbę JST, tożsamą z próbą uzyskaną w badaniu autorskim.

W analizach zróżnicowania przestrzennego zastosowano podział na podregiony (według GUS). Analizę prowadzono również w przekrojach uwzględniających typ jednostki samorządu terytorialnego jako odzwierciedlający zarówno pozycję jednostki w hierarchii administracyjno-osadniczej, jak i jej kompetencje.

Wielkości prób uzyskanych w poszczególnych badaniach przede wszystkim uzasadniają operowanie liczebnościami w opisie wyników. Niemniej jednak, w przypadku analiz w przekrojach terytorialnych czy ze względu na typ JST, z uwagi na bardzo zróżnicowane liczebności w poszczególnych podregionach i typach, częściej decydowano się na prezentowanie struktury i udziałów procentowych. W tym wypadku należy pamiętać o niewielkiej liczebności JST z podregionu tarnowskiego oraz reprezentantów powiatów i gmin miejskich.

4

O PROJEKCIE

4.1 ZAŁOŻENIA

Standardy Obsługi Inwestora w Małopolsce to projekt sfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014–2020³. Za jego przebieg i organizację odpowiadają: Województwo Małopolskie w partnerstwie z Krakowskim Parkiem Technologicznym. Okres jego realizacji to czas od marca 2020 roku do czerwca 2023 roku. Projektowi przyświecała idea **podniesienia jakości usług świadczonych na rzecz przedsiębiorców zainteresowanych prowadzeniem działalności w regionie** – wdrożenia standardów obsługi inwestora w oparciu o wytyczne Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu. Skierowano go do 85 JST z województwa małopolskiego. Pomimo przede wszystkim szkoleniowego charakteru, zaplanowane działania zakładały kompleksowe podejście – od diagnozy potrzeb w zakresie kompetencji i wiedzy związanych z obsługą inwestora, przez szkolenia i wizyty studyjne, po wsparcie doradcze i w zakresie wdrażania standardów⁴. Grupę docelową projektu stanowili pracownicy samorządowi: kadra zarządzająca (wójt, burmistrz, prezydent miasta albo zastępca, ewentualnie dla gminy, w której kierownictwo jest jednoosobowe – sekretarz lub skarbnik, starosta lub członkowie zarządu powiatu) oraz pracownicy merytoryczni, zajmujący się obsługą przedsiębiorców.

Rysunek 1. Zakres działań realizowanych w projekcie *Standardy obsługi inwestora w Małopolsce*

DIAGNOZA			
analiza potrzeb szkoleniowych JST			
WIEDZA I KOMPETENCJE			
szkolenia z zakresu standardu obsługi inwestora:		wizyty studyjne	
<ul style="list-style-type: none"> dla pracowników merytorycznych dla kadry zarządzającej JST 			
WSPARCIE			pakiet działań promocyjnych
indywidualne doradztwo w zakresie wdrożenia SOI	wsparcie w zakresie elektronicznej obsługi inwestora	budowanie lokalnych sieci współpracy na rzecz obsługi inwestora	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://businessinmalopolska.pl/aktualnosci/aktualnosci-dla-inwestorow/440-standardy-obslugi-inwestora-w-malopolsce-startujemy>

³ Działania są częścią szerszego projektu pn. „Wysokiej jakości usługi administracyjne”, realizowanego w całej Polsce przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. Miał on już swój pilotaż w województwie warmińsko-mazurskim. Wzięto w nim udział wówczas ponad 50 samorządów (<https://www.kpt.krakow.pl/polska-strefa-inwestycji/dzieje-sie-w-strefie/standardy-obslugi-inwestora-w-malopolsce/>).

⁴ W tej części raportu, jeśli nie wskazano inaczej, oparto się na analizie treści wniosku o dofinansowanie projektu, przekazanego przez organizatora projektu.

Zakres przewidzianych w projekcie działań ustalono w oparciu o diagnozę stanu obsługi inwestora, przeprowadzoną wśród JST, które zadeklarowały udział w przedsięwzięciu. Szkolenia zogniskowano wokół tworzenia profesjonalnej oferty inwestycyjnej i związanych z tym narzędzi, marketingu terytorialnego i promocji oraz kompetencji komunikacyjnych. Oprócz dziewięciu szkoleń dla pracowników merytorycznych i pięciu dla kadry zarządzającej JST, tej ostatniej grupie umożliwiono również udział w krajowych wizytach studyjnych. Wizyty studyjne miały stanowić okazję do poznania dobrych praktyk i doświadczeń innych samorządów w budowaniu profesjonalnej oferty inwestycyjnej i pozyskiwaniu inwestorów. Spersonalizowane i oparte na wynikach audytu doradztwo obejmowało ocenę oferty inwestycyjnej jednostki oraz sposobu obsługi inwestora wraz ze wskazaniem obszarów do poprawy, a także szkolenia w zakresie komunikacji z inwestorem z wykorzystaniem nowoczesnych technik komunikacji. Zadania projektowe obejmowały również: przygotowanie jednolitego projektu katalogu inwestycyjnego i wzoru prezentacji multimedialnej dla każdej JST wdrażającej SOI w ramach projektu oraz wykonanie zdjęć o charakterze gospodarczym, służących prezentacji potencjału inwestycyjnego JST. Rezultatem projektu miało być wdrożenie lub zmodernizowanie standardów obsługi inwestora przez co najmniej 43 z 85 uczestniczących w projekcie JST. Założony efekt standaryzacji to:

*(...) **lepsz, sprawniejsza i bardziej profesjonalna obsługa** podmiotów zainteresowanych inwestowaniem w gminie/powiecie, przygotowanie szeroko rozumianej **oferty inwestycyjnej**, budowanie pozytywnego **wizerunku** lokalnego samorządu i **promocja** gmin/powiatów jako miejsc do lokowania inwestycji. Efektem działań ma być wzrost przedsiębiorczości, napływ nowych inwestycji, a w rezultacie rozwój gospodarczy⁵.*

Bardziej szczegółową charakterystykę zrealizowanych działań, przede wszystkim tych o charakterze szkoleniowym, a także ich ocenę przedstawiono w rozdziale czwartym.

4.2 UCZESTNICY PROJEKTU

W projekcie wzięło udział **85 jednostek samorządu terytorialnego**, w tym 7 powiatów, 7 gmin miejskich, 39 gmin wiejskich oraz 32 gminy miejsko-wiejskie. Najwięcej z nich to jednostki zlokalizowane na obszarze podregionu krakowskiego (27). Podregion tarnowski reprezentowało 20 JST, a nowosądecki – 18. W projekcie uczestniczyło także 15 JST w podregionie oświęcimskiego oraz pięć z podregionu nowotarskiego.

⁵ <https://www.kpt.krakow.pl/polska-strefa-inwestycji/dzieje-sie-w-strefie/standardy-obslugi-inwestora-w-malopolsce/>

Wśród uczestniczących w projekcie JST znalazło się 13 miast średnich. Pod względem pozycji w systemie osadniczym i społeczno-gospodarczym, 5 z nich to miasta średnie tracące funkcje społeczno-gospodarcze (lista 139 miast średnich...; Śleszyński 2019). Chrzanów i Nowy Sącz to według tej typologii miasta zagrożone marginalizacją, które cechuje umiarkowane powiększanie niekorzystnego dystansu i umiarkowanie zła sytuacja społeczno-gospodarcza. Nowy Targ i Tarnów znalazły się wśród miast obniżającego się potencjału, silnie powiększających niekorzystny dystans, o umiarkowanie złej sytuacji społeczno-gospodarczej. Gorlice zaklasyfikowano natomiast do miast kryzysowych – silnie powiększających niekorzystny dystans i cechujących się złą sytuacją społeczno-gospodarczą. Ponadto, 11 uczestniczących w projekcie gmin znalazło się na **Zaktualizowanej liście gmin zagrożonych trwałą marginalizacją**. Na wspomnianej liście znalazło się łącznie 29 gmin z województwa małopolskiego.

Tabela 4. Miasta średnie, miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze oraz gminy zagrożone trwałą marginalizacją wśród uczestników projektu

MIASTA ŚREDNIE	MIASTA TRACĄCE FUNKCJE SPOŁECZNO-GOSPODARCZE*	GMINY ZAGROŻONE TRWAŁĄ MARGINALIZACJĄ**
Brzesko, Chrzanów, Koszyce, Libiąż, Limanowa, Myślenice, Nowy Sącz, Nowy Targ, Olkusz, Skawina, Tarnów, Trzebinia, Wadowice	Gorlice, Nowy Targ, Tarnów, Chrzanów, Nowy Sącz	Gręboszów, Mędrzechów, Radgoszcz, Szczucin, Łużna, Dobra, Grybów, Łącko, Piwniczna-Zdrój, Koszyce, Ciężkowice

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

*Lista 139 miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze, b.d., dostępne na: <https://www.gov.pl/attachment/0179d436-5610-42e7-ab44-0337115e357c> [dostęp: 3.05.2023];

**Lista gmin zagrożonych trwałą marginalizacją: programowanie 2021–2027, b.d., dostępne na: <https://www.gov.pl/attachment/4fdbd1e7-b544-4176-94a7-fa29446b88ee> [dostęp: 3.05.2023].

Działaniami projektowymi objęto zatem bardzo zróżnicowane – pod względem lokalizacji, uwarunkowań społeczno-gospodarczych, czy wreszcie kompetencji i przypisanych zadań – jednostki. Pełną listę uczestników projektu zamieszczono w załączniku nr 1.

4.3 NAWIGACJA – CZYM WŁAŚCIWIE SĄ STANDARDY?

Przewodnikiem dla JST, które chcą wprowadzić jednolite standardy obsługi inwestora, jest wydany przez PAIH podręcznik. Zgodnie z nim **standardy obsługi inwestora:**

(...) pozwalają na realizację oczekiwań przedsiębiorców dotyczących wsparcia przez gminę procesu inwestycyjnego.

(Wolff i in. 2018, s. 6)

Opisany w podręczniku schemat standardów obsługi inwestora w gminie obejmuje cztery główne elementy: urząd, pracowników, ofertę inwestycyjną oraz sposoby działania. Pierwszy element to zarówno zasoby urzędu, jak i komponent związany z organizacją współpracy wewnątrz jednostki. Pracownicy to zasoby ludzkie, obowiązki i kwalifikacje. Oferta inwestycyjna to kompletny, z punktu widzenia potrzeb inwestora, obraz jednostki. W sposobach działania ujęto natomiast procedury i wytyczne dotyczące aktualizacji oferty inwestycyjnej, obsługi inwestorów, opieki poinwestycyjnej i prowadzenia strony internetowej. Zróżnicowanie JST i ich potencjału może warunkować możliwości wdrożenia poszczególnych elementów. W związku z tym, autorzy podręcznika wskazali minimalny, uniwersalny zakres wymogów do wdrożenia standardów, wśród których znalazły się:

- zamieszczenie zadań Punktu Obsługi Inwestora w procedurach wewnętrznych gminy, z uwzględnieniem zasad współpracy pracowników POI z pozostałymi pracownikami i jednostkami w ramach urzędu,
- zapewnienie warunków do spotkań z przedsiębiorcami i inwestorami (dostęp do sali spotkań),
- wskazanie pracowników POI oraz wpisanie zadań z tym związanych do ich zakresów obowiązków,
- udział pracownika POI w dedykowanych szkoleniach,
- udział osoby decyzyjnej w sprawach POI w dedykowanych szkoleniach,
- zebranie informacji na temat czynników atrakcyjności inwestycyjnej gminy (opcjonalnie),
- określenie dostępnej oferty lokalizacyjnej gminy,
- określenie możliwości rozwoju oferty lokalizacyjnej gminy np. poprzez inwestycje gminne, przyłączanie nowych gruntów (współpraca z innymi właścicielami lub długofalowe planowanie wykupu),
- określenie oferty inwestycyjnej gminy obejmującej elementy wskazane w Standardach,
- wprowadzenie przynajmniej jednej oferty lokalizacyjnej do generatora ofert,
- przygotowanie strony internetowej dla inwestora zgodnie ze wzorcem (opcjonalnie),
- zaplanowanie i rozpoczęcie realizacji działań z zakresu opieki poinwestycyjnej (dotyczy gmin, które pozyskały już inwestora).

Jak zauważają Dziemianowicz i Piróg (2018), komentarza wymaga samo sformułowanie „standard obsługi inwestora”. W kontekście celów projektu **standard** należy rozumieć jako **dobrą praktykę** – **wypracowanie i wdrożenie jednolitego, wysokiej jakości podejścia do inwestora** – takiego, które będzie odpowiadać na jego potrzeby. Sama „realizacja” standardu może jednak wyglądać różnie – w zależności od jednostki, która go wdraża. Wdrożenie standardu obsługi inwestora nie powinno być zatem rozumiane jako unifikacja sposobów postępowania względem potencjalnych inwestorów i przedsiębiorców, a raczej jako gwarancja profesjonalnej obsługi inwestora.

4.4 KILKA POJĘĆ

Definicje stosowanych w raporcie pojęć są zgodne z podręcznikiem *Standardy obsługi inwestora* – podręcznik gminny (Wolff i in. 2018). **Oferta inwestycyjna** to „pełna oferta” JST, zawierająca przydatne – z punktu widzenia inwestora – informacje o jednostce, wskazanie przewag jednostki (dlaczego warto tu zainwestować?), opis oferowanych przez jednostkę elementów wsparcia oraz oferty lokalizacyjnej, a także kontakt do osób odpowiedzialnych za obsługę inwestora. **Oferta lokalizacyjna** to miejsce, lokalizacja, w której możliwa jest realizacja inwestycji. Obejmuje ona zarówno nieruchomości zabudowane, jak i niezabudowane. **Punkt Obsługi Inwestora** to umowna nazwa „komórki” – osoby lub osób skierowanych i przygotowanych do obsługi inwestora, bez względu na sposób wyodrębnienia i formalnego umocowania w strukturze urzędu.



5

ZREALIZOWANE DZIAŁANIA

5.1 DLACZEGO PROJEKT BYŁ POTRZEBNY?

Przeprowadzone w 2020 roku, czyli na początku projektu, badanie Diagnoza stanu obsługi inwestora pozwoliło na ustalenie, czego JST oczekiwały po udziale w przedsięwzięciu. **Oczekiwania najczęściej dotyczyły podniesienia kompetencji kadry w obszarze obsługi inwestora.** W tej kategorii mieściły się odpowiedzi wskazujące na potrzebę zdobycia specjalistycznej wiedzy, ale i uporządkowania już posiadanej oraz wymiany doświadczeń z innymi jednostkami. Niemal co piąta JST zadeklarowała oczekiwania, które można zawrzeć w parasolowym hasle „**profesjonalizacja obsługi inwestora**”. Mieszczą się pod nim zarówno wdrożenia standardów obsługi inwestora, jak i ulepszenie dotychczas funkcjonujących rozwiązań, doskonalenie kontaktu z inwestorem oraz ułatwiających go procedur. W dalszej kolejności, choć nadal często, pojawiły się oczekiwania związane z promocją JST, przygotowaniem profesjonalnej oferty inwestycyjnej czy pozyskaniem inwestorów. W tym ostatnim przypadku wskazywano zarówno na proces – oczekiwanie wsparcia w tym działaniu, jak i na konkretny efekt – pozyskanie inwestora, co docelowo przełoży się na utworzenie nowych miejsc pracy, przyciągnięcie nowych mieszkańców i rozwój gospodarczy. Pięć jednostek oczekiwało stworzenia oferty lokalizacyjnej, a po cztery – możliwości wymiany doświadczeń i budowania lokalnej sieci współpracy.

Wykres 1. Najczęściej wskazywane przez JST oczekiwania względem uczestnictwa w projekcie



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI „Diagnoza stanu obsługi inwestora” z 2020 roku (n=85)

Wśród rzadziej wskazywanych oczekiwań znalazły się m.in. związane z: tworzeniem zachęt inwestycyjnych, wsparciem w pozyskiwaniu finansowania zewnętrznego, tworzeniu strony

internetowej czy poznaniem oczekiwań inwestorów. Części oczekiwań towarzyszyły ograniczenia, z jakimi zderzają się jednostki – wskazywano nadzieję na osiągnięcie efektu w kontekście braku terenów inwestycyjnych czy ograniczonego budżetu.

Również w podziale na podregiony, które reprezentowali uczestnicy projektu, najczęściej oczekiwanym efektem był wzrost kompetencji kadry. Wyjątkiem były JST z podregionu nowosądeckiego, które liczyły przede wszystkim na to, że udział w projekcie pozwoli im podnieść standard obsługi inwestora. W podregionach: nowosądeckim, oświęcimskim i tarnowskim wśród trzech najczęściej wyrażanych oczekiwań znalazły się aspekty związane z promocją, podczas gdy JST z podregionu krakowskiego częściej oczekiwały wsparcia w pozyskiwaniu inwestorów.

Tabela 5. Najczęściej wskazywane oczekiwania względem projektu według podregionów

PODREGIONY				
krakowski	nowosądecki	nowotarski	oświęcimski	tarnowski
podniesienie kompetencji kadry w obszarze obsługi inwestora (10)	profesjonalizacja obsługi inwestora (10)	podniesienie kompetencji kadry w obszarze obsługi inwestora (5)	podniesienie kompetencji kadry w obszarze obsługi inwestora (7)	podniesienie kompetencji kadry w obszarze obsługi inwestora (9)
profesjonalizacja obsługi inwestora (6)	podniesienie kompetencji kadry w obszarze obsługi inwestora (5)	profesjonalizacja obsługi inwestora (1)	narzędzia i działania promocyjne (4)	narzędzia i działania promocyjne (6)
wsparcie w pozyskiwaniu inwestorów (4)	narzędzia i działania promocyjne (5)	wsparcie w pozyskiwaniu inwestorów (1)	profesjonalizacja obsługi inwestora (4)	profesjonalizacja obsługi inwestora (6)
		wsparcie w przygotowaniu lub ulepszeniu oferty inwestycyjnej (1)		

Uwaga: przedstawiono oczekiwania, które pod względem liczby wskazań znalazły się na trzech pierwszych lokatach. W nawiasach podano liczbę JST, które wskazały dane oczekiwanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania *CAWI Standardy obsługi inwestora z 2020 roku (n=85)*

W przypadku gmin – bez względu na ich typ – najczęściej oczekiwano wzrostu kompetencji kadr oraz profesjonalizacji obsługi inwestora. Gminy miejskie i miejsko-wiejskie liczyły również na wsparcie w zakresie narzędzi i działań promocyjnych, gminy wiejskie – w pozyskiwaniu inwestorów oraz przygotowaniu profesjonalnej oferty inwestycyjnej. Pozyskanie inwestora było również najczęściej wskazywanym przez powiaty pożądanym efektem udziału w projekcie.

Tabela 6. Najczęściej wskazywane oczekiwania względem projektu według typu JST

TYP JST			
powiaty	gminy miejskie	gminy wiejskie	gminy miejsko-wiejskie
wsparcie w pozyskiwaniu inwestorów (3)	podniesienie kompetencji kadry w obszarze obsługi inwestora (4)	podniesienie kompetencji kadry w obszarze obsługi inwestora (18)	podniesienie kompetencji kadry w obszarze obsługi inwestora (12)
wsparcie w stworzeniu strony internetowej (2)	profesjonalizacja obsługi inwestora (4)	profesjonalizacja obsługi inwestora (9)	profesjonalizacja obsługi inwestora (12)
podniesienie kompetencji kadry w obszarze obsługi inwestora (2)	narzędzia i działania promocyjne (2)	wsparcie w pozyskiwaniu inwestorów (7)	narzędzia i działania promocyjne (11)
profesjonalizacja obsługi inwestora (2)		wsparcie w przygotowaniu lub ulepszeniu oferty inwestycyjnej (7)	

Uwaga: przedstawiono oczekiwania, które pod względem liczby wskazań znalazły się na trzech pierwszych lokatach. W nawiasach podano liczbę JST, które wskazały dane oczekiwanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania *CAWI Standardy obsługi inwestora z 2020 roku (n=85)*

Poza diagnozą oczekiwań uczestników, na początku projektu przeprowadzono również audyt potrzeb szkoleniowych. Badanie pozwoliło określić preferencje JST względem problematyki przewidzianych w projekcie szkoleń. Największym zainteresowaniem cieszyła się problematyka związana z podnoszeniem jakości kontaktu z inwestorem – ze sztuką prowadzenia negocjacji czy rozmów biznesowych. Około 70% JST wskazało również zapotrzebowanie na szkolenia dotyczące promocji gospodarczej, nawiązywania współpracy ze środowiskami i instytucjami mogącymi wspierać rozwój gospodarczy regionu (np. szkoły, NGOs), wykorzystania narzędzi elektronicznych w przygotowywaniu oferty inwestycyjnej oraz diagnozy i oceny potrzeb inwestorów i przedsiębiorców. Wszystkie wymienione powyżej szkolenia zostały również wskazane przez co najmniej połowę JST w każdym podregionie i w każdym typie jednostki. Najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się natomiast zagadnienia dotyczące prowadzenia strony internetowej, konsultacji społecznych oraz współpracy z przedstawicielami różnych kultur, aczkolwiek potrzebę udziału w szkoleniu dotyczącym ostatniej z wymienionych problematyki wskazała istotna część JST z podregionu oświęcimskiego.

Tabela 7. Preferencje szkoleniowe JST uczestniczących w projekcie

SZKOLENIE	Odsetek JST w podregionie/typie, które wskazały szkolenie jako preferowane										LICZBA JST W PROJEKCIE
	Podregiony										
	krakowski	nowosądecki	nowotarski	oswięcimski	tarnowski	powiat	gmina miejska	gmina wiejska	gmina wiejska	OGÓŁEM	
Diagnozowanie i ocena potrzeb inwestorów i przedsiębiorców											69
Diagnozowanie i ocena potencjału inwestycyjnego gminy i regionu											64
Marketing terytorialny											56
Promocja gospodarcza i obsługa inwestora											71
Zasady prowadzenia rozmów biznesowych											72
Prowadzenie negocjacji											73
Współpraca z przedstawicielami różnych kultur											48
Zasady savoir-vivre oraz protokołu dyplomatycznego w biznesie											68
Szkolenia językowe											64
Przygotowanie i prowadzenie prezentacji											53
Współpraca z przedstawicielami świata nauki i biznesu											55
Prowadzenie konsultacji społecznych											41
Nawiązywanie współpracy ze środowiskami i instytucjami mogącymi wspierać rozwój gospodarczy regionu (np. szkoły, NGO's)											71
Prowadzenie strony internetowej											32
Sztuka autoprezentacji, przemówień publicznych											62
Wykorzystanie narzędzi elektronicznych w przygotowywaniu oferty inwestycyjnej ¹											71
Szkolenia merytoryczne: gospodarka nieruchomościami, zagospodarowanie przestrzenne, wyłączenie gruntów z produkcji rolnej											55
Marketing miejsca przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi promocji i form komunikacji											60
LICZBA JST W PROJEKCIE	27	18	5	15	20	7	7	39	32	85	

¹ Geoportal, portale mapowe, Małopolska Infrastruktura Informacji Przestrzennej, bazy danych nieruchomości

Legenda: 0-25% 25-50% 50-75% 75-100%

JST w podregionie/typie, które wskazały dane szkolenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI z 2020 roku - Diagnoza potrzeb szkoleniowych (n=85)

5.2 DZIAŁANIA PROJEKTOWE I ICH UCZESTNICY

Działania zrealizowane w projekcie objęły ostatecznie jedno szkolenie inauguracyjne projekt, wspólne dla kadry merytorycznej zajmującej się obsługą inwestora w JST oraz dla kadry zarządzającej JST, osiem szkoleń dla kadry merytorycznej oraz cztery szkolenia dla kadry zarządzającej. Każde ze szkoleń, poza inauguracyjnym, odbyło się cztery razy – dla czterech grup pracowników merytorycznych i czterech grup kadry zarządzającej. **Szkolenia dla pracowników merytorycznych** obejmowały zagadnienia związane z komunikacją werbalną i niewerbalną, zasadami prowadzenia rozmów biznesowych i negocjacji, autoprezentacją i zasadami *savoir-vivre*, zasadami współpracy z przedstawicielami różnych środowisk, promocją gospodarczą (w dwóch częściach) i marketingiem, a także narzędziami elektronicznymi wspierającymi obsługę inwestora, w tym z pracą z Generatorem Ofert Inwestycyjnych (GOI). Szkolenia dla kadry zarządzającej obejmowały zagadnienia autoprezentacji i *savoir-vivre*, współpracy z różnymi środowiskami, prowadzenia negocjacji i rozmów biznesowych oraz promocji gospodarczej i marketingu (w węższym, niż w przypadku pracowników merytorycznych, zakresie). Obie grupy miały również okazję wziąć udział w szkoleniu przeprowadzonym w formie gry symulacyjnej – symulacji procesu obsługi inwestora. Szczegółowy zakres zrealizowanych szkoleń przedstawiono w tabeli 8. Poza szkoleniami skierowanymi do wszystkich JST uczestniczących w projekcie, w 2023 roku zrealizowano także **szkolenia promocyjne** z zakresu marketingu w formie indywidualnych wizyt (doradztwa) w siedzibach wybranych JST biorących udział w projekcie. Szkolenia przeprowadzone w ramach wizyt skierowane były do pracowników merytorycznych oraz wspierających funkcjonowanie Punktu Obsługi Inwestora w jednostce. W trakcie wizyt podjęto zagadnienia z zakresu nowoczesnych form komunikacji z inwestorem, ze szczególnym uwzględnieniem przygotowania strony internetowej zgodnej z wytycznymi, które zawarto w publikacji *Standardy obsługi inwestora* – podręcznik gminny (Wolff i in. 2018) oraz promowaniem oferty inwestycyjnej w mediach społecznościowych. Przedmiotem szkoleń był także język komunikacji z inwestorem oraz przygotowanie oferty inwestycyjnej. Działaniem skierowanym do kadry zarządzającej były z kolei **wizyty studyjne**.

Tabela 8. Zakres szkoleń zrealizowanych w ramach projektu

KIEDY	2021 rok					2022 rok				
	marzec	kwiecień - maj	czerwiec	wrzesień	październik	listopad	kwiecień	maj	czerwiec październik	listopad - grudzień
JAKIE?	Szkolenie inauguracyjne	Autoprezentacja i savoir vivre. Współpraca z różnymi środowiskami	Promocja gospodarstwa i marketing	Promocja gospodarstwa i marketing cz. II	Promocja gospodarstwa i marketing	Współpraca z różnymi środowiskami	Narzędzia elektroniczne w pracy z inwestorem i gospodarka nieruchomościami	Generator ofert inwestycyjnych	Negocjacje i komunikacja w biznesie	Symulacja prowadzenia procesu obsługi inwestora w Gminie - Gra szkoleniowa Invest in
DLA KOGO?	szkolenie wspólne	merytoryczna zarządzająca	merytoryczna	merytoryczna	zarządzająca	merytoryczna	merytoryczna	merytoryczna	merytoryczna zarządzająca	merytoryczna zarządzająca
O CZYM?	Wstęp do autoprezentacji, autoprezentacja gminy/powiatu, podstawowe zasady savoir vivre.	Komunikacja werbalna i niewerbalna, speech gminy/powiatu, presuzywyje, współpraca z różnymi środowiskami, rozmowa z inwestorem.	Promocja gospodarstwa i obsługa inwestora, marketing miejsca przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi promocji i form komunikacji, marketing terytorialny u nowoczesnych narzędzi promocji i form komunikacji, marketing terytorialny	Diagnozowanie i ocena potencjału inwestycyjnego gminy i regionu, budowanie przewagi konkurencyjnej, prowadzenie strony internetowej	Rola i znaczenie standardów obsługi inwestora w funkcjonowaniu JST, potencjał inwestycyjny JST, zarządzanie rozwojem JST, promocja gospodarstwa i marketing	Współpraca z otoczeniem a rozwój JST, współpraca z różnymi jednostkami, konsultacje społeczne	Wykorzystanie narzędzi elektronicznych w przygotowaniu oferty inwestycyjnej, Gospodarka nieruchomości, Zagospodarowanie przestrzenne, Wyłączanie gruntów z produkcji rolnej, Przekształcanie i scalanie gruntów, MPZP, studium, oczekiwania i wymogi inwestorów	Opis funkcjonowania generatora ofert inwestycyjnych, praca z Generatorem	Zasady prowadzenia różnorodnych biznesowych: manipulacja, wywieranie wpływu, negocjacje, prowadzenie negocjacji	Symulacja prowadzenia procesu obsługi inwestora w gminie z użyciem nowoczesnych narzędzi edukacyjnych m.in. gra Invest in.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Listy szkoleń zrealizowanych w projekcie

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014 - 2020

Pomimo wyraźnego oczekiwania od projektu wzrostu kompetencji kadry w obszarze obsługi inwestora oraz diagnozy dużego zapotrzebowania na działania szkoleniowe, poszczególne warsztaty cieszyły się różną frekwencją przedstawicieli zaangażowanych w projekt JST, zarówno reprezentujących kadre merytoryczną, jak i zarządzającą. Założeniem projektu był udział przedstawiciela kadry merytorycznej danej JST w co najmniej czterech z dziewięciu szkoleń oraz przedstawiciela kadry zarządzającej w co najmniej dwóch z pięciu spotkań. Wśród szkoleń dla pracowników merytorycznych największą frekwencją cieszyły się Promocja gospodarcza i marketing (obie części szkolenia) oraz szkolenie z Autoprezentacji i savoir vivre. Ta druga tematyka, tyle że w wydaniu dla kadry kierowniczej, również przyciągnęła najwięcej JST. Niemniej jednak, w ocenie frekwencji przedstawicieli JST na poszczególnych szkoleniach trzeba mieć na uwadze, że mogła być ona podyktowana raczej kalendarzem obowiązków służbowych niż zainteresowaniem konkretnym zagadnieniem.

Wykres 2. Frekwencja JST uczestniczących w projekcie w poszczególnych szkoleniach



Źródło: opracowanie własne na podstawie List obecności ze szkoleń zrealizowanych w ramach projektu

Stuprocentową frekwencją – udziałem we wszystkich skierowanych do danej grupy docelowej szkoleniach – wykazała się kadra zarządzająca 15 JST (czyli niespełna 18% jednostek biorących udział w projekcie) oraz kadra merytoryczna 23 JST (27% uczestniczących w projekcie). Największym udziałem JST, które wzięły udział we wszystkich szkoleniach, charakteryzuje się podregion krakowski.

Tabela 9. Najczęściej wskazywane oczekiwania względem projektu według typu JST



LIDERZY FREKWENCJI - 100% SZKOLEŃ

kadra zarządzająca **15** JST
pracownicy merytoryczni **23** JST

- *podregion krakowski* -

33% JST w przypadku kadry zarządzającej
37% JST w przypadku pracowników merytorycznych

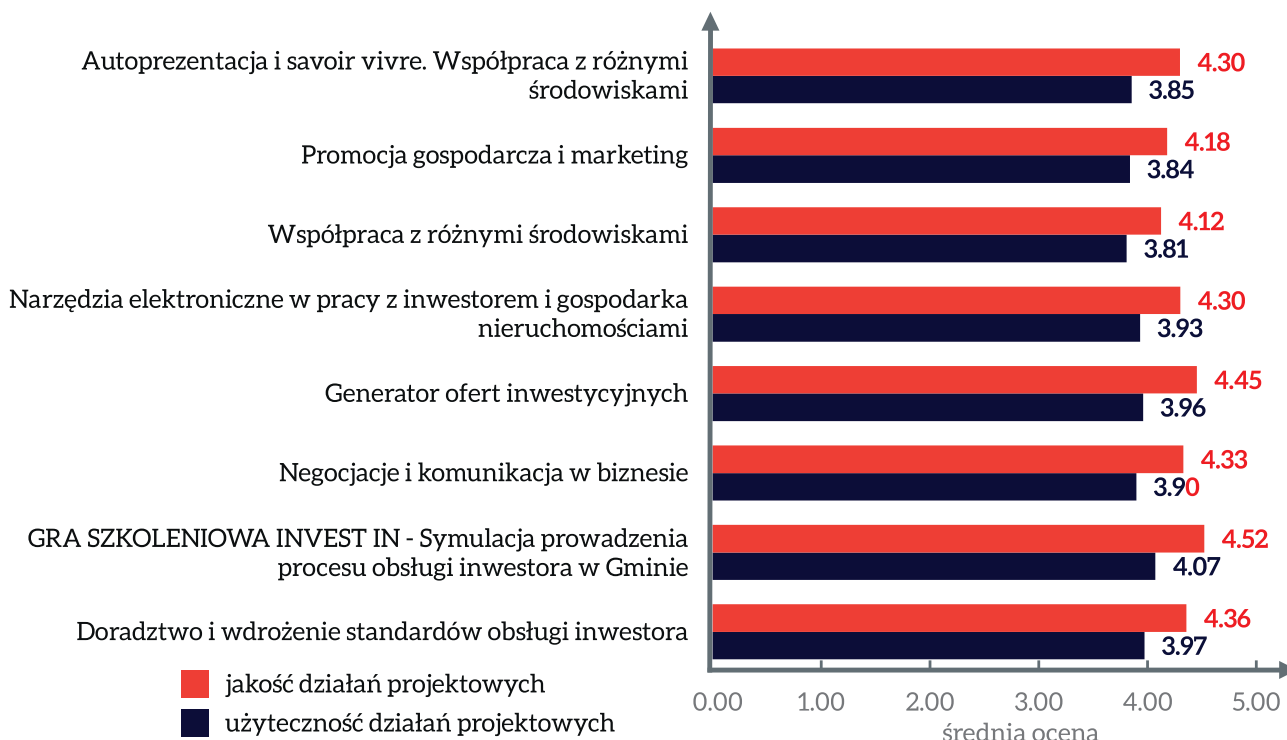
Źródło: opracowanie własne na podstawie List obecności ze szkoleń zrealizowanych w ramach projektu

5.3 TREŚĆ I FORMA, CZYLI OCENA ZREALIZOWANYCH DZIAŁAŃ

Przeciętne oceny jakości i użyteczności poszczególnych działań różniły się w niewielkim stopniu. Jakość działań projektowych badani pracownicy merytoryczni ocenili średnio wyżej niż ich użyteczność w codziennej pracy. O ile w opiniach na temat pierwszego aspektu wyraźnie dominowały oceny cztery i pięć, o tyle w przypadku użyteczności relatywnie wysokie (między 13% dla gry symulacyjnej a 26,5% dla szkolenia z autoprezentacji i savoir-vivre) były udziały oceny środkowej – 3. Skrajnie negatywne oceny (1) jakości i użyteczności działań projektowych to jednostkowe przypadki. Pod kątem jakości zrealizowanych działań najwyżej oceniono grę symulacyjną (4,52) oraz szkolenie z obsługi Generators Ofert Inwestycyjnych (4,45). Tym dwóm szkoleniom oraz doradztwu najczęściej przyznawano wysokie oceny – 4 i 5. Najniżej oceniono natomiast szkolenia dotyczące współpracy z różnymi środowiskami oraz promocji gospodarczej i marketingu.

Z kolei pod kątem użyteczności działania w codziennej pracy najwyższe przeciętne noty uzyskały: gra symulacyjna (4,07), doradztwo i wdrożenie standardów obsługi inwestora (3,97) oraz szkolenie z GOI (3,96). Jednocześnie to właśnie gra symulacyjna uzyskała najwięcej najniższych ocen – 1 i 2 (13% oceniających). Najniżej oceniono szkolenie ze współpracy z różnymi środowiskami (3,81).

Wykres 3. Ocena jakości oraz użyteczności w codziennej pracy poszczególnych działań zrealizowanych w projekcie



Uwaga: oceny dokonywano na skali 1-5, gdzie 1 oznaczało niską jakość/użyteczność, a 5 – bardzo wysoką jakość/użyteczność.

Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79)

Pogłębionych ocen poszczególnych form działań projektowych dostarczyły także rozmowy z kadrami zarządzającą JST. W wypowiedziach badanych pojawiały się opinie o **wysokiej jakości i różnorodności działań**, umożliwieniu kompleksowego spojrzenia na problemy inwestycyjne oraz systematyzacji już posiadanej wiedzy i „zakotwiczenia” dotychczasowego doświadczenia w szerszym kontekście.

Może jakichś takich specjalnie oczekiwać (...) nie mieliśmy, natomiast on [projekt, przyp. autorów] się dobrze wpisywał, w ogóle ten projekt, sposób jego przeprowadzenia, te szkolenia, treningi, wizyty studyjne, no otworzyły nam trochę oczy na problematykę, którą znaleźliśmy jakoś tam dotychczas bardziej z autopsji, niż z doświadczeń czy nauki, (...) pozwoliły to poukładać, usystematyzować, czyli otworzyć się bardziej na te działania, które mogą przynosić efekty.

Gmina miejsko-wiejska

Wśród badanych pojawiły się głosy o **komplementarności** poszczególnych elementów projektu. **Szkolenia**, czyli forma utożsamiana raczej z przekazywaniem wiedzy teoretycznej, uznano za równie niezbędne, co działania o charakterze praktycznym.

Trudno mi robić jakąś taką gradację, ponieważ kolejny raz muszę użyć słowa, komplementarność. One wszystkie [działania, przyp. autorów] miały swoje znaczenie i w całości jakby składały się na (...) istotną wartość z tego projektu. Trudno je tak tutaj selekcjonować. Mówię, ponieważ to jest komplementarne, całościowe zagadnienie, więc też sobie nie wyobrażam jakby sensu, nie wiem, powzięcia odpowiednich doświadczeń i wiedzy z wizyt studyjnych, a całkowitego zaniechania tego poletka, powiedzmy, szkoleniowego. To się musi łączyć i każdy z tych elementów składał się na pozytywny efekt.

Powiat

Wysoko oceniano sposób prowadzenia szkoleń i przekazywania wiedzy. Wątek zasadności prowadzenia szkoleń wybrzmiewał też często przy ocenach wizyt studyjnych – podkreślano, że szkolenia, w tym te z kompetencji miękkich, zarządzania i promocji, są równie ważnym elementem w procesie zdobywania wiedzy o obsłudze inwestora, nie tylko z perspektywy kadry zarządzającej, ale i pracowników merytorycznych.

(...) wydaje mi się, że szkolenia dla kadry może nie tyle kierowniczej, co dla kadry, która stricte zajmuje się przedsiębiorcami. To było najważniejsze, dlatego że zazwyczaj kadra kierownicza to są osoby, które jakiś kontakt [z inwestorem] fizycznie miały, więc tak naprawdę wiedzą, czego oczekuje przedsiębiorca. (...) Natomiast dla osób, które pracują całe życie w urzędzie, które nie miały kontaktu nigdy z biznesem (...) one się nauczyły przez ten okres szkoleń, jak należy zrozumieć przedsiębiorcę. (...) I te kompetencje, te szkolenia dla kadry, która zajmuje się stricte przedsiębiorcami na pierwszym froncie, są bardzo ważne, bo nauczyła ludzi myśleć inaczej.

Gmina miejsko-wiejska

Same **wizyty studyjne**, w których uczestniczyła kadra zarządzająca, również cieszyły się pozytywnym odbiorem. Postrzegano je jako „czystą praktykę”, „pracę na żywym organizmie”. Dawały decydentom szansę zapoznania się z gotowymi rozwiązaniami, które sprawdziły się w innych jednostkach. Historie sukcesu nie tylko poszerzają sposób myślenia o samych inwestycjach, ale i dają inną perspektywę.

Wartością wizyt studyjnych dla zarządzających JST była również możliwość wymiany doświadczeń w nieformalnej atmosferze.

To zacznę od wizyty studyjnej, bo to najwięcej daje, jest możliwość na rozmowy kularowe (...) Każdy ma swoje prywatne doświadczenia w tym zakresie, a wyjazd (...) [to była] rewelacja dla mnie, bo to jest świetny przykład, [jak] można wykorzystać wszystko, co się posiada, żeby się rozwinąć. To jest aż nieprawdopodobne jak to się udało w Rzeszowie.

Gmina miejsko-wiejska

(...) istotą jest praktyka, czyli wizyty studyjne. To było coś, co może w namacalny sposób człowieka przekonać do tego, że pewne decyzje należy podejmować i nie bać się ryzyka, a z drugiej strony też czerpać dobre wzorce (...) [ze] świetnie funkcjonującej pracy

Gmina miejsko-wiejska

Przydatność prezentowanych w trakcie wizyt dobrych praktyk i **możliwość przeniesienia ich na grunt jednostki** zależała od tego, na ile decydenci czuli, że obszar, którym zarządzają jest podobny do odwiedzanego (w kontekście szeroko pojętych uwarunkowań). Niemniej jednak, nawet jeśli niemożliwe czy nieuzasadnione wydaje się przeniesienie całego konkretnego rozwiązania na własny grunt, wiedza zdobyta w trakcie wizyt studyjnych stanowi inspirację – do innego spojrzenia na zasoby i potencjał jednostki, na współpracę z podmiotami prywatnymi, do położenia większego nacisku na działania promocyjne, a także uświadamia, że wypracowanie pewnych rozwiązań i osiągnięcie sukcesu inwestycyjnego **wymaga czasu**.

Moderator: A dobre praktyki pokazane w trakcie wizyt studyjnych zainspirowały Państwa do dokonania zmian w zakresie obsługi inwestora w swojej gminie? Do jakich zmian?

Badany: To znaczy, ja akurat tego tak nie odnoszę wprost, natomiast mieliśmy spojrzenie, i to jest istotne, że mieliśmy spojrzenie na to, jak rozwiązuje się to w innym miejscu.

Gmina miejsko-wiejska

Wizyta studyjna tak (...) bardzo mi się podobała, jak najbardziej. Też można próbować gdzieś na własny teren przenieść rozwiązania, chociaż akurat myśmy byli w dość takim dużym mieście, więc może na wieś to nie jest zawsze takie proste, ale na przykład jak rozwijać strefę gospodarczą i ewentualnie jak przyciągać przedsiębiorców, no to tu sięna pewno nam to przyda. (...)

Na przykład pod kątem takim, że powinniśmy swoje zasoby, które chcielibyśmy mieć bardziej wykorzystane przez przedsiębiorców, nauczyliśmy się (...) jak je prezentować, żeby zachęcić przedsiębiorców. To dla nas było najistotniejsze jak na razie, bo my nie mamy za wiele terenów na to, żeby udostępniać przedsiębiorcom, więc na razie jest to dla nas taki początek, żeby może na to, co mamy, inaczej po prostu spojrzeć.

Gmina wiejska

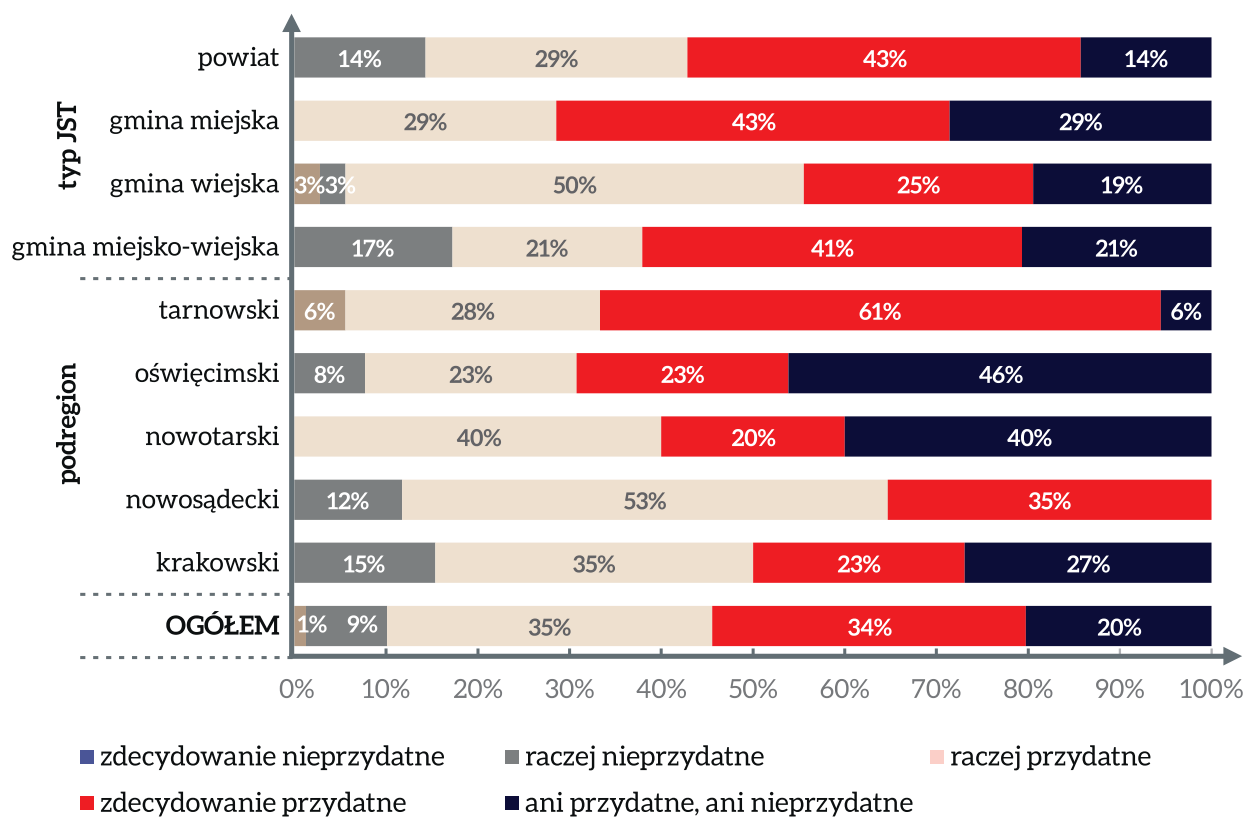
To pokazywało nam, gdzie byli, kiedy do tego doszli, jak długo to trwało. Też to nie jest proces krótko, że to jest rok, to niestety trzeba cały czas, pracować 10-15 lat, żeby jakiś sukces na końcu mieć.

Gmina wiejska

W kontekście **indywidualnego doradztwa** władze JST docenili „trzeźwe” spojrzenie z zewnątrz oraz skupienie na problemach ich jednostki.

Opinie na temat przydatności prowadzenia szkoleń w formie **gier symulacyjnych** w szerszym gronie pracowników urzędów były z kolei zróżnicowane. Co prawda ogółem 35% badanych JST oceniło je jako „raczej przydatne, a 34% jako „zdecydowanie przydatne”, jednak aż 1/5 ma na ten temat ambiwalentne zdanie, a co dziesiąty uczestnik negatywnie wyraził się o przydatności takiego rozwiązania. Pozytywne oceny przydatności gier symulacyjnych w szkoleniach pracowników związanych z obsługą inwestora najczęściej pojawiały się wśród przedstawicieli JST z podregionów nowosądeckiego i tarnowskiego (po niemal 90%), najrzadziej – wśród respondentów reprezentujących JST z podregionu oświęcimskiego. W tym ostatnim niemal połowa JST nie określiła jednoznacznie przydatności tej techniki szkoleniowej. W najmniejszym stopniu przydatność gier symulacyjnych doceniły gminy miejsko-wiejskie, choć i w tym wypadku odsetek JST pozytywnie oceniających zasadność zaimplementowania tej formy zdobywania wiedzy i kompetencji wśród pracowników urzędu przekroczył 60%.

Wykres 4. Jak Pan/i ocenia przydatność prowadzenia szkoleń z zakresu obsługi inwestora poprzez gry symulacyjne w szerszym gronie pracowników w Państwa urzędzie?



Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79)

Pozytywne oceny samej formy, jaką jest gra symulacyjna, jak i możliwości przeprowadzenia jej wśród pracowników urzędu pojawiały się także w wypowiedziach uczestniczących w niej decydentów. Podkreślano jej walor edukacyjny, praktyczny, korzyści, jakie daje spojrzenie na proces obsługi inwestora z perspektywy różnych interesariuszy, ale i to, że udział w niej był kolejną okazją do wymiany doświadczeń. Użyteczność tej techniki szkoleniowej wysoko oceniali także przedstawiciele JST doświadczeni w kontaktach z inwestorem.

(...) po prostu mieliśmy potem taką burzę mózgow u siebie w urzędzie, no i każdy oceniał, na co zwraca uwagę. I wie pan, co to powoduje? To powoduje jedną rzecz: umiejętność planowania, gospodarowania gminą, tak bym to ujął. Było wiele tematów, na przykład bardziej doświadczeni samorządowcy, pamiętam burmistrza X, który się wypowiadał: słuchajcie, macie to, to, to, brakuje tu rekreacji. I on zwrócił na to uwagę nam. Więc przy takich grach symulacyjnych każdy mógł się wypowiedzieć i każdy zwracał na co innego uwagę, i każdemu z nas wyszło z tego coś pożytecznego, nieraz dowiedzieliśmy się.

Gmina miejsko-wiejska

W mniej entuzjastycznych wypowiedziach (których było zdecydowanie mniej) traktowano grę bardziej jako „ciekawostkę” niż technikę dydaktyczną czy wskazano, że ciężko wejść w rolę w tak krótkim czasie. Wśród decydentów pojawiły się jednak głosy o chęci przeprowadzenia gry wśród pracowników.

No zastanawiałem się wtedy czy od razu, (...) czy nie wykorzystując ten kontakt ludzi, którzy to prowadzili albo samo KPT, które pewnie by nam też to poprowadziło, żeby [wprowadzić] trochę w urzędzie, podnosząc w ten sposób, w taki przyjemny i ciekawy sposób, kompetencje moich pracowników.

Gmina miejsko-wiejska

Trzeba podkreślić, że w wypowiedziach badanych szczególnie ważne miejsce zajmuje możliwość wymiany doświadczeń i dyskusji, którą zapewnił udział w poszczególnych działaniach projektowych, aktywne uczestnictwo zamiast biernego słuchania i możliwość przedstawienia i skonfrontowania własnych problemów z doświadczeniami innych jednostek, zarówno tych napotykających tożsame wyzwania ze względu na podobne uwarunkowania społeczno-gospodarcze, jak i odmiennych. Możliwość wymiany praktyk była ważna nie tylko dla jednostek z mniejszym doświadczeniem w obsłudze inwestora, ale i tych, które już od jakiegoś czasu działają aktywnie w tym obszarze. Pochodną wymiany doświadczeń jest także nawiązywanie kontaktów.

Więc mogę powiedzieć tylko tak, że pogłębienie wiedzy o tych wszystkich działaniach utwierdziło mnie w tym, że ten kierunek myślenia i rozumowania, jeżeli chodzi o podejście do inwestorów, na pewno był właściwy. Ale został on jeszcze poszerzony o te doświadczenia innych osób, które brały udział w szkoleniu, w prelegentów, te przykłady, które były pokazywane w sposób obrazowy poprzez właśnie odpowiednie schematy itd

Gmina miejsko-wiejska

W projekt zaangażowane były JST z różnym doświadczeniem w zakresie obsługi inwestora. Znaleźli się wśród nich zarówno „mentorzy”, którzy zadania związane z procesem inwestycyjnym realizują od lat, jak i „nowicjusze” - jednostki, które dopiero zaczynają podejmować działania w tym zakresie.

(...) jak rozmawialiśmy z innymi gminami to oni byli na początku drogi. Część z nich dopiero przeznacza tereny, część dopiero chce je wydzielić, a część wyznaczyła i teraz borykają się z tymi problemami strukturalnymi. Zwykle to były strefy w załączku, w pierwszej fazie projektowej lub realizacyjnej. Także dużo pytań było do nas kierowanych jako już tych takich, nie mówię, że zarozumiałców, tylko po prostu co [nam] się udało.

Gmina miejsko-wiejska

W ocenie **dostosowania projektu do charakteru JST czy spełnienia oczekiwań** decydenci często powoływali się na te różnice. Podkreślano, że projekt ma większą użyteczność dla bardziej doświadczonych i posiadających ofertę lokalizacyjną jednostek, dla gmin większych i miast. Mimo tych różnic działania projektowe najczęściej oceniano jako odpowiadające oczekiwaniom i wartościowe dla uczestników. Także w przypadku JST, które uważały, że nie wpisują się w pełni w grupę docelową projektu (przede wszystkim gmin wiejskich, podkreślających brak terenów inwestycyjnych i rolniczy charakter), czerpały z niego cenną wiedzę i doświadczenie. Ostatecznie, wskazywano również na „twórczą” atmosferę połączenie w grupach warsztatowych przedstawicieli JST z różnym doświadczeniem w obsłudze inwestora.

Na pewno bardziej, myślę, że bardziej z tego skorzystają osoby, które już w tym momencie współpracują i mają pozyskanych tych inwestorów. My dopiero się tego uczymy. My dopiero wchodzimy w ten etap, ale myślę, że możemy zacząć już z pewnością, po prostu z pewną wiedzą i bardzo dobrą wiedzą i bardzo dobrymi umiejętnościami. Pewnie ciężko się porównywać z gminami, które już od dawna uczestniczą w tym takim procesie decyzyjnym. Tak, ale tutaj my jak będziemy zaczynać od podstaw, jeżeli taki inwestor, że tak powiem do nas tutaj przyjdzie, to ja mówię ze swojej strony, ja przynajmniej będę wiedziała, jak mam się zachować.

Gmina wiejska

(...) Pierwsze wrażenie było takie, że tuż, czytaj: samorzady, które dysponują potężnymi zasobami terenów inwestycyjnych, powinny być w innym koszyku, ale to było pierwsze wrażenie, natomiast finalnie myślę, że nawet to samo w sobie też było całkiem niezłym pomysłem, czyli przemieszanie, chyba że to samo tak wyszło, przemieszanie tych, którzy mają bardzo różne uwarunkowania, różne możliwości, bo to otwiera też trochę inne spojrzenie, inną perspektywę daje człowiekowi (...).

Gmina wiejska

Z nielicznych głosów wyrażających wątpliwość co do adekwatności działań względem charakteru i uwarunkowań jednostki wybrzmiewa **konieczność węższego i ukierunkowanego na specyficzne potrzeby podejścia**.

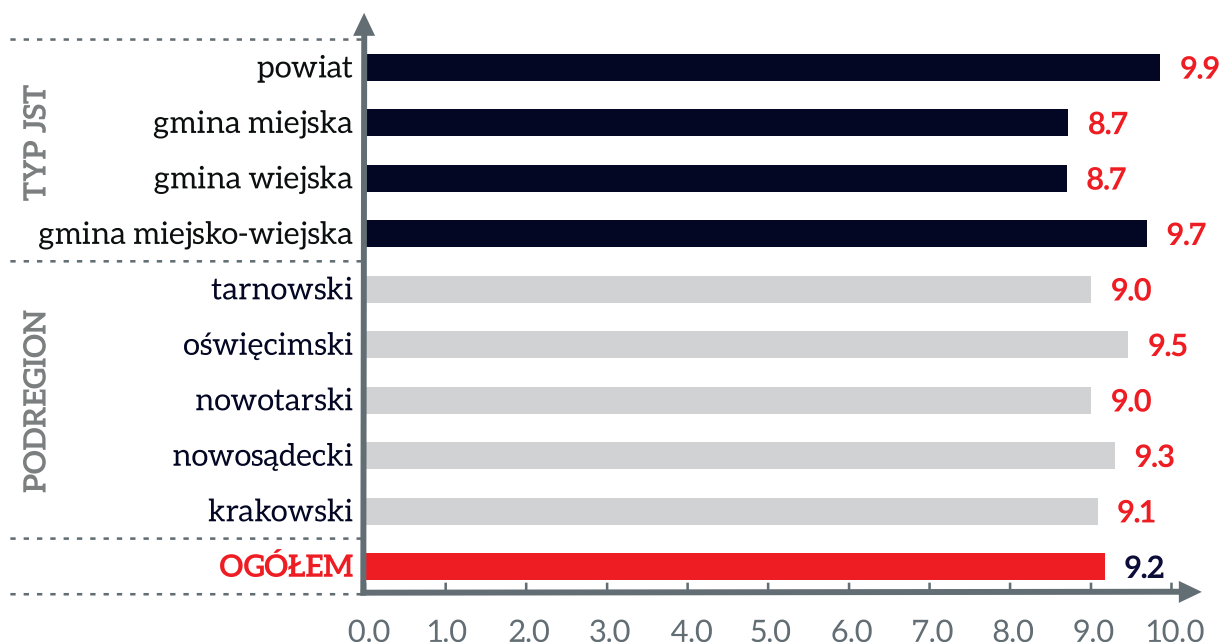
(...) zabrakło mi gdzieś spojrzenia na takie właśnie małe gminy, które nie mają może takich dużych zasobów, (...) bo w miastach czy w większych gminach, które są (...) bogatsze, no jest to może prostsze. No i mi zabrakło właśnie takiego wsparcia, nazwę to kolokwialnie, „maluchów”, czyli małych gmin, wiejskich gmin, gdzie nie ma takich dużych obszarów. A mamy coś niewielkiego i tu gdzieś może nie do końca mamy jakieś trafne pomysły na wykorzystanie tego, co mamy.

Gmina wiejska

O wysokiej ocenie jakości i przydatności prezentowanych w trakcie szkoleń treści świadczą również wyniki ankiet ewaluacyjnych wypełnianych przez uczestników⁶. W komentarzach wybrzmiały jednak pewne **poła do zmian czy udoskonaleń** kolejnych działań, w tym czas trwania spotkań, który uczestnikom ciężko było pogodzić z obowiązkami służbowymi i który doskwierał przy zdalnej formie realizacji szkoleń. Pojawiały się głosy o preferowaniu spotkań bezpośrednich, bezpośredniego kontaktu, a także położenia jeszcze większego nacisku na wymianę doświadczeń między uczestnikami. Badani uczestnicy projektu bardzo wysoko ocenili **współpracę z zespołem projektowym Krakowskiego Parku Technologicznego**. Zaledwie cztery JST wskazały ocenę niższą lub równą 5, a 63% respondentów przyznało maksymalną notę – 10. Nieco niżej przeciętnie oceniły współpracę gminy miejskie i wiejskie (8,7) oraz JST z podregionów tarnowskiego i nowotarskiego, jednak różnice w tych ocenach były symboliczne.

⁶ Zamawiający udostępnił materiały dotyczące szkolenia inauguracyjnego: szkoleń z autoprezentacji i savoir-vivre; promocji gospodarczej i marketingu; współpracy z różnymi środowiskami; negocjacji i komunikacji w biznesie oraz narzędzi elektronicznych w pracy z inwestorem i gospodarki nieruchomościami;

Wykres 5. Jak oceniają Państwo współpracę z zespołem projektowym Krakowskiego Parku Technologicznego w projekcie?



Uwaga: oceny dokonywano w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza „jestem zupełnie niezadowolony”, 10 – „jestem w pełni zadowolony”.

Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79)

Współpracę z zespołem projektowym KPT wysoko ocenili również wszyscy uczestniczący w badaniu jakościowym przedstawiciele kadry zarządzającej. Podkreślano nie tylko aspekty organizacyjne przeprowadzonych działań, ale i kompetencje, wiedzę i profesjonalizm zespołu. Ocena niejednokrotnie miała szerszy kontekst, wynikający z dotychczasowych doświadczeń JST i działających w niej przedsiębiorców.

(...) widząc, jak to było organizowane i jak wyglądał kontakt z osobami, które były odpowiedzialne za projekt, zaangażowane w projekcie, to naprawdę można było się też czasami czegoś nauczyć i zobaczyć, jak inni pracują i jak, przełożyć też nawet na swoje pole działania.

Gmina miejsko-wiejska

6

CO UDAŁO SIĘ ZMIENIĆ?

W niniejszej części raportu zaprezentowano diagnozę stanu obsługi inwestora w JST uczestniczących w projekcie wraz ze wskazaniem na zmiany, jakie zaszły w tym zakresie od 2020 roku. Układ analiz wyznaczają elementy modelu działania opisanego w publikacji *Standardy obsługi inwestora – podręcznik gminny* (Wolff i in. 2018), a zatem wytyczne w zakresie zasobów ludzkich POI, szkoleń pracowników związanych z obsługą inwestora, oferty inwestycyjnej, gromadzenia i aktualizacji danych na temat oferty i na temat jednostki, obsługi inwestorów.

6.1 PROBLEMY I POTRZEBY UCZESTNIKÓW NA STARCIE PROJEKTU

W przeprowadzonym w 2020 roku badaniu pt. Diagnoza stanu obsługi inwestora, uczestniczące w projekcie JST miały wymienić trzy najważniejsze problemy w obsłudze inwestora, z którymi się borykały. . Najwięcej respondentów (38) wskazało, że ich problemy związane są z **terenami inwestycyjnymi** – ich brakiem, niedostatecznym przygotowaniem lub trudnościami w pozyskaniu terenów wynikającymi np. z rozdrobnionej struktury własnościowej. Kolejną najczęściej zgłaszaną trudnością był **brak kadry lub komórki** wyznaczonej do obsługi inwestora (24 JST). Wskazywano zarówno brak pracowników odpowiedzialnych za obsługę inwestora (wynikający czasem z ograniczeń finansowych), brak wyznaczonego, oddzielnego stanowiska, rozproszenie zadań związanych z obsługą inwestora wśród pracowników. Z obszarem kadrowym wiąże się także trzeci najczęściej wskazywany problem – **niewystarczające doświadczenie, wiedza i umiejętności** w zakresie obsługi inwestora (14 JST).

Wykres 6. Najczęściej wskazywane problemy w obsłudze inwestora w JST na początku projektu



Uwaga: wskazane problemy zakodowano szerszymi kategoriami. Jeśli jedna jednostka wskazała więcej niż jeden problem wpisujący się w daną kategorię, kategorię zliczono tyle razy, ile wskazano problemów.

Źródło: badanie CAWI *Diagnoza stanu obsługi inwestora z 2020 roku (n=85)*

Relatywnie często wskazywano także na brak profesjonalnej oferty inwestycyjnej, uwarunkowania społeczno-gospodarcze (w tym lokalizację, dostępność komunikacyjną czy wyposażenie w infrastrukturę) oraz niewystarczające działania w zakresie promocji (w tym brak spójnej, wieloletniej strategii w tym zakresie). Na dalszych miejscach pod względem liczby wskazań znalazły się: brak procedur i SOI, ograniczenia finansowe i brak zainteresowania ze strony inwestorów.

Wśród JST wyróżniają się te zlokalizowane w podregionie tarnowskim. Najczęściej wskazywanym problemem nie są tu kwestie związane z terenami inwestycyjnymi, a brak odpowiednich kadr do obsługi inwestora oraz ograniczenia finansowe.

Tabela 9. Najczęściej wskazywane problemy w obsłudze inwestora w JST na początku projektu według podregionów

PODREGIONY				
krakowski	nowosądecki	nowotarski	oświęcimski	tarnowski
tereny inwestycyjne (13)	tereny inwestycyjne (13)	tereny inwestycyjne (13)	tereny inwestycyjne (13)	brak kadry lub komórki wyznaczonej do obsługi inwestora (7)
brak kadry lub komórki wyznaczonej do obsługi inwestora (9)	brak kadry lub komórki wyznaczonej do obsługi inwestora (9)	uwarunkowania społeczno-gospodarcze, infrastruktura (2)	brak kadry lub komórki wyznaczonej do obsługi inwestora (4)	ograniczenia finansowe (5)
doświadczenie, wiedza i umiejętności w zakresie obsługi inwestora (9)	brak profesjonalnej oferty inwestycyjnej (4)			brak profesjonalnej oferty inwestycyjnej (4)
	działania i materiały promocyjne (4)			tereny inwestycyjne (4)

Uwaga: wskazane problemy zakodowano szerszymi kategoriami. Jeśli jedna jednostka wskazała więcej niż jeden problem wpisujący się w daną kategorię, kategorię zliczono tyle razy, ile wskazano problemów.

Źródło: badania CAWI Diagnoza stanu obsługi inwestora z 2020 roku (n=85)

Bez względu na typ jednostki, problemy związane z terenami inwestycyjnymi pozostawały najczęściej wskazywanymi przez respondentów. W gminach wiejskich często jako przeszkodę wskazywano również brak kadr oraz niedostateczne kompetencje pracowników w obszarze obsługi inwestora, a w gminach miejsko-wiejskich – brak kadr, brak profesjonalnej oferty inwestycyjnej i uwarunkowania społeczno-gospodarcze.

Tabela 10. Najczęściej wskazywane problemy w obsłudze inwestora w JST na początku projektu według typu jednostki

TYP JST		
gmina miejska	gmina wiejska	gmina miejsko-wiejska
tereny inwestycyjne (7)	tereny inwestycyjne (25)	tereny inwestycyjne (15)
brak zainteresowania ze strony inwestorów (2)	brak kadry lub komórki wyznaczonej do obsługi inwestora (11)	brak kadry lub komórki wyznaczonej do obsługi inwestora (12)
	doświadczenie, wiedza i umiejętności w zakresie obsługi inwestora (7)	brak profesjonalnej oferty inwestycyjnej (6)
		uwarunkowania społeczno-gospodarcze, infrastruktura (6)

Uwaga: ze względu na pojedyncze wskazania i braki odpowiedzi nie zaprezentowano zestawienia dla powiatów. Wskazane problemy zakodowano szerszymi kategoriami. Jeśli jedna jednostka wskazała więcej niż jeden problem wpisujący się w daną kategorię, kategorię zliczono tyle razy, ile wskazano problemów.

Źródło: badania CAWI Diagnoza stanu obsługi inwestora z 2020 roku (n=85)

Potrzebę uzyskania wsparcia we wskazanych obszarach uwydatnia fakt, że najczęściej wskazywane problemy wyraźnie znajdują swoje odzwierciedlenie w oczekiwaniach, jakie JST miały względem projektu.

Wypowiedzi kadry zarządzającej, odnoszące się do problemów w obsłudze inwestora, jakie w JST zauważano na początku realizacji projektu, potwierdzają wyniki badania ilościowego. Pojawiają się w nich kwestie związane z brakiem terenów inwestycyjnych, kadry (w ogóle lub wyspecjalizowanej w obsłudze inwestora), kompetencjami pracowników i podejściem do inwestora, czy wreszcie – z brakiem promocji.

Na pewno brak komunikacji, brak przygotowania takiego merytorycznego, brak przeszkolenia pracowników, pod względem jak rozmawiać z inwestorem, jakie oni mogą mieć oczekiwania, więc takie od podstawowego przygotowania, ja mówię tutaj, pod konkretnych jakby inwestorów, po typu takie organizacyjne w urzędzie, czyli właśnie jakby brak jednej osoby, która, każdy wie, że ona zajmuje się obsługą inwestorów, jest kompetentna i posiada wiedzę, którą może przekazać, no tego typu sprawy.

Gmina wiejska

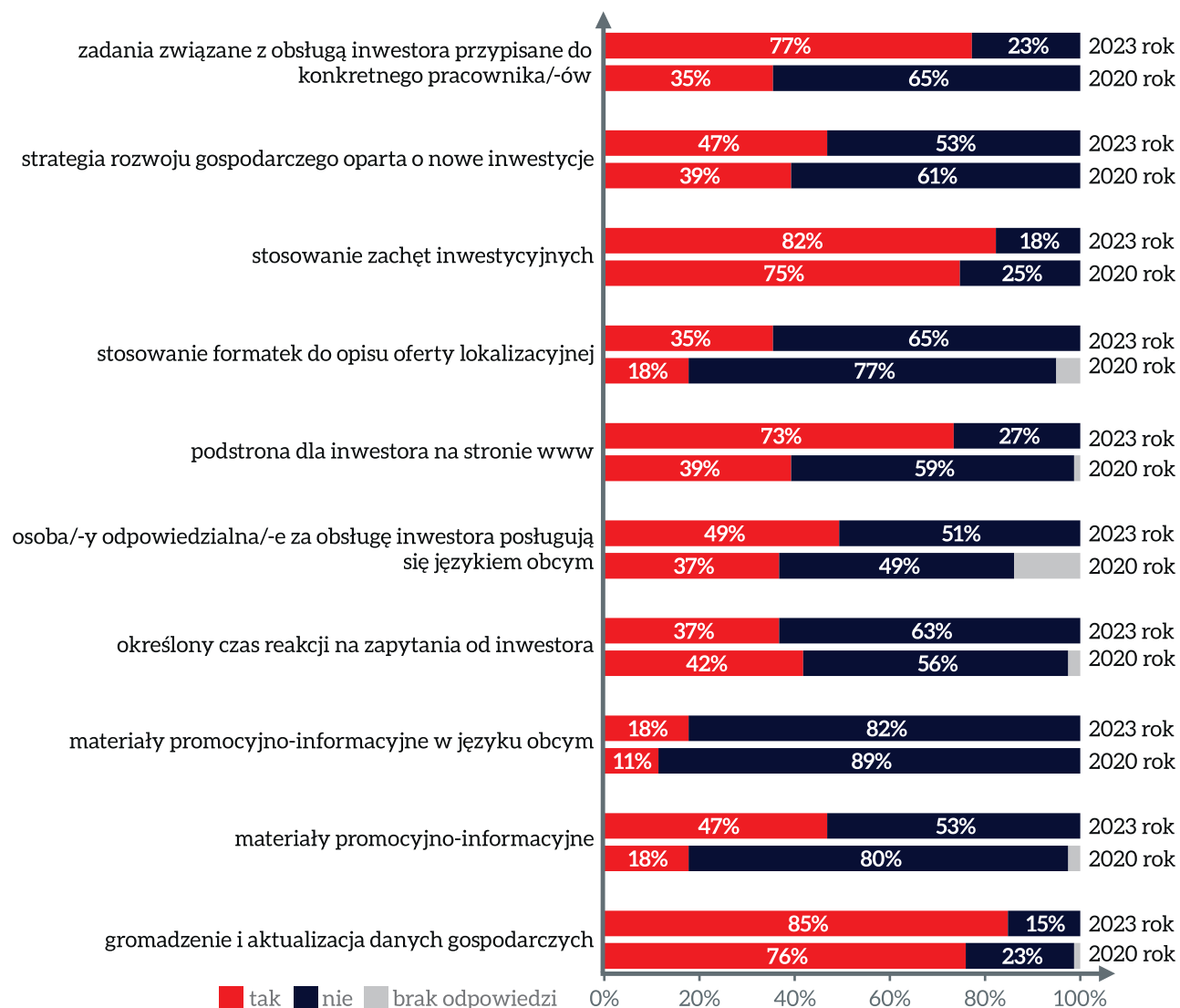
6.2 ZMIANY W ZAKRESIE OBSŁUGI INWESTORA

Porównanie wyników badania CAWI *Standardy obsługi inwestora* z 2020 roku (dla podpróby JST, która uczestniczyła w badaniu w 2023 roku) z wynikami badania CAWI/CATI przeprowadzonego w 2023 roku wskazuje, że dla niemal każdego analizowanego elementu obsługi inwestora liczba jednostek deklarujących jego spełnianie jest wyższa w 2023 roku⁷. Wyjątkiem było określenie w ramach urzędu czasu reakcji na zapytanie inwestora. Elementem, który już w 2020 roku najczęściej funkcjonował w badanych JST było gromadzenie i aktualizacja danych gospodarczych na temat jednostki. Również w 2023 roku była to najczęściej wskazywana praktyka (85% jednostek). Stosowanie zachęt inwestycyjnych to kolejny aspekt, którego posiadanie w swojej ofercie relatywnie często wskazywały JST już przed przystąpieniem do projektu (75% i 82% w 2023 roku). Najistotniejsza zmiana zaszła natomiast w obszarze kadry. W 2020 roku tylko 35% badanych JST wskazało, że zadania związane z obsługą inwestora są u nich przypisane do konkretnego pracownika lub pracowników. W 2023 roku takie rozwiązanie funkcjonowało w ponad ¾ badanych JST. Zauważalnie zmieniły się także udziały JST, które utworzyły w ramach witryny internetowej podstronę przeznaczoną dla inwestora (39% w 2020 roku i 73% w 2023 roku) oraz dysponujących materiałami informacyjno-promocyjnymi o jednostce (18% vs 47%). Mimo iż wyższy, w porównaniu z deklaracjami z 2020 roku, nadal niezadowolający jest

⁷ Uwaga: wyniki potraktowano zbiorczo – nie odnosząc się do zmiany w obrębie konkretnej JST. Więcej na ten temat w rozdziale 3. Różnic między wartościami w tych dwóch latach nie należy bezpośrednio przekładać na liczbę wdrożeń.

udział JST, w których pracownicy odpowiedzialni za obsługę inwestora posługują się językiem obcym. Jeszcze niższy jest udział jednostek stosujących odpowiednie formatki w opisie oferty lokalizacyjnej (ten element związany jest jednak z dysponowaniem ofertą lokalizacyjną) oraz posiadających materiały promocyjne w języku obcym.

Wykres 7. Elementy obsługi inwestora w JST uczestniczących w projekcie w latach 2020 i 2023



Uwaga: zaprezentowano wyniki badania z 2023 roku oraz badania z 2020 roku (podpróba ograniczona do JST, które wzięły udział w badaniu w 2023 roku).

Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79) oraz badanie CAWI Standardy obsługi inwestora z 2020 roku (n=79)

Wyniki analizy są spójne z obrazem wdrożeń i modyfikacji SOI w wypowiedziach kadry zarządzającej. Pojawiają się w nich przede wszystkim utworzenie podstrony dla inwestora oraz przypisanie zakresu obowiązków związanych z obsługą inwestora. Wskazywane są także kwestie związane z kulturą kontaktu z inwestorem (czas odpowiedzi na zapytania, kompetencje komunikacyjne i jakość obsługi) oraz zdobytą w trakcie projektu i wdrażaną w codziennej pracy wiedzą. Ponadto, z wywiadów pogłębionych wynika, że w niektórych JST **realizacja działań nad wdrożeniem części elementów (np. związanych ze stroną internetową czy ustalaniem zakresów obowiązków SOI) nadal trwa**. Pełna ocena wdrożenia standardów obsługi inwestora w JST uczestniczących w projekcie będzie zatem możliwa dopiero za jakiś czas.

Jesteśmy w trakcie modyfikacji tych standardów u nas. No pewne decyzje już zapadły, mamy pracowników odpowiedzialnych za obsługę inwestora do konkretnej osoby lub osób, natomiast jesteśmy jakby przed zmianą naszej strony www. I myślę, że tutaj państwa, to znaczy uwagi, które państwa eksperci tutaj nam przedstawili, posłużą nam do tego, że ta strona będzie sprawniej, lepiej funkcjonowała.

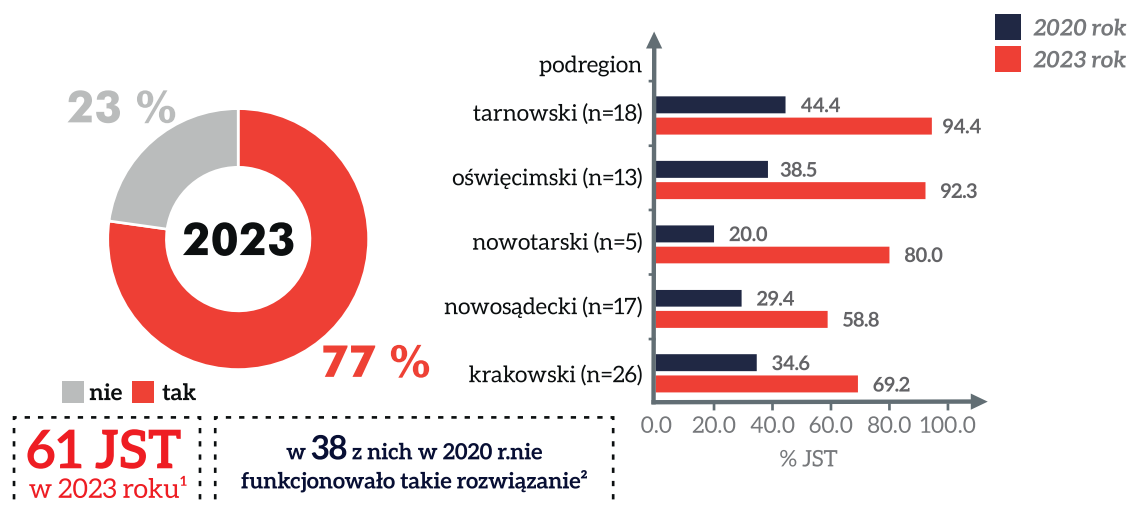
Gmina wiejska

6.2.1 ZASOBY LUDZKIE POI

Punkt Obsługi Inwestora to nazwa umowna. Odnosi się do osoby lub osób wyznaczonych do obsługi inwestora. POI może być odrębną komórką, ale nie jest to konieczny do spełnienia wymóg. Podobnie, nie musi być to stanowisko przeznaczone jedynie zadaniom związanym z obsługą inwestora – rolę tę może pełnić pracownik, dla którego te zadania są jedynie częścią zakresu obowiązków. Wyznaczenie POI to jednak obowiązek JST realizującej procedury opisane w publikacji *Standardy obsługi inwestora – podręcznik gminny*. Idealne rozwiązanie to takie, w którym POI jest bezpośrednio podległy władarzom danej JST. Autorzy podręcznika **rekomendują wyznaczenie co najmniej dwóch pracowników przypisanych do POI** (jeden z nich powinien być zastępstwem). Poza wyższym wykształceniem i szeregiem kompetencji miękkich niezbędnych w pracy z klientem zewnętrznym osoby wyznaczone do obsługi inwestora powinny posługiwać się językami obcymi – przynajmniej jedna osoba powinna znać język angielski.

W 2023 roku w zdecydowanej większości, bo w 61 z 79 JST uczestniczących w badaniu **zadania związane z obsługą inwestora przypisane były do konkretnego pracownika lub pracowników**. Z porównania z wynikami badania zrealizowanego w 2020 roku wynika, że w 38 JST, które aktualnie posiadają pracownika/pracowników skierowanych do obsługi inwestora, takie rozwiązanie nie funkcjonowało w 2020 roku. Udział JST deklarujących przypisanie pracownikowi lub pracownikom zadań z zakresu obsługi inwestora w każdym z podregionów był wyższy w badaniu z 2023 roku niż w badaniu z 2020 roku.

Wykres 8. Czy w urzędzie zadania związane z obsługą inwestora przypisane są do konkretnego pracownika pracowników?



¹ podana wartość oznacza liczbę JST, w których dane rozwiązanie funkcjonowało w 2023 roku.

² podana wartość oznacza liczbę JST, które w badaniu CAWI *Standardy obsługi inwestora* z 2020 roku zadeklarowały, że nie posiadają danego rozwiązania, ale miały je już w 2023 roku.

Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79) oraz badanie CAWI *Standardy obsługi inwestora* z 2020 roku (n=79)

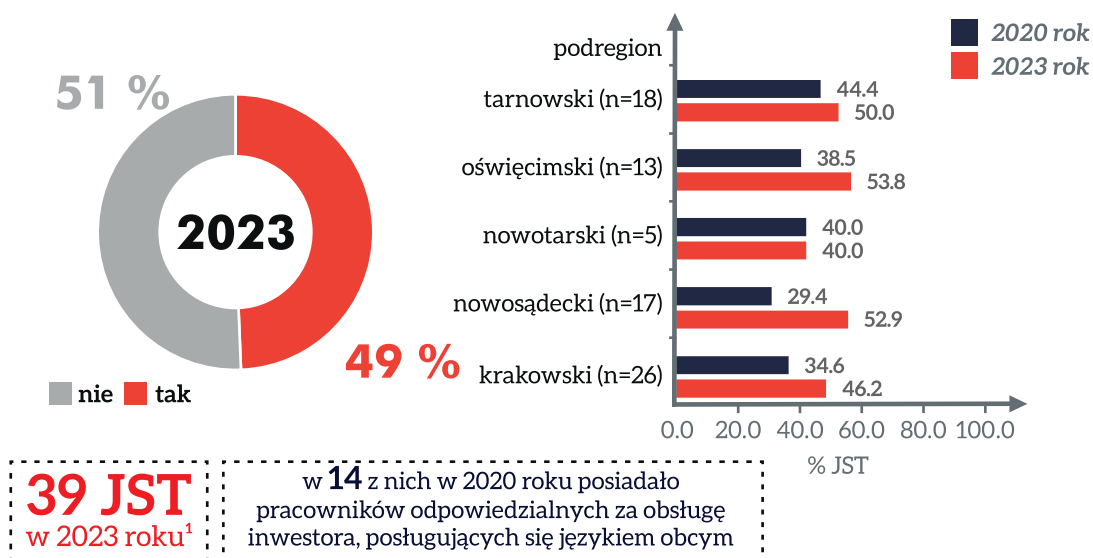
Aktualnie w podregionach nowotarskim, tarnowskim i oświęcimskim zidentyfikowano tylko po jednej JST, która wciąż nie posiadała pracownika z przypisaną odpowiedzialnością za obsługę inwestora. W podregionach krakowskim i nowosądeckim udział JST, które wciąż nie wdrożyły tego elementu był wyższy – około 30% i 40%. Średnia liczba pracowników, którym przypisano zadania związane z obsługą inwestora to 2,5, jednak 24 z 61 JST dysponują tylko jednym takim pracownikiem.

Większość badanych JST, w których zadania związane z obsługą inwestora przypisano do konkretnego pracownika, wskazała, że są to osoby zatrudnione w referatach lub wydziałach urzędu. Tylko w siedmiu przypadkach osoby te posiadają samodzielne stanowisko, a w trzech odpowiedzialność za obsługę inwestora przypisana jest także do przedstawicieli kadry zarządzającej. Dwie JST powołały w tym celu zespół pracowników. Zadania z zakresu obsługi inwestora w większości JST, które powierzyły je konkretnym pracownikom, z reguły wskazane są w regulaminie urzędu lub innym dokumencie (58 JST).

Postępowanie się językiem obcym przez osoby zajmujące się obsługą inwestora⁸, a zatem kluczowa kompetencja kadr POI (Wolff i in. 2018), nadal nie jest powszechnym standardem. Co prawda w porównaniu z badaniem z 2020 roku udział JST deklarujących, że pracownicy odpowiedzialni za obsługę inwestora posługują się językiem obcym jest wyższy (ogółem oraz niemal w każdym podregionie), jednak nadal znajomością języka obcego wykazuje się kadra niespełna połowy badanych jednostek. Trzeba jednak pamiętać, że wśród JST uczestniczących w projekcie znalazło się wiele małych gmin wiejskich, ukierunkowanych na lokalnych przedsiębiorców i reinwestycje, w których częstotliwość kontaktu z inwestorem jest niewielka i w których – siłą rzeczy – potrzeba, aby pracownik odpowiadający za obsługę inwestora posługiwał się językiem obcym, jest mniejsza.

Językiem obcym, którym posługują się pracownicy, jest głównie angielski (33 JST). W czterech JST jest to także język niemiecki, a w pojedynczych – francuski, włoski i rosyjski. Nieco częściej pracownikami posługującymi się językiem obcym dysponują powiaty i gminy miejskie.

Wykres 9. Czy osoba/-y odpowiedzialne za obsługę inwestora posługuje/-ą się językiem obcym?



Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79) oraz badanie CAWI Standardy obsługi inwestora z 2020 roku (n=79)

⁸ W tym pytaniu respondenci odnosili się do wszystkich pracowników zaangażowanych w obsługę inwestora: nie tylko osób, którym przypisano te zadania.

6.2.2 SZKOLENIA – WIEDZA I KOMPETENCJE KADRY

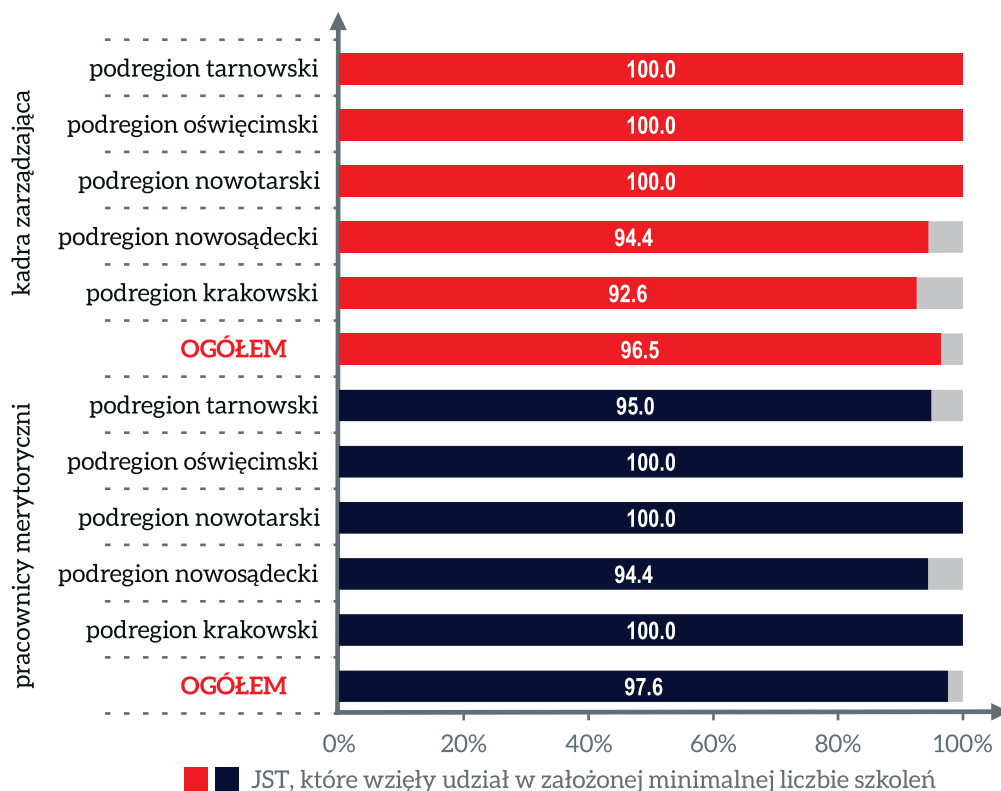
Jak podkreślają autorzy podręcznika w zakresie SOI dla gmin:

Na sukces w sprzedaży posiadanej oferty wpływają m.in. świadomość oczekiwań inwestora, umiejętność zaprezentowania własnych walorów i sztuka prowadzenia negocjacji.

(Wolff i in. 2018)

Rekomendacją w zakresie SOI jest udział pracowników – zarówno pracownika POI, jak i osoby decyzyjnej, w szkoleniach. Kadra POI powinna znać oczekiwania inwestora i potencjał inwestycyjny swojej jednostki, posiadać wiedzę i kompetencje miękkie w zakresie kontaktów z inwestorem (rozmowy biznesowe, negocjacje, savoir-vivre i protokół dyplomatyczny w biznesie, umiejętność pracy z przedstawicielami różnych kultur, zasada poufności w kontaktach), umiejętność przygotowania i prezentacji ofert, budowania relacji ze światem nauki i biznesu oraz dążenia do osiągnięcia celów wyznaczonych w strategii promocji potencjału jednostki.

W badaniu *Stan obsługi inwestora z 2020 roku* jedynie 29 JST zadeklarowało, że ich pracownicy uczestniczyli w szkoleniach powyższych obszarach w ciągu ostatnich trzech lat. Bezpośrednią możliwość spełnienia tego elementu SOI dał natomiast udział w działaniach projektowych. Projekt zakładał udział w co najmniej dwóch z pięciu szkoleń w przypadku kadry zarządzającej JST oraz czterech z dziewięciu szkoleń w przypadku pracowników merytorycznych. Założone minimum w przypadku szkoleń dla kadry merytorycznej spełniły 83 JST, w tym wszystkie w podregionach: krakowskim, nowotarskim i oświęcimskim, a w przypadku szkoleń dla kadry zarządzającej – 82 JST, w tym wszystkie z podregionów: nowotarskiego, oświęcimskiego i tarnowskiego.

Wykres 10. Udział JST w minimalnej założonej w projekcie liczbie szkoleń


Uwaga: minimalna założona liczba szkoleń dla pracowników merytorycznych to cztery z dziewięciu, a dla kadry zarządzającej – dwa z pięciu.

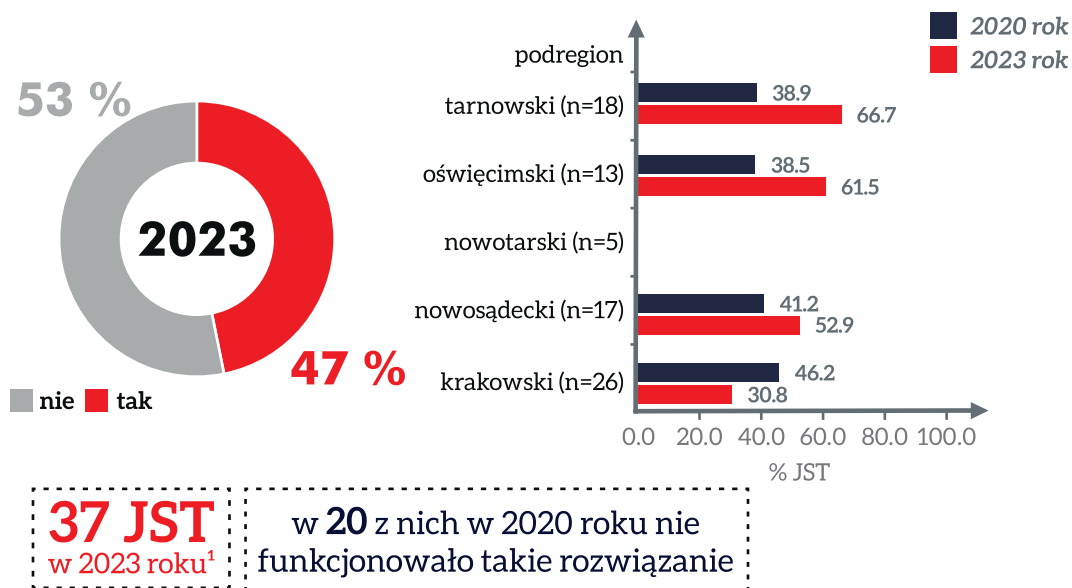
Źródło: opracowanie własne na podstawie List obecności ze szkoleń zrealizowanych w ramach projektu

6.2.3 OFERTA INWESTYCYJNA

Oferta inwestycyjna to pełen opis JST pod kątem atrakcyjności dla inwestora. Często bywa niesłusznie zawężana do terenów inwestycyjnych będących w posiadaniu JST (Dziemianowicz, Piróg 2018). Ponadto, na tworzenie klimatu, który sprzyja przyciąganiu inwestorów, poza dostępnymi terenami, składają się m.in., oferowane zachęty, spójna wizja rozwoju gospodarczego, czy kształtowanie sprzyjających inwestycjom postaw mieszkańców (Jerschina i in. 2010). Z ofertą inwestycyjną łączą się również aspekty jej aktualności, dostępu do informacji na jej temat oraz promocji.

Strategię rozwoju opartą o nowe inwestycje posiada 37 z 79 badanych JST, czyli niespełna połowa. Spośród 42 jednostek, które zadeklarowały brak tego rozwiązania, 14 planuje je wdrożyć w najbliższych latach, z czego aż sześć – jeszcze w 2023 roku.

Wykres 11. Czy gmina/powiat posiada strategię rozwoju opartą o nowe inwestycje?

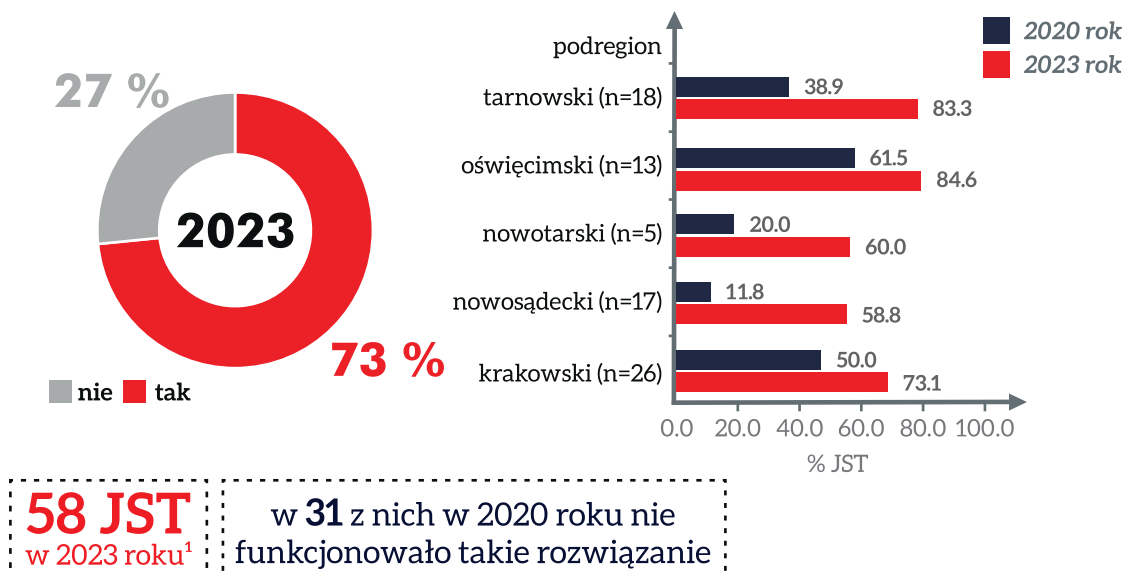


Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79) oraz badanie CAWI Standardy obsługi inwestora z 2020 roku (n=79)

W badaniu z 2020 roku posiadanie strategii opartej o nowe inwestycje zadeklarowało 31 JST. Aktualnie strategię posiada ponad połowa uczestników badania z podregionów nowosądeckiego, oświęcimskiego i tarnowskiego.

W podregionach oświęcimskim i tarnowskim ponad 80% JST uczestniczących w badaniu zadeklarowało posiadanie **podstrony internetowej skierowanej do inwestora**. Warunek spełniło 6 z 7 gmin miejskich i po około 70% powiatów, gmin wiejskich i miejsko-wiejskich. W podregionie krakowskim podstronę utworzyło 73% badanych JST; w mniejszym stopniu rozwiązanie było rozwinięte w podregionach nowosądeckim i nowotarskim – po około 60% JST uczestniczących w badaniu. Niemniej jednak, w badaniu z 2023 roku niemal połowa JST z nowosądeckiego to takie, które nie miały podstrony w 2020 i wdrożyły ją do 2023. Podobnie wygląda sytuacja gmin wiejskich (47%). Na 45 z 58 podstron znajdują się dane kontaktowe do osób zajmujących się obsługą inwestora. W 2020 roku dane kontaktowe zamieszczono tylko na 17 z 31 podstron.

Wykres 12. Czy na stronie internetowej gminy/powiatu jest podstrona przeznaczona dla inwestora?

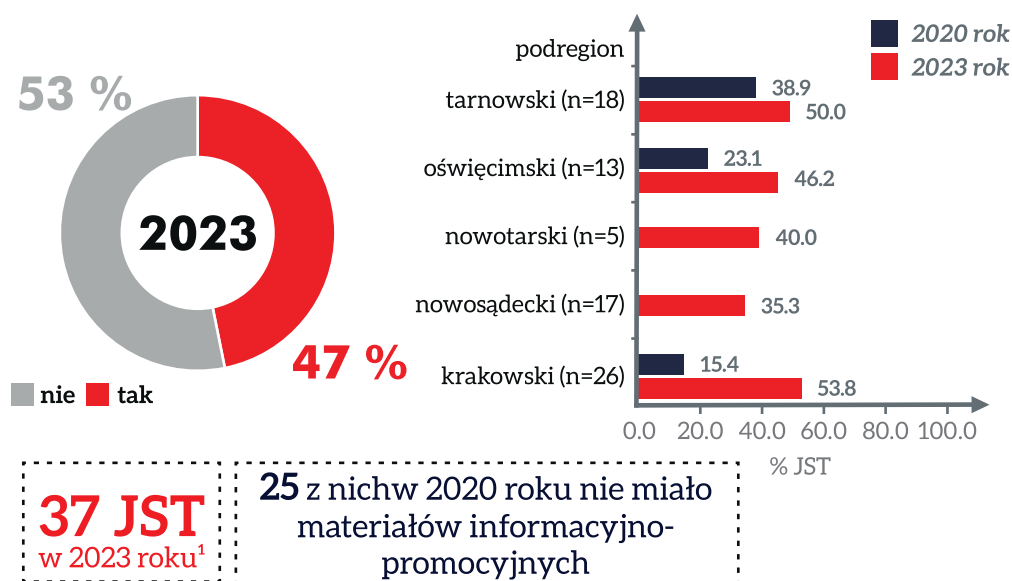


Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79) oraz badanie CAWI Standardy obsługi inwestora z 2020 roku (n=79)

Nadal dość słabo wypada **promowanie oferty inwestycyjnej JST**. Posiadanie materiałów informacyjno-promocyjnych z danymi przydatnymi dla inwestorów wskazała nieco ponad połowa badanych JST (37). W podregionie nowosądeckim takimi materiałami dysponowało tylko 35% JST, a w posiadającym najlepszy wynik w tej kategorii powiecie krakowskim – niespełna 54%. Uczestniczące w badaniu gminy miejskie były pod tym względem najlepiej przygotowane – 5 z 7 dysponowało materiałami promocyjno-informacyjnymi. W gminach wiejskich udział był najniższy – 39%. W tym obszarze nastąpił jednak postęp w porównaniu z 2020 rokiem, kiedy dysponowanie materiałami promocyjno-informacyjnymi zadeklarowało tylko 14 JST (spośród objętych badaniem w 2023 roku).

Materiały informacyjno-promocyjne w języku obcym posiada już tylko 14 JST. Najczęściej są to materiały w jednym języku – angielskim (12); pozostałe JST dysponują materiałami w językach: angielskim i niemieckim (1) oraz angielskim, francuskim i niemieckim (1).

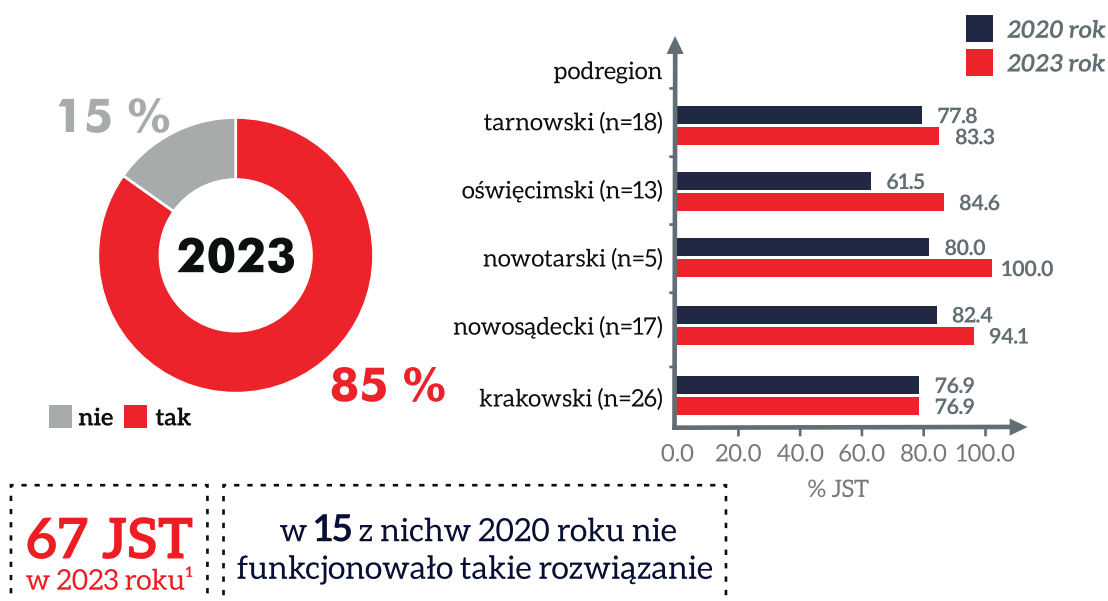
Wykres 13. Czy gmina/powiat posiada materiały informacyjno-promocyjne poświęcone możliwościom inwestycyjnym i gospodarczym gminy/powiatu?



Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79) oraz badanie CAWI Standardy obsługi inwestora z 2020 roku (n=79)

Jak już wskazano, gromadzenie i aktualizacja danych gospodarczych o jednostce to najczęściej realizowana praktyka. Zadeklarowało ją 67 z 79 badanych JST, w tym wszystkie jednostki z podregionu nowotarskiego i niemal wszystkie z nowosądeckiego.

Wykres 14. Czy gmina/powiat gromadzi i aktualizuje dane gospodarcze (np. liczba ludności, liczba aktywnych podmiotów gospodarczych, poziom bezrobocia itp.)?

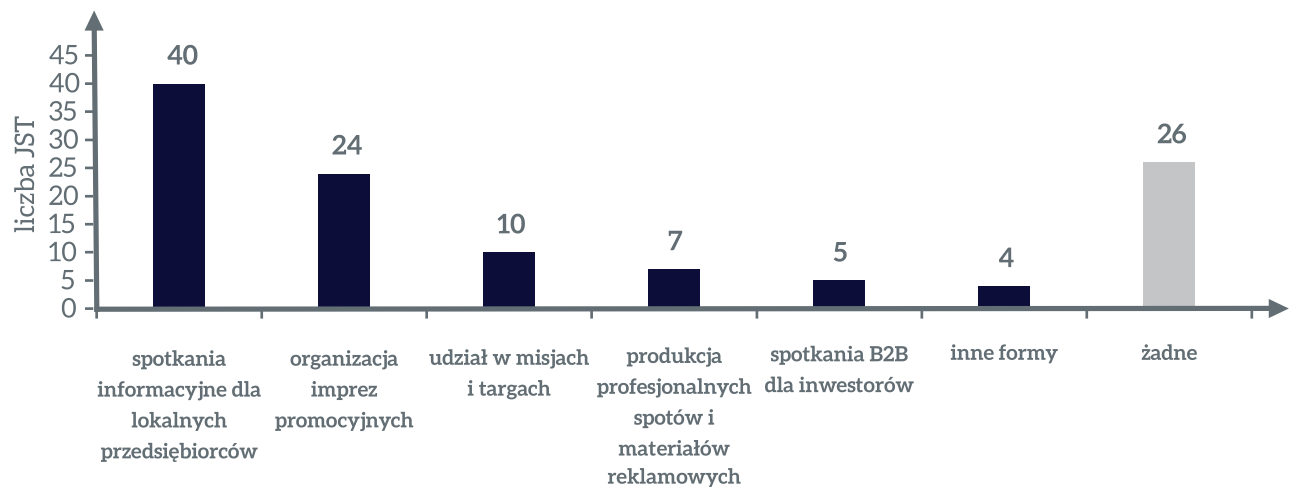


Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79) oraz badanie CAWI Standardy obsługi inwestora z 2020 roku (n=79)

Przygotowany przez PAIH podręcznik wyznacza standardy w zakresie promocji oferty inwestycyjnej przy pomocy portalu jednostki jako najbardziej uniwersalnego i elastycznego środka przekazu. „Ponadstandardowe” i aktywne rozwiązania w zakresie promowania oferty to organizowanie spotkań B2B, kontaktowanie się z mediami, organizacja imprez promocyjnych, udział w misjach i targach czy wreszcie tworzenie materiałów reklamowych, w tym profesjonalnych spotów (Wolff i in. 2018).

53 JST (czyli 67%) uczestniczące w badaniu realizowało od 2020 roku działania związane z **aktywną promocją, pozyskiwaniem i obsługą inwestora**. Zdecydowanie najczęściej były to spotkania informacyjne dla lokalnych przedsiębiorców (40 JST), a także organizacja imprez promocyjnych (24 JST). Badane jednostki zdecydowanie rzadziej decydowały się na udział w misjach i targach (co dziesiąta), produkcję profesjonalnych filmów reklamowych (7) czy spotkania B2B dla inwestorów (5). Najaktywniejsza jednostka zrealizowała pięć spośród wskazanych działań promocyjnych, najwięcej ograniczyło się jednak do jednego (26) lub dwóch działań (20).

Wykres 15. Czy gmina/powiat zorganizował/-a od 2020 roku któreś z poniższych działań związanych z promocją, pozyskiwaniem i obsługą inwestora?

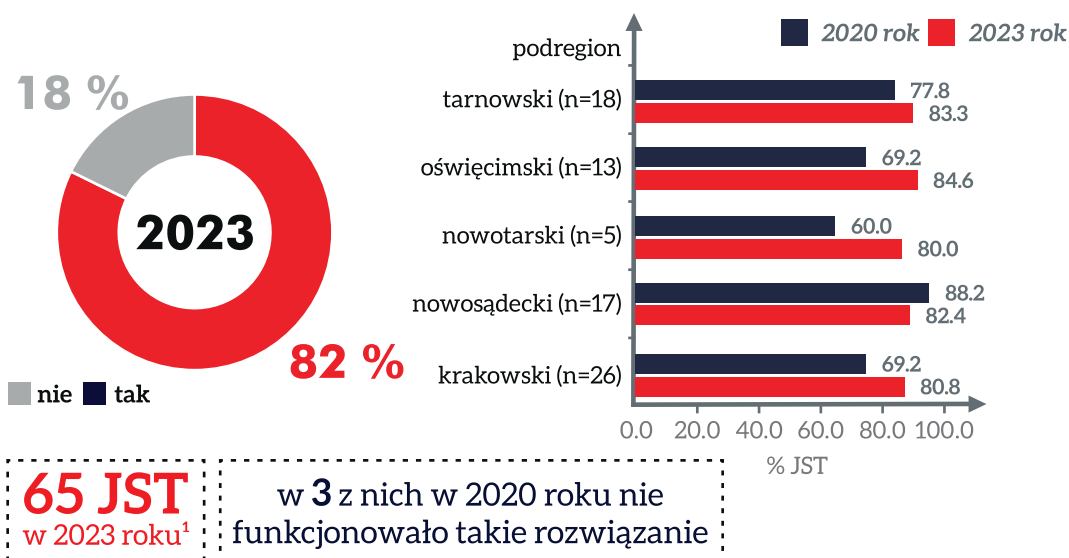


Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79)

Największy udział JST organizujących działania promocyjne zaobserwowano wśród zlokalizowanych w podregionach krakowskim i tarnowskim (po ponad 70%), najniższy – w powiecie oświęcimskim (niespełna 54%). Aktywną formy promocji od 2020 roku zrealizowały wszystkie gminy miejskie uczestniczące w badaniu, ponad 70% gmin miejsko-wiejskich, około 60% gmin wiejskich i tylko trzy z siedmiu powiatów.

Zachęty inwestycyjne, m.in. w postaci ulg i preferencji podatkowych, terenów inwestycyjnych czy utworzenia komórki do obsługi inwestorów/przedsiębiorców, stosuje 65 z 79 badanych JST. Udziały JST realizujących te praktyki w poszczególnych podregionach są wyrównane.

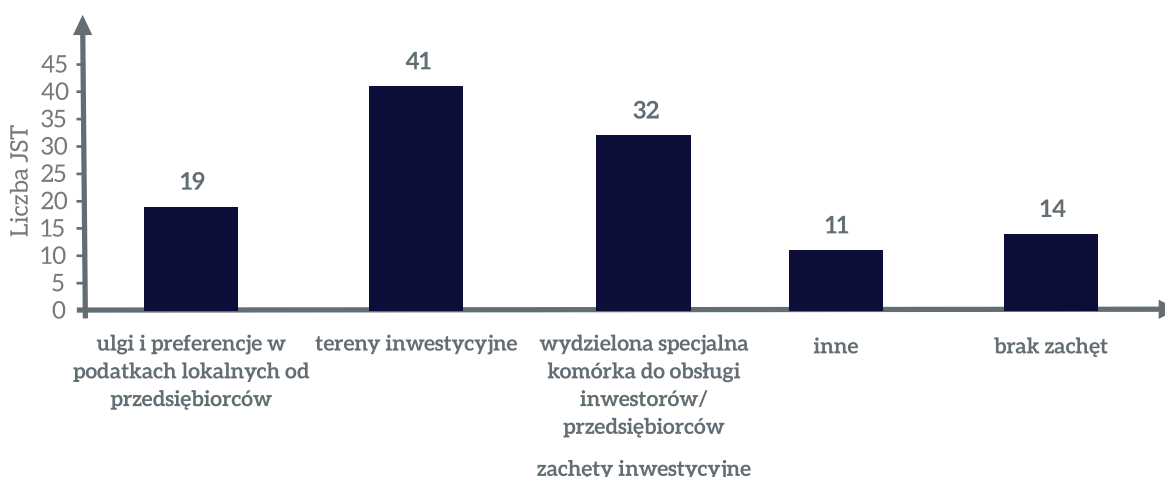
Wykres 16. Stosowanie zachęt inwestycyjnych przez JST



Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79) oraz badanie CAWI Standardy obsługi inwestora z 2020 roku (n=79)

Najczęściej stosowaną zachętą jest oferowanie **terenów inwestycyjnych** (41 JST). Również w badaniu przeprowadzonym w 2020 roku ta forma wsparcia inwestora deklarowana była najczęściej. Zachętę w postaci wydzielonej specjalnej **komórki do obsługi inwestorów/przedsiębiorców** deklarują 32 JST, czyli znacznie mniej niż liczba jednostek, które wskazały przypisanie zadań z zakresu obsługi inwestora do konkretnego pracownika, co świadczy o tym, że pomimo wyznaczenia odpowiedzialnego pracownika, nie nadaje mu się rangi wyspecjalizowanej w tym zakresie komórki.

Wykres 17. Jakie zachęty inwestycyjne przeznaczone dla przedsiębiorców zainteresowanych prowadzeniem działalności na jej obszarze stosuje gmina/powiat?



Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79)

Z **formatek do opisu oferty lokalizacyjnej** (list kontrolnych, informacji o hali produkcyjnej) korzysta 28 z 79 badanych JST, czyli około 35%. Wśród JST, które w zachętach inwestycyjnych zadeklarowały oferowanie terenów inwestycyjnych formatki wykorzystuje 17 z 41. Jeśli spojrzeć na badane JST w układzie podregionów, to z modelowego opisu oferty lokalizacyjnej zdecydowanie częściej korzystały JST z podregionów oświęcimskiego i tarnowskiego (6 z 9 i 7 z 12 deklarujących tereny inwestycyjne jako zachętę dla przedsiębiorców), podczas gdy w podregionie krakowskim była to niespełna co 10 jednostka. Zdecydowanie częściej z rozwiązania korzystały powiaty i gminy miejskie, najrzadziej – gminy wiejskie.

46 z 79 przebadanych JST zadeklarowało, że od 2020 roku **wprowadziło co najmniej jedną ofertę lokalizacyjną do Generatora Ofert Inwestycyjnych**. Największą aktywność w tym zakresie wykazały JST z podregionu tarnowskiego (niemal 90% objętych badaniem) i nowosądeckiego (ponad 70%). W pozostałych podregionach udział JST, które wywiązały się z tego zadania jest niższy – w podregionie krakowskim to 36% JST, w nowotarskim 40%, a w oświęcimskim – ponad połowa. Również wśród gmin wiejskich ten udział był niższy (46%), co wiąże się z posiadaniem oferty lokalizacyjnej – niespełna 31% gmin wiejskich wskazało, że oferuje zachętę inwestycyjną w postaci terenów inwestycyjnych, podczas gdy w gminach miejskich i miejsko wiejskich było to ponad 70% JST.

Wykres 18. Czy gmina/powiat wprowadził/-a przynajmniej jedną ofertę lokalizacyjną do Generatora Ofert Inwestycyjnych (GOI) od 2020 roku?



Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79) oraz Generator Ofert Inwestycyjnych (dostęp: 12.05.2023 roku)

W bazie GOI⁹ wg stanu na 12 maja 2023 roku znajdowały się łącznie 1243 oferty. W województwie małopolskim dostępnych było 89 ofert, z czego 80¹⁰ zlokalizowanych było na terenie gmin uczestniczących w projekcie (łącznie 45 gmin). Wśród tych 80 ofert dominowały działki *greenfield* (74).

⁹ https://www.paih.gov.pl/generator_ofert_inwestycyjnych

¹⁰ Statystyki przywołane w dalszej części akapitu dotyczą tylko ofert lokalizacyjnych położonych na obszarze gmin uczestniczących w projekcie

Pozostałe to tereny *brownfield* i powierzchnie biurowe (po trzy oferty). Wśród liderów (spośród uczestników projektu) pod względem liczby zlokalizowanych na ich terenie i zamieszczonych w bazie ofert inwestycyjnych znalazły się: Tarnów (6), Chrzanów (5), Niepołomice (5) oraz Krzeszowice, Nowy Targ, Proszowice i Tomice (po 4 oferty). Właścicielami 36 spośród analizowanych ofert inwestycyjnych są gminy, jednak aż 31 ma prywatnego właściciela (na obszarze 13 gmin znajdują się tylko takie oferty). Pozostałe są własnością KOWR, Skarbu Państwa, SSE lub mają jeszcze innego właściciela. Trzeba jednak zaznaczyć, że ze względu na moment realizacji badania statystyki ofert zamieszczanych w GOI dynamicznie się zmieniają – wzrasta zarówno liczba opublikowanych w bazie ofert lokalizacyjnych, jak i liczba JST uczestniczących w projekcie, które wdrożyły ten element obsługi inwestora.

6.2.4 OBSŁUGA INWESTORÓW

Profesjonalna komunikacja to jeden z elementów wysokiej jakości obsługi inwestora. Niemal wszystkie badane JST, poza jedną, dysponują **warunkami do spotkań** z przedsiębiorcami i inwestorami (dostępem do sali spotkań). 29 z 79 JST, czyli nadal niewiele, zadeklarowało, że w urzędzie określono **czas, w którym gmina/powiat stara się reagować** na zapytania inwestorów. Najlepiej wypada w tym kryterium podregion oświęcimski – 46% objętych badaniem JST deklaruje, że ustaliło czas reakcji na pytania inwestorów. Powiaty i gminy miejskie częściej niż gminy wiejskie i miejsko-wiejskie posiadały tę praktykę. Spośród 29 JST, które wskazały funkcjonowanie takich ustaleń, 18 zadeklarowało, że odpowiedzi na pytania wysyła niezwłocznie, pięć powołało się na terminy wynikające z Kodeksu Postępowania Administracyjnego, a sześć wskazało inne, zależne od okoliczności rozwiązania. Połowa uczestniczących w badaniu JST ma znikome szanse na zdobywanie doświadczenia w kontakcie z inwestorem – zapytania ze strony osób zainteresowanych ofertą inwestycyjną zdarzają się u nich raz w roku lub rzadziej. Kilka razy w roku zapytania otrzymuje 31 JST, a tylko co dziesiąta przynajmniej raz w miesiącu.

Wykres 19. Jak często zdarzają się w gminie/powiecie zapytania (np. mailowo, telefonicznie, bezpośrednio) od osób zainteresowanych ofertą inwestycyjną?



Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79)



W momencie realizacji badania ponad połowa JST nie realizowała zadań z zakresu **opieki poinwestycyjnej**. *After care* realizowało 15% badanych JST, a zatem zaledwie 12 jednostek, niemniej jednak 28% zadeklarowało zaplanowanie takich działań. Wśród 35 JST, którym od 2020 roku udało się pozyskać nowego inwestora, niemal połowa nie prowadzi opieki poinwestycyjnej, 11 realizuje związane z nią działania, a co piąta JST zaplanowała je.

Wykres 20. Czy gmina/powiat zaplanował/-a i rozpoczęła realizację działań z zakresu opieki poinwestycyjnej?



Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79)



7

CZY BYŁO WARTO? EFEKTY PROJEKTU

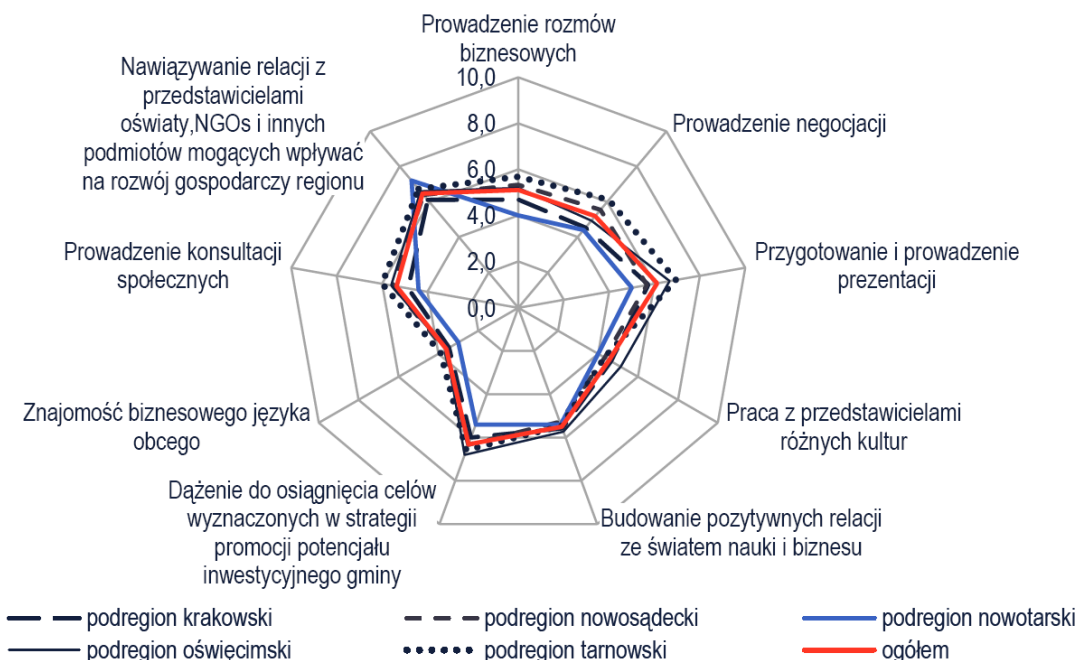
Scharakteryzowane w rozdziale piątym elementy standardu obsługi inwestora oraz różnice w stanie obsługi inwestora w grupie JST uczestniczących w projekcie w latach 2020 i 2023 mogą, ale nie muszą być bezpośrednim rezultatem udziału w projekcie. Szerszego kontekstu dla efektów projektu dostarczyły wywiady pogłębione z kadrą zarządzającą JST. Decydenci, zapytani o najważniejsze, ich zdaniem, efekty udziału w projekcie, wskazywali przede wszystkim: wzrost kompetencji kadry, zmianę w patrzeniu na rozwój gminy i pozyskanie inwestora, poszerzenie wiedzy z zakresu podejścia do biznesu, wymianę doświadczeń czy wzrost efektywności działania.

7.1 KOMPETENTNA KADRA

W ramach przeprowadzonej na początku projektu *Diagnozy potrzeb szkoleniowych* pracownicy biorących udział w nim udział JST ocenili swoją wiedzę i kompetencje w obszarach związanych z obsługą inwestora. Wśród ocenianych **kompetencji** najślabiej wypadła kluczowa dla kadry obsługi inwestora **znajomość biznesowego języka obcego** (średnia ocena dla wszystkich respondentów to 3,6). Nieco wyżej swoje kompetencje językowe oceniali przedstawiciele JST w podregionie tarnowskim oraz gmin miejskich, niżej zaś – badani reprezentujący jednostki z podregionu nowotarskiego. Nisko, na tle pozostałych obszarów, oceniono także kompetencje związane z **pracą z przedstawicielami różnych kultur** (najniżej w JST w podregionie nowotarskim oraz w gminach wiejskich). Mniej więcej na środku skali plasowały się kompetencje miękkie związane z kontaktem z inwestorem (prowadzenie rozmów biznesowych, negocjacji). Również w tych obszarach najślabiej wypadali pracownicy JST w podregionie nowotarskim oraz urzędów w gminach wiejskich, najlepiej – w podregionie tarnowskim i w gminach miejskich. Najwyżej oceniono natomiast kompetencje związane z **nawiązywaniem współpracy** z instytucjami wspierającymi rozwój gospodarczy. W tym obszarze wyróżniają się pracownicy z JST w powiecie nowotarskich oraz w gminach miejskich.

Jeśli chodzi o **wiedzę** niezbędną dla wysokiej jakości obsługi inwestora najmocniejszą stroną pracowników JST uczestniczących w projekcie była **znajomość zasady poufności** w kontaktach z przedsiębiorcami i inwestorami, **zasad savoir-vivre** w biznesie oraz **potencjału inwestycyjnego** gminy i regionu. Najniżej oceniono wiedzę w zakresie zasad protokołu dyplomatycznego i współpracy z przedstawicielami różnych kultur. Na tle pozostałych uczestników projektu pozytywnie wyróżnia się wiedza pracowników JST z podregionu oświęcimskiego oraz z gmin miejskich – w każdym z obszarów średnia ocena wiedzy pracowników była wyższa niż średnia dla wszystkich analizowanych JST. Warto zauważyć, że powiaty oraz gminy miejskie wyraźnie zaznaczały się na tle innych typów JST wyższą oceną wiedzy na temat potencjału inwestycyjnego.

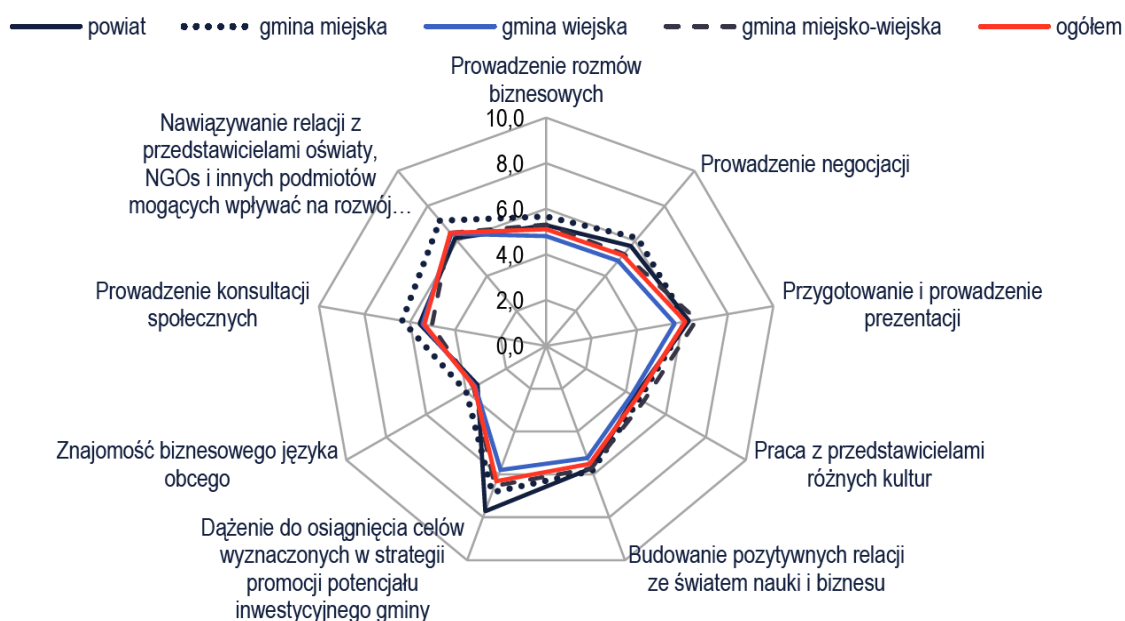
Wykres 21. Na ile czuje się Pan/Pani mocna w następujących obszarach? – według podregionów



Objaśnienia: oceny dokonano na skali od 1 – „wcale nie czuję się mocny/mocna” do 10 – „w pełni czuję się mocny/mocna”.

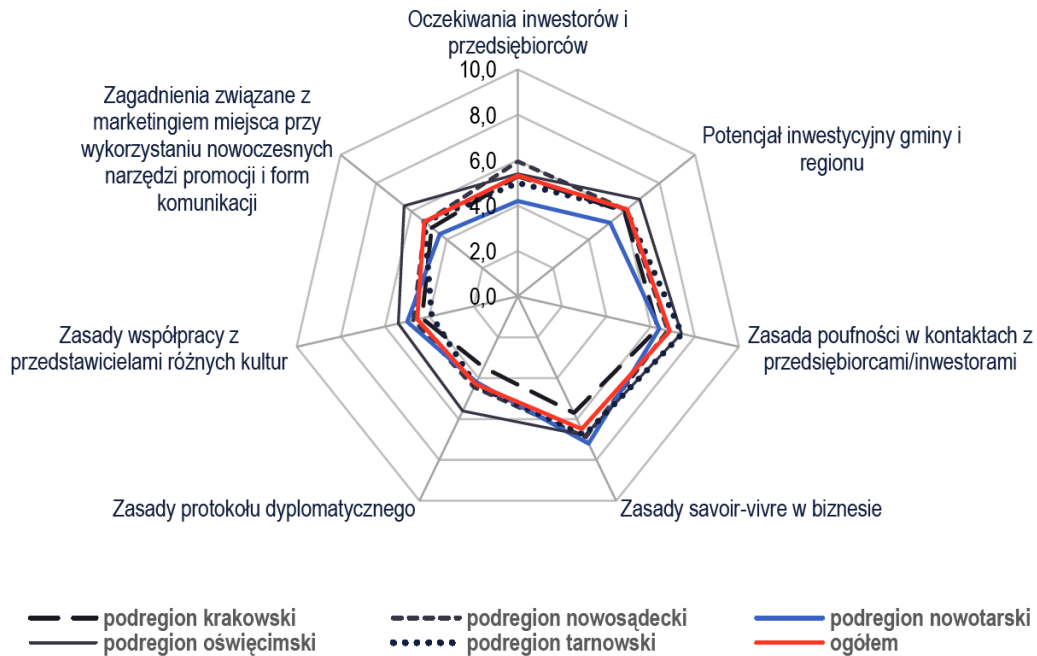
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI z 2020 roku – Diagnostyka potrzeb szkoleniowych (n=85)

Wykres 22. Na ile czuje się Pan/Pani mocna w następujących obszarach? – według typu JST



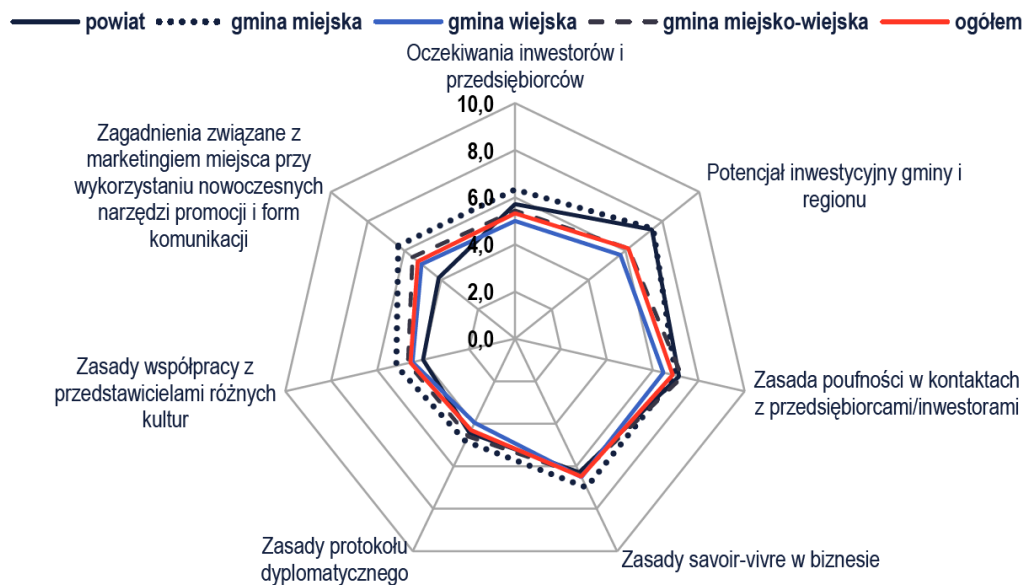
Objaśnienia: ocena na skali od 1 – „wcale nie czuję się mocny/mocna” do 10 – „w pełni czuję się mocny/mocna”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI z 2020 roku – Diagnostyka potrzeb szkoleniowych (n=85)

Wykres 23. W jakim stopniu zna Pan/Pani następujące obszary? – według podregionów


Objaśnienia: oceny dokonano na skali od 1 – „wcale się nie znam” do 10 – „znam w pełni”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI z 2020 roku – *Diagnoza potrzeb szkoleniowych* (n=85)

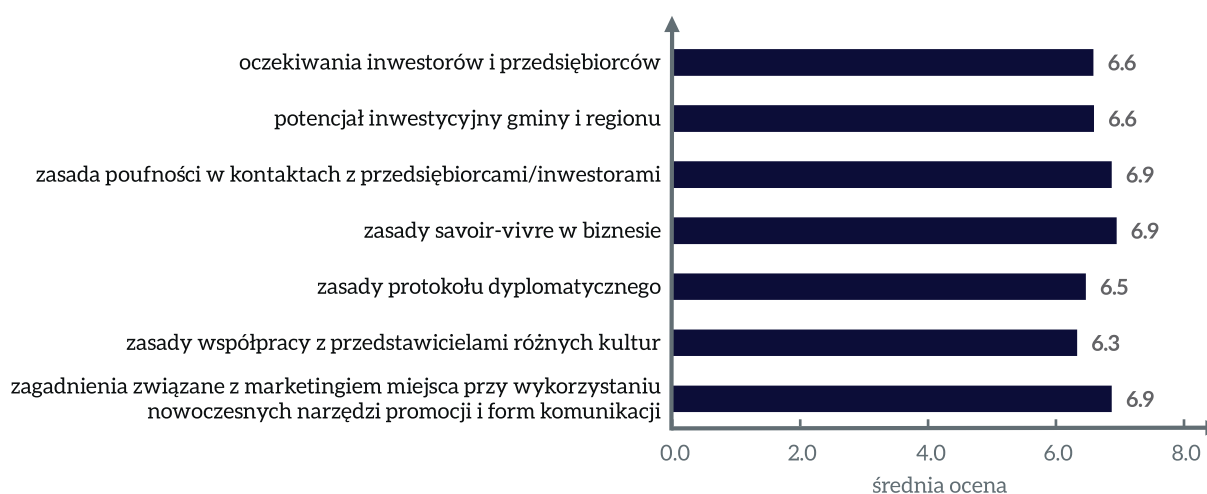
Wykres 24. W jakim stopniu zna Pan/Pani następujące obszary? – według typów JST


Objaśnienia: oceny dokonano na skali od 1 – „wcale się nie znam” do 10 – „znam w pełni”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI z 2020 roku – *Diagnoza potrzeb szkoleniowych* (n=85)

Udział w szkoleniach projektowych **wyraźnie zwiększył wiedzę** pracowników merytorycznych badanych JST w obszarach związanych z obsługą inwestora. Różnice między średnimi z przyznanych ocen w poszczególnych obszarach były niewielkie. Interpretując te wyniki trzeba mieć świadomość, że ocena zmiany poziomu wiedzy każdorazowo zależała od poziomu „wyjściowego”. Przeciętnie nieco większy, na tle pozostałych obszarów, wzrost wiedzy uczestnicy odczuli w zakresie zasad poufności w kontaktach z przedsiębiorcami/inwestorami, zasad savoir-vivre w biznesie i zagadnień związanych z marketingiem miejsca przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi, a zatem w obszarach, w których wiedzę już na wejściu do projektu oceniono wyżej, najmniejszy zaś – w obszarze współpracy z przedstawicielami różnych kultur.

Wykres 25. Czy dzięki udziałowi w szkoleniu wzrosła Pana/i wiedza w wymienionych obszarach?



Uwaga: oceny dokonywano na skali 1–10, gdzie 1 oznacza brak zmiany, a 10 – istotnie wzrosła. Z obliczeń wykluczono respondentów, którzy nie brali udziału w danym szkoleniu (odpowiedź „nie dotyczy”).

Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79)

Ważnym głosem w ocenie wpływu projektu na wiedzę i kompetencje pracowników odpowiedzialnych za obsługę inwestora jest spojrzenie kadry zarządzającej. Badani decydenci bardzo wysoko oceniają wpływ działań projektowych na wiedzę i kompetencje – zarówno własne, jak i pracowników merytorycznych. Niejednokrotnie wskazują ten aspekt jako jeden z głównych efektów udziału w projekcie. Dostrzegają przede wszystkim **wzrost kompetencji miękkich, interpersonalnych i komunikacyjnych** – tak w kontekście prowadzenia rozmów biznesowych, jak i szerszej pojętego kontaktu z inwestorem (i ogólnie – klientem), podejścia do niego i sposobu prezentowania oferty inwestycyjnej. Nabyte kompetencje są bezpośrednio łączone ze **wzrostem poziomu obsługi inwestora w JST**.

(...) to jest dla mnie ogromna tutaj wartość dodana stanowiąca na tym, że kadra jest świetnie przygotowana do tego, aby zmierzyć się z każdym wyzwaniem, jak i również nie ograniczać się do tylko i wyłącznie do inwestorów krajowych, ale i również zagranicznych.

Gmina miejsko-wiejska

Pozytywna zmiana w obszarze kompetencji niezbędnych w pracy z inwestorem znajduje również odzwierciedlenie w uporządkowaniu i ukierunkowaniu podejścia do jego obsługi. Poza większym „wyczuleniem” na potrzeby przedsiębiorcy, badani decydenci zauważają wzrost merytorycznej wiedzy pracowników oraz świadomości potencjału inwestycyjnego jednostki. Nowa wiedza i umiejętności stosowane są na bieżąco, nie tylko w samym kontakcie z inwestorem, ale i w szeroko rozumianych działaniach promocyjnych – przygotowaniu oferty inwestycyjnej, wyjściu z nią „na zewnątrz” i aktywnym pozyskiwaniu inwestorów.

(...) przede wszystkim rozumienie, czego druga strona oczekuje, czego może oczekiwać, przygotowanie takie organizacyjno-merytoryczne, czyli jaką wiedzę powinien taki pracownik posiadać, żeby móc rozmawiać z inwestorem. No i druga sprawa, czyli przekazywanie tutaj właściwej wiedzy, tak, czyli znajomość potencjału gminy i przekazanie tego inwestorowi.

Gmina wiejska

Na przykład pod kątem takim, że powinniśmy swoje zasoby, które chcielibyśmy mieć bardziej wykorzystane przez przedsiębiorców, nauczyliśmy się, jak, przynajmniej jakiś początek mamy, jak je prezentować, żeby zachęcić przedsiębiorców. To dla nas było najistotniejsze jak na razie, bo my nie mamy za wiele terenów na to, żeby udostępniać przedsiębiorcom, więc na razie jest to dla nas taki początek, żeby może na to, co mamy, inaczej po prostu spojrzeć.

Gmina wiejska

Jednym ze wskazywanych efektów jest także zmiana w postrzeganiu inwestora – nie tylko wspomniane już lepsze rozumienie jego potrzeb, ale i uznanie roli, jaką odgrywa w rozwoju jednostki.

Uczestnicy projektu nauczyli się tego, jak rozmawiać z inwestorem. Że to jest inwestor, który przychodzi i chce zainwestować pieniądze, chce otworzyć miejsca pracy i należy go traktować z szacunkiem, a nie jako zło konieczne, które no jest, bo jest (...).

Gmina miejsko-wiejska

7.2 ATRAKCYJNOŚĆ INWESTYCYJNA

Atrakcyjność inwestycyjna to „zdolność skłonienia do inwestycji poprzez oferowanie kombinacji korzyści lokalizacji możliwych do osiągnięcia w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej” (Szultka 2016). Im korzystniejsza kombinacja czynników lokalizacji, tym większa szansa na pozyskanie inwestora. Atrakcyjność inwestycyjną buduje szeroki zestaw uwarunkowań (korzyści/czynników lokalizacji), wśród których należy wymienić: dostępność transportową, zasoby i koszty pracy, infrastrukturę (społeczną i gospodarczą), chłonność rynku zbytu, poziom bezpieczeństwa czy wreszcie aktywność jednostki względem inwestorów i ogólny poziom rozwoju gospodarczego (Szultka 2016). Czynniki przyciągające inwestorów to czynniki atrakcyjności inwestycyjnej, zniechęcające – bariery atrakcyjności inwestycyjnej. Pojęciem szerszym niż atrakcyjność inwestycyjna, bo ujmującym nie tylko obiektywne i subiektywne czynniki będące cechami miejsc, jest klimat inwestycyjny, który zawiera w sobie również czynniki instytucjonalne i makroekonomiczne. Na klimat inwestycyjny składają się mikroklimaty: kapitału ludzkiego i rynku pracy, dostępności transportowej, wyposażenia infrastrukturalnego, potencjału rynkowego, przedsiębiorczości, obecności firm zagranicznych, poziomu rozwoju otoczenia biznesu, atrakcyjności rezydencjonalnej, a także, co szczególnie istotne w kontekście niniejszego opracowania: oferty inwestycyjnej i aktywności proinwestycyjnej gmin (Guzik i in. 2013).

Opracowywany co trzy lata unijny **Indeks konkurencyjności regionalnej** (Regional Competitiveness Index, RCI) mierzy zdolność regionów do oferowania atrakcyjnego środowiska dla przedsiębiorstw i mieszkańców (w kontekście jakości życia i pracy). Indeks syntetyczny obejmuje trzy wskaźniki cząstkowe: „podstawowy”, „wydajność” oraz „innowacje”. Każdy ze wskaźników cząstkowych zbudowany jest z filarów¹¹ opisujących różne aspekty konkurencyjności. Wskaźnik „podstawowy” obejmuje: instytucje, stabilność makroekonomiczną, infrastrukturę, zdrowie i edukację podstawową. We wskaźniku „wydajność” zawierają się filary: szkolnictwo wyższe i uczenie się przez całe życie, efektywność rynku pracy i wielkość rynku, a we wskaźniku „innowacje” – gotowość technologiczna, wyrafinowanie biznesowe i innowacyjność (Dijkstra i in. 2023). W rankingu z 2022 roku województwo małopolskie uplasowało się na **127 miejscu wśród 234**¹² regionów. Wśród polskich regionów wyżej znalazły się tylko region warszawski stołeczny oraz województwo śląskie. Zmiana wartości indeksu między 2019 a 2023 rokiem wskazuje na **poprawę konkurencyjności Małopolski** (wzrost z 86,1 do 94,3¹³). Na tle kraju region wyróżnia się ponadprzeciętną wartością RCI oraz wartościami w filarach: instytucje, zdrowie, szkolnictwo wyższe i uczenie się przez całe życie, efektywność rynku pracy, wielkość rynku, wyrafinowanie biznesowe i innowacyjność, ale wypada gorzej pod względem infrastruktury i gotowości technologicznej.

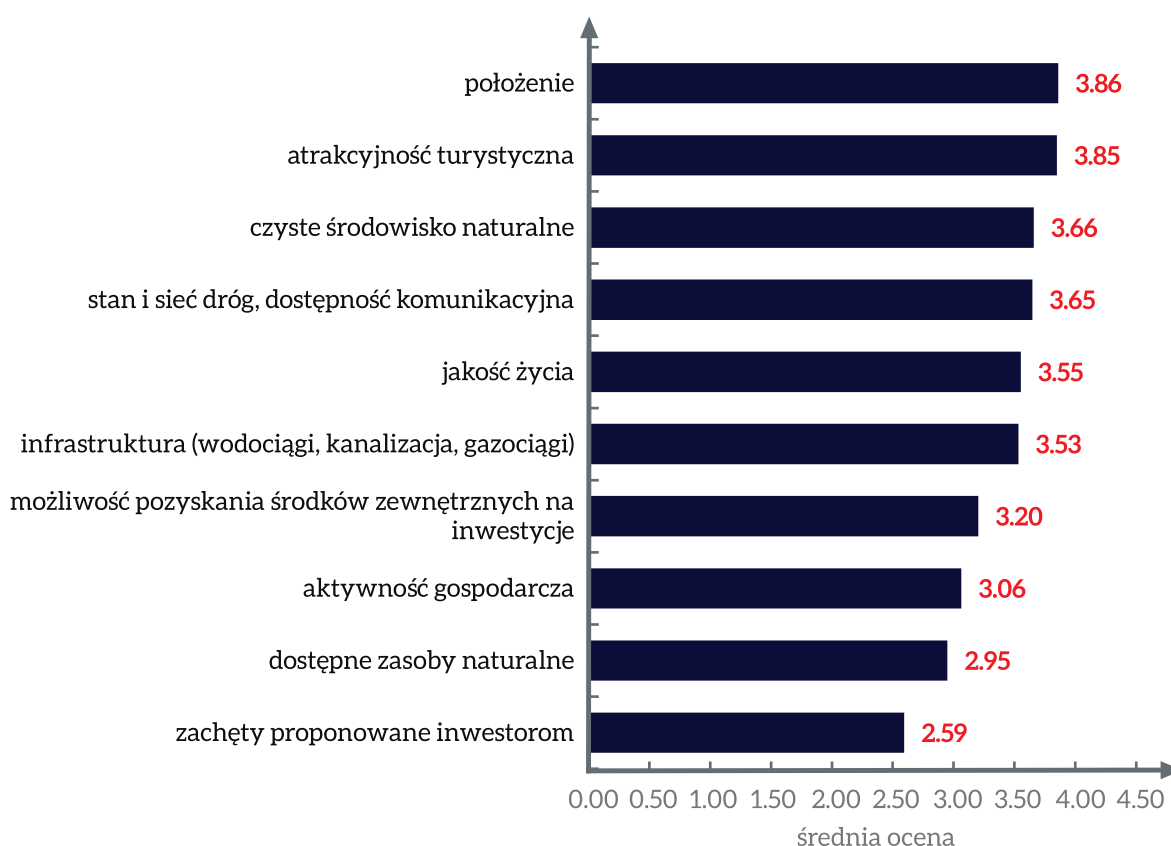
¹¹ Łącznie 11 filarów skonstruowanych z 68 zmiennych.

¹² https://ec.europa.eu/regional_policy/assets/regional-competitiveness/index.html#/PL/PL21

¹³ Wartość wskaźnika to odniesienie do średniej dla 27 krajów Unii Europejskiej (UE²⁷⁼¹⁰⁰).

W innym badaniu, w ramach którego opracowywany jest ranking polskich gmin ze względu na stosowanie dobrych praktyk w obsłudze przedsiębiorców, w 2021 roku wśród małopolskich gmin wyróżniono Kraków („Złota Gmina na 5!) oraz Oświęcim, Skawinę, Świątniki Górne, Tarnów i Zakopane („Gmina na 5!”), a zatem trzy gminy uczestniczące w projekcie (Pilewicz i in. 2021). W badaniu uczestników projektu z 2020 roku (CAWI Stan obsługi inwestora) respondentów poproszono o ocenę atrakcyjności inwestycyjnej JST w 10 wymiarach – czynnikach. Największymi atutami badanych JST (zdaniem respondentów) było ich położenie oraz atrakcyjność turystyczna, naj słabiej oceniono natomiast: zachęty proponowane inwestorom, dostępne zasoby naturalne i aktywność gospodarczą.

Wykres 26. Średnia ocena atrakcyjności inwestycyjnej JST uczestniczących w projekcie w poszczególnych wymiarach

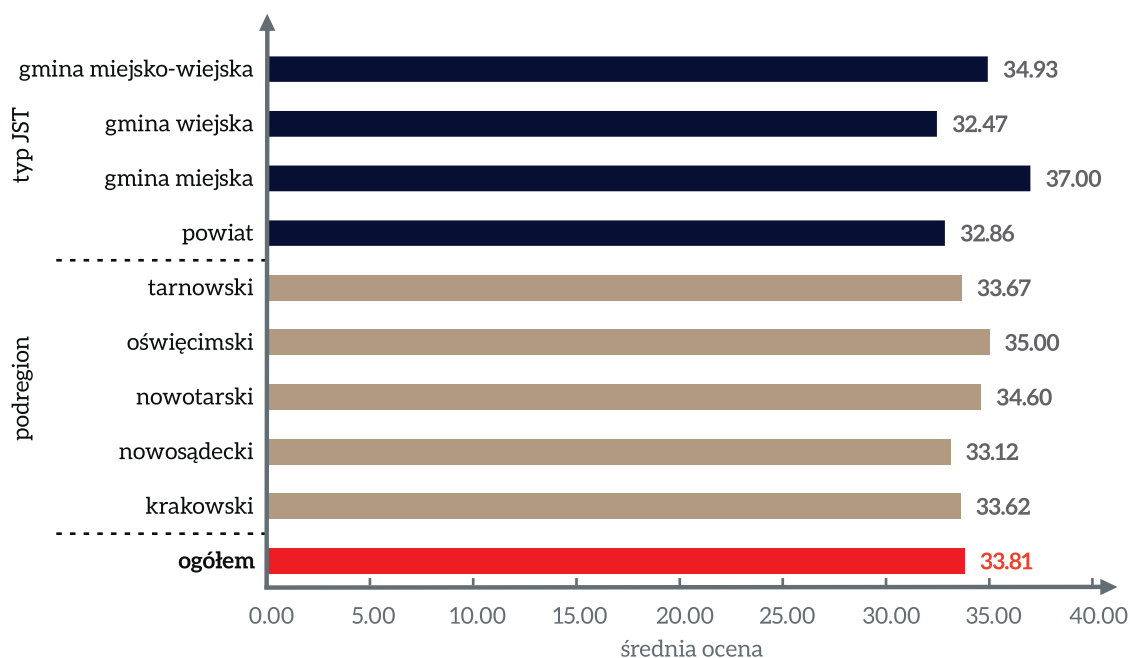


Objaśnienia: oceny dokonywano na skali od „bardzo niska” do „bardzo wysoka”. Poszczególnym odpowiedziom przypisano wagi: 1 - bardzo niska, 2 - niska, 3 - przeciętna, 4 - wysoka, 5 - bardzo wysoka. Przedstawiono wyniki dla JST, które uczestniczyły również w badaniu CAWI/CATI 2023.

Źródło: badanie CAWI *Diagnoza stanu obsługi inwestora z 2020 roku* (n=79)

Zdecydowanie **najwyżej atrakcyjność inwestycyjną swoich jednostek określi respondenci z gmin miejskich** – przeciętna wartość oceny jest znacznie powyżej wartości średniej dla wszystkich badanych JST. Na drugim miejscu znalazły się gminy miejsko-wiejskie, a naj słabiej swoją atrakcyjność inwestycyjną oceniły gminy wiejskie. W układzie podregionów najwyższa przeciętna ocena charakteryzowała JST z podregionów oświęcimskiego i nowotarskiego, najniższa – podregion tarnowski.

Wykres 27. Przeciętna sumaryczna ocena atrakcyjności inwestycyjnej JST uczestniczących w projekcie w podziale na podregiony i typy jednostek



Objaśnienia: oceny dokonywano na skali od „bardzo niska” do „bardzo wysoka”. Poszczególnym odpowiedziom przypisano wagi: 1 - bardzo niska, 2 - niska, 3 - przeciętna, 4 - wysoka, 5 - bardzo wysoka. Ocena atrakcyjności inwestycyjnej jest sumą ocen przyznanych we wszystkich 10 wymiarach. Przedstawiono wyniki dla JST, które uczestniczyły również w badaniu CAWI/CATI 2023.

Źródło: badanie CAWI Diagnostyka stanu obsługi inwestora z 2020 roku (n=79)

Pomimo iż dostępność komunikacyjna nie była najstąbiej ocenianym wymiarem atrakcyjności inwestycyjnej JST, w tym samym badaniu respondenci zapytani o to, co mogłoby poprawić atrakcyjność inwestycyjną reprezentowanych przez nich jednostek, najczęściej wskazywali właśnie wzrost dostępności komunikacyjnej (24 z 79 badanych JST), co tylko podkreśla wagę tego czynnika. Na kolejnych miejscach znalazły się: rozwój infrastruktury (14 odpowiedzi), a także zachęty dla inwestorów: pozyskanie lub wyodrębnienie terenów inwestycyjnych (12) oraz oferowanie ulg dla inwestorów, promocja JST i przygotowanie oferty lokalizacyjnej. Przytoczone powyżej wnioski z badania ilościowego wśród uczestników projektu z 2020 roku nadal są aktualne i wybrzmiewają w wywiadach z kadrą zarządzającą. Dostrzegany w ostatnich latach wzrost atrakcyjności inwestycyjnej jednostki badani niejednokrotnie łączyli właśnie z nowymi elementami infrastruktury komunikacyjnej, a brak poprawy – ze słabą dostępnością oraz brakiem oferty lokalizacyjnej.

Zaobserwowane przez władarzy zmiany w atrakcyjności inwestycyjnej gminy nie muszą być wynikiem udziału w działaniach projektowych i wdrożeń. Są efektem konsekwentnie prowadzonej polityki rozwoju – inwestycji infrastrukturalnych, estetyzacji przestrzeni publicznej. W wypowiedziach przywoływano też ogólną, makroekonomiczną sytuację i zdarzenia mające wpływ na całą społeczno-gospodarczą rzeczywistość. Wymierne efekty udziału w projekcie w tym zakresie są trudniejsze do wyodrębnienia, niemniej pojawiają się głosy o ulepszonej obsłudze inwestora i ofercie inwestycyjnej jako elementach poprawiających atrakcyjność inwestycyjną JST. Rozmówcy, którzy powoływali się na rolę udziału w projekcie w poprawie atrakcyjności inwestycyjnej wskazywali głównie wzrost świadomości, efekty wynikające z działań promocyjnych czy z wysokiej jakości obsługi inwestora. Część badanych zaznacza jednak, że obserwowana przez nich poprawa atrakcyjności inwestycyjnej jest wypadkową wielu czynników, w tym poprawy wspomnianej już wyżej dostępności komunikacyjnej lub utworzenia strefy aktywności gospodarczej.

Ja myślę, że dużo się zmieniło, bo to zarówno kwestia projektu, przygotowania naszego możliwości rozmowy z inwestorami, ale też (...) wiele czynników. Po pierwsze minęła pandemia, po drugie nasz teren zwiększa atrakcyjność, jest przygotowywany, jest (...) przygotowana infrastruktura, za 6 miesięcy będzie oddany węzeł [komunikacyjny, przyp. autorów] centralnie na naszej strefie (...).

Powiat

Uczestniczące w projekcie i w badaniu ilościowym JST zauważyły **poprawę w zakresie atrakcyjności oferty inwestycyjnej, procesu gromadzenia i zarządzania informacją istotną dla inwestora oraz procesu obsługi inwestora** w swojej jednostce w porównaniu ze stanem z 2020 roku. Najwyżej oceniono zaobserwowaną poprawę procesu obsługi inwestora. Ponad 40% jednostek oceniając poprawę w tym obszarze, przyznało oceny cztery lub pięć (w skali od zera do pięciu), a średnia z ocen to 2,77. Tylko 10 z 79 JST nie zaobserwowało zmiany. Poprawę w zakresie procesu gromadzenia informacji oraz w atrakcyjności oferty inwestycyjnej jednostki najczęściej oceniano na trzy, a średnie oceny dla wszystkich badanych JST to odpowiednio 2,44 i 2,43. Brak poprawy częściej deklarowano w przypadku atrakcyjności oferty inwestycyjnej (15 JST) niż pozostałych obszarów.

Wykres 28. Czy poprawiono atrakcyjność oferty inwestycyjnej/proces gromadzenia i zarządzania informacją istotną dla inwestora/proces obsługi inwestora w Państwa gminie/powiecie od 2020 roku?

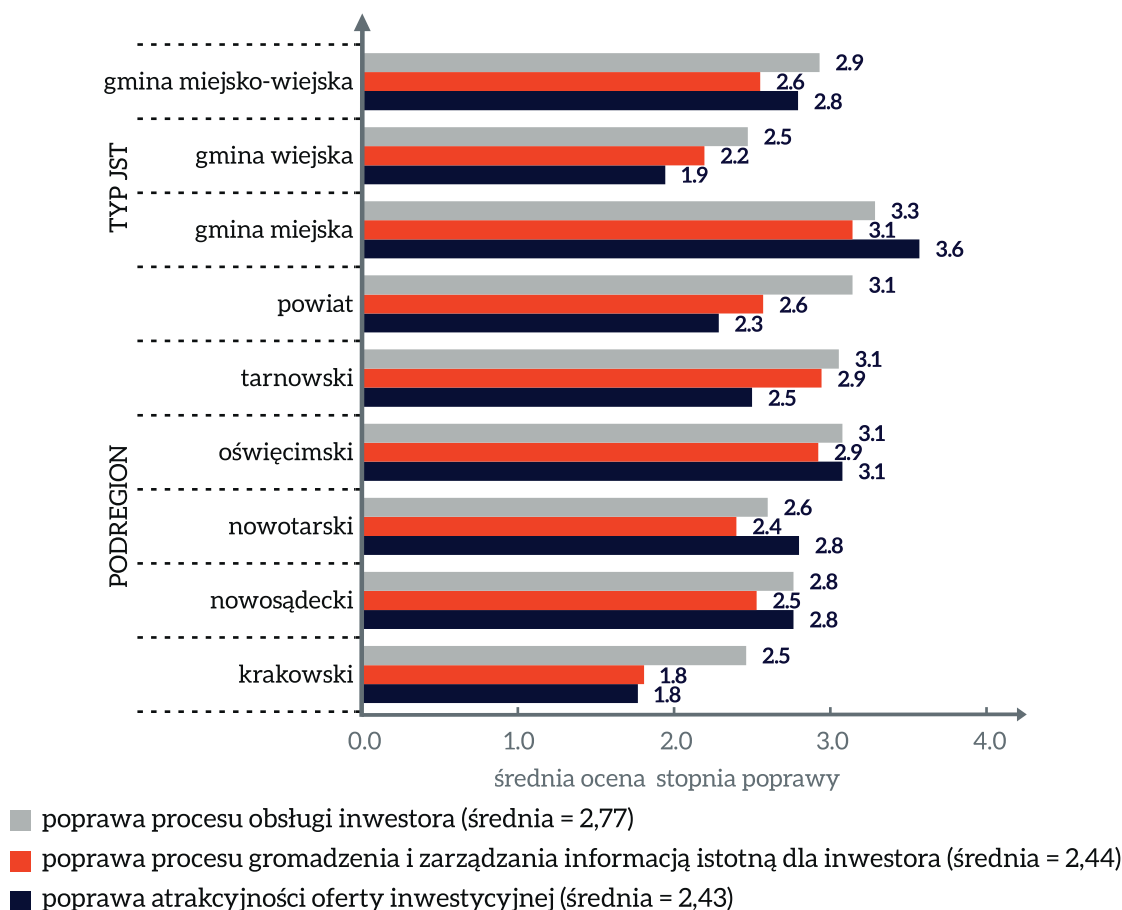


Uwaga: oceny dokonywano na skali 0–5, gdzie 0 oznacza brak zmiany, a 5 – największy stopień poprawy.
Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79)

Zaobserwowana poprawa lub jej brak na różnych płaszczyznach związanych z obsługą inwestora może zależeć od samej możliwości czy konieczności wdrożenia zmian, a także z już wypracowanych rozwiązań. Przykładem mogą być gminy wiejskie, których władarze w badaniach jakościowych często wskazywali na brak lub niedostateczne uwarunkowania do budowy oferty inwestycyjnej (np. brak terenów inwestycyjnych), czy brak zainteresowania ze strony inwestorów. Jednostki tego typu oceniły najniżej, na tle pozostałych, poprawę w trzech analizowanych obszarach. Najkorzystniejszą zmianę we wszystkich trzech aspektach zaobserwowały z kolei gminy miejskie uczestniczące w badaniu – wartości średnich ocen w tym typie JST były wyższe niż średnie dla 79 uczestników badania. Z ocen przyznawanych przez respondentów z tych jednostek wynika również, że największą zmianę *in plus* odnotowali w kontekście atrakcyjności oferty inwestycyjnej. Poprawę z zakresie obsługi inwestora oraz procesu gromadzenia informacji o gminie najwyżej oceniły JST z podregionów oświęcimskiego i tarnowskiego, a w zakresie atrakcyjności oferty inwestycyjnej – z podregionów oświęcimskiego, nowotarskiego i nowosądeckiego. W zdecydowanie mniejszym zakresie poprawę odnotowały JST z podregionu krakowskiego.



Wykres 29. Czy poprawiono atrakcyjność oferty inwestycyjnej/proces gromadzenia i zarządzania informacją istotną dla inwestora/proces obsługi inwestora w Państwa gminie/powiecie od 2020 roku? Według podregionów i typów gmin



Uwaga: oceny dokonywano na skali 0–5, gdzie 0 oznacza brak zmiany, a 5 – największy stopień poprawy.
Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79)

7.3 AKTYWNA PROMOCJA I NOWE INWESTYCJE

Jednym z oczekiwanych efektów udziału w projekcie było pojawienie się lub zwiększenie zainteresowania ze strony inwestorów. Wprowadzenie oferty lokalizacyjnej do GOI, na moment realizacji badania ilościowego, dla 32 z 46 JST nie zaowocowało nowymi zapytaniem w tej sprawie. Siedem jednostek odnotowało jedno zapytanie, a sześć – kilka.

Wykres 30. Czy po wprowadzeniu ofert/-y do GOI pojawiły się nowe zapytania w tych sprawach?



Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=46)

Z rozmów z kadrami zarządzającymi wynika, że wśród uczestniczących w projekcie JST znalazły się zarówno takie, które po zakończeniu udziału odnotowały wzrost zainteresowania ze strony inwestorów, jak i takie, które nie zaobserwowały zmiany. Kadra zarządzająca tych pierwszych w dużej mierze łączyła wzrost z innym efektem udziału w projekcie – **sprawniejszą, bardziej profesjonalną działalnością promocyjną oraz z aktywnym poszukiwaniem inwestorów**. Jeden z decydentów w ulepszonych po projekcie działaniach promocyjnych upatruje wprost wzrostu atrakcyjności oferty inwestycyjnej swojej jednostki.

(...) zwiększył się [kontakt z inwestorami; przyp. autorów] dlatego, że z projektu wyszliśmy też z jedną chyba zasadniczą informacją. To znaczy, ja ją znałem, a teraz sobie to właśnie tylko utwierdziłem, a reszta zespołu poznała i utwierdziła: nie ma już takie zasady, że siedz w kącie, to cię znajdą. Musisz się pokazywać, musisz działać, musisz sam szukać inwestorów, bo oni nie będą cię szukać.

Gmina miejsko-wiejska

Zdecydowanie te działania podjęte spowodowały, że tereny, które dzisiaj mamy, zwiększyły swoją wartość poprzez działania promocyjne, umiejętną kwestię zaprezentowania, sprzedaży. (...) uważam, że na pewno wartość dodaną stanowiło to szkolenie, nabycie tej wiedzy. (...) pewnie wypadkową tego będzie w niedługim czasie finalizacja (...) umów sprzedaży, które dzisiaj są na etapie negocjacji.

Gmina miejsko-wiejska

Również w kontekście promowania oferty inwestycyjnej w wypowiedziach badanych pojawia się wątek innego spojrzenia na inwestora, większego otwarcia i zmiany myślenia, w tym także otwarcia na pozyskiwanie większych, niż dotychczas, projektów inwestycyjnych.

(...) dzięki wdrożeniu tych standardów, to możemy się tym poszczycić, że nie tylko jesteśmy otwarci na lokalnych przedsiębiorców, ale na przedsiębiorców. Otworzyliśmy się na cały świat, można powiedzieć.

Gmina wiejska

Ciekawym przykładem na to, w jaki sposób udział w projekcie przełożył się na zainteresowanie lokalizacją działalności w gminie jest historia jednostki, do której potencjalny inwestor trafił z polecenia pracownika innej JST uczestniczącej w inicjatywie. To kolejny element, który potwierdza, że istotną wartością projektu była możliwość bezpośredniego kontaktu przedstawicieli różnych jednostek, wymiany wiedzy i doświadczeń oraz budowy sieci kontaktów. Czasem jednak ocena, w jakim stopniu to udział w projekcie przełożył się na większe zainteresowanie potencjalnych inwestorów, jest niejednoznaczna. Wątpliwości jednego z decydentów wynikały z braku możliwości rozgraniczenia tego wpływu i efektów ogólnego rozwoju jednostki, inny z kolei odniósł się do pandemii, która również wpłynęła na kontakty z inwestorami.

Trudno mi jest powiedzieć, czy sam udział w projekcie zwiększył, czy też rozwój gminy. Pewnie jedno i drugie, na pewno zwiększył samą częstotliwość i ilość kontaktów z potencjalnymi inwestorami. Oferta nasza jako gminy też się zwiększyła, więc tutaj też pewnie, nie wiem, czy to miało wpływ.

Gmina miejsko-wiejska

Nowego inwestora w trakcie trwania projektu udało się pozyskać mniej niż połowie badanych JST (35 z 79), przy czym 11 przyciągnęło dwóch nowych inwestorów, a osiem – jednego. Nowego inwestora zyskała około połowa badanych JST zlokalizowanych w podregionach oświęcimskim i tarnowskim oraz ponad połowa gmin miejskich i miejsko-wiejskich.

Wykres 31. Czy Państwa gmina/powiat pozyskał/-a nowych inwestorów od 2020 roku?

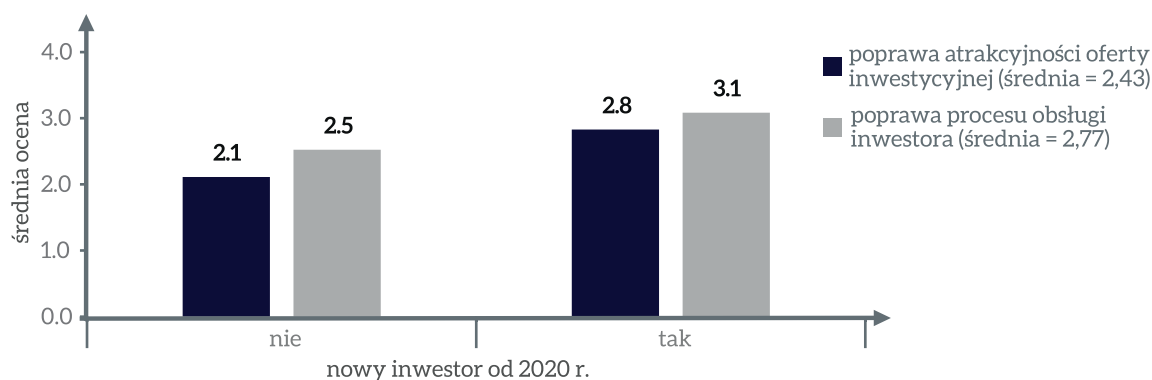


Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=46)

JST, którym udało się pozyskać inwestorów, przeciętnie wyżej oceniały poprawę atrakcyjności swojej oferty inwestycyjnej oraz procesu obsługi inwestora – o 0,7 w pierwszym obszarze i 0,6 w drugim. Biorąc pod uwagę, jakie typy i podregiony reprezentowały JST wyżej oceniające poprawę w zakresie

atrakcyjności inwestycyjnej i obsługi inwestora (gminy miejskie, podregiony oświęcimski i tarnowski), należy uwzględnić, że przyciągnięcie nowego inwestora może być efektem większego doświadczenia i aktywności w tym zakresie jeszcze przed startem projektu.

Wykres 32. Przeciętna postrzegana poprawa atrakcyjności oferty inwestycyjnej i procesu obsługi inwestora w gminie/powiecie od 2020 roku a pozyskanie nowego inwestora



Uwaga: oceny poprawy atrakcyjności oferty inwestycyjnej i procesu obsługi inwestora dokonywano na skali 0–5, gdzie 0 oznacza brak zmiany, a 5 – największy stopień poprawy.

Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79)

Część JST, których kadra zarządzająca uczestniczyła w badaniu jakościowym, dość pręźnie rozwijała się w zakresie napływu inwestycji. Badani często wskazywali, że w ostatnich latach pozyskiwali inwestorów lub są aktualnie w trakcie finalizowania umów. Dla jednostek najaktywniejszych w tym zakresie jest to jednak dość utrwalone zjawisko – inwestorzy pojawiali się również zanim JST przystąpiła do projektu. Z kolei przedstawiciele JST, którym nie udało się pozyskać nowego inwestora wyrażają wątpliwość, czy czas, który upłynął od zakończenia projektu jest wystarczający, aby mówić o efektach w postaci nowych inwestycji.

(...) ten projekt nie trwał jakoś długo (...) ten projekt trwał tam parę miesięcy, no i to zamknięcie tego projektu samo nie powoduje, że nagle inwestorzy do nas wchodzi drzwiami i oknami (...) To wymaga jakiegoś czasu, okresu, kiedy to faktycznie zostanie wdrożone, ale nie zasadzie takiej, że będzie osoba powołana i będzie wiedziała, jak rozmawiać i kogo dopraszać do rozmowy, tylko to już jest proces (...) długofalowy (...).

Gmina miejsko-wiejska

7.4 INWESTOR OTOCZONY OPIEKĄ

Wymiernym efektem projektu w opiniach kadry zarządzającej JST jest usprawnienie i profesjonalizacja obsługi inwestora. Wiąże się to z uświadomieniem sobie przez decydentów i pracowników roli, jaką inwestor odgrywa w rozwoju regionu i konieczności otoczenia go pełną, kompleksową opieką. Wątek profesjonalizacji obsługi inwestora i zapewnienia mu lepszej opieki decydenci łączą bezpośrednio z wiedzą i kompetencjami zdobytymi w trakcie projektu.

(...) zaopiekowanie się od A do Z, od początku, jak już tylko, że tak powiem, on [inwestor, przyp. autorów] się zainteresuje nami, to staramy się go nie wypuszczać (...) no proponujemy mu wszelkie możliwe sposoby, bo oczekiwania są różne, (...) ten rynek to jest wymagający (...)

Gmina miejska

(...) pracownicy zostali też oczywiście odpowiednio ukierunkowani, no i te szkolenia z pewnością uwarściły ich na to, żeby do każdego inwestora iść i traktować odpowiednio, z szacunkiem, przede wszystkim na pewnym poziomie. (...) podejście do niego, tak, takie partnerskie, prawidłowe (...).

Gmina miejsko-wiejska

Część JST jeszcze przed rozpoczęciem udziału w projekcie zatrudniała pracownika odpowiedzialnego za kontakt z inwestorem. W tych jednostkach, w których takiej osoby nie było, inwestor trafiał najczęściej albo do przedstawiciela kadry zarządzającej, albo odsyłano go do kilku różnych osób. Zadania i wiedza związana z obsługą inwestora były w takich urzędach rozproszone. Efektem udziału w projekcie (i utworzenia POI) jest „**skrócenie ścieżki**” obsługi inwestora.

Ogólnie cały wydział był za to odpowiedzialny, i to właśnie był taki troszeczkę marazm. I po tym szkoleniu, po tych wizytach studyjnych (...) no, widzę, że zdobywszy tę wiedzę, dorośliśmy do tego, że najlepiej, jak jest dedykowana osoba do obsługi inwestora, bo to bezpośredni kontakt i możliwość, że tak powiem, wyręczania w niektórych przypadkach inwestora, w tym procedowaniu, w przemieszczaniu się, poszukiwaniu, zdobywaniu stosownych decyzji, pozwoleń jest z pewnością ułatwieniem, ale jest też ogromnym takim atutem dla tego, który czuje się, że został „zaopiekowany” i może zająć się naprawdę czymś ważniejszym, a ostatecznie już tylko sfinalizować czy podpisać umowę z nami w przedsięwzięciu.

Gmina miejsko-wiejska

Wynikający z udziału w projekcie wzrost kompetencji kadry, a także utworzenie POI, przełożyły się również na efektywność pracy urzędów – skrócenie czasu podejmowania decyzji poprzez lepsze rozeznanie w potrzebach inwestora, ale i samej JST, a także usprawnienie procesu gromadzenia informacji.

(...) podniesienie kompetencji, bardziej dojrzała i bardziej pełna obsługa potencjalnego inwestora. No i to też wychodzi przy analizie, że my pewne rzeczy jesteśmy w stanie dużo szybciej [zrobić], mamy takie umiejętności, że dużo szybciej jesteśmy w stanie stwierdzić, czy tego inwestora chcemy po pierwsze, po drugie, czy jesteśmy w stanie zrozumieć jego oczekiwania.

Gmina wiejska

Jeden z decydentów wskazał również na to, że komplementarnym elementem obsługi inwestycyjnej jest trwały kontakt z inwestorem.

(...) Myślę, że KPT na tym szkoleniu nam przypomniało, że obsługa inwestora nadal ma trwać, mimo, żeśmy wszystkie działki sprzedali i teraz moglibyśmy tylko teoretycznie usiąść i odcinać kupony, czyli podatki, cieszyć się, że ludzie mają robotę i się niczym nie interesować. To nie jest prawda, żywo się interesujemy tym co się dzieje w strefach.

Gmina wiejska

7.5 ZEJŚCIE Z UTARTYCH SZLAKÓW

Część badanych decydentów wyniosła również z projektowych działań świadomość konieczności wdrożenia pewnych zmian w dotychczasowych sposobach działania – w szczególności odbiurokratyzowania i uelastycznienia procedur. Dostrzegają konieczność przestawienia się na budowanie bardziej partnerskich relacji z inwestorem. W wywiadach przewijają się: wyjście poza sztywne ramy procedur, nawiązywanie dialogu z inwestorem, a czasem szukanie rozwiązań „na granicy”.

(...) wiemy, że obsługa inwestora to jest jednak obsługa specyficznej grupy ludzi, ale nie w złym tego słowa znaczeniu, tylko osób, które stawiają wysokie żądania i oczekiwania, i tu i teraz chcą mieć pewne sprawy rozstrzygnięte, ostatecznie znać stanowisko czy decyzję. I to trzeba też mieć na względzie, patrząc na dotychczasową, można powiedzieć brzydtko, czasem opieszałość ogólną wśród administracji naszego kraju, to to było bardzo pożądane.

Gmina miejsko-wiejska

(...) najważniejsze dla mnie jest to, że dzisiaj pokazaliśmy skutecznie pracownikom urzędu, że praca w urzędzie to nie jest tylko i wyłącznie postępowanie według procedury kiedyś tam świętej, tylko troszkę niesztampowe działania, mające możliwość dania czasem wiatru w żagle, jak i również rozwinięcia skrzydeł. Bo osoby pracujące w urzędach są naprawdę inteligentne, z ogromnym zasobem wiedzy, potencjału, ale ograniczane przez procesy administracyjne. I dzisiaj właśnie po tym szkoleniu to dostrzegłem wśród pracowników (...), że mają możliwość w pełni realizowania swoich pomysłów czy ścieżek, które spowodują, że dojdziemy do ostatecznego celu, jakim jest oczywiście wyjście naprzeciw [inwestorowi, przyp. autorów], podpisanie umowy i dalsza współpraca z podmiotem czy to z osobą, która oczekiwała jakiejś pomocy.

Gmina miejsko-wiejska

7.6 NOWA PERSPEKTYWA

Udział w projekcie przełożył się również na zmianę postrzegania własnych zasobów. JST, które nie miały dotychczas zbyt dużego doświadczenia w kontaktach z inwestorem i jednocześnie diagnozując u siebie brak terenów inwestycyjnych i innych elementów, które sprawiałyby, że będą atrakcyjne dla przedsiębiorcy, wskazywały, że efektem udziału w projekcie była dla nich zmiana **perspektywy patrzenia na własne zasoby**, dostrzeżenie w nich potencjału. Wartością dodaną działań projektowych jest zatem zmiana myślenia w kierunku szerszego, wychodzącego poza ofertę lokalizacyjną, postrzegania oferty inwestycyjnej jednostki.

Główne rezultaty gminy w projekcie? (...) pokazanie, że jesteśmy otwarci, mimo statusu jaki mamy, czyli powiedzmy ta gmina gdzieś tam miejsko-wiejska o niedobrym położeniu rozwojowym, gospodarczym, bo daleko od autostrady i tak dalej. Pokazanie woli chęci i szukania miejsca dla siebie również w tym, czyli zgłaszamy się do tego projektu, uczestniczymy i próbujemy coś z tego, coś z tego wyciągnąć. Taka otwartość myślę na wszelkie nowości, które są, które pewnie w części może, nawet większej części trudno zastosować u nas, ale powiedzmy, jakoś z nimi się zaznajamiamy.

Gmina wiejska

Wąskie postrzeganie oferty inwestycyjnej – ograniczanie jej do terenów inwestycyjnych – pojawia się nadal (nawet po projekcie) w wypowiedziach kadry zarządzającej JST uczestniczącymi w projekcie. Brak własnych terenów inwestycyjnych jest w opinii włodarzy istotnym ograniczeniem w konkurovaniu o inwestora i determinantą niskiej (w ich odczuciu) atrakcyjności inwestycyjnej jednostki. Pewne efekty projektu zauważalne są jednak i na tym polu, chociażby w uwzględnianiu projektowania oferty lokalizacyjnej terenów prywatnych. Dla części gmin, których kadra uczestniczyła w wywiadach, tereny prywatne są jedyną możliwością budowania oferty inwestycyjnej.

(...) jeżeli chodzi o obsługę inwestora zawsze było to, że nie było to problematyczne. (...) Natomiast największym problemem, tak wielokrotnie podkreślałem, były właśnie te tereny inwestycyjne. Nabycie nowych terenów inwestycyjnych, powiększenie istniejących. Dzięki (...) udziałowi w tym projekcie, mamy pewną wizję nakreśloną, jak rozwijać się bez [nich; przyp. autorów], biorąc pod uwagę właśnie te problemy z zakupem działki, z lokalizacją.

Gmina miejsko-wiejska

7.7 (NIE)SPODZIEWANE EFEKTY

Jak już zauważono we wcześniejszych częściach raportu, badani przedstawiciele kadry zarządzającej bardzo dużą rolę przypisują nabytym w trakcie szkoleń kompetencjom miękkim, głównie związanym z komunikacją. Wątek ten wybrzmiewa również w obszarach niezwiązanych bezpośrednio z obsługą inwestora, w których zastosowanie nabytej wiedzy i umiejętności widzi kadra zarządcza JST. Tym obszarem najczęściej są **kontakty z mieszkańcami**, które również powinny być prowadzone w określonym standardzie, gwarantującym wysoką jakość obsługi.

(...) to zmieniło też jakby ich [pracowników; przyp. autorów] sposób myślenia. Tak, czyli pokazało jakby, że mieszkaniec, który przychodzi, no to nie przychodzi po to tylko żeby załatwić jakąś sprawę, czy tam krótko mówiąc, wziąć od niego pismo i powiedzieć, że odpiszemy. Tylko, żeby jednak tym klientem, tym mieszkańcem się zaopiekować i faktycznie mu pomóc w najkrótszym możliwym czasie. Tak więc to myślę, że to było zupełnie inne podejście niż to, do którego byli pracownicy przyzwyczajeni do tej pory.

Gmina miejsko-wiejska

Kolejnym efektem dodanym projektu jest obserwowany transfer zdobytej wiedzy do współpracowników i innych komórek w urzędzie. Ponadto, poznane „mechanizmy prowadzenia rozmów, rozmów, negocjacji i sposoby rozwiązywania konfliktowych sytuacji” znajdują swoje zastosowanie nie tylko w sferach obsługi inwestora czy mieszkańca, ale i w kontaktach z **wykonawcami czy dostawcami usług**.

Zdaniem wielu badanych władarzy, projekt przełożył się na budowanie formalnych i nieformalnych kontaktów – z ekspertami, z innymi JST zaangażowanymi w projekt, specjalistami z KPT, czy wreszcie z gospodarzami wizyt studyjnych.

Chodzi o kontakty, o kontakty, czyli rozmowy kulturalowe przede wszystkim, a to są najcenniejsze tak naprawdę rozmowy. No i dzięki temu jeśli już mamy obycie, każdy już wie, kto jest kim, no to teraz już nie ma problemu, jeżeli gdzieś na przykład dzwoniemy coś się dowiedzieć, podpytać, podpatrzeć, to z automatu ktoś podchodzi z serdecznością i tak mówi faktycznie jaką tezę mają.

Gmina wiejska

Na koniec warto wspomnieć, że decydenci zapytani o to, jakim **przesłaniem** kierują się aktualnie w obsłudze inwestora, bardzo często odwoływali się do wartości wyniesionych z projektu. Wybrzmiewają w nich: **otwartość** na każdego inwestora i wychodzenie mu naprzeciw, komunikatywność, kompleksowa opieka, wiarygodność i przygotowanie merytoryczne oraz **profesjonalizm**.

(...) to tak naprawdę bym to skrócił do bardzo takiego krótkiego porównania. Nasze wszystkie działania powinny się zawierać do 3 kroków, czyli do rozmowy, do porozumienia i do wybudowania inwestycji.

Gmina wiejska

8

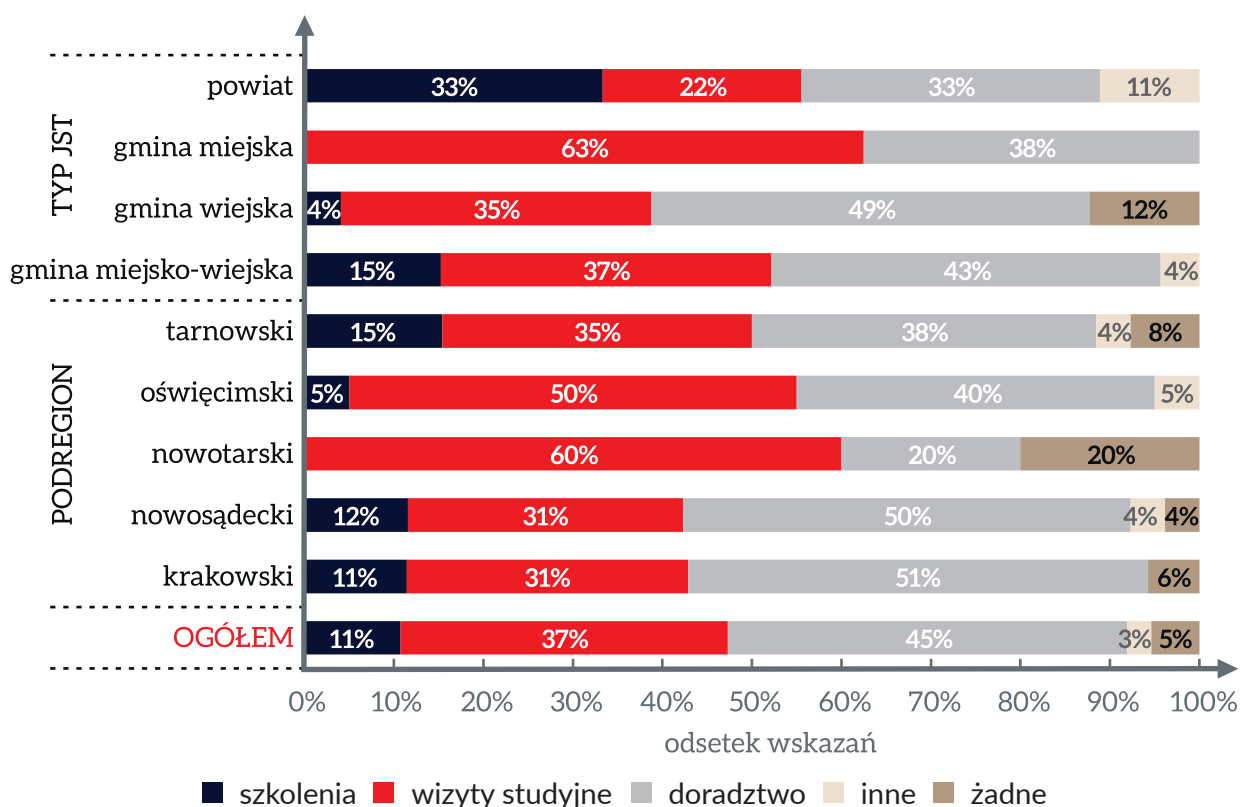
CO DALEJ?



Ostatnim obszarem analizy są **oczekiwania uczestników projektu wobec form dalszego wsparcia** w podnoszeniu poziomu obsługi inwestora. Ponieważ ta część raportu powinna stanowić swego rodzaju **bazę inspiracji** do dalszych działań, odpowiedzi badanych (uzyskane w badaniach ilościowych i jakościowych) potraktowano szczegółowo, odnosząc się nawet do pojedynczych głosów.

Najczęściej oczekiwaną formą wsparcia w przyszłości jest **doradztwo**. Na drugim miejscu znalazły się natomiast **wizyty studyjne**. Więcej niż co dziesiąte wskazanie dotyczyło **szkoleniowych** form wsparcia. Różne typy JST preferują różne formy wsparcia. Przedstawiciele powiatów wskazywali przede wszystkim szkolenia i doradztwo, podczas gdy zdecydowana większość działań oczekiwanych przez gminy miejskie to wizyty studyjne. Dla gmin wiejskich i miejsko-wiejskich najistotniejsze jest doradztwo, a w dalszej kolejności – udział w wizytach studyjnych. 6 spośród 36 gmin wiejskich zadeklarowało, że nie oczekuje żadnych form wsparcia w przyszłości.

Wykres 33. Jakich dalszych działań wspierających podnoszenie jakości obsługi inwestora oczekują Państwo w przyszłości?



Uwaga: pytanie wielokrotnego wyboru

Źródło: badanie CAWI/CATI 2023 (n=79)

Wśród uczestników projektu z podregionów nowotarskiego i oświęcimskiego na pierwszym planie znajduje się wymiana doświadczeń i dobrych praktyk – wizyty studyjne, podczas gdy ponad połowa wskazań badanych JST z podregionów krakowskiego i nowosądeckiego dotyczy doradztwa.

Uszczegółowione odpowiedzi wskazują zapotrzebowanie na następujące formy wsparcia:

1. szkolenia:

- ukierunkowane na praktyczne umiejętności związane z pozyskiwaniem inwestora;
- techniki negocjacji, prowadzenia rozmów z inwestorem (odpowiedź wskazana przez kilku respondentów);
- szkolenia z udziałem przedsiębiorców (poznanie ich oczekiwań);
- potrzeby inwestorów
- techniczne aspekty realizacji inwestycji;
- prowadzenie trudnych i kontrowersyjnych, z punktu widzenia mieszkańców, inwestycji;
- przygotowanie dużych terenów pod inwestycje;
- pozyskiwanie danych o regionie;
- stosowanie narzędzi elektronicznych w przygotowaniu ofert (chattbotów, generatorów grafiki, generatorów treści wykorzystujących sztuczną inteligencję);
- szkolenia na zaawansowanym poziomie;
- organizowane na miejscu szkolenia dla przedsiębiorców w zakresie pozyskiwania środków finansowych;
- szkolenia w formie gier symulacyjnych;

2. indywidualne wsparcie:

- nadzór osób szkolących w projekcie nad procesami wdrażania standardów – na miejscu, w urzędzie;
- pośrednictwo w promowaniu oferty inwestycyjnej JST, w docieraniu do inwestorów:

Natomiast to, co nam na ten moment też byłoby bardzo potrzebne, no to właśnie kontakt z inwestorami, to pośrednictwo w upowszechnianiu czy gdzieś w docieraniu z naszą ofertą inwestycyjną do inwestorów. Myślę, że to jest dla nas ważne.

Gmina wiejska

- doradztwo w rozwiązywaniu konkretnych problemów napotykanym w procesie obsługi inwestora;
- wsparcie i szkolenia na miejscu – tak inwestora, jak i urzędników:

(...) wydaje mi się, że Krakowski Park Technologiczny (...) powinien przygotować taki projekt, gdzie oprócz dużych miast, gdzie mają punkty obsługi inwestora i Polską Strefę Inwestycji, to powinni tutaj zrobić jeszcze do gmin. I przynajmniej raz w tygodniu w każdej gminie być. (...) Po prostu zejść trochę niżej jeszcze, jeżeli się da. No i urzędy

szkolić w zakresie inwestycji. Bo wiadomo, że idziemy w taką digitalizację usług, będzie coraz więcej start-upów różnego rodzaju i innowacyjnych działań, ale fabryki, sprzedaż, usługi, handel zawsze będą funkcjonować i opierać się na inwestycjach budowlanych.

Gmina miejsko-wiejska

3. wymiana doświadczeń i dobrych praktyk:

Jednocześnie zdecydowana większość przedstawicieli kadry zarządzającej uczestniczących w badaniu deklaruje, że jest zainteresowana wzięciem udziału w działaniach podobnych do realizowanych w projekcie w przyszłości.

9

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Główne wnioski z badania dotyczą czterech obszarów: oceny zrealizowanych w ramach projektu działań, zmian w poziomie obsługi inwestora, postrzeganych efektów projektu oraz oczekiwanego wsparcia.

OCENA DZIAŁAŃ ZREALIZOWANYCH W PROJEKCIE

- Uczestnicy wysoko ocenili jakość i różnorodność zajęć, w których brali udział, wskazując jednocześnie, że atutem projektu była komplementarność ich form.
- Niezaprzeczalną wartością dodaną projektu jest możliwość wymiany doświadczeń, dyskusji i skonfrontowania problemów własnej JST z innymi uczestnikami.
- Ocena użyteczności zaprezentowanych treści zależy od charakteru JST, jej doświadczenia w kontakcie z inwestorem, oferty inwestycyjnej i lokalizacyjnej.

STANDARDY OBSŁUGI INWESTORA W MAŁOPOLSKICH JST

- Porównanie wyników badań CAWI z 2020 roku i CAWI/CATI z 2023 roku wskazuje na postęp w zakresie wdrażania standardów obsługi inwestora. Liczba JST, które w 2023 roku deklarowały spełnianie poszczególnych elementów standardów była wyższa niemal w każdym analizowanym aspekcie.
- Najpowszechniej funkcjonujące w JST elementy to: gromadzenie i aktualizacja danych gospodarczych na temat jednostki oraz stosowanie zachęt inwestycyjnych.
- Najistotniejsza zmiana zaszła natomiast w obszarze kadry – liczba JST deklarujących posiadanie pracownika, któremu przypisano obowiązki związane z obsługą inwestora była wyraźnie wyższa niż w 2020 roku.
- Zauważalnie zmieniły się także udziały JST, które utworzyły w ramach witryny internetowej podstronę przeznaczoną dla inwestora oraz dysponujących materiałami informacyjno-promocyjnymi o jednostce. Mimo to, w tym drugim aspekcie badane JST nadal wypadają dość słabo, podobnie jak w posługiwaniu się językiem obcym przez osoby zajmujące się obsługą inwestora.
- Połowa uczestniczących w badaniu JST ma znikome szanse na zdobywanie doświadczenia w kontakcie z inwestorami ze względu na niewielkie lub żadne zainteresowanie z ich strony.
- W części JST realizacja działań nad wdrożeniem lub zmodyfikowaniem elementów standardu obsługi inwestora nadal trwa.

EFEKTY PROJEKTU

- Efekty projektu dostrzegane są przede wszystkim w obszarach: wzrostu kompetencji miękkich, interpersonalnych i komunikacyjnych pracowników, podniesienia jakości opieki nad inwestorem, zmiany w patrzeniu na rozwój gminy i pozyskiwanie inwestora, poszerzeniu wiedzy z zakresu podejścia do biznesu, wymiany doświadczeń czy wreszcie wzrostu efektywności działania JST.
- Wymiernym efektem udziału w projekcie (i utworzenia POI) jest „skrócenie ścieżki” oraz profesjonalizacja obsługi inwestora.
- Wiedzę i kompetencje zdobyte w ramach projektu uczestnicy wykorzystują także na innych, niż obsługa inwestora, polach działalności urzędu – przede wszystkim w kontaktach z mieszkańcami i wykonawcami. Projekt „uwrażliwił” uczestników nie tylko na potrzeby inwestora, ale i każdego klienta zewnętrznego.
- Efekty projektu są spójne ze wskazywanymi na jego starcie wyzwaniami w obsłudze inwestora i oczekiwaniami, szczególnie w obszarze kadr, kompetencji, profesjonalizacji obsługi inwestora czy promocji.

OCZEKIWANIA

- Najczęściej oczekiwaną formą wsparcia w dalszym ulepszaniu jakości obsługi inwestora jest doradztwo. Na drugim miejscu znalazły się wizyty studyjne. Więcej niż co dziesiąte wskazanie dotyczyło szkoleniowych form wsparcia.
- Wciąż pożądane jest wsparcie w rozwijaniu kompetencji miękkich – technik negocjacyjnych, prowadzenia rozmów biznesowych.

REKOMENDACJE

1. Planując kolejne działania wspierające, należy rozważyć organizację działań szkoleniowych i ukierunkowanych na wymianę dobrych praktyk, **dopasowanych do uwarunkowań, potencjału i doświadczenia w obsłudze inwestora poszczególnych grup JST**. Dostosowanie działań, prezentowanych treści i przykładów czy miejsc docelowych wizyt studyjnych do potrzeb JST warunkuje możliwości aplikacji zdobytej wiedzy. W tym kontekście, póki co słabiej zaspokojone wydają się potrzeby gmin wiejskich i jednostek o skromniejszym doświadczeniu w kontakcie z inwestorem.
2. Kolejne działania powinny uwzględniać formy sprzyjające **spotkaniom, wymianie doświadczeń, dobrych praktyk i sieciowaniu między JST**. Zaobserwowano zarówno zapotrzebowanie na takie działania, jak i wysoką ocenę ich użyteczności.
3. Należy rozważyć rozwój **form doradztwa** dla JST, ale i działających na jej obszarze przedsiębiorstw, w tym doradztwa realizowanego „na miejscu”, które ekspertowi/doradcy pozwoli wejść w realia danej jednostki. Ten rodzaj wsparcia może być szczególnie uzasadniony w przypadku jednostek wdrażających standardy, ale nieposiadających doświadczenia w obsłudze inwestora.

4. Pożądane jest szkolenie kadry JST w zakresie kompetencji miękkich. Poza technikami negocjacji i metodami prowadzenia rozmów istotne wydają się działania zwiększające kompetencje **językowe** pracowników.

BIBLIOGRAFIA

1. Dijkstra L., Papadimitriou E., Cabeza Martinez B., de Dominicis L., Kovacic M., 2023, EU Regional Competitiveness Index 2.0 – 2022 edition, WP 01/2023, Publications Office of the European Union, Luksemburg.
2. Dziemianowicz W., Piróg K., 2018, *Standardy obsługi inwestora w samorządzie – doświadczenia projektu pilotażowego w gminach województwa warmińsko-mazurskiego*, PAIH, Warszawa.
3. Guzik R., Gwosdz K., Działek J. (red.), 2013, *Klimat inwestycyjny w województwie małopolskim*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków.
4. Imienna lista 139 miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze, b.d., dostępne na: <https://www.gov.pl/attachment/0179d436-5610-42e7-ab44-0337115e357c> [dostęp: 3.05.2023].
5. Jerschina J., Beźnic S., Lalik-Budzewska D., Lesińska E., Pytliński Ł., 2010, *Standardy obsługi inwestorów w Małopolsce. Poradnik*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków.
6. Lista gmin zagrożonych trwałą marginalizacją: programowanie 2021–2027, b.d., dostępne na: <https://www.gov.pl/attachment/4fdbd1e7-b544-4176-94a7-fa29446b88ee> [dostęp: 3.05.2023].
7. Pilewicz T., Kasprowicz P., Koźbiał A., Pidanty J., Balcerzak W., Baranowska A., Kulewicz A., Kroszka J., Szemraj K., Popowska A., Jawor R., Wiśławska A., Ciesielska A., Ferdynand J., Filipowicz M., Kołosowska M., 2021, *Gmina na piątkę! Dobre praktyki w obsłudze przedsiębiorców. Raport 2020/21*, SGH, Warszawa.
8. Szultka S. (red.), 2016, *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2016*, IBnGR, Konrad Adenauer Stiftung, Gdańsk.
9. Śleszyński P., 2019, *Aktualizacja delimitacji miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze (powiększających dystans rozwojowy)*, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Warszawa. Dostępne na: <https://www.gov.pl/attachment/5c7a04a5-ab22-49e4-a6a1-e874ede01445> [dostęp: 3.05.2023].
10. Wolff J., Odziemczyk M., 2018, *Standardy obsługi inwestora – podręcznik gminny*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE:

1. <https://businessinmalopolska.pl/aktualnosci/aktualnosci-dla-inwestorow/440-standardy-obslugi-inwestora-w-malopolsce-startujemy> [dostęp: 3.05.2023].
2. https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/maps/regional-competitiveness_en [dostęp: 12.05.2023].
3. <https://www.kpt.krakow.pl/polska-strefa-inwestycji/dzieje-sie-w-strefie/standardy-obslugi-inwestora-w-malopolsce/> [dostęp: 3.05.2023].
4. https://www.paih.gov.pl/generator_ofert_inwestycyjnych [dostęp: 12.05.2023].

SPIS TABEL:

Tabela 1. Źródła danych wykorzystanych w analizie	16
Tabela 2. Struktura próby w badaniu ilościowym CAWI/CATI	18
Tabela 3. Jednostki samorządu terytorialnego uczestniczące w projekcie	23
Tabela 4. Miasta średnie, miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze oraz gminy zagrożone trwałą marginalizacją wśród uczestników projektu	24
Tabela 5. Najczęściej wskazywane oczekiwania względem projektu według podregionów	29
Tabela 6. Najczęściej wskazywane oczekiwania względem projektu według typu JST	35
Tabela 7. Preferencje szkoleniowe JST uczestniczących w projekcie	31
Tabela 8. Zakres szkoleń zrealizowanych w ramach projektu	33
Tabela 9. Najczęściej wskazywane problemy w obsłudze inwestora w JST na początku projektu według podregionów	48
Tabela 10. Najczęściej wskazywane problemy w obsłudze inwestora w JST na początku projektu według typu jednostki	48

SPIS RYSUNKÓW:

Rysunek 1. Zakres działań realizowanych w projekcie <i>Standardy obsługi inwestora w Małopolsce</i>	21
Rysunek 2. Jednostki samorządu terytorialnego uczestniczące w projekcie.....	23
Rysunek 3. Frekwencja w poszczególnych szkoleniach – najbardziej aktywne JST.....	36

SPIS WYKRESÓW:

Wykres 1. Najczęściej wskazywane przez JST oczekiwania względem uczestnictwa w projekcie	28
Wykres 2. Frekwencja JST uczestniczących w projekcie w poszczególnych szkoleniach	34
Wykres 3. Ocena jakości oraz użyteczności w codziennej pracy poszczególnych działań zrealizowanych w projekcie	36
Wykres 4. Jak Pan/i ocenia przydatność prowadzenia szkoleń z zakresu obsługi inwestora poprzez gry symulacyjne w szerszym gronie pracowników w Państwa urzędzie?	40
Wykres 5. Jak oceniają Państwo współpracę z zespołem projektowym Krakowskiego Parku Technologicznego w projekcie?	44
Wykres 6. Najczęściej wskazywane problemy w obsłudze inwestora w JST na początku projektu	47
Wykres 7. Elementy obsługi inwestora w JST uczestniczących w projekcie w latach 2020 i 2023	50
Wykres 8. Czy w urzędzie zadania związane z obsługą inwestora przypisane są do konkretnego pracownika pracowników?	52
Wykres 9. Czy osoba/-y odpowiedzialne za obsługę inwestora posługuje/-ą się językiem obcym?....	53

Wykres 10. Udział JST w minimalnej założonej w projekcie liczbie szkoleń	55
Wykres 11. Czy gmina/powiat posiada strategię rozwoju opartą o nowe inwestycje?	56
Wykres 12. Czy na stronie internetowej gminy/powiatu jest podstrona przeznaczona dla inwestora?	57
Wykres 13. Czy gmina/powiat posiada materiały informacyjno-promocyjne poświęcone możliwościom inwestycyjnym i gospodarczym gminy/powiatu?	58
Wykres 14. Czy gmina/powiat gromadzi i aktualizuje dane gospodarcze (np. liczba ludności, liczba aktywnych podmiotów gospodarczych, poziom bezrobocia itp.)?	58
Wykres 15. Czy gmina/powiat zorganizował/-a od 2020 roku któreś z poniższych działań związanych z promocją, pozyskiwaniem i obsługą inwestora?	59
Wykres 16. Stosowanie zachęt inwestycyjnych przez JST	60
Wykres 17. Jakie zachęty inwestycyjne przeznaczone dla przedsiębiorców zainteresowanych prowadzeniem działalności na jej obszarze stosuje gmina/powiat?	60
Wykres 18. Czy gmina/powiat wprowadził/-a przynajmniej jedną ofertę lokalizacyjną do Generатора Ofert Inwestycyjnych (GOI) od 2020 roku?	62
Wykres 19. Jak często zdarzają się w gminie/powiecie zapytania (np. mailowo, telefonicznie, bezpośrednio) od osób zainteresowanych ofertą inwestycyjną?	62
Wykres 20. Czy gmina/powiat zaplanował/-a i rozpoczęła realizację działań z zakresu opieki poinwestycyjnej?	63
Wykres 21. Na ile czuje się Pan/Pani mocna w następujących obszarach? – według podregionów	66
Wykres 22. Na ile czuje się Pan/Pani mocna w następujących obszarach? – według typu JST	66
Wykres 23. W jakim stopniu zna Pan/Pani następujące obszary? – według podregionów	67
Wykres 24. W jakim stopniu zna Pan/Pani następujące obszary? – według typów JST	67
Wykres 25. Czy dzięki udziałowi w szkoleniu wzrosła Pana/i wiedza w wymienionych obszarach?	68
Wykres 26. Średnia ocena atrakcyjności inwestycyjnej JST uczestniczących w projekcie w poszczególnych wymiarach	71
Wykres 27. Średnia ocena atrakcyjności inwestycyjnej JST uczestniczących w projekcie w podziale na podregiony i typy jednostek	72
Wykres 28. Czy poprawiono atrakcyjność oferty inwestycyjnej/proces gromadzenia i zarządzania informacją istotną dla inwestora/proces obsługi inwestora w Państwa gminie/powiecie od 2020 roku?	74
Wykres 29. Czy poprawiono atrakcyjność oferty inwestycyjnej/proces gromadzenia i zarządzania informacją istotną dla inwestora/proces obsługi inwestora w Państwa gminie/powiecie od 2020 roku? Według podregionów i typów gmin	75
Wykres 30. Czy po wprowadzeniu ofert/-y do GOI pojawiły się nowe zapytania w tych sprawach?	76
Wykres 31. Czy Państwa gmina/powiat pozyskał/-a nowych inwestorów od 2020 roku?	77

Wykres 32. Przeciętna postrzegana poprawa atrakcyjności oferty inwestycyjnej i procesu obsługi inwestora w gminie/powiecie od 2020 roku a pozyskanie nowego inwestora	78
Wykres 33. Jakich dalszych działań wspierających podnoszenie jakości obsługi inwestora oczekują Państwo w przyszłości?	85

ZAŁĄCZNIK NR 1 LISTA JST UCZESTNICZĄCYCH W PROJEKCIE

Lp.	Nazwa JST
1	Gmina Alwernia
2	Gmina Babice
3	Gmina Biecz
4	Gmina Bobowa
5	Gmina Borzęcin
6	Gmina Brzesko
7	Gmina Bukowina Tatrzańska
8	Gmina Chętniec
9	Gmina Chrzanów
10	Gmina Ciężkowice
11	Gmina Dąbrowa Tarnowska
12	Gmina Dębno
13	Gmina Dobczyce
14	Gmina Dobra
15	Gmina Drwinia
16	Gmina Gręboszów
17	Gmina Gródek nad Dunajcem
18	Gmina Grybów
19	Gmina Iwanowice
20	Gmina Jerzmanowice-Przegonia
21	Gmina Jordanów
22	Gmina Kęty
23	Gmina Kłaj
24	Gmina Koszyce
25	Gmina Kościelisko
26	Gmina Krzeszowice
27	Gmina Książ Wielki
28	Gmina Libiąż
29	Gmina Lipnica Murowana
30	Gmina Lisia Góra
31	Gmina Liszki
32	Gmina Łapanów
33	Gmina Łącko
34	Gmina Łużna
35	Gmina Mędrzechów
36	Gmina Michałowice
37	Gmina Miechów
38	Gmina Moszczenica

Lp.	Nazwa JST
39	Gmina Myślenice
40	Gmina Niepołomice
41	Gmina Olkusz
42	Gmina Piwniczna Zdrój
43	Gmina Proszowice
44	Gmina Przeciszów
45	Gmina Raciechowice
46	Gmina Raćławice
47	Gmina Radgoszcz
48	Gmina Radłów
49	Gmina Ropa
50	Gmina Ryglice
51	Gmina Sękowa
52	Gmina Skąta
53	Gmina Skawina
54	Gmina Słaboszów
55	Gmina Słomniki
56	Gmina Stary Sącz
57	Gmina Sucha Beskidzka
58	Gmina Sułoszowa
59	Gmina Szczucin
60	Gmina Szczurowa
61	Gmina Tomice
62	Gmina Trzciana
63	Gmina Trzebinia
64	Gmina Wadowice
65	Gmina Wielka Wieś
66	Gmina Wieprz
67	Gmina Wierzchosławice
68	Gmina Wojnicz
69	Gmina Wolbrom
70	Gmina Zakliczyn
71	Gmina Zator
72	Gmina Żabno
73	Miasto Gorlice
74	Miasto Limanowa
75	Miasto Nowy Sącz
76	Miasto Nowy Targ
77	Miasto Oświęcim
78	Miasto Tarnów

Lp.	Nazwa JST
79	Powiat Brzeski
80	Powiat Chrzanowski
81	Powiat Krakowski
82	Powiat Limanowski
83	Powiat Miechowski
84	Powiat Nowosądecki
85	Powiat Tarnowski

ZAŁĄCZNIK NR 2 KWESTIONARIUSZ BADANIA ANKIETOWEGO Z PRACOWNIKAMI MERYTORYCZNYMI JST

Metryczka

Data	
Nazwa urzędu	
Nazwa komórki organizacyjnej	

1. Czy gmina/powiat posiada strategię rozwoju gospodarczego opartą o nowe inwestycje?

- a) TAK
- b) NIE, nie ma i nie planuje jej wdrożyć
- c) NIE, ale planuje ją wdrożyć do [podaj rok]

2. Czy w urzędzie zadania związane z obsługą inwestora przypisane są do konkretnego pracownika/pracowników?

- a) TAK, ilu? w ramach referatu/wydziału
..... i wskazuje je regulamin urzędu lub inny dokument:
.....
- b) NIE – dlaczego?

3. Czy osoba/y odpowiedzialne za obsługę inwestora posługuje/ją się językiem obcym?

- a) TAK, jakim?
- b) NIE

4. Czy gmina/powiat posiada warunki do spotkań z przedsiębiorcami i inwestorami (dostęp do sali spotkań)?

- a) TAK
- b) NIE

5. Czy w urzędzie określony jest czas, w którym gmina/powiat stara się reagować na każde zapytanie od potencjalnego inwestora?

- a) TAK, jaki?
- b) NIE

6. Czy na stronie internetowej gminy/powiatu jest podstrona przeznaczona dla inwestora?

- a) TAK – przejdź do pyt. 7
- b) NIE

7. Czy w podstronie przeznaczonej dla inwestora znajdują się dane kontaktowe do osób zajmujących się obsługą inwestora?

- a) TAK
- b) NIE

8. Czy gmina/powiat posiada materiały promocyjno-informacyjne poświęcone możliwościom inwestycyjnym i gospodarczym gminy/powiatu?

- a) TAK
- b) NIE

9. Czy gmina/powiat posiada powyższe materiały promocyjno-informacyjne w języku obcym?

- a) TAK, jakim?
- b) NIE

10. Czy gmina/powiat gromadzi i aktualizuje dane gospodarcze? (np. liczba ludności, liczba aktywnych podmiotów gospodarczych, poziom bezrobocia, itp.)

- a) TAK
- b) NIE

11. Proszę wskazać, jakie zachęty inwestycyjne przeznaczone dla przedsiębiorców zainteresowanych prowadzeniem działalności na jej obszarze stosuje gmina/powiat? Pytanie wielokrotnego wyboru.

- a) Gmina/powiat stosuje ulgi i preferencje w podatkach lokalnych dla przedsiębiorców
- b) Gmina/powiat oferuje tereny inwestycyjne
- c) Gmina/powiat ma wydzieloną specjalną komórkę do obsługi inwestorów/przedsiębiorców
- d) Inne, jakie?.....
- e) Żadne z powyższych

12. Czy gmina/powiat opisując ofertę lokalizacyjną wykorzystuje do tego celu formatki w formie np. listy kontrolnej czy informacji o danej hali produkcyjnej?

- a) TAK
- b) NIE

13. Czy gmina/powiat wprowadził(a) przynajmniej jedną ofertę lokalizacyjną do Generatora Ofert Inwestycyjnych (GOI) od 2020 roku?

- a. TAK
- b. NIE – pomiń pyt. 15

14. Jak często zdarzają się w gminie/powiecie zapytania (np. mailowo, telefonicznie, bezpośrednio) od osób zainteresowanych ofertą inwestycyjną?

- a) Rzadziej niż raz w roku
- b) Raz w roku
- c) Kilka razy w roku
- d) Raz w miesiącu
- e) Kilka razy w miesiącu

15. Czy po wprowadzeniu ofert/y do GOI pojawiły się nowe zapytania w tych sprawach?

- a) Tak, jedna
- b) Tak, kilka
- c) Tak, kilkanaście
- d) Nie

Czy Państwa gmina/powiat pozyskała nowych inwestorów od 2020 roku?

- a) Tak, ilu?..... – przejdź do pyt. 17
- b) Nie

17. Czy gmina/powiat zaplanował(a) i rozpoczęła realizację działań z zakresu opieki poinwestycyjnej?

- a) Tak, zaplanowaliśmy takie działania
- b) Tak, realizujemy takie działania
- c) Nie

18. Czy gmina/powiat zorganizowała od 2020 roku, któreś z poniższych działań związanych z promocją, pozyskiwaniem i obsługą inwestora?

Pytanie wielokrotnego wyboru

- a) spotkania informacyjne dla lokalnych przedsiębiorców
- b) spotkania B2B dla inwestorów
- c) organizacja imprez promocyjnych
- d) udział w misjach i targach
- e) produkcja profesjonalnych spotów i materiałów reklamowych
- f) żadne z powyższych
- g) Inne, jakie?.....

19. Czy poprawiono atrakcyjność oferty inwestycyjnej w Państwa gminie/ powiecie od 2020 roku?

Oceń w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznacza atrakcyjność oferty inwestycyjnej nie uległa zmianie, a 5 – największy stopień poprawy.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

20. Czy prawiono proces gromadzenia i zarządzania informacją istotną dla inwestora (oferta) w Państwa gminie/powiecie od 2020 roku?

Oceń w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznacza proces gromadzenia i zarządzania informacją nie uległ zmianie, a 5 – największy stopień poprawy.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

21. Czy poprawiono proces obsługi inwestora w Państwa gminie/powiecie od 2020 roku?

Oceń w skali od 1 do 5, gdzie 0 oznacza proces obsługi inwestora nie uległ zmianie, a 5 – największy stopień poprawy.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

22. Czy dzięki udziałowi w szkoleniach, wzrosła Pana/i wiedza w poniższych obszarach?

Proszę ocenić obszary, które były elementem szkoleń, w których Pan/i uczestniczył/a w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza brak zmiany, a 10 – istotnie wzrosła. Proszę zaznaczyć „Nie dotyczy”, gdy nie brał/a Pan/i udziału w szkoleniu.

Tytuł i termin szkolenia	Ocena 1-10	Nie dotyczy
a) Oczekiwania inwestorów i przedsiębiorców		
b) Potencjał inwestycyjny gminy i regionu		
c) Zasada poufności w kontaktach z przedsiębiorcami/ inwestorami		
d) Zasady savoir-vivre w biznesie		
e) Zasady protokołu dyplomatycznego		
f) Zasady współpracy z przedstawicielami różnych kultur		
g) Zagadnienia związane z marketingiem miejsca przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi promocji i form komunikacji		

23. Jak ocenia Pan/i jakość poszczególnych działań projektowych?

Proszę ocenić w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza niską jakość, a 5 bardzo wysoką jakość. „Nie dotyczy” – gdy nie brał/a Pan/i udziału w szkoleniu/doradztwie/wizycie studyjnej.

Zakres działań	Ocena 1-5	Nie dotyczy
a) SZKOLENIE - Autoprezentacja i savoir vivre. Współpraca z różnymi środowiskami – 04.2021 r.		
b) SZKOLENIE - Promocja gospodarcza i marketing – 06/09.2021 r.		
c) SZKOLENIE - Współpraca z różnymi środowiskami – 11/12.2021 r.		
d) SZKOLENIE - Narzędzia elektroniczne w pracy z inwestorem i gospodarka nieruchomościami - 04.2022 r.		
e) SZKOLENIE - Generator ofert inwestycyjnych - 05.2022 r.		
f) SZKOLENIE - Negocjacje i komunikacja w biznesie – 06/10.2022 r.		
g) GRA SZKOLENIOWA INVESTIN - Symulacja prowadzenia procesu obsługi inwestora w Gminie – 11/12.2022 r.		
h) Doradztwo i wdrożenie standardów obsługi inwestora		

24. Jak ocenia Pan/i użyteczność działań projektowych w Pana/i codziennej pracy?

Proszę ocenić w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza niską użyteczność, a 5 bardzo wysoką użyteczność. „Nie dotyczy” – gdy nie brał/a Pan/i udziału w szkoleniu/doradztwie/wizycie studyjnej.

Zakres działań	Ocena 1-5	Nie dotyczy
a) SZKOLENIE - Autoprezentacja i savoir vivre. Współpraca z różnymi środowiskami – 04.2021 r.		
b) SZKOLENIE - Promocja gospodarcza i marketing – 06/09.2021 r.		
c) SZKOLENIE - Współpraca z różnymi środowiskami – 11/12.2021 r.		
d) SZKOLENIE - Narzędzia elektroniczne w pracy z inwestorem i gospodarka nieruchomościami - 04.2022 r.		
e) SZKOLENIE - Generator ofert inwestycyjnych - 05.2022 r.		
f) SZKOLENIE - Negocjacje i komunikacja w biznesie – 06/10.2022 r.		
g) GRA SZKOLENIOWA INVESTIN - Symulacja prowadzenia procesu obsługi inwestora w Gminie – 11/12.2022 r.		
h) Doradztwo i wdrożenie standardów obsługi inwestora		

25. Jak Pan/i ocenia przydatność prowadzenia szkoleń z zakresu obsługi inwestora poprzez gry symulacyjne w szerszym gronie pracowników w Państwa urzędzie?

- a) Zdecydowanie przydatne
- b) Raczej przydatne
- c) Ani przydatne, ani nieprzydatne
- d) Raczej nieprzydatne
- e) Zdecydowanie nieprzydatne

26. Jakich dalszych działań wspierających podnoszenie jakości obsługi inwestora oczekują Państwo w przyszłości?

- a) szkolenia: w jakim zakresie....?
- b) wizyty studyjne
- c) doradztwo
- d) żadnych
- e) inne, jakie...?

27. Jak oceniają Państwo współpracę z zespołem projektowym KTP w projekcie? Proszę ocenić w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza jestem zupełnie niezadowolony, 10 – jestem w pełni zadowolony.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

ZAŁĄCZNIK NR 3 SCENARIUSZ WYWIADU JAKOŚCIOWEGO Z KADRĄ KIEROWNICZĄ JST

Metryczka

Data	
Nazwa urzędu	
Nazwa komórki organizacyjnej	

1. Czy po udziale w projekcie *Standardy obsługi inwestora* w Małopolsce wdrożono nowe czy zmodyfikowano standardy obsługi inwestora w gminie/powiecie?
2. Jak obecnie określiłby Pan/i atrakcyjność gospodarczą gminy/powiatu na tle województwa? Czy ta ocena byłaby taka sama w 2019 roku – przed rozpoczęciem udziału w projekcie? Co się zmieniło?
3. Jak obecnie gmina postrzega własne tereny inwestycyjne? Czy bierze pod uwagę również tereny prywatne albo inne zasoby będące w innych podmiotach publicznych jako potencjalnie atrakcyjne dla inwestorów? Czy udział w projekcie nakierował Państwa na inne myślenie o terenach inwestycyjnych, których nie brali P. wcześniej pod uwagę?
4. Czy gmina/powiat pozyskał/a nowe tereny inwestycyjne od czasu udziału w projekcie?
5. Jakie były najważniejsze problemy w obsłudze inwestora w Państwa gminie/powiecie przed rozpoczęciem udziału w projekcie? Czy dzięki udziałowi w projekcie udało się zniwelować bądź zmniejszyć skalę najważniejszych problemów w obsłudze inwestora w Państwa gminie/powiecie? W jaki sposób i w jakich obszarach?
6. Czy wg Pana/i nastąpił wzrost kompetencji (praktycznej wiedzy i kwalifikacji) osób biorących w działaniach projektowych nt. standardów obsługi inwestora? W jakich obszarach?
 - Czy mogli P. wykorzystać tę wiedzę czy umiejętności w innych obszarach niż obsługa inwestora?
 - Czy pewne zagadnienia z projektu przydadzą się w przyszłości w innych obszarach działalności urzędu? W jakich?
7. Jakie typy działań były wg Pana/i najbardziej wartościowe? (Moderator: zapytać jakie rodzaje szkoleń, doradztwo czy może wizyty studyjne?).
 - Jak ocenia Pan/i przydatność zastosowania gry symulacyjnej dot. standardów obsługi inwestora w szerszym gronie pracowników urzędu?
8. Czy dobre praktyki pokazane w trakcie wizyt studyjnych zainspirowały Państwa do dokonania zmian w zakresie obsługi inwestora w swojej gminie/powiecie? Jeśli tak, to jakie?
9. Czy przed rozpoczęciem udziału w projekcie, mieli Państwo przydzielonego (dedykowanego) pracownika do obsługi inwestorów w gminie/powiecie? [Jeśli nie] Kto realizował te zadania?

- Czy obecnie nastąpiła zmiana w tym aspekcie? Czy mają Państwo przydzielonego pracownika do obsługi inwestorów? Jeśli tak, to czy ta osoba posiada wiedzę większości pracowników urzędu, pracujących na innych stanowiskach w zakresie interesującym potencjalnego inwestora? [Jeśli nie] Dlaczego wciąż nie ma takiego pracownika?
10. Czy dzięki udziałowi w projekcie, dokonano zmian w organizacji biurokratycznej, w tym czy przydzielono pracownikom/wi zadania z zakresu obsługi inwestora i określono ich zakres zadań w umowie? Ewentualnie, czy nastąpiła zmiana regulaminu organizacyjnego urzędu?
11. Czy dzięki udziałowi w projekcie porzucono dawne sposoby postępowania w kontekście szeroko pojętej obsługi inwestora? Jeśli tak, to w czym konkretnie nastąpiła zmiana? Może Pan/i podać kilka przykładów zmian procesów czy procedur?
12. Jakie doświadczenia miała gmina/powiat w kontaktach z inwestorami zewnętrznymi przed rozpoczęciem udziału w projekcie? Czy ten kontakt zwiększył się po zakończeniu udziału w projekcie? Na ile przyczyniły się do tego efekty działań projektowych?
- Czy w trakcie lub zakończeniu udziału w projekcie, wykorzystano kompetencje zdobyte w trakcie działań w praktycznym wymiarze?
 - Czy były przypadki pozytywnego sfinalizowania inwestycji prywatnych na terenie gminy w trakcie lub po zakończeniu udziału w projekcie? [czyli czy pozyskano nowego inwestora]
13. Czy dzięki udziałowi w projekcie rozbudowano sieci kontaktów, zarówno z instytucjami i ekspertami zewnętrznymi, czy innymi przedstawicielami gmin/powiatów województwa?
- Czy udział w projekcie pomógł Państwu w budowaniu relacji między przedstawicielami innych JST w obszarze obsługi inwestorów, jak i poza nim?
14. Jakie dla Pana/i są główne rezultaty udziału gminy/powiatu w projekcie?
15. Czy ten projekt uważał/a Pan/i jako dostosowany do charakteru Państwa gminy/powiatu? Czy spełniły się oczekiwania (negatywne/pozytywne) gminy/powiatu po uczestnictwie w projekcie „Standardy obsługi inwestora w Małopolsce”?
16. Jakim obecnie najważniejszym przestaniem kierują się obecnie władze gminy w obsłudze inwestora?
17. Jakie mają Państwo oczekiwania względem dalszego wsparcia w zakresie poprawy jakości obsługi inwestora? Czy oczekują P. podobnego wsparcia ze strony województwa czy Krakowskiego Parku Technologicznego, czy byłiby Państwo zainteresowani udziałem w podobnych projektach w przyszłości?
18. Jak ocenia Pan/i współpracę z zespołem projektowym KPT w projekcie?

Dziękuję za udzielenie wywiadu!

