

Załącznik do Uchwały Nr

Zarządu Województwa Lubuskiego

z dnia

Plan Inwestycyjny i Promocji Gospodarczej Województwa Lubuskiego

Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego
Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym

Zielona Góra, kwiecień 2016 r.



Unia Europejska
Europejskie Fundusze
Strukturalne i Inwestycyjne



Spis treści

1. Wprowadzenie	3
2. Analiza dokumentów w kontekście rozwoju gospodarczego województwa lubuskiego	4
2.1. Wizja rozwoju gospodarczego	4
3. Wprowadzenie do sytuacji gospodarczej województwa lubuskiego	11
3.1. Jednostki Samorządu Terytorialnego.....	11
3.2. Przedsiębiorstwa	12
3.3. Instytucje Otoczenia Biznesu.....	19
4. Tereny inwestycyjne w województwie lubuskim	22
4.1. Stopień wykorzystania terenów inwestycyjnych.....	25
5. Ryunki docelowe eksportu	31
6. Warunki wsparcia przedsięwzięć środkami RPO-L2020	33
6.1. Zasadność powstawania na obszarze gmin nowych lub dozbrajania istniejących terenów inwestycyjnych, stref aktywności gospodarczej lub podstref specjalnych stref ekonomicznych ..	33
6.2. Potencjał eksportowy lubuskich przedsiębiorców na rynkach docelowych i kierunki promocji gospodarczej regionu	38
6.3. Narzędzia promocji gospodarczej dla JST i przedsiębiorców, kierunki misji i wyjazdów studyjnych z podziałem na branże (również w kontekście inteligentnych specjalizacji województwa lubuskiego)	40
6.4. Uwarunkowania lokalizacyjne i organizacyjne inkubatorów – założenia, gdzie takie podmioty powinny być lokowane, jaką rolę powinny pełnić oraz preferowane rozwiązania funkcjonalne takich podmiotów	43
7. Monitorowanie i aktualizacja	47
7.1. Monitorowanie realizacji Planu	47
7.2. Aktualizacja Planu	48
7.3. Wykaz użytych skrótów.....	48

1. Wprowadzenie

Plan Inwestycyjny i Promocji Gospodarczej Województwa Lubuskiego jest odpowiedzią na zapisy Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020, które zakładają, iż wydatkowanie części środków zaplanowanych w ramach Osi Priorytetowej 1 – *Gospodarka i innowacje* będzie się odbywało zgodnie z polityką inwestycyjną regionu.

Polityka regionalna, również w wymiarze gospodarczym, została określona w ramach Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego i zoperacjonalizowana między innymi na poziomie RPO-L2020. Niemniej jednak zapisy obu dokumentów wymagają dalszego uszczegółowienia, tak aby wsparcie realizowane środkami programu regionalnego miało charakter kierunkowy i przynosiło wymierne korzyści.

Wychodząc naprzeciw temu wyzwaniu, a jednocześnie mając na uwadze wymagania Komisji Europejskiej oraz doświadczenia perspektywy finansowej 2007-2013, określono najistotniejsze, z punktu widzenia planu inwestycyjnego, obszary realizacji RPO-L2020, których wsparcie wymaga szczególnej koordynacji. Należy do nich zaliczyć:

- przygotowanie i uzbrojenie terenów inwestycyjnych,
- promocja gospodarcza regionu,
- wsparcie instytucji otoczenia biznesu (głównie inkubatorów przedsiębiorczości).

Dotychczasowe działania w tych obszarach miały charakter rozproszony i nie przynosiły spodziewanych rezultatów, doprowadziły do wsparcia powielającej się infrastruktury, która konkurując ze sobą nie pozwoliła na realizację założonych celów.

Określenie warunków wsparcia inwestycji w przedmiotowym zakresie ma prowadzić do wydatkowania środków z uwzględnieniem trendów gospodarczych, potrzeb i potencjału lubuskich przedsiębiorców, potencjału regionu do przyciągania nowych inwestycji.

Niniejszy dokument opiera się o analizy i dane przedstawione w eksperckim opracowaniu pn.: *Potencjał inwestycyjny i eksportowy województwa lubuskiego w aspekcie rozwoju gospodarczego gmin i przedsiębiorstw z terenu województwa lubuskiego*, przygotowanym na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego.

2. Analiza dokumentów w kontekście rozwoju gospodarczego województwa lubuskiego

2.1. Wizja rozwoju gospodarczego

Mając na uwadze zakres Planu Inwestycyjnego i Promocji Gospodarczej Województwa Lubuskiego, który skoncentrowany jest na wybranych czynnikach rozwoju gospodarczego, tj. umiędzynarodowieniu gospodarki regionu, rozwoju terenów inwestycyjnych i inkubatorach przedsiębiorczości, a także usługach IOB oraz koncentrując się na jego bezpośrednim powiązaniu z Regionalnym Programem Operacyjnym – Lubuskie 2020 – wpisuje się on w cele i działania dokumentów konstytuujących wsparcie w programie regionalnym. Analizując powiązania PliPG WL z dokumentami wyższego rzędu, przywołano wyłącznie te, które wprost łączą się z obszarami objętymi Planem.

Potrzeba rozwoju regionu wymaga skoncentrowania wszystkich sił i uwagi na optymalnym wykorzystaniu potencjałów rozwojowych województwa. Taki sposób działania pozwoli na efektywne konkurowanie z pozostałymi regionami w kraju oraz na arenie międzynarodowej. Rozwój regionu przez koncentrację na potencjałach wzrostu wpisuje się w wizję zawartą w **Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie (KSRR 2010-2020)**.

Podejmowane działania mają doprowadzić do świadomego i aktywnego planowania i zarządzania procesami rozwoju regionalnego. Kluczowe znaczenie mają, w tym przypadku działania podejmowane przez samorząd województwa, samorządy terytorialne regionu, przedsiębiorców, instytucje otoczenia biznesu, a także przez innych animatorów życia gospodarczego w regionie w zakresie głównych dążeń wskazanych w **KSRR 2010-2020**.

Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020 (SRWL2020) pokazuje optymalny kierunek rozwoju województwa, bazujący na istniejącym potencjale i wykorzystujący pojawiające się szanse rozwojowe.

Województwo lubuskie ma szansę stać się regionem silnym gospodarczo, z zaawansowaną technologicznie gospodarką, innowacyjnymi przedsiębiorstwami i wysoko rozwiniętym kapitałem ludzkim. W połączeniu z bardzo dogodnym położeniem w Europie i dostępnością transportową, największą szansą na rozwój staje się wysoka atrakcyjność inwestycyjna regionu. Bez rozwoju gospodarki pozytywne zmiany w wielu dziedzinach są utrudnione, a często wręcz niemożliwe. Bogactwo i dostatek w regionie jest bardzo silnie powiązane z rozwojem gospodarki, który warunkuje rozwój rynku pracy, wzrost wynagrodzeń, powstawanie nowych miejsc pracy, połączonych z rozwojem zawodowym pracowników. To przedsiębiorstwa, bez względu na wielkość, strukturę własnościową i źródło pochodzenia kapitału, generują impulsy rozwojowe, dlatego też konkurencyjna i innowacyjna gospodarka jest celem strategicznym nr 1 województwa lubuskiego.

Dynamiczny rozwój i podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej regionu są możliwe do uzyskania m.in. poprzez określone, zaplanowane, realne i skoncentrowane na efektach działania skupiające się na:

- wspieraniu tworzenia nowych i zagospodarowania istniejących stref aktywności gospodarczej,
- specjalizacji tworzonych stref gospodarczych (np. w kierunku wysokich technologii, innowacji, organizacji klastrów)

- wspieraniu ośrodków, które już prowadzą aktywną politykę inwestycyjną oraz tych, przez które w najbliższej przyszłości przebiegać będą najważniejsze szlaki komunikacyjne w kraju,
- organizacji zintegrowanego systemu promocji inwestycyjnej regionu,
- skutecznym przyciąganiu i utrzymywaniu działających na terenie województwa inwestorów, poprzez m.in. wysokiej jakości ofertę instytucji otoczenia biznesu, certyfikowane i aktywnie działające ośrodki badawczo – rozwojowe.

W SRWL2020 położono nacisk na wspieranie przedsiębiorczości, m.in. w kontekście wspierania wzrostu eksportu. Zakłada się kontynuację i wzmocnienie współpracy międzynarodowej z regionami UE, Europy Środkowo-Wschodniej i z innych części świata (m.in. z Chin). Za najważniejszy kierunek kontaktów międzynarodowych dla regionu lubuskiego uznaje się landy niemieckie, szczególnie Brandenburgię. Przy czym planowane jest również nawiązywanie współpracy z nowymi regionami, zgodnie z kierunkami polskiej polityki zagranicznej. W celu wzmocnienia współpracy transgranicznej i międzyregionalnej zakłada się podejmowanie następujących działań:

- wspieranie partnerskich kontaktów samorządów terytorialnych, instytucji i organizacji pozarządowych,
- rozwój różnych form współpracy transgranicznej, m.in. w wymiarze gospodarczym, kulturowym, sportowym, edukacyjnym i turystycznym,
- wspólne działania w zakresie modernizacji i rozbudowy infrastruktury transgranicznej,
- wzmocnienie kooperacji przedsiębiorstw oraz przeprowadzenie działań ułatwiających współpracę i podejmowanie wspólnych inicjatyw,
- realizację wspólnych przedsięwzięć z województwami Polski zachodniej¹.

Partnerzy gospodarczy wielu lubuskich firm znajdują się poza granicami Polski. Stąd też planowane jest wspieranie działań służących wzrostowi eksportu, również poprzez działania w sferze promocji. Współpraca społeczno-gospodarcza będzie intensyfikowana, w szczególności w wymiarze gospodarczym, w kontekście rozwoju przedsiębiorstw działających w obszarze turystyki, a także w ramach wzmocnienia kooperacji przedsiębiorstw, instytucji i organizacji pozarządowych.

W dokumencie założono również rozwój współpracy międzyregionalnej wynikającej z podpisanych umów partnerskich oraz podejmowanie współpracy z nowymi regionami, jak również wzmocnienie struktur współpracy transgranicznej, m.in.: realizacja projektów w ramach współpracy transgranicznej (w szczególności z Brandenburgią i Saksonią).

Skuteczne przyciąganie i utrzymywanie już działających inwestorów będzie możliwe np. dzięki wspieraniu rozwoju instytucji otoczenia biznesu (w tym świadczących usługi promujące rozwój eksportu co z racji położenia i profilu gospodarczego województwa lubuskiego jest szczególnie istotne), instrumentów takich jak poręczenia i pożyczki na projekty o wysokim stopniu innowacyjności oraz pośrednictwa przy realizacji takich projektów.

W procesie konkurencyjności o inwestorów coraz większą rolę odgrywa wizerunek województwa i jego zewnętrzna rozpoznawalność. W tym celu promocja województwa ukierunkowana będzie na promocję

¹ http://bjp.lubuskie.pl/system/obj/14608_SRWL_2020_z_zalacznikami_1.pdf

gospodarczą (szczególnie proinwestycyjną), również w kontekście przedsiębiorstw z branży turystycznej, co ma wzmocnić atrakcyjny, spójny i jednoznaczny wizerunek województwa. Sprzyjać temu mają takie działania jak:

- prowadzenie nowoczesnych form promocji gospodarczej regionu w kraju i za granicą,
- aktywny udział województwa w targach inwestycyjnych i innych wydarzeniach gospodarczych,
- promowanie wspólnych przedsięwzięć samorządów i innych instytucji na rzecz tworzenia pozytywnego wizerunku województwa lubuskiego,
- prowadzenie portalu poświęconego tematyce gospodarczej, z informacjami dla przedsiębiorców oraz inwestorów krajowych i zagranicznych.

Należy zaznaczyć, że znaczna część celów i działań przewidzianych do realizacji w SRWL2020 koresponduje z możliwościami wsparcia, jakie wskazuje RPO-L2020.

Dokument w swojej treści odzwierciedla również cele współpracy zagranicznej Województwa Lubuskiego, jednakże z uwagi na charakter obszaru objętego Planem, ogranicza się do aspektu gospodarczego. Zgodnie z podjętą Uchwałą NR LII/525/2010 Sejmiku Województwa Lubuskiego z 14 czerwca 2010 r. w sprawie przyjęcia priorytetów współpracy zagranicznej Województwa Lubuskiego głównym celem tej współpracy jest zrównoważony rozwój regionu pogranicza z uwzględnieniem interesów państwa. Ponadto, Plan koresponduje z priorytetami Polskiej Polityki Zagranicznej, w szczególności w zakresie bardziej konkurencyjnej i silnie przyciągającej inwestorów gospodarki.

Regionalny Program Operacyjny – Lubuskie 2020 (RPO-L2020) jest dokumentem wspierającym realizację wyzwań określonych w KSRR 2010-2020 i przede wszystkim w SRWL2020. W pełni wpisuje się w najważniejsze kierunki rozwoju, które zostały również określone w **Strategii Europa 2020** oraz **Umowie Partnerstwa** – przy jednoczesnym uwzględnieniu regionalnej specyfiki, w tym istniejących potencjałów, ograniczeń oraz potrzeb. Dokument realizuje kluczowe priorytety UE w tym zakresie, tj. m.in.: rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach.

Działania objęte obszarem realizacji wskazanym w Planie Inwestycyjnym i Promocji Gospodarczej Województwa Lubuskiego (PiPG WL) realizowane są w ramach Osi Priorytetowej 1 – *Gospodarka i innowacje*. Zgodnie z założeniami określonymi w RPO-L2020 podejmowane działania powinny nierozdzielnie łączyć się z rynkiem, gospodarką i ich głównymi aktorami, jakimi są przedsiębiorcy. Działalność ich ma odgrywać największą rolę w osiągnięciu celów rozwojowych województwa lubuskiego w latach 2014-2020. Dodatkowo wsparcie w zakresie terenów inwestycyjnych zostało przewidziane w RPO-L2020, jako element przedsięwzięć z zakresu rewitalizacji możliwych do realizacji w ramach Osi Priorytetowej 9 – *Równowaga społeczna* RPO-L2020².

Wzmocnienie konkurencyjności MŚP prowadzone będzie m.in. poprzez podejmowanie działań na rzecz poprawy dostępu do zewnętrznych środków finansowych i rynków, biznesowego know-how oraz zdolności do podnoszenia jakości łańcucha wartości. Zgodnie z zapisami RPO-L2020, koncentracja prowadzonych działań powinna nastąpić m.in. w następującym zakresie:

² Projekty w tym obszarze mogą być realizowane w OP 9 RPO-L2020 pod szczególnymi warunkami wynikającymi z zapisów SzOOP RPO-L2020, kryteriów oceny projektów w tym obszarze przyjętych przez Komitet Monitorujący oraz zapisów programu rewitalizacji danej gminy.

- podniesienia konkurencyjności sektora MŚP poprzez stworzenie warunków do rozwoju nowopowstałych i funkcjonujących MŚP,
- wsparcia w tworzeniu terenów inwestycyjnych, co może przełożyć się na dalszy rozwój istniejących MŚP oraz przyciąganie nowych inwestorów, powstanie kolejnych miejsc pracy oraz rozwój sieci kooperantów,
- wsparcia w dywersyfikacji i rozszerzaniu działalności firm lokalnych, przede wszystkim na rynki zagraniczne, poprzez wprowadzanie nowych modeli biznesowych, zwłaszcza tych umożliwiających międzynarodową współpracę gospodarczą,
- wsparcia w obszarze działalności eksportowej przedsiębiorstw, co sprzyja umiędzynarodowieniu oferty, wzmocnieniu pozycji na globalnym rynku,
- promocji regionu jako miejsca korzystnych inwestycji, co przełoży się na zintensyfikowanie współpracy gospodarczej, wzrost wymiany handlowej oraz przyciąganie nowego kapitału inwestycyjnego do województwa.

W kontekście zaplanowanych działań wspierających rozwój przedsiębiorstw oraz regionu ważne jest koncentrowanie się na filarach wzrostu zdiagnozowanych w województwie. Dokumentem definiującym podstawy rozwoju gospodarczego w województwie jest **Program Rozwoju Innowacji Województwa Lubuskiego (PRI)**³. Efektem wdrożenia PRI powinno być podniesienie innowacyjności i konkurencyjności regionu poprzez rozwój nowych przewag w ramach wybranych obszarów inteligentnej specjalizacji regionu. Będą one osiągnięte zarówno poprzez zwiększanie wartości dodanej w sektorach tradycyjnie obecnych w regionie, jak i inwestycje w rozwój nowych, innowacyjnych i dynamicznie się rozwijających branż. W procesie analizy potencjałów rozwojowych województwa, determinantów wpływających na kierunek zmian oraz problemów rozwojowych regionu określone zostały inteligentne specjalizacje regionu.

Przyjęte specjalizacje mają dość szeroki charakter, który będzie jednak stopniowo doprecyzowywany i uszczegóławiany na podstawie obserwacji przebiegu wdrażania PRI i kontynuacji procesu przedsiębiorczego odkrywania. Podstawą każdego obszaru specjalizacji są branże o wyższej koncentracji gospodarczej występujące w regionie powiązane z branżami nowymi, lecz szybko rozwijającymi się i uzupełnione odpowiadającym im wyspecjalizowanym potencjałem naukowym i instytucji otoczenia biznesu.

Inteligentne specjalizacje to jasno sprecyzowana wizja rozwoju, wykorzystanie istniejącego potencjału regionu i konsekwentna realizacja obranej strategii. Inteligentne specjalizacje są to obszary, w które warto inwestować, zakotwiczone w regionie oraz posiadające potencjał do rozwoju. Obejmują nie tylko nowoczesne technologie czy usługi ale również innowacje społeczne, naukę i edukację. Inwestowanie w te obszary może stać się dźwignią do rozwoju gospodarczego, wzrostu poziomu życia mieszkańców regionu a także wzmocni dostęp do wiedzy. Celem wybranych specjalizacji jest budowa konkurencyjnej gospodarki opartej na rozwoju przedsiębiorstw, kapitału społecznego, jednostek naukowych i infrastruktury badawczo-rozwojowej.

³ Program Rozwoju Innowacji Województwa Lubuskiego został przyjęty przez Zarząd Województwa Lubuskiego w dniu 23.02.2016 r. Więcej na temat PRI: <http://rpo.lubuskie.pl/-/program-rozwoju-innowacji-wojewodztwa-lubuskiego#>

Władze regionu podczas przedsiębiorczego odkrywania zidentyfikowały trzy obszary specjalizacji⁴:

- Zielona gospodarka;
- Zdrowie i jakość życia;
- Innowacyjny przemysł.

Specjalizacja # 1 - Zielona Gospodarka – EKOINNOWACJE

Specjalizacja obejmuje:

- **Technologie środowiskowe**, w tym m.in. produkty, procesy technologiczne, usługi, koncepcje działania, które powodują mniejszą uciążliwość dla środowiska naturalnego.
- **Biogospodarkę**, obejmującą wszystkie sektory i związane z nimi usługi, które produkują, przetwarzają lub wykorzystują zasoby biologiczne w różnej formie.
- Wysoko zaawansowane **usługi środowiskowe**, komplementarne w stosunku do obszaru technologicznego, obejmujące przede wszystkim usługi laboratoryjne oraz projektowe.
- **Inne branże** wspomagające, takie jak: sektor ICT, przemysł metalowy świadczący usługi dla obszaru technologii i usług środowiskowych, procesy logistyczne.

Specjalizacja # 2 - Zdrowie i jakość życia – EKO-ROZWÓJ

Specjalizacja obejmuje:

- Rozwój metod leczenia na bazie **technologii medycznych** oraz aparatury medycznej.
- Wysoko zaawansowane **usługi medyczne** obejmujące przede wszystkim profilaktykę i rehabilitację.
- **Turystykę zdrowotną** połączoną z innymi działaniami takimi, jak: sport, rekreacja i wypoczynek.
- **Zdrową, bezpieczną żywność (również produkty regionalne)** od wytwarzania poprzez przetwórstwo, aż do sprzedaży na rynku regionalnym, krajowym i rynkach zagranicznych (eksport).
- **Branże powiązane** takie, jak: sektor ICT, przemysł metalowy, procesy logistyczne (np. dystrybucja i magazynowanie itp.).

Specjalizacja # 3 - Innowacyjny przemysł – ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Specjalizacja obejmuje:

- **Przemysł ICT**, obejmujący inteligentne media i infotainment, internet rzeczy, inteligentne technologie przemysłowe, zabezpieczenie wrażliwych danych.
- **Przemysł metalowy**, obejmujący przedsiębiorstwa produkujące maszyny, urządzenia, zespoły i części metalowe oraz konstrukcje i wyroby spawane.
- **Przemysł motoryzacyjny**, w tym m.in. produkcję podzespołów, efektywność energetyczną i napędy alternatywne, bezpieczeństwo ruchu drogowego, inteligentne systemy transportowe.

⁴ Więcej na temat obszarów inteligentnych specjalizacji znajduje się w Programie Rozwoju Innowacji Województwa Lubuskiego.

- **Przemysł wydobywczy i energetyczny**, obejmujący innowacyjne rozwiązania w zakresie procesu technologicznego, redukcję zużycia energii i emisji gazów cieplarnianych, rozwój nowych, nieznanych dotąd zastosowań paliw kopalnych.
- **Przemysł drzewny, meblarski i papierniczy**, w tym innowacje w zakresie technologii, funkcjonalności i estetyki, rozwój technik i technologii surowco – materiał – i energooszczędnych.

Katalog przedsiębiorców w nawiązaniu do specjalizacji gmin i regionu

W województwie lubuskim na koniec 2014 r. do rejestru REGON wpisane były 110 084 podmioty gospodarcze. Spośród wszystkich powiatów regionu szczególnie znaczące obszary koncentracji podmiotów gospodarczych można zlokalizować w miastach Zielona Góra (17 914 podmiotów) oraz Gorzów Wlkp. (17 830 podmiotów). Ponadto przedsiębiorczość silnie rozwija się w otoczeniu miast. Na terenie powiatu zielonogórskiego dodatkowo funkcjonuje 9146 podmiotów, a na terenie powiatu gorzowskiego 7414. Stosunkowo dużą koncentrację podmiotów można jeszcze zaobserwować na terenie powiatów żarskiego (9433), żagańskiego (7403) oraz nowosolskiego (7185). Poniżej przedstawiono propozycję skatalogowania przedsiębiorstw z uwzględnieniem specjalizacji regionu i gmin w powiązaniu z ich ofertą produktową. Z uwagi na liczbę zarejestrowanych podmiotów próbę skatalogowania podjęto przede wszystkim dla najważniejszych podmiotów (mierzonych liczbą zatrudnionych czy też prowadzoną działalnością eksportową).

W pierwszej kolejności podjęto próbę zliczenia podmiotów, które można przypisać do jednej z inteligentnych specjalizacji. W tym celu wykorzystano podejście oparte na klasyfikacji PKD⁵. Problematyczność tej metodologii wynika z trudności powiązania kodów klasyfikacji PKD z obszarami inteligentnych specjalizacji. Jednak w przypadku województwa lubuskiego sytuacja jest o tyle klarowna, gdyż inteligentne specjalizacje pokrywają się z sektorami przemysłu i są dość dobrze dookreślone. W samym Programie Rozwoju Innowacji Województwa Lubuskiego oraz w procesie przedsiębiorczego odkrywania prowadzącego do wyłonienia inteligentnych specjalizacji regionu unikano stosowania PKD, jako kwantyfikatora klasyfikacji podmiotów gospodarczych do poszczególnych specjalizacji, jako dalece niedoskonałego. Stąd oszacowanie to ma jedynie charakter orientacyjny.

Tabela 1. Liczba podmiotów gospodarczych w powiązaniu z obszarami inteligentnych specjalizacji regionu

Jednostka terytorialna	Przemysł metalowy	Przemysł drzewny	Przemysł papierniczy	Przemysł meblarski	Przemysł energetyczny i wydobywczy	Przemysł motoryzacyjny	ICT
Powiat gorzowski	165	147	18	31	45	3	82
Powiat międzyrzecki	95	93	3	68	39	5	48
Powiat słubicki	32	60	3	22	28	4	42
Powiat strzelecko-drezdenecki	87	110	16	28	15	1	38
Powiat sulęciński	42	50	1	10	18	1	27
Powiat m. Gorzów Wlkp.	255	92	21	66	64	16	300
Powiat krośnieński	82	56	3	43	23	2	34

⁵ M. Piotrowski (red.), Identyfikacja potencjalnych zagrożeń i ryzyk związanych z realizacją założeń projektu w ramach projektu systemowego „Budowa systemu monitoringu i podstaw ewaluacji wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza”, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2015.

Powiat nowosolski	104	75	11	33	30	10	69
Powiat świebodziński	94	72	3	127	35	4	68
Powiat zielonogórski	101	128	7	54	49	7	144
Powiat żagański	77	67	5	23	37	3	74
Powiat żarski	157	110	8	26	38	4	88
Powiat wschowski	51	55	2	16	15	7	35
Powiat m. Zielona Góra	157	99	16	95	49	4	525
LUBUSKIE	1499	1214	117	642	485	71	1574

Źródło: Opracowanie na podstawie analizy, pn.: Potencjał inwestycyjny i eksportowy województwa lubuskiego w aspekcie rozwoju gospodarczego gmin i przedsiębiorstw z terenu województwa lubuskiego, Raport końcowy.

W oparciu o powyższe zestawienie można wywnioskować, że najliczniej reprezentowane są przemysł ICT, metalowy i przemysł drzewny. Należy jednak pamiętać, że liczba podmiotów niekoniecznie przekłada się na skalę prowadzonej działalności. Przykładowo dla ICT sektor ten tworzy bardzo liczna grupa mikroprzedsiębiorstw o dużym potencjale innowacyjności (w tym tzw. start-upy), podczas gdy zakłady przemysłu motoryzacyjnego najczęściej są średnimi bądź dużymi podmiotami (w tym kilka zatrudniających powyżej 1000 osób – SE Bordnetze, Faurecia, Gedia i Johnson Controls). Z analizy tabeli można zidentyfikować obszary koncentracji niektórych sektorów, np. Gorzów Wlkp. wraz z powiatem gorzowskim – przemysł metalowy, drzewny i papierniczy, Świebodzin – przemysł meblarski, Zielona Góra i powiat zielonogórski – ICT.

3. Wprowadzenie do sytuacji gospodarczej województwa lubuskiego

3.1. Jednostki Samorządu Terytorialnego

Podział administracyjny województwa obejmuje 14 powiatów, z których 2 są powiatami grodzkimi (Gorzów Wlkp. i Zielona Góra) oraz 12 powiatami ziemskimi. Łącznie podział województwa obejmuje 82 gminy⁶, z których 9 ma charakter miejski, 33 miejsko-wiejski i 40 wiejski. Do głównych ośrodków administracyjnych należą Gorzów Wlkp., jako siedziba administracji rządowej oraz Zielona Góra, w której zlokalizowana jest siedziba władz samorządowych. Warto podkreślić, że 1 stycznia 2015 nastąpiło połączenie miasta Zielona Góra z gminą. W ten sposób obszar zajmowany przez Zieloną Górę powiększył się blisko pięciokrotnie i obecnie przewyższa np. powierzchnię Poznania. Jednym z głównych argumentów za połączeniem był brak miejsc na inwestycje na terenie miasta.

Obszar województwa liczy 13 988 km², co stanowi 4,47% powierzchni kraju. Województwo lubuskie cechuje relatywnie niska gęstość zaludnienia (73 osoby na 1 km², przy średniej dla kraju wynoszącej 123 osoby na 1 km² w 2014 r.). Wynika to m.in. z dużego udziału lasów w całkowitej powierzchni regionu. Łącznie liczba ludności w regionie na koniec 2014 r. wyniosła 1,02 mln osób, z czego mężczyźni stanowili 496,67 tys. osób (48,69%), a kobiety 523,64 tys. osób (51,31%). Pod względem liczby ludności województwo zajmuje przedostatnie miejsce w kraju (mniejszym jest jedynie województwo opolskie). Największymi ośrodkami miejskimi jest Zielona Góra (138,5 tys. mieszkańców) oraz Gorzów Wlkp. (124,2 tys. mieszkańców).

Sektor przemysłu silniejszy jest w Gorzowie Wlkp., natomiast usługi dominują w Zielonej Górze. Ośrodki subregionalne i lokalne pełnią rolę centrów absorpcji bodźców rozwojowych pochodzących z dwóch największych miast regionu i ich przenoszenia na mniejsze ośrodki miejskie oraz obszary wiejskie.

Do ośrodków o znaczeniu subregionalnym i lokalnym na terenie województwa lubuskiego zaliczyć należy wszystkie miasta powiatowe, chociaż stopień ich rozwoju oraz możliwości przenoszenia pozytywnych trendów gospodarczych i społecznych jest zróżnicowany. Do tej grupy ośrodków należą również niektóre miasta nieposiadające statusu siedziby powiatu, jednak ze względu na pełnione funkcje lub posiadane zasoby ich oddziaływanie jest ponadlokalne. Są to: Kostrzyn nad Odrą, Gubin i Drezdenko, a także Skwierzyna, Szprotawa, Lubsko oraz Sulechów. Z uwagi na specyfikę osadniczą województwa lubuskiego za ośrodki subregionalne w województwie lubuskim uznaje się miasta powyżej 20 tys. mieszkańców; wskaźnik ten jest podstawą wyznaczania ośrodków subregionalnych wg Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego. Do tej grupy zaliczają się Nowa Sól, Żary, Żagań i Świebodzin. Dodatkowo do miast subregionalnych zaliczyć można Słubice.⁷

⁶ Do 31 grudnia 2014 roku w województwie lubuskim były 83 gminy, natomiast od 1 stycznia 2015 roku liczba gmin wynosi 82.

⁷ http://rpo.lubuskie.pl/documents/10184/32408/RPO_woj_lubuskie_2014_2020_200115.pdf/3f8a14da-c413-46d2-a70c-6c806cac0a98

3.2. Przedsiębiorstwa

Na terenie województwa zarejestrowanych w rejestrze REGON jest ponad 110 tys. podmiotów gospodarczych, co stanowi 2,67% na tle kraju. Zdecydowanie dominuje sektor mikroprzedsiębiorstw zatrudniających do 9 osób. Takich podmiotów jest 105,4 tys. co stanowi 95,7% wszystkich zarejestrowanych podmiotów. W województwie lubuskim, wśród dużych przedsiębiorstw, działa 9 podmiotów, zatrudniających 1000 i więcej osób, spośród 775 funkcjonujących na terenie kraju. Ponad 60% podmiotów zarejestrowanych w województwie skupia się na dwóch ośrodkach: Zielonej Górze i Gorzowie Wlkp. Inne ważniejsze lokalizacje to Kostrzyn nad Odrą, Międzyrzecz, Słubice, Świebodzin, Gubin, Żary, Żagań i Nowa Sól.

Najbardziej aktualne dane dotyczące kształtowania się Produktu Krajowego Brutto na poziomie regionów obejmują rok 2013. Zgodnie z danymi z tego okresu, gospodarka województwa lubuskiego wygenerowała 36,56 mld PLN PKB, co stanowiło 2,2% krajowego PKB. Z kolei na ogólną wartość sprzedaną przemysłu w 2013 r., największy wpływ miały następujące sektory gospodarki:

- produkcja pojazdów samochodowych (16,9%),
- produkcja wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny (12,9%),
- produkcja artykułów spożywczych (10,3%),
- produkcja papieru i wyrobów z papieru (8,8%).

Największy udział w krajowej produkcji był udziałem następujących produktów:

- mięso z indyków – 52,4 tys. t (21,9% udziału w produkcji krajowej),
- tworzywa sztuczne – 433,9 tys. t (14,5%),
- meble – 2847,5 mln zł (10,0%),
- tarcica iglasta i liściasta – 97,1 dam³ (6,9%),
- kury całe, świeże lub chłodzone – 23,4 tys. t (3,2%).

Udział województwa lubuskiego w krajowym eksporcie wzrósł nieznacznie od 2010 r., kiedy to wynosił 2,98% do 3,12% w pierwszych 9 miesiącach 2015 r. Pod względem wartości eksportu w 2015 r. plasuje się na 9 miejscu z wartością bliską 4 mld EUR. Pod tym względem województwo lubuskie, tylko nieznacznie ustępuje województwu łódzkiemu (4,3 mld EUR) oraz podkarpackiemu (4,04 mld EUR).

Województwo lubuskie utrzymuje nadwyżkę eksportu nad importem w sposób nieprzerwany od 2010 r., co można uznać za bardzo korzystną sytuację. Pod tym względem rok 2015 również był okresem szczególnie korzystnym.

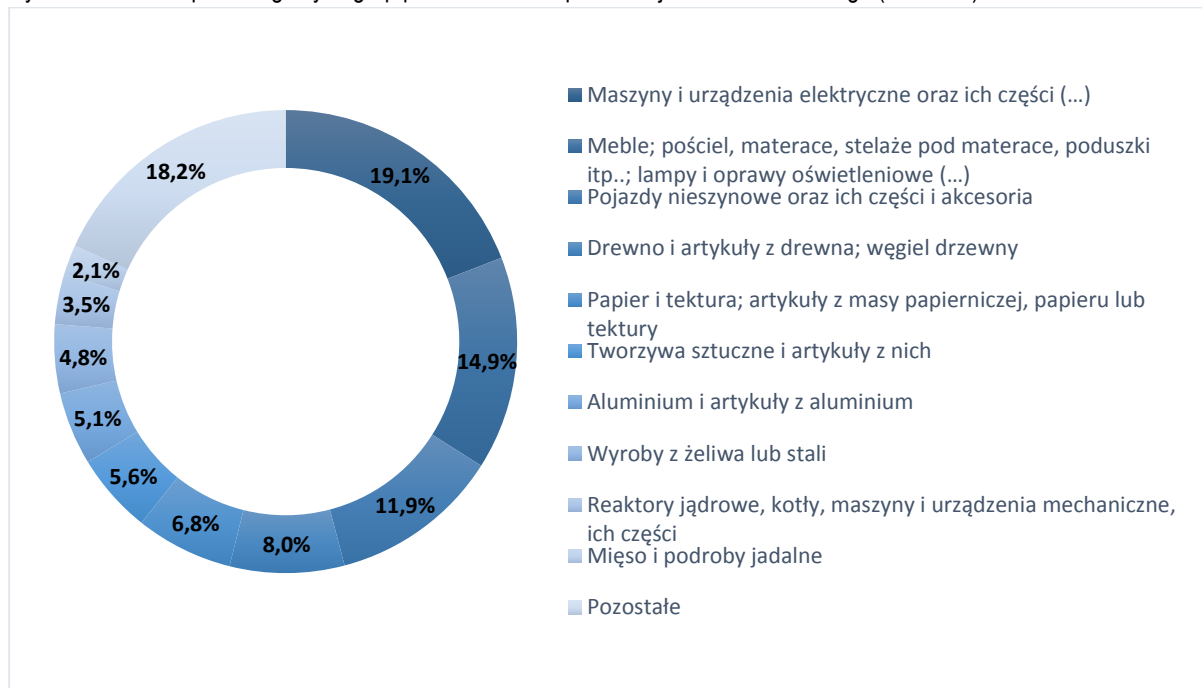
W eksporcie województwa lubuskiego dominują grupy produktów (zgodnie z klasyfikacją CN – ang. combined nomenclature), które są bezpośrednio powiązane z inteligentnymi specjalizacjami regionu lub też obszarami specjalizacji przyjętymi w Programie Rozwoju Innowacji Województwa Lubuskiego.

Tabela 2. Najważniejsze grupy produktów eksportowych.

Najważniejsze grupy produktów eksportowych	Powiązanie z inteligentną specjalizacją regionu lub też obszarem specjalizacji
Meble; pościel, materace, stelaże pod materace, poduszki, itp.; lampy i oprawy oświetleniowe, reklamy świetlne.	Przemysł meblarski
Pojazdy nieszynowe oraz ich części i akcesoria.	Przemysł motoryzacyjny
Maszyny i urządzenia elektryczne oraz ich części; rejestratory i odtwarzacze dźwięku, rejestratory i odtwarzacze obrazu i dźwięku oraz ich części i akcesoria.	Przemysł motoryzacyjny (częściowo)
Papier i tektura; artykuły z masy papierniczej, papieru lub tektury.	Przemysł papierniczy
Drewno i artykuły z drewna; węgiel drzewny.	Przemysł drzewny
Tworzywa sztuczne i artykuły z nich.	Brak powiązania wprost (częściowo sektor produkcji tworzyw sztucznych jest uwzględniony w Programie Rozwoju Innowacji w ramach łańcucha wartości żywności – tacki, folia, puszki)
Wyroby z żeliwa lub stali.	Przemysł metalowy
Aluminium i artykuły z aluminium.	Przemysł metalowy
Kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne; ich części.	Przemysł motoryzacyjny (częściowo) Przemysł metalowy (częściowo)
Mięso i podroby jadalne.	Zdrowie i jakość życia (zdrowa, bezpieczna żywność)

Źródło: Opracowanie na podstawie analizy, pn.: Potencjał inwestycyjny i eksportowy województwa lubuskiego w aspekcie rozwoju gospodarczego gmin i przedsiębiorstw z terenu województwa lubuskiego, Raport końcowy.

Rysunek 1. Udział poszczególnych grup produktów w eksporcie województwa lubuskiego (1-9.2015).



Źródło: Opracowanie na podstawie analizy, pn.: Potencjał inwestycyjny i eksportowy województwa lubuskiego w aspekcie rozwoju gospodarczego gmin i przedsiębiorstw z terenu województwa lubuskiego, Raport końcowy..

Na przestrzeni ostatnich 5 lat, nie nastąpiły istotne zmiany pod względem listy najważniejszych grup produktów. Należy jednak zwrócić uwagę, na znaczny wzrost wielkości eksportu, dla takich grup produktów, jak meble (blisko dwukrotny wzrost pomiędzy 2010 r. a 2014 r.), aluminium (blisko 9-krotny wzrost) oraz mięso i podroby jadalne (ponad 4-krotny wzrost).

Do najważniejszych produktów eksportowanych w okresie od stycznia do września 2015 r. w ramach poszczególnych grup należy zaliczyć:

- Różne rodzaje mebli i ich części – 554,17 mln EUR.
- Części i akcesoria do pojazdów samochodowych – 400,14 mln EUR.
- Aparatura odbiorcza dla telewizji, monitory i projektory wideo – 346,91 mln EUR.
- Przewody elektryczne i przewody z włókien optycznych – 265,73 mln EUR.
- Aluminium nieobrobione plastycznie – 152,39 mln EUR.
- Papier toaletowy, wata, wstęgi z włókien celulozowych – 123,11 mln EUR.
- Papier i tektura niepowleczone, do pisania, druku itp. – 109,31 mln EUR.
- Płyta pilśniowa – 92,57 mln EUR.
- Poliamidy w formach podstawowych – 84,81 mln EUR.
- Mięso i podroby jadalne z drobiu – 78,66 mln EUR.
- Drewno kształtowane w sposób ciągły, strugane, szlifowane lub łączone stykowo – 71,45 mln EUR.
- Części do maszyn i urządzeń mechanicznych – 57,60 mln EUR.
- Konstrukcje i części konstrukcyjne z żeliwa i stali, płyty, pręty, kątowniki, profile, rury, itp. – 46,91 mln EUR.
- Artykuły z tworzyw sztucznych – 38,20 mln EUR.

- Artykuły z aluminium – 35,47 mln EUR.
- Drewno surowe – 34,78 mln EUR.
- Artykuły do transportu lub pakowania towarów z tworzyw sztucznych – 32,15 mln EUR.
- Płyta wiórowa – 31,77 mln EUR.

W powyższym zestawieniu najważniejszych produktów eksportowych, są zarówno produkty:

- wysoko przetworzone, znajdujące się na końcu łańcuchów wartości w danych branżach (np. meble, aparatura odbiorcza dla telewizji, artykuły papiernicze, części i podzespoły do pojazdów samochodowych),
- nisko przetworzone (np. aluminium, płyta pilśniowa, płyta wiórowa, drewno kształtowane),
- surowce (np. drewno surowe).

Zdecydowanym liderem, jeżeli chodzi o kraj docelowy eksportu województwa lubuskiego są Niemcy. Eksport na ten rynek począwszy od 2013 r. przekracza rocznie 2 mld EUR. Eksport do Niemiec w okresie od stycznia do września 2015 r. stanowił 48,43% wartości eksportu. Warto zauważyć, że wśród 15 najważniejszych krajów docelowych eksportu, tylko trzy są spoza Unii Europejskiej (Ukraina, Stany Zjednoczone Ameryki oraz Szwajcaria). Z listy 15 największych eksporterów spada również Rosja, która jeszcze w 2010 r. zajmowała 9 miejsce z wartością eksportu na poziomie 69,95 mln EUR.

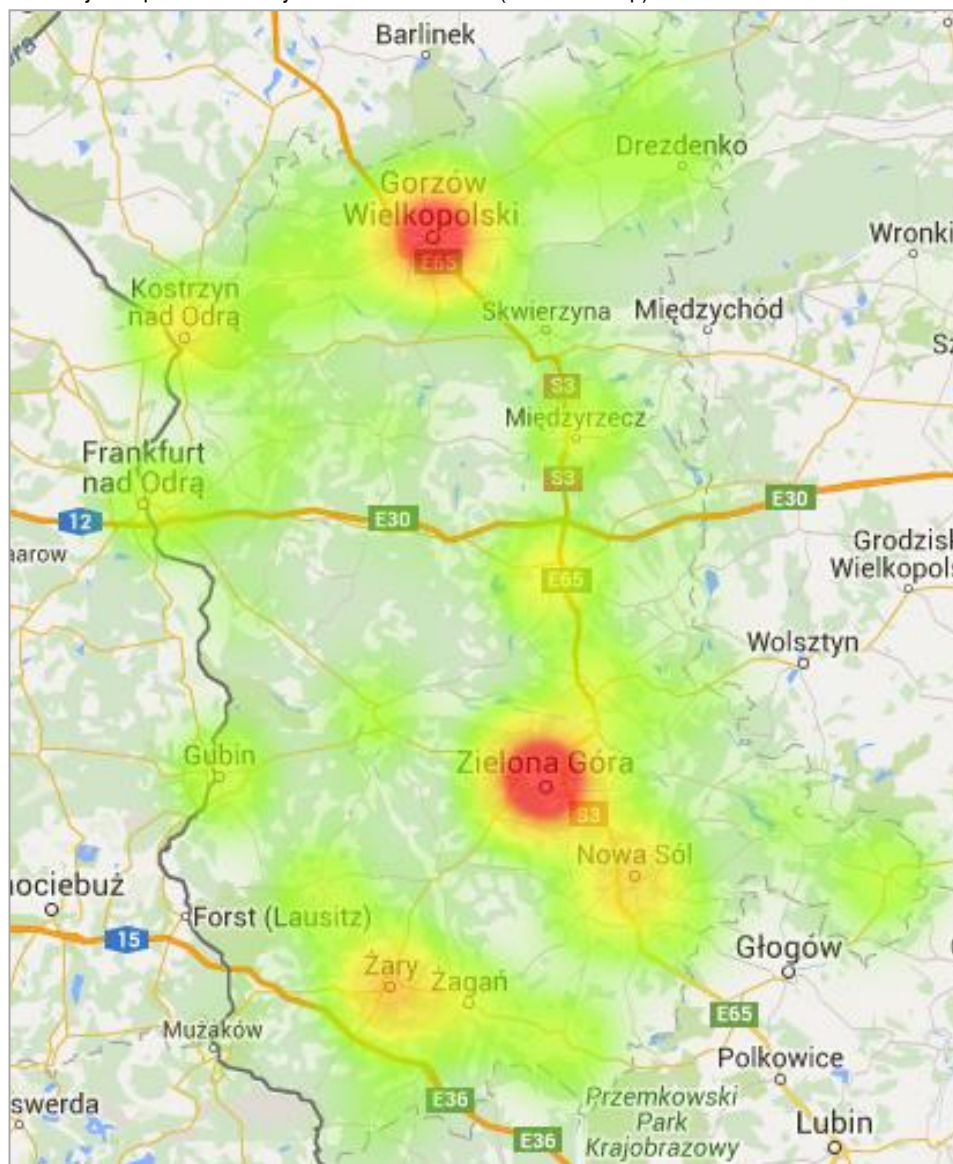
Tabela 3. Najważniejsze kraje docelowe eksportu województwa lubuskiego (mln EUR).

Kraj docelowy eksportu	2010	2011	2012	2013	2014	01-09. 2015
Niemcy	1 715,13	1 929,93	1 897,77	2 086,01	2 360,03	1 937,06
Węgry	45,75	38,08	44,84	56,82	83,60	248,19
Wielka Brytania	177,47	196,11	183,89	183,31	210,67	165,47
Francja	163,51	196,91	171,53	172,08	199,13	148,91
Belgia	94,69	110,94	105,21	129,45	153,33	138,14
Holandia	255,57	201,86	145,79	120,42	138,03	134,70
Czechy	79,11	105,96	109,01	88,09	132,37	129,90
Ukraina	114,40	138,15	158,66	226,25	190,04	126,59
Włochy	157,73	143,17	92,71	98,78	133,91	100,29
Hiszpania	64,38	59,71	49,83	55,66	69,24	89,67
Stany Zjednoczone Ameryki	33,92	50,11	50,74	51,81	71,16	75,09
Szwecja	38,51	42,32	47,76	53,14	61,64	68,20
Dania	47,31	43,23	39,31	43,14	61,30	52,94
Słowacja	37,03	49,52	52,79	54,30	61,05	52,18
Szwajcaria	43,70	45,40	50,93	46,70	60,03	46,38
Pozostałe	464,27	548,08	539,34	557,17	644,49	486,19
Ogółem	3532,48	3899,48	3 740,12	4 023,11	4 630,02	3 999,89

Źródło: Opracowanie na podstawie analizy, pn.: Potencjał inwestycyjny i eksportowy województwa lubuskiego w aspekcie rozwoju gospodarczego gmin i przedsiębiorstw z terenu województwa lubuskiego, Raport końcowy.

Ogółem firmy z województwa lubuskiego wyeksportowały swoje produkty w 2015 r. do 140 krajów na świecie. Z tej liczby wartość eksportu powyżej 50 mln EUR osiągnęło w przypadku 15 krajów przedstawionych w powyższej tabeli. Natomiast dla kolejnych 45 krajów eksport przekroczył 1 mln EUR. Z krajów UE niższe wartości eksportu niż 1 mln EUR odnotowano tylko dla Cypru i Malty. Z kolei wśród najważniejszych krajów pozaunijnych, niewymienionych w powyższej tabeli należy wskazać: Chiny (44,29 mln EUR w 1-9.2015 r.), Rosję (31,92 mln EUR), Norwegię (17,88 mln EUR), Turcję (16,91 mln EUR), San Marino (16,75 mln EUR), Białoruś (15,75 mln EUR), Serbię (12,56 mln EUR), Kanadę (11,67 mln EUR) i Arabię Saudyjską (7,28 mln EUR). Należy podkreślić, że na chwilę obecną takie kierunki jak Ameryka Południowa, Afryka i Australia i Oceania odgrywają marginalne znaczenie w eksporcie województwa. W przypadku krajów Ameryki Południowej, najważniejszym rynkiem docelowym jest Brazylia (2,67 mln EUR) i Boliwia (0,83 mln EUR). W przypadku Afryki, najwyżej notowanym krajem docelowym eksportu jest Maroko (5,91 mln EUR), Egipt (3,40 mln EUR) oraz Tunezja (2,52 mln EUR). Z kolei wartości produktów wysyłanych do Australii wyniosła 4,43 mln EUR).

Analizując lokalizację eksporterów, należy zwrócić uwagę na duże skupienia na terenie gmin Zielona Góra (157 podmiotów) oraz Gorzów Wlkp. (135). Kolejne duże skupisko podmiotów występuje wzdłuż drogi krajowej nr 12, kolejno na terenie gmin Żary (64) i Szprotawa (12). Szereg firm zlokalizowało swoje siedziby również w linii północ-południe w pobliżu drogi ekspresowej S3, na terenie m.in. Nowej Soli (49), Sulechowa (22), Świebodzina (26), Międzyrzecza (22) oraz Skwierzyny (8). Pozostałe obszary koncentracji eksporterów, to tereny przygraniczne, m.in. Gubin (13), Słubice (21) oraz Kostrzyn nad Odrą (36). Niewiele podmiotów zlokalizowanych jest z kolei w bezpośrednim sąsiedztwie autostrady A2 i drogi krajowej nr 18 (łączącej autostradę A4 na terenie województwa dolnośląskiego z przejściem granicznym z Niemcami w Olszynie). Wynika to m.in. z lokalizacji tych szlaków komunikacyjnych w sposób omijający duże miasta w regionie, duże pokrycie terenami leśnymi najbliższych okolic oraz stosunkowo dobrze skomunikowane z autostradami miasta w regionie.

Rysunek 2. Lokalizacja eksporterów w województwie lubuskim⁸ (tzw. heat map).

Źródło: Opracowanie na podstawie analizy, pn.: Potencjał inwestycyjny i eksportowy województwa lubuskiego w aspekcie rozwoju gospodarczego gmin i przedsiębiorstw z terenu województwa lubuskiego, Raport końcowy.

Analizując aktualną listę produktów tradycyjnych, z województwa lubuskiego zostało zarejestrowanych 46 produktów, z czego najwięcej należy do kategorii napoje (14) oraz wyroby piekarnicze i cukiernicze (9). Pod względem liczby zarejestrowanych produktów, województwo lubuskie jest jednym z najmniej aktywnych w Polsce. Liderami są województwa: podkarpackie (206), pomorskie (174), małopolskie (164) i lubelskie (156).⁹

⁸ Interaktywna wersja mapy dostępna pod adresem:

https://www.google.com/fusiontables/DataSource?docid=1bJLxCIPFmH7JRNqSuEnCv_T8dyT7AZec3Gl#95Zv#map:id=4.

⁹ Dane na podstawie Listy produktów tradycyjnych wg województw, Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi – stan na dzień 29.02.2016 r. (lista dostępna pod adresem: <http://www.minrol.gov.pl/Jakosc-zywnosci/Produkty-regionalne-i-tradycyjne/Lista-produktow-tradycyjnych>)

W oparciu o listę produktów tradycyjnych udostępnioną przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, zostało opracowane zestawienie, w którym te produkty zostały przypisane do odpowiadających im grup produktów w klasyfikacji CN używanej do klasyfikowania eksportu. Należy podkreślić, że produkty tradycyjne stanowią bardzo wąskie obszary w klasyfikacji, dlatego też odpowiadająca grupa produktów w klasyfikacji CN prezentuje zdecydowanie szersze i bardziej ogólne podejście. Pomimo tego, analiza eksportu odpowiadających grup produktów może przynieść szereg użytecznych wniosków w zakresie wartości eksportu, dynamiki zmian wartości eksportu oraz najważniejszych krajów eksportu. W zestawieniu zgrupowano produkty tradycyjne przyporządkowane do tych samych grup produktów.

Istotne jest, że wszystkie produkty tradycyjne można przypisać do szerokiej grupy artykułów rolno-spożywczych. Całkowity eksport województwa lubuskiego za pierwsze 9 miesięcy 2015 r. tych artykułów wyniósł 314,98 mln EUR, co stanowiło zaledwie 7,88% całkowitej wartości eksportu. Na dodatek produkty regionalne mają prawdopodobnie znikomy udział w tej wartości. Wynika z tego, że eksport produktów regionalnych, nawet jeżeli przyniesie sukces rynkowy danemu producentowi, bądź grupie producentów, nie będzie odgrywał większego znaczenia w skali eksportu całego województwa. Tym niemniej rekomenduje się, aby podjąć działania mające na celu zwiększenie udziału produktów rolno-spożywczych, w tym produktów tradycyjnych w eksporcie województwa. Warty uwagi jest lista krajów, do których są kierowane grupy produktów odpowiadające produktom tradycyjnym. Jednocześnie należy pamiętać, że wsparcia w ramach RPO-L2020 nie mogą uzyskać podmioty przetwarzające i wprowadzające do obrotu produktów rolnych zgodnie z zapisami Rozporządzenia Komisji nr 651/2014 oraz producenci produktów wymienionych w Załączniku I do Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej.

Do najczęściej pojawiających się kierunków należą: Wielka Brytania, Irlandia, Holandia i Niemcy. Ponadto w przypadku niektórych produktów, są one kierowane do Hiszpanii, Włoch, Czech czy też innych krajów (przede wszystkim należących do Unii Europejskiej). Warto zauważyć, że dwa najczęściej pojawiające się kierunki, tj. Wielka Brytania i Irlandia pokrywa się z głównymi kierunkami migracji zarobkowej Polaków. Może to świadczyć o kierowaniu tych produktów za granicę, z myślą przede wszystkim o sklepach z polskimi produktami, gdzie głównymi odbiorcami jest Polonia.

Do grup produktów o największej wartości eksportu należą sery i twarogi oraz kielbasy i podobne wyroby z mięsa. Wartość eksportu każdej z tych grup produktów powinna przekroczyć 20 mln EUR w 2015 r. Eksport o wartości powyżej 5 mln EUR osiągnęły jeszcze produkty z grupy pieczyw, ciast i ciastek oraz innych wyrobów piekarniczych a także mięso i podroby. Warto zwrócić uwagę na znaczną dynamikę wzrostu niektórych grup produktów. Prognozuje się, że średnioroczny wzrost wartości eksportu w okresie 2012 – 2015 przekroczy w przypadku piwa 210%, a w przypadku mięsa i podrobów 74%. Dla większości grup produktów prognozuje się utrzymanie tendencji wzrostowej na poziomie kilku do kilkunastu procent rocznie.

3.3. Instytucje Otoczenia Biznesu

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy główne grupy instytucji¹⁰ (każda z nich obecna jest w województwie lubuskim).

1. *Ośrodki przedsiębiorczości* – celem ich działalności jest szeroko zakrojona promocja i inkubacja przedsiębiorczości, dostarczanie usług wsparcia do małych firm i aktywizacja rozwoju regionów peryferyjnych lub dotkniętych kryzysem strukturalnym.
2. *Ośrodki innowacji* – celem ich działalności jest szeroko zakrojona promocja i inkubacja innowacyjnej przedsiębiorczości, transfer technologii i dostarczanie usług proinnowacyjnych, aktywizacja przedsiębiorczości akademickiej i współpracy nauki z biznesem.
3. *Instytucje finansowe* – ich celem jest ułatwienie dostępu do finansowania działalności nowo powstałych oraz małych firm bez historii kredytowej oraz dostarczanie usług finansowych dostosowanych do specyfiki innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych.

W województwie lubuskim system instytucji otoczenia biznesu charakteryzuje się umiarkowaną liczebnością podmiotów działających w tym obszarze, jak i umiarkowaną ich różnorodnością. Największe nasycenie instytucjami otoczenia biznesu i innymi podmiotami wspierającymi przedsiębiorczość występuje w Zielonej Górze i Gorzowie Wlkp. Najczęściej potrzebę w zakresie utworzenia kolejnych instytucji otoczenia biznesu artykułują przedsiębiorcy działający w takich powiatach jak: wschowski, międzyrzecki i żagański.

Lubuskie **instytucje otoczenia biznesu** wspierają przedsiębiorstwa w ubieganiu się o środki pomocowe UE przeznaczone na inwestycje lub badania, m.in. poprzez: przygotowanie studium wykonalności / biznes planu, konsultacje projektów. Organizują i prowadzą specjalistyczne szkolenia na zlecenie przedsiębiorstw i dla przedsiębiorstw. IOB w Lubuskim uczestniczą we wspieraniu procesu inwestycyjnego na każdym jego etapie, m.in. poprzez: przygotowanie projektu budowlanego, kosztorysu inwestorskiego, prowadzenie nadzoru/zastępstwa inwestorskiego. Wspierają przedsiębiorców w opracowywaniu dokumentów strategicznych, służą doradztwem w pozyskaniu odpowiedniej technologii na rzecz przedsiębiorstw. W zależności od instytucji prowadzą również doradztwo finansowe i podatkowe, a także dotyczące logistyki, doboru kadr, rekrutacji i pracy tymczasowej, tworzenia sieci branżowych itp. Ponadto, w przypadku instytucji, prowadzących działalność badawczo-rozwojową ważne jest wspieranie procesu transferu technologii i promocji szeroko rozumianej innowacyjności w przedsiębiorstwach, doradztwo w zakresie oceny potencjału technologicznego i potrzeb przedsiębiorstw w zakresie innowacyjności, doradztwo w zakresie organizacji zespołów badawczych, wsparcie przedsiębiorców w organizacji lub organizowanie prac badawczo - usługowych i eksperckich, wykonywanych w laboratoriach specjalistycznych przez członków zespołów badawczych. IOB prowadzą audyty technologiczne, mające na celu ocenę aktualnych zdolności firm do konkurencyjności na rynku krajowym i międzynarodowym.

Na terenie województwa działają również **inkubatory przedsiębiorczości**, stanowiące istotny element wspierania osób rozpoczynających działalność gospodarczą. Należy zwrócić uwagę na zróżnicowany

¹⁰ pod red. A. Bąkowski, M. Mażewska, Ośrodki innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości) Raport z badania 2014, PARP 2014.

zakres działalności oraz poziom aktywności inkubatorów. Warto nadmienić, że prowadzenie inkubatorów nie jest działalnością prostą i wymaga od zarządzających nimi umiejętności managerskich, oraz funkcjonowania w oparciu o zasady popytowe. Fakt, że nie wszystkie inkubatory przetrwały próbę czasu, potwierdza że rynek ten jest trudny.

Na terenie województwa lubuskiego zlokalizowane są następujące inkubatory przedsiębiorczości lub inkubatory akademickie:

- Inkubator przedsiębiorczości – Lubuska Fundacja Zachodnie Centrum Gospodarcze (lokalizacja: Gorzów Wlkp.);
- Inkubator przedsiębiorczości w Nowym Kisielinie;
- Inkubator Przedsiębiorczości Fundacji „Przedsiębiorczość” w Żarach;
- Inkubator Przemysłu Kreatywnego – Willa Kreatywności (Lokalizacja; Zielona Góra);
- Inkubator Innowacji Interior (funkcjonujący jako fundusz inwestycyjny, lokalizacja: Nowa Sól);
- Inkubator w Żagańskiej Agencji Rozwoju Lokalnego – działalność zawieszona;
- Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Uniwersytetu Zielonogórskiego;
- Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości w Gorzowie Wielkopolskim – w upadłości;

Inkubator przedsiębiorczości, zgodnie z definicją może być wyodrębnioną jednostką, która dysponuje nieruchomością i prowadzi kompleksowy program wsparcia początkującego przedsiębiorcy. Program ten wspiera przedsiębiorców od momentu powstania pomysłu na utworzenie przedsiębiorstwa, aż do momentu uzyskania stabilności rynkowej (tzw. program inkubacji przedsiębiorczości).

Istotne w działalności inkubatorów przedsiębiorczości jest pełne wsparcie pomysłodawców – początkujących przedsiębiorców w realizacji projektów biznesowych. Ważne jest również dostosowanie oferty inkubatora do potrzeb odbiorców, oferowanie wysokiej jakości usług oraz prowadzenie działań uświadamiających potrzebę rozwoju przedsiębiorstwa, korzystania ze specjalistycznego doradztwa oraz szkoleń, które będą sprzyjać rozwojowi innowacji i technologii w inkubowanym przedsiębiorstwie. Inkubator przedsiębiorczości powinien także wywierać wpływ na rozwój przedsiębiorczego klimatu na lokalnym rynku. W przypadku większych ośrodków – miejskich, inkubatory przedsiębiorczości powinny być elementem systemu wspierania przedsiębiorczości tworzonego wraz z innymi instytucjami wsparcia dostosowanymi do specyfiki lokalnej i regionalnej (parki technologiczne, strefy ekonomiczne, inkubatory technologiczne, akademickie inkubatory przedsiębiorczości).

Innym rozwiązaniem dla wsparcia inkubowanych przedsiębiorstw jest rozwój inkubatora technologicznego, który łączy ofertę lokalową z usługami wspierającymi rozwój młodych innowacyjnych firm w otoczeniu lub ścisłym powiązaniu z instytucjami naukowo-badawczymi. Podmiot działający w ramach inkubatora czerpie korzyści z bezpośredniego kontaktu z pracownikami inkubatora: trenerami i doradcami, a także innymi przedsiębiorcami korzystającymi z jego usług oraz w przypadku inkubatora technologicznego, ma korzyści z kontaktu ze współpracującymi przedstawicielami instytucji badawczo-rozwojowych.

W każdym przypadku niezmiernie istotny jest dostęp do wysokiej jakości, specjalistycznej oferty szkoleniowej, odpowiadającej potrzebom przedsiębiorstw, wręcz dopasowaną do zindywidualizowanych oczekiwań grupy przedsiębiorstw. Dostęp do informacji i doradztwa, wsparcia w zarządzaniu przedsiębiorstwem, oraz możliwości wsparcia w procesach realizowanych w inkubowanym

przedsiębiorstwie. Ważne jest również, w przypadku działalności innowacyjnej, wsparcie w procesie transferu technologii.

Zapotrzebowanie na kolejne podmioty ze sfery jednostek otoczenia biznesu zgłaszają przede wszystkim firmy z przewagą kapitału polskiego. W nawiązaniu do powyższego należy zatem przyjąć, że oferta instytucji otoczenia biznesu powinna być skierowana w pierwszej kolejności do firm krajowych i korespondować z ich problemami. Co więcej, winna być ona dostosowana do specyfiki działalności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, ponieważ duże przedsiębiorstwa lepiej radzą sobie na rynku samodzielnie i dysponują co do zasady większym budżetem pozwalającym im na korzystanie z usług profesjonalistów, tudzież posiadają własne centra badawczo-rozwojowe i nie potrzebują pomocy podmiotów zewnętrznych.

Firmy działające w województwie lubuskim najczęściej korzystają z takich usług wsparcia okołobiznesowego jak: prowadzenie księgowości, porady prawne i pomoc w zakresie pozyskania funduszy unijnych. Katalog ten pokrywa się z oceną przydatności poszczególnych instrumentów. Za najmniej pomocną firmy uważają ofertę umożliwiającą skorzystanie z bazy lokalowej (w tym w pierwszej kolejności z pomieszczeń do organizacji spotkań, warsztatów, konferencji) oraz pomoc w realizacji prac badawczo-rozwojowych i w zakresie uzyskania ochrony prawnej wynalazków i wzorów użytkowych, co można powiązać z ogólną niską innowacyjnością firm, a tym samym brakiem dużego zapotrzebowania na tego typu usługi.

W celu efektywnej realizacji wsparcia, skuteczności podejmowanych działań w zakresie inkubowania przedsiębiorstw oferta inkubatorów musi dotyczyć usług proinnowacyjnych, czyli usług służących rozwojowi przedsiębiorstwa poprzez poprawę istniejącego lub wdrożenie nowego procesu technologicznego, produktu lub usługi. Doradztwo oferowane przez inkubator musi obejmować innowacyjne rozwiązania m.in. ocena potrzeb technologicznych firmy i nowych rozwiązań organizacyjnych oraz wsparcie przy wdrażaniu nowych technologii czy nowych modeli biznesowych. Na ofertę inkubatora powinny składać się również popytowo wypracowane usługi związane z zaistnieniem przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych poprzez doradztwo w zakresie wyszukiwania kooperantów, funkcjonowania na rynkach krajowym i zagranicznych, poszukiwania rozwiązań technologicznych niezbędnych dla rozwoju przedsiębiorstwa lub rynku ich zbytu. Inkubatory powinny pobudzić oraz wykreować popyt na innowacyjne rozwiązania we wspieranych przedsiębiorstwach, poprzez proinnowacyjne usługi wykreować działania innowacyjne przedsiębiorstw.

Analizując potrzebę rozbudowy istniejącej instytucji otoczenia biznesu lub tworzenia nowej, w tym inkubatora, należy wziąć pod uwagę zapotrzebowanie na daną usługę, zapotrzebowanie na oferowane usługi, poziom zaawansowania i jakości oferty. Istotne jest również finansowanie działalności podmiotu działającego na rzecz przedsiębiorstw. IOB musi w możliwie maksymalnym zakresie samofinansować swój rozwój, w tym także tworzonego lub rozbudowywanego inkubatora. Musi dążyć do samodzielności finansowej i oferowania komercyjnych usług, form wsparcia rozwoju przedsiębiorczości.

4. Tereny inwestycyjne w województwie lubuskim

Atrakcyjny pod względem infrastrukturalnym teren inwestycyjny stanowi podstawę w ofercie adresowanej do przedsiębiorców. Kompleksowe uzbrojenie terenów pod inwestycje może zwiększyć napływ inwestycji zarówno krajowych, jak też zagranicznych, co nie pozostaje bez znaczenia dla promocji całego regionu, a co za tym idzie – wzrostu konkurencyjności województwa lubuskiego.

Dostępne tereny inwestycyjne – w bazie PAIilZ znajduje się 69 terenów, o łącznej powierzchni 1865 ha. Ogółem oferta terenów inwestycyjnych opublikowana na portalu PAIilZ obejmuje 31 gmin z woj. lubuskiego. Atutem tego zbioru danych jest zakres informacji podawany przy poszczególnych terenach (m.in. przeznaczenie terenu, uzbrojenie, mapki i zdjęcia, struktura właścicielska). Wadą natomiast brak pełnej aktualizacji danych nt. terenów oraz ich kompletności. W katalogu terenów inwestycyjnych opracowanym przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, przedstawione zostało 89 ofert terenów inwestycyjnych z 57 gmin o łącznej powierzchni 2002 ha¹¹. Analizując dostępne tereny inwestycyjne należy podkreślić występujący czasami brak spójności pomiędzy różnymi zbiorami informacji. Różnice w opisie terenów inwestycyjnych (np. co do wielkości powierzchni czy też poziomu uzbrojenia) często utrudniają bądź też uniemożliwiają precyzyjną ich charakterystykę. Najbardziej kompletny i szczegółowy opis zwykle dotyczy terenów objętych specjalnymi strefami ekonomicznymi (SSE) w obrębie ich serwisów internetowych. Ale i w tym przypadku zdarzają się trudności w dostępie do pełnej informacji. Sytuacja dotyczy m.in. terenów, które są objęte strefą, ale które nie stanowią własności danej strefy (ale np. gminy). W tej sytuacji, w przypadku Kostrzyńsko – Słubickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej (KSSSE), brakuje opisu tych terenów, jest tylko przekierowanie do podmiotów będących właścicielami danego terenu. Podsumowując w toku inwentaryzacji terenów inwestycyjnych, wybrano 119 z nich, usuwając wcześniej nieaktualne dane (przede wszystkim w zbiorze terenów z PAIilZ) oraz tereny powtarzające się pomiędzy różnymi źródłami.

Biorąc pod uwagę wielkość terenów, można zauważyć duże zróżnicowanie ich wielkości. Liderem w tym zakresie jest gmina Szprotawa, która posiada ponad 200 ha obszaru o przeznaczeniu inwestycyjnym. Tereny te stanowią główny potencjał rozwoju ekonomicznego Szprotawy. Charakterystyczną cechą jest rozległy, płaski teren, a struktura gruntu umożliwia budowanie obiektów kubaturowych bez ograniczeń. W obszarze tym obowiązuje aktualny plan zagospodarowania przestrzennego z dominującą funkcją przemysłową¹². Ponadto rozległe tereny inwestycyjne zlokalizowane są na terenie gmin: Świebodzin, Sulęcín, Sulechów, Gubin, Zielona Góra oraz Żagań. Warto zwrócić również uwagę na lokalizację dostępnych terenów inwestycyjnych. Charakterystyczny jest pas na linii północ-południe w sąsiedztwie drogi ekspresowej S3, od Gorzowa Wlkp. przez gminę Świebodzin, aż po Bytom Odrzański i Szprotawę. Znaczne powierzchnie terenów inwestycyjnych zlokalizowane są również na terenie gmin Sulęcín (sąsiedztwo autostrady A2) oraz Gubin (teren przygraniczny). Warto również zwrócić uwagę na brak terenów inwestycyjnych lub też ich znikomą powierzchnię w gminach z przewagą obszarów leśnych.

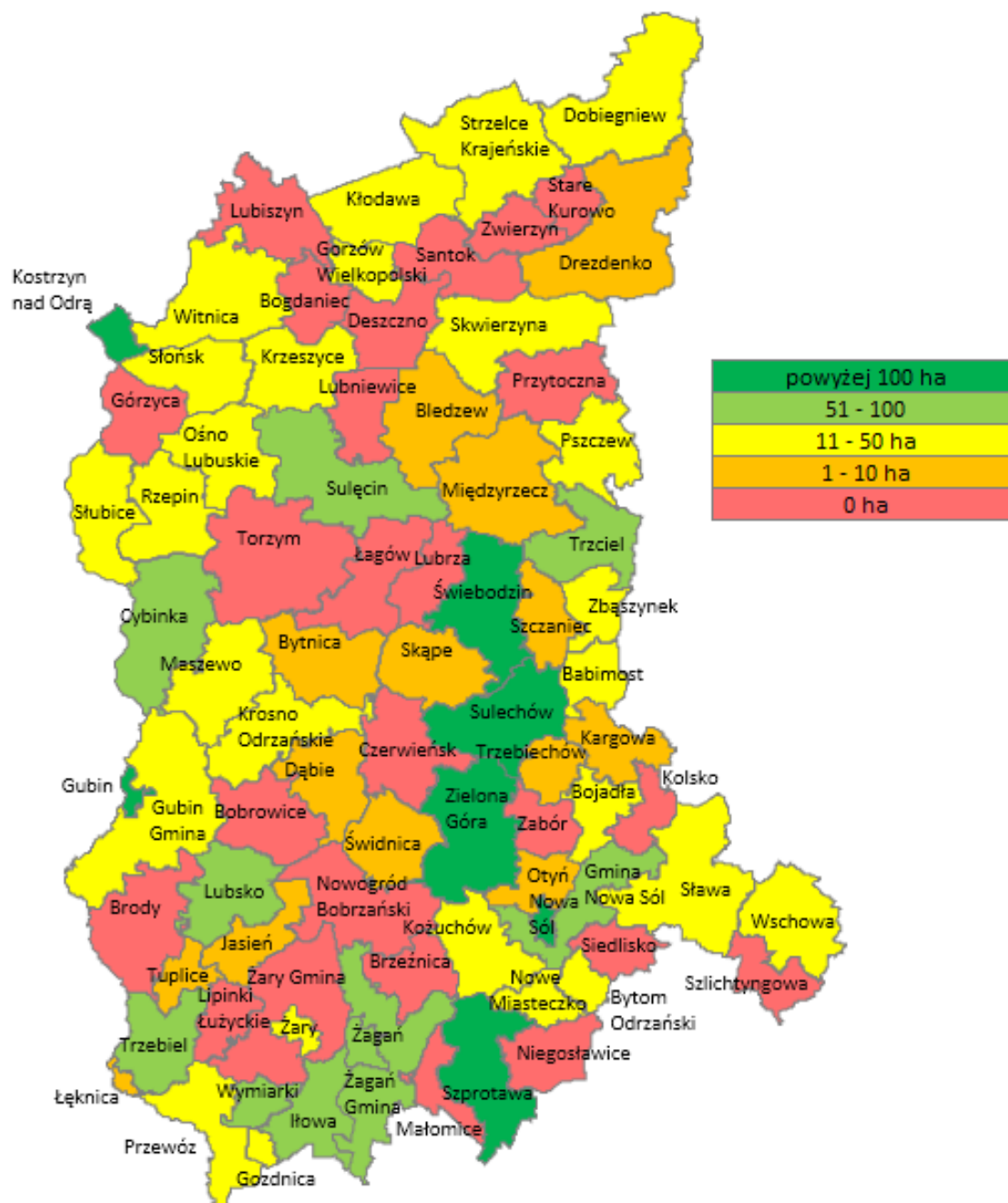
Mając na uwadze dużą lesistość regionu, liczne obszary Natura 2020 oraz inne walory naturalne, planując lokalizację inwestycji, należy analizować, także jej wpływ na środowisko i zachowanie

¹¹ Oferty terenów inwestycyjnych województwa lubuskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, ósma edycja, 2014.

¹² <http://www.szprotawa.pl>.

obszarów cennych przyrodniczo. Stąd wskazane jest, aby lokowanie terenów inwestycyjnych, szczególnie o charakterze przemysłowym, miało miejsce na nieużytkach, terenach typu brown field. Inwestycje w tereny z przeznaczeniem ich na turystykę, jako mniej inwazyjne dla środowiska (również w kontekście ich późniejszego funkcjonowania), również powinny uwzględniać walory środowiska i być prowadzone z zachowaniem możliwie najmniejszej presji na środowisko.

Rysunek 3. Powierzchnia wolnych miejsc na terenach inwestycyjnych w podziale na gminy.



Źródło: Opracowanie na podstawie analizy, pn.: Potencjał inwestycyjny i eksportowy województwa lubuskiego w aspekcie rozwoju gospodarczego gmin i przedsiębiorstw z terenu województwa lubuskiego, Raport końcowy.

Do oceny zasadności wsparcia przedsięwzięcia polegającego na tworzeniu nowego lub rozbudowie istniejącego terenu inwestycyjnego (uzbrojonego) niezbędna jest informacja od wnioskodawcy na temat

ilości terenów uzbrojonych oraz poziomu ich wykorzystania (zarówno na jego terenie oraz w najbliższym sąsiedztwie). Realizacja przedsięwzięć w przypadku, gdy gmina posiada uzbrojone tereny inwestycyjne, a ich wykorzystanie jest znikome, stoi w sprzeczności z wynegocjowanym z KE Programem.

Na podstawie analizy, pn.: *Potencjał inwestycyjny i eksportowy województwa lubuskiego w aspekcie rozwoju gospodarczego gmin i przedsiębiorstw z terenu województwa lubuskiego, Raport końcowy*, poniżej wskazano obiekty i tereny pod tworzenie infrastruktury turystycznej (np. obiekty pod działalność gastronomiczną i noclegową, tworzenie parków tematycznych, innych). Jednakże, dane analizy wskazują, że terenów takich jest ograniczona ilość. Może to wynikać z faktu, że w większości przypadków posiadane przez gminy tereny i obiekty inwestycyjne mają charakter przemysłowy.

Tabela 4. Dostępne obiekty i tereny pod infrastrukturę turystyczną.

Nazwa gminy	Charakterystyka (np. obiekty noclegowe, gastronomia, parki tematyczne, inne..)
Bogdaniec	Na terenie gminy Bogdaniec utworzony jest park kulturowy Dolina Trzech Młynów - jest to teren nieobjęty miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego oraz w miejscowości Stanowice
Dobiegniew	Tereny pól golfowych i sąsiadujące o pow. 158,64 ha
Kostrzyn nad Odrą	Teren Starego Miasta Teren nabrzeża rzeki Warty
Lubniewice	70% posiadanych terenów można wykorzystać pod infrastrukturę turystyczną
Ośno Lubuskie	Ośno Lubuskie, ul. Konwaliowa – dostępny teren o pow. 1,73 ha przy aktualnym poziomie zainwestowania 13% terenu, jest to teren przeznaczony na tworzenie usług rekreacji, wypoczynku oraz obsługi turystyki
Strzelce Krajeńskie	Grunty gminne w miejscowości Długie. Ponad 10 ha działek z planem miejscowym w bezpośredniej bliskości jeziora Lipie, gdzie znajduje się największa plaża w regionie.
Sulechów	Grunty ANR Nowy Świat, Grunty w Sulechowie ul. Południowa
Zwierzyn	Teren przy Jeziorze Żwirka, teren w Gościmcu - na stanicę wodną
Żary	Starówka: pałac i zamek (hotel) , park- folwark, muzeum i jego otoczenie, Zielony Las (najwyższe wzniesienia w woj. Lubuskim)

Źródło: opracowanie na podstawie analizy Potencjał inwestycyjny i eksportowy województwa lubuskiego w aspekcie rozwoju gospodarczego gmin i przedsiębiorstw z terenu województwa lubuskiego, Raport końcowy. Warszawa, grudzień 2015 r.

Należy jednak wziąć pod uwagę, że znaczna liczba terenów inwestycyjnych, które mogą zostać wykorzystane na potrzeby rozwijania turystyki w regionie, posiada prywatnych właścicieli. Właściwym miejscem poszukiwania tego typu ofert są więc ogólnodostępne mechanizmy wyszukiwania ofert. Jednakże należy mieć na uwadze, że w ramach RPO-L2020 nie ma możliwości uzyskania dofinansowania na tworzenie terenów inwestycyjnych na potrzeby turystyki.

4.1. Stopień wykorzystania terenów inwestycyjnych

Określenie poziomu wykorzystania dostępnych terenów inwestycyjnych oparto na wynikach analizy, pn.: Potencjał inwestycyjny i eksportowy województwa lubuskiego w aspekcie rozwoju gospodarczego gmin i przedsiębiorstw z terenu województwa lubuskiego, Raport końcowy.¹³

Tabela 5. Poziom wykorzystania terenów inwestycyjnych na terenie wybranych gmin

Nazwa gminy	Poziom wykorzystania terenów inwestycyjnych będących w dyspozycji gmin (%)
Babimost	0
Bledzew	0
Bobrowice	0
Bogdaniec	0
Bojadła	3
Brzeźnica	0
Bytnica	0
Bytom Odrzański	10
Cybinka	0
Czerwieńsk	80
Dobiegiew	2
Drezdenko	0
Gorzów Wlkp.	69
Gozdnica	0
Gubin Gmina	0
Gubin Miasto	15
Iłowa	0
Jasień	70
Kargowa	90
Kłodawa	0
Kostrzyn nad Odrą	52
Koźuchów	6
Krosno Odrzańskie	0
Krzyszczycy	10
Lubniewice	40
Lubsko	15
Łagów	0
Łęknica	0
Małomice	30
Maszewo	0
Międzyrzecz	93,68
Nowa Sól	85
Nowe Miasteczko	0
Ośno Lubuskie	15,41
Otyń	0
Przewóz	0

¹³ Potencjał inwestycyjny i eksportowy województwa lubuskiego w aspekcie rozwoju gospodarczego gmin i przedsiębiorstw z terenu województwa lubuskiego, Raport końcowy. Warszawa, grudzień 2015 r.. Analiza powstała na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego w Zielonej Górze.

Nazwa gminy	Poziom wykorzystania terenów inwestycyjnych będących w dyspozycji gmin (%)
Pszczew	0
Rzepin	0
Skąpe	0
Skwierzyna	19
Sława	0
Słońsk	50
Słubice	82
Strzelce Krajeńskie	0
Sulechów	16
Sulęcín	15,27
Szczaniec	0
Szprotawa	0
Świdnica	0
Świebodzin	0
Trzciel	0
Trzebiechów	0
Trzebiel	3
Tuplice	0
Witnica	60
Wschowa	0
Wymiarki	0
Zabór	0
Zbąszynek	40
Zielona Góra	35
Zwierzyn	0
Żagań Gmina	0
Żagań Miasto	0
Żary	90

Źródło: Na podstawie analizy Potencjał inwestycyjny i eksportowy województwa lubuskiego w aspekcie rozwoju gospodarczego gmin i przedsiębiorstw z terenu województwa lubuskiego, Raport końcowy. Warszawa, grudzień 2015 r.

W przypadku terenów inwestycyjnych zlokalizowanych w gminach mają miejsce pewne ograniczenia związane z przyciąganiem nowych inwestorów i wykorzystaniem pozostałych stref. Wynika to m.in. z ograniczeń w zakresie wielkości pozostałych terenów inwestycyjnych, czy też ich mniejszej atrakcyjności. W województwie lubuskim można również wskazać szereg gmin, które skutecznie przyciągnęły inwestorów, ale posiadają jeszcze wciąż duże zasoby terenów. Te jednostki znajdują się w stosunkowo najbardziej korzystnej sytuacji, gdyż mogą wykorzystać istniejących inwestorów jako przykłady dobrych praktyk. Ponadto już zrealizowane inwestycje sprawiają, że dostępne tereny cechuje zazwyczaj dobry poziom uzbrojenia oraz dostępności komunikacyjnej. Przykładem takich gmin są: Kostrzyn nad Odrą (52%), Witnica (60%) czy też Zbąszynek (40%). W najmniej korzystnej sytuacji znajdują się gminy, które dotychczas nie przyciągnęły żadnych inwestorów na oferowane przez siebie tereny inwestycyjne. Często oferowane przez nie tereny inwestycyjne cechuje niski poziom uzbrojenia. Do tej grupy gmin można zaliczyć m.in. Bledzew, Bogdaniec, Bytnicę, Gozdnicę, Łęknice, Otyń, Przewóz, Pszczew, Rzepin, Strzelce Krajeńskie, Wymiarki, Zabór, Dobiegniew czy też Zwierzyn.

Bazując na analizach i raportach PALiIZ, jak również pilotowanych przez tę jednostkę projektach inwestycyjnych, można zaobserwować następujące trendy w zakresie przyciągania nowych inwestorów:

- Niższe parametry projektów produkcyjnych (nakłady inwestycyjne, zatrudnienie);
- Wzrost zainteresowania inwestorów ofertami typu brownfield;
- „Ciche” procesy realokacji produkcji;
- Firmy z sektorów szczególnie dotkniętych przez kryzys nie rezygnują z inwestycji (minimalizacja kosztów);
- Działania i zamierzenia protekcyjnoistyczne państw UE;
- M&A (fuzje i przejęcia)– wzrost liczby ofert z Polski oraz zainteresowania inwestorów zagranicznych;
- Niesymetryczne pobudzanie popytu w wybranych branżach (dopłaty do zakupu nowych pojazdów);
- Wzrost liczby projektów z obszaru Odnawialnych Źródeł Energii (OZE)¹⁴.

Trendy związane z przyciąganiem inwestorów ważne z punktu widzenia województwa lubuskiego:

- Wciąż istotne jest przyciąganie inwestycji z obszaru motoryzacji;
- Inne ważne kierunki przyciągania inwestorów to branża elektroniczna i ICT;
- Zarówno dotychczasowe kierunki pozyskania inwestorów przez PALiIZ, jak też realizowane projekty inwestycyjne są w dużej mierze zgodne z pozyskanymi inwestorami z terenu województwa lubuskiego (wyjątkiem jest jedynie Japonia, która nie odgrywa znaczenia, jako kierunek pozyskania inwestorów w przypadku województwa lubuskiego). Można prognozować, że wciąż kluczowymi kierunkami będą USA, Niemcy, Włochy, Francja i Wielka Brytania. Należy jednak rozważyć wzmocnienie działalności w zakresie pozyskania inwestorów z krajów azjatyckich (w chwili obecnej Japonia i Korea Południowa, ale prawdopodobnie wkrótce również Chiny);
- Województwo lubuskie nie ma szczególnych osiągnięć w zakresie przyciągania inwestycji z obszaru BPO. Biorąc jednak pod uwagę ogólnoświatowe i ogólnopolskie trendy, wydaje się zasadne tworzenie oferty inwestycyjnej w tym zakresie. Do atutów regionu można zaliczyć ponadprzeciętną znajomość języka niemieckiego wśród mieszkańców w stosunku do innych regionów Polski (świadczanie usług BPO w j. niemieckim). Zagrożeniem jednak może być bliskość granicy z Niemcami, otwarty rynek niemiecki dla polskich pracowników i co za tym idzie – trudna do określenia konkurencyjność zarobków w sektorze BPO w Polsce a pracą na rynku niemieckim;
- Biorąc pod uwagę skalę realizowanych projektów przez PALiIZ, wydaje się zasadne zacieśnianie współpracy w ramach przyciągania inwestorów przez miasta i gminy z województwa lubuskiego. W chwili obecnej tylko jeden samorząd z województwa lubuskiego (miasto Zielona Góra) na 55 samorządów z całej Polski jest oficjalnym partnerem PALiIZ.

Czynnikami wpływającymi na sukces w procesie rozwoju gospodarczego województwa, przyciągania inwestycji są również:

- **Rozbudowująca się sieć drogowa** (w każdej analizie SWOT lub zbliżonej jest to wskazywane przez ekspertów jako „mocna strona”). Sieć drogowa aktywizuje kolejne obszary leżące w jej otoczeniu, w szczególności droga S3, której ciąg jest często obwodnicą miasta (poprowadzoną

¹⁴ PALiIZ SA, Światowe trendy w BIZ w 2014.

z dala od domostw), która reaktywuje niezagospodarowane tereny (tak się dzieje np. w Gorzowie Wlkp., Międzyrzeczu, Świebodzinie, Sulechowie, Zielonej Górze, Nowej Soli). W każdym z tych miast powstają strefy aktywności gospodarczej (SAG), nie zawsze będące podstrefami SSE, ale będące gotowe do zagospodarowania przez inwestorów. Władze samorządowe na poziomie regionalnym i lokalnym powinny dążyć do dalszego zwiększania dostępności komunikacyjnej drogowej regionu, m.in. poprzez realizację projektów wskazanych w Kontrakcie Terytorialnym dla województwa lubuskiego, jak również projektów o charakterze lokalnym (drogi gminne).

- W zakresie rozbudowy i modernizacji istniejącej infrastruktury drogowej zwrócić należy uwagę przede wszystkim na **poprawę stanu dróg powiatowych i gminnych**. Myśląc o rozwoju przemysłu działania w tym zakresie są niezbędne. Należy mieć bowiem na uwadze, że w województwie lubuskim są rejony, w których na drogach występuje kamienny bruk, co znacznie obniża komfort jazdy i wydłuża czas przejazdu.
- Poza dostępnością komunikacyjną dla inwestorów liczy się też **dostępność do mediów** (na wadze przybiera dostęp do superszybkiego, stabilnego Internetu umożliwiającego wysyłkę i odbiór dużych zbiorów danych). W regionie są wciąż obszary z niedostateczną infrastrukturą w tym zakresie. Ponadto ważne z punktu widzenia są takie czynniki, jak **równy grunt, brak problemów z wodą gruntową**, ale również **przychylność mieszkańców i władarzy do inwestycji**.
- Jednym z najważniejszych czynników w kontekście przyciągania dalszych inwestycji jest **dostępność kadrowa**:
 - ✓ Wśród stosowanych rozwiązań dotyczących dostępności kadr jest zatrudnianie pracowników z Ukrainy. Wg danych MPiPS w 2013 r. wydano w województwie lubuskim 6 tys. oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy obywatelom Ukrainy). W 2015 r. było to już 14 tys. oświadczeń i to tylko za okres pierwszego półrocza. Wg różnych szacunków w regionie pracuje aktualnie ok. 50 tys. obywateli Ukrainy.
 - ✓ Kolejnym problemem dotyczącym dostępności kadr dla potencjalnych pracodawców są niedostateczne kompetencje pracowników w stosunku do wymagań stawianych przez pracodawców. Niezbędne jest więc podjęcie kompleksowych działań mających na celu zacieśnianie współpracy pracodawców i instytucji szkolnictwa zawodowego. Pojawiają się pierwsze inicjatywy w tym zakresie. Prowadzona jest współpraca z poszczególnymi powiatami (organami prowadzącymi szkoły ponadgimnazjalne) w ramach możliwości organizacji edukacji zawodowej. Można wyciągnąć wnioski, że powiat który najlepiej poradzi sobie z dostosowaniem kształcenia zawodowego do potrzeb rynku pracy, będzie atrakcyjnym obszarem do zainwestowania w Lubuskim w najbliższym czasie.
 - ✓ Problem jest odzwierciedlony w najnowszym dokumencie o charakterze strategicznym dla regionu, to jest Programie Rozwoju Innowacji. Spośród 4 kluczowych problemów rozwojowych, aż trzy związane są z kapitałem ludzkim i społecznym:
 - niewystarczająca ilość wysoko wykwalifikowanych zasobów siły roboczej,
 - niewystarczający poziom kształcenia technicznego na różnych poziomach (...),
 - niewykorzystanie kapitału społecznego w rozwoju procesów innowacyjnych.

- **Zwiększanie adaptacyjności lokalnej gospodarki** poprzez podejmowanie działań w zakresie **zaawansowanej infrastruktury wyspecjalizowanej**, niezbędnej do tworzenia i wdrażania innowacji w poszczególnych branżach, np. kable światłowodowe lub specjalistyczne laboratoria badawcze.
- **Tworzenie przez samorząd dobrych warunków dla działalności przedsiębiorców i rozwoju przedsiębiorczości** poprzez redukcję występujących w tym obszarze barier. Kontynuacja działań w zakresie odpowiedniego kształtowania przestrzeni poprzez plany zagospodarowania przestrzennego, rozbudowę i modernizację technicznej infrastruktury jako determinantów, których jakość wpływa na atrakcyjność inwestycyjną dla przedsiębiorstw.
- Jedną z podstawowych kwestii, na którą również gminy planujące przyciągnąć inwestorów winny zwrócić uwagę jest **kształcenie zawodowe**. Niedoskonałość systemu edukacji, która skutkuje brakiem możliwości natychmiastowego podjęcia pracy przez osoby kończące popularne programy nauczania, jest dużym problemem dla potencjalnych inwestorów oraz władz samorządowych. Mimo pozytywnych przykładów firm działających w województwie lubuskim, które nawiązały współpracę ze szkołami zawodowymi nadal tego typu rozwiązania nie są powszechne. Absolwenci szkół nie mają dostatecznej wiedzy praktycznej i umiejętności do rozpoczęcia pracy na wybranym stanowisku. Z tego powodu za niezbędne należy uznać zapewnienie dostępności zróżnicowanych programów nauczania na poziomie średnim i zawodowym w bliskim sąsiedztwie zamieszkania. Władze samorządowe (w szczególności na szczeblu powiatowym i wojewódzkim) winny pamiętać, że precyzyjne kształcenie, tj. trafne odpowiadanie na potrzeby rynku znajduje przełożenie na wyższe wynagrodzenia, co pozwoliłoby zahamować odpływ ludzi młodych z województwa. Celem szkolnictwa zawodowego winno być podniesienie jakości i efektywności edukacji zawodowej, wyposażenie absolwentów w praktyczne umiejętności oraz zbliżenie rezultatów kształcenia zawodowego do potrzeb pracodawców. Wiązać się to będzie z koniecznością zwiększenia nakładów finansowych na szkolnictwo zawodowe z przeznaczeniem na modernizację bazy szkół i wyposażenia ich w nowoczesne środki techno-dydaktyczne i technologiczne w celu nabywania nowych kwalifikacji przez uczniów, co winno umożliwić im zdobywanie dodatkowych kwalifikacji wymaganych przez pracodawców.
- W zakresie szkolnictwa za niezbędne należy uznać **uruchomienie klasy o profilu międzynarodowym**, z wykładowym językiem angielskim bądź niemieckim, która mogłaby stanowić wizytówkę potwierdzającą otwartość władz na nowych inwestorów. Należy mieć bowiem na uwadze, że jednym z podstawowych warunków przyjazdu do danego regionu obcokrajowców i zamieszkania jest obecność szkół, w których ich dzieci mogłyby kontynuować rozpoczętą w ojczystym kraju naukę i które umożliwiłaby im dzieciom przeniesienie się, bez dodatkowych egzaminów, do innej placówki, o takim samym programie nauczania, po zakończeniu przez rodziców kontraktów w Polsce. Pozytywne przykłady w tym obszarze można zidentyfikować na terenie innych województw, m.in. otwarcie międzynarodowej klasy w Szkole Podstawowej nr 20 w Opolu. Została ona utworzona specjalnie dla dzieci pracowników, którzy przyjechali do pracy w amerykańskiej firmie Polaris Polska.
- Władze lokalne powinny podejmować różne **działania, które będą miały wpływ na stymulowanie rozwoju gospodarczego**, w tym pozwalające na likwidację barier utrudniających rozwój przedsiębiorstw oraz podmiotów wspomagających ich działalność. Do takich działań można zaliczyć: podejmowanie współpracy w celu wspólnej realizacji inwestycji służących rozwojowi regionu;

kreowanie odpowiednich warunków dla rozwoju przedsiębiorczości na terenie gmin. Zastosowanie jakiegokolwiek instrumentu powinno być poprzedzone analizą jego oddziaływania oraz efektów, jakie mogą wystąpić w przyszłości. Należy również oczekiwać negatywnych efektów. Podejmowane decyzje np. o zastosowaniu niższych stawek podatkowych czy też opracowywanie planów rozwoju lokalnego, czy lokalnych strategii powinno być uprzednio konsultowane z przedsiębiorcami w celu określenia kierunków oddziaływania tych instrumentów na ich działalność gospodarczą. Skuteczność oddziaływania władz samorządowych na klastry i przedsiębiorców zależy od umiejętności dostrzegania zarówno pozytywnych, jak i negatywnych konsekwencji zastosowania wybranego instrumentu.

- Wśród oczekiwanych przez przedsiębiorców działań samorządów lokalnych należy wskazać **wdrożenie rozwiązań typu tzw. one-stop shop** („załatw wszystko w jednym miejscu”).
- Nadal należy pracować **nad przyspieszeniem reakcji** urzędników na kierowane do nich wnioski przedsiębiorców oraz **skróceniem czasu wydawania decyzji**.
- **Zapewnienie potencjalnym inwestorom dostępu** do szczegółowych, aktualnych danych na temat potencjału rozwoju poszczególnych branż w województwie lubuskim, rynku pracy, edukacji, trendów rynkowych, otoczenia konkurencyjnego, wsparcia okołobiznesowego, oferty regionu w różnych obszarach.
- **Wpływ na lokalizację inwestycji oraz tworzenie terenów inwestycyjnych mają obszary występujące w sąsiedztwie, tj.:**
 - lasy;
 - parki krajobrazowe i narodowe;
 - rezerваты przyrody;
 - obszary Natura 2000.

Projektując inwestycję, określając jej przyszłe przeznaczenie, należy wziąć pod uwagę sąsiedztwo terenów, ich charakter, rodzaj terenu. Występowanie w sąsiedztwie obszarów chronionych może w znacznym stopniu definiować przeznaczenie obszaru planowanego pod inwestycje.

5. Rynki docelowe eksportu

Biorąc pod uwagę najpopularniejsze kierunki eksportu, zdecydowanym liderem są Niemcy. Spośród 200 największych eksporterów tylko 11 nie wysyła towarów na ten rynek. Blisko połowa podmiotów eksportuje towary do Holandii (45,5%) oraz Czech (45,5%). Ponadto popularnymi kierunkami eksportu są Wielka Brytania (40,5%), Francja (39,0%) oraz Belgia (36,0%).

Tabela 6. Rynki docelowe eksportu 200 największych eksporterów w województwie lubuskim (2014 r.)

Rynek docelowy eksportu	Liczba podmiotów eksportujących na dany rynek	Udział (%)
Niemcy	189	94,5%
Holandia	91	45,5%
Czechy	91	45,5%
Wielka Brytania	81	40,5%
Francja	78	39,0%
Belgia	72	36,0%
Austria	71	35,5%
Dania	68	34,0%
Szwecja	67	33,5%
Włochy	66	33,0%
Słowacja	65	32,5%
Węgry	59	29,5%
Hiszpania	58	29,0%
Szwajcaria	57	28,5%
Litwa	50	25,0%

Źródło: Opracowanie na podstawie analizy, pn.: Potencjał inwestycyjny i eksportowy województwa lubuskiego w aspekcie rozwoju gospodarczego gmin i przedsiębiorstw z terenu województwa lubuskiego, Raport końcowy.

Kolejne zestawienie ilustruje grupy eksportowanych produktów przez 200 największych eksporterów w województwie lubuskim. Blisko połowa z nich – 44,5% eksportuje tworzywa sztuczne i artykuły z nich. Na kolejnej pozycji są wyroby z żeliwa lub stali (35,5% podmiotów) oraz powiązana grupa produktów żeliwa i stali (12,0%). Wysoką pozycję w eksporcie zajmują wyroby związane z przemysłem drzewnym i papierniczym. Są to odpowiednio drewno i artykuły z drewna oraz węgiel drzewny (35,5%), papier i tektura; artykuły z masy papierniczej, papieru lub tektury (29,0%). Duży udział wśród eksportujących przedsiębiorstw mają również maszyny i urządzenia mechaniczne (35,5%) i elektryczne (25,0%), jak również artykuły przemysłu meblarskiego (20,0%).

Tabela 7. Grupy eksportowanych produktów wśród 200 największych eksporterów w województwie lubuskim (2014 r.)

Grupy eksportowanych towarów	Liczba podmiotów eksportujących daną grupę towarów	Udział (%)
Tworzywa sztuczne i artykuły z nich	89	44,5%
Wyroby z żeliwa lub stali	71	35,5%
Drewno i artykuły z drewna; węgiel drzewny	71	35,5%
Reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne; ich części	62	31,0%
Papier i tektura; artykuły z masy papierniczej, papieru lub tektury	58	29,0%
Maszyny i urządzenia elektryczne oraz ich części; rejestratory i odtwarzacze dźwięku, rejestratory i odtwarzacze obrazu i dźwięku oraz ich części i akcesoria	50	25,0%
Aluminium i artykuły z aluminium	41	20,5%
Meble; pościel, materace, stelaże pod materace, poduszki itp.; lampy i oprawy oświetleniowe; reklamy świetlne, znaki informacyjne itp.; budynki prefabrykowane	40	20,0%
Kauczuk i artykuły z kauczuku	35	17,5%
Artykuły różne z metali nieszlachetnych	33	16,5%
Pojazdy nieszynowe oraz ich części i akcesoria	31	15,5%
Książki, gazety, obrazki i pozostałe wyroby przemysłu poligraficznego, drukowane; manuskrypty, maszynopisy i plany	27	13,5%
Żeliwo i stal	24	12,0%
Ekstrakty garbników lub środków barwiących i ich pochodne; garbniki i pochodne; barwniki, pigmenty; farby i lakiery; kit i inne masy uszczelniające; atramenty	22	11,0%
Szkło i wyroby ze szkła	22	11,0%

Źródło: Opracowanie na podstawie analizy, pn.: Potencjał inwestycyjny i eksportowy województwa lubuskiego w aspekcie rozwoju gospodarczego gmin i przedsiębiorstw z terenu województwa lubuskiego, Raport końcowy

Biorąc pod uwagę wszystkich eksporterów z województwa, tworzywa sztuczne i artykuły z nich eksportuje 31,7% podmiotów, wyroby z żeliwa lub stali – 22,3%, drewno i artykuły z drewna – 26,8%, maszyny i urządzenia mechaniczne i ich części – 12,2% oraz papier i tekturę, artykuły z masy papierniczej, papieru lub tektury – 5,7%. Dla wszystkich najważniejszych grup produktów udział przedsiębiorstw z grupy 200 największych eksporterów jest wyższy. Można to interpretować, że dużych eksporterów cechuje większa specjalizacja eksportu, która jest jednocześnie zgodna z najważniejszymi eksportowanymi grupami produktów. Natomiast eksport podmiotów spoza tej grupy jest znacznie bardziej zróżnicowany.

Z uwagi na zróżnicowany profil działalności tych podmiotów, jak również szeroką ofertę produktową wielu z nich trudno jednoznacznie wskazać, czy ich działalność ma charakter produkcji, czy też uszlachetnienia wyrobów. W oparciu o przeanalizowaną część podmiotów można stwierdzić przewagę firm produkcyjnych. Warto podkreślić, że 29 z 200 największych eksporterów zlokalizowało swoje zakłady na terenie *Kostrzyńsko-Słubickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, odpowiednio w podstrefach:*

- Kostrzyn – 13;
- Nowa Sól – 7;

- Słubice – 3;
- Gorzów Wlkp. – 4;
- Zielona Góra – 1;
- Czerwieńsk – 1.

6. Warunki wsparcia przedsięwzięć środkami RPO-L2020

6.1. Zasadność powstawania na obszarze gmin nowych lub dozbrajania istniejących terenów inwestycyjnych, stref aktywności gospodarczej lub podstref specjalnych stref ekonomicznych

Gminy w regionie dysponują znacznymi miejscami do inwestycji i w planie jest przygotowanie oraz uzbrajanie kolejnych terenów. Województwo lubuskie jest jednocześnie najbardziej zalesionym woj. w Polsce (ok. 50% powierzchni). W związku z dużą dostępną już obecnie powierzchnią terenów inwestycyjnych oraz dalszymi planami gmin w tym zakresie, rekomenduje się następujące działania w zakresie **tworzenia/dozbrajania terenów**:

Tworzenie nowych terenów inwestycyjnych ma uzasadnienie wyłącznie w poniższych lokalizacjach. W przypadku projektów planowanych do realizacji w partnerstwie, 3/4 terenu planowanego przedsięwzięcia musi znajdować się we wskazanych lokalizacjach, w tym również lider porozumienia musi być tam zlokalizowany:

- W lokalizacjach znacznej koncentracji inwestorów w chwili obecnej przy znacznym wykorzystaniu już tych gruntów. Dotyczy to w szczególności miast i gmin tworzących obszary funkcjonalne wokół miasta Zielona Góra (gminy Czerwieńsk, Sulechów, Świdnica, Zabór) oraz Gorzowa Wlkp. (gminy Bogdaniec, Deszczno, Kłodawa, Santok). Kolejnymi obszarami, w których uzasadnione jest rozwijanie oferty terenów inwestycyjnych są miasto Nowa Sól wraz z gminą, Żary i Żagań wraz z gminami Żary i Żagań.
- W gminach przygranicznych, w których występuje ośrodek o miejskim charakterze. Są to gminy: Kostrzyn nad Odrą, Słubice, Gubin oraz Łęknica.
- W gminach zlokalizowanych wzdłuż kluczowych szlaków komunikacyjnych (przede wszystkim droga ekspresowa S3 i autostrada A2, ale również niektóre drogi krajowe, m.in. DK 22 oraz DK18). Z gmin wcześniej niewymienionych są to: Świebodzin, Międzyrzecz, Skwierzyna, Szprotawa, Krosno Odrzańskie, Dobiegniew, Strzelce Krajeńskie, Krzeszyce, Słońsk, Torzym i Sulęcín.
- W gminach zlokalizowanych w pobliżu portu lotniczego w Babimoście. Są to gminy: Babimost, Zbąszynek i Kargowa. Biorąc pod uwagę bliskość drogi ekspresowej S3, teren może stać się szczególnie atrakcyjny dla firm logistycznych.
- W gminach, w których funkcjonują podstrefy Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej oraz Kostrzyńsko – Słubickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, tj.: Iłowa¹⁵, Szprotawa¹⁶, oraz Bytom Odrzański, Czerwieńsk, Dobiegniew, Drezdenko, Gorzów Wielkopolski, Gubin, Kargowa, Kostrzyn nad Odrą, Kożuchów, Krosno

¹⁵ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 listopada 2015 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie legnickiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz.U. 2015 poz. 1874.

¹⁶ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 lipca 2015 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wałbrzyskiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz.U. 2015 poz. 1235.

Odrzańskie, Lubsko, Międzyrzecz, Nowa Sól, Rzepin, Skwierzyna, Słubice, Strzelce Krajeńskie, Sulechów, Sulęcín, Zielona Góra, Żary¹⁷.

Należy zaznaczyć, że powyższych uwarunkowań lokalizacyjnych nie należy odnosić do konkretnej, wymienionej powyżej miejscowości, lecz do usytuowania terenu, jego dostępności komunikacyjnej, itp.

Wymienione miasta i gminy uzyskały wysokie oceny w zakresie potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej w raporcie opracowanym przez zespół autorów ze Szkoły Głównej Handlowej na rzecz PAIiZ. Każda z ww. jednostek samorządowych uzyskała ocenę na poziomie min. C, w skali od A – najwyższa nota, F – najniższa.

Na podstawie opracowania: Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2015¹⁸ wskazano wyróżnione powiaty i gminy pod względem potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej (PAI):

Tabela 8: Potencjalna atrakcyjność inwestycyjna (tylko klasy A i B) .

Powiaty	Klasa A	Miasto Gorzów Wlkp., Miasto Zielona Góra
	Klasa B	-
Gminy	Klasa A	Gminy o statusie miejskim: Gorzów Wlkp., Gubin, Kostrzyn nad Odrą, Łęknica, Nowa Sól, Zielona Góra, Żagań, Żary, Gminy o statusie miejsko – wiejskim: Słubice,
	Klasa B	Gminy o statusie miejsko – wiejskim: Babimost, Kargowa, Sulechów, Świebodzin, Zbąszynek, Gminy o statusie wiejskim: Kłodawa

Źródło: Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2015, Raport zbiorczy, Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.

- W przypadku dozbrajania istniejących terenów wsparcie mogą uzyskać projekty z terenów zlokalizowanych na terenie ww. gmin; na uzbrojenie tych terenów, które już posiadają częściowy dostęp do mediów, przy jednocześnie dobrej dostępności komunikacyjnej (odpowiednia dla przemysłu szerokość i nośność dróg z dobrym dojazdem do węzłów na drogach wojewódzkich, krajowych lub też międzynarodowych).

W przypadku gmin, które nie posiadają wystarczająco licznej grupy potencjalnych pracowników i są ponadto słabo skomunikowane z ościennymi gminami i resztą województwa, wsparcie środkami RPO-L2020 nie znajduje uzasadnienia.

¹⁷ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 lipca 2015 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie kostrzyńsko-słubickiej specjalnej strefy ekonomicznej, Dz.U. 2015 poz. 1031.

¹⁸ Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2015, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Raport przygotowany na zlecenie Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. w Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, grudzień 2015, s. 19.

Wsparcie nie powinno być kierowane na tworzenie, rozwój terenów inwestycyjnych, które są zlokalizowane na terenie gmin nie wymienionych powyżej, przy jednoczesnym braku jakichkolwiek mediów, złej dostępności komunikacyjnej i niedostatecznych zasobów siły roboczej.

Gminy nie objęte powyższym zestawieniem w zakresie priorytetowych obszarów tworzenia/uzbrajania istniejących terenów inwestycyjnych powinny stać się obiektem inwestycji w sieć połączeń lokalnej komunikacji zbiorowej, aby mogły wypełnić coraz częściej obserwowane braki kadrowe w miastach z koncentracją dużych inwestorów. Ponadto na terenie województwa istnieje wiele gmin, które posiadają typowo wiejski charakter lub też o dużym zalesieniu. Na ich terenie sugeruje się położenie priorytetu na działania inwestycyjne mające na celu rozwijanie oferty z obszaru turystyki i rekreacji. Rozwijanie oferty z obszaru turystyki i rekreacji w gminach powinno być powiązane z występującymi atrakcjami turystycznymi i walorami przyrodniczymi regionu (np. wspomniane duże zalesienie terenu), przykładowo:

- Park Mużakowski (jedyne obiekty z województwa lubuskiego wpisane na listę UNESCO) – Łęknica*. Ponadto okolice stanowiące Park Krajobrazowy Łuk Mużakowa – Brody, Przewóz, Trzebiel, Tuplice.
- Park Narodowy „Ujście Warty” – Kostrzyn nad Odrą*, Witnica, Słońsk, Górzycza.
- Barlinecko-Gorzowski Park Krajobrazowy – Kłodawa*, Strzelce Krajeńskie.
- Gryżyński Park Krajobrazowy – Bytnica, Krosno Odrzańskie*, Skape, Czerwieńsk*.
- Krzeziński Park Krajobrazowy – Gubin*, Maszewo, Cybinka.
- Park Krajobrazowy Ujście Warty – Witnica, Górzycza, Słońsk, Kostrzyn nad Odrą*.
- Przemęcki Park Krajobrazowy – Wschowa.
- Pszczewski Park Krajobrazowy – Międzychód, Pszczew, Trzciel, Przytoczna, Międzyrzecz*.
- Łagowsko-Sulęciński Park Krajobrazowy (gminy położone na tym obszarze przyciągają największą liczbę turystów zagranicznych ze wszystkich jednostek w regionie) – Łagów, Sulęcín.
- Rezerwat przyrody „Buczyna Szprotawska” – Szprotawa.
- Gminy posiadające znaczne walory turystyczne, co przekłada się na liczbę turystów: Słubice* (atrakcyjne położenie, liczne imprezy kulturalne, położenie w pobliżu kompleksów leśnych), Dobiegniew* (Drawieński Park Narodowy), Torzym (m.in. z uwagi na działający oddział rehabilitacji pulmonologicznej dla dorosłych i możliwość rozwijania oferty z zakresu lecznictwa i rehabilitacji).
- Inne niewymienione gminy, które będą w stanie stworzyć i udokumentować atrakcyjną ofertę w zakresie turystyki kwalifikowanej bądź biznesowej.

Gwiazdką () zaznaczono gminy, które zostały wskazane wcześniej jako atrakcyjne pod kątem rozwijania oferty inwestycyjnej, ale które leżą w obrębie danej atrakcji turystycznej czy też miejsc o szczególnych walorach przyrodniczych. W przypadku tych miejscowości, pomimo występujących atrakcji turystycznych, wsparcie w pierwszej kolejności powinno być kierowane w celu rozwijania wspomnianej oferty inwestycyjnej. Do tej kategorii można również zaliczyć miasta i gminy posiadające zabytki architektoniczne – m.in. Zielona Góra*, Gorzów Wlkp.*, Nowa Sól*, Słubice*, które stanowią silne ośrodki w zakresie przyciągania inwestorów. Z kolei wsparcie w zakresie budowania oferty turystycznej i rekreacyjnej powinno w pierwszej kolejności być kierowane do gmin wskazanych bez gwiazdki.*

Przedsięwzięcia o charakterze rewitalizacyjnym (realizowane w ramach OP 1) obejmujące swoim zakresem również tworzenie lub rozwój terenów inwestycyjnych dodatkowo muszą spełnić szereg wymagań związanych z charakterem wsparcia w obszarze rewitalizacji. Przede wszystkim mają być ujęte w programie rewitalizacji.

Po wyczerpaniu alokacji na projekty związane z tworzeniem lub rozwojem terenów inwestycyjnych o charakterze rewitalizacji, przedsięwzięcia takie mogą być realizowane w ramach Działania 9.2 RPO-L2020 przy zachowaniu wszystkich wymogów wynikających z zapisów SzOOP RPO-L2020, regulaminów konkursów, kryteriów oceny zatwierdzonych przez Komitet Monitorujący oraz programów rewitalizacji.

Warunki i lokalizacje określone dla nowych terenów inwestycyjnych powinny obowiązywać również przedsięwzięcia polegające na dozbrajaniu istniejących terenów inwestycyjnych.

Propozycje kryteriów wyboru projektów w zakresie powstawania na obszarze gmin nowych terenów inwestycyjnych, stref aktywności gospodarczej lub podstref SSE (kryteria punktowe, preferujące rozwiązania rekomendowane w PliPG WL):

Nazwa kryterium	Opis kryterium
Zapotrzebowanie	<p>Czy projekt jest realizowany w odpowiedzi na zdiagnozowane (udokumentowane) zapotrzebowanie MŚP poszukujących lokalizacji dla prowadzenia działalności?</p> <p>Czy Wnioskodawca przeprowadził diagnozę zapotrzebowania na usługi na rzecz MŚP, zidentyfikował wymagania, preferencje, potrzeby, MŚP, opisał sposób ich realizacji?</p> <p>Czy poprawnie zidentyfikowano potrzeby, wymagania i preferencje potencjalnych inwestorów oraz wykazano, że teren inwestycyjny zaspokoi te potrzeby?</p>
Lokalizacja projektu	<p>Czy Beneficjent planuje przedsięwzięcie w pobliżu infrastruktury transportowej: istniejące lub planowane autostrady, drogi szybkiego ruchu i/lub linie kolejowe niewyłączone z ruchu (tj. w odległości mierzonej w linii dróg dojazdowych)?</p> <p>Czy projekt będzie realizowany na nieużytkach, w tym <i>brown field</i>?</p> <p>Czy projekt będzie realizowany na terenach zdegradowanych objętych Programem Rewitalizacji?</p> <p>Czy projekt obejmuje tereny przemysłowe (w tym portowe, powydobywcze), powojskowe, pokolejowe?</p> <p>Czy na obszarze gminy funkcjonują tereny inwestycyjne włączone lub w trakcie procedur włączania do Specjalnej Strefy Ekonomicznej?</p> <p>Czy planowany teren inwestycyjny planowany jest w lokalizacjach cechujących się znaczną koncentracją inwestorów w chwili składania wniosku o dofinansowanie</p>

	<p>przy znacznym wykorzystaniu już tych gruntów?</p> <p>Czy planowany teren inwestycyjny, zlokalizowany jest w gminach przygranicznych, w których występuje ośrodek o miejskim charakterze?</p> <p>Czy planowany teren inwestycyjny zlokalizowany jest w pobliżu portu lotniczego w Babimoście?</p>
<p>Dostępność kadrowa / dostępność pracowników</p>	<p>Czy plany tworzenia terenu inwestycyjnego lub rozbudowy uwzględniają dostępność kadrową dla potencjalnych inwestorów?</p> <p>Czy Wnioskodawca dokonał analizy potencjału kadrowego pod potrzeby MŚP lokowanych na tworzonym terenie inwestycyjnym? Czy potencjał ten dotyczy bazy edukacyjnej, kształcenia ustawicznego, osób poszukujących zatrudnienia?</p> <p>Czy Beneficjent uwzględnił potrzeby inwestorów w zakresie odpowiedniej jakości i ilości pracowników?</p> <p>Czy Wnioskodawca uwzględnił w swoich planach działania dotyczące zaspokojenia potrzeb inwestora w zakresie kadry pracowniczej (np. konieczność organizacji przewozów środkami komunikacji publicznej, etc.)?</p> <p>Czy określił ryzyka i sposoby ich minimalizowania w zakresie odpowiedniej kadry pracowniczej na potrzeby lokowanych MSP?</p> <p>Czy w bliskiej lokalizacji funkcjonują inne tereny inwestycyjne, które pozyskują zasoby kadrowe z obszaru na którym planuje się realizację inwestycji?</p>
<p>Wykorzystanie dostępnej infrastruktury</p>	<p>Czy na terenie gminy, na terenie której planowana jest inwestycja oraz gmin ościennych znajdują się niewykorzystane tereny inwestycyjne (w przypadku projektów partnerskich – czy na terenie gmin, na terenie których planowana jest inwestycja oraz gmin ościennych znajdują się niewykorzystane tereny inwestycyjne)?</p> <p>Czy tereny te spełniają warunki o których mowa w Planie Inwestycyjnym i Promocji Gospodarczej Województwa Lubuskiego dla inwestycji w zakresie uzbrojenia terenów inwestycyjnych?</p> <p>Należy wykazać w jakim zakresie tereny inwestycyjne zlokalizowane na terenie gminy lub gmin ościennych nie spełniają oczekiwań inwestorów i nie wpisują się w założenia PliPG WL.</p>

6.2. Potencjał eksportowy lubuskich przedsiębiorców na rynkach docelowych i kierunki promocji gospodarczej regionu

W literaturze dotyczącej systemów i instrumentów wsparcia eksportu i procesu umiędzynarodawiania przedsiębiorstw można się często spotkać z tezą, że szczególnie na poziomie regionalnym oraz w przypadku słabszych gospodarczo jednostek samorządowych, **wsparcie powinno być kierowane przede wszystkim do sektorów i branż stanowiących silną stronę danego regionu**. Takie podejście stanowi również jedną z podstaw wdrażania koncepcji inteligentnych specjalizacji w regionach Unii Europejskiej. Dzięki temu ograniczone środki są alokowane do tych obszarów, w których mogą przynieść relatywnie największe efekty gospodarcze.

W przypadku województwa lubuskiego, analiza danych statystycznych wykazała, że struktura eksportu pod względem produktowym jest zbliżona do wyłonionych **inteligentnych specjalizacji**. Do tych specjalizacji, które przekładają się na znaczną wartość eksportu, należą następujące **sektory**:

- Metalowy (aluminium, stal);
 - Drzewny;
 - Papierniczy;
 - Meblarski;
 - Energetyczny i wydobywczy (odnawialne źródła energii);
 - Motoryzacyjny (głównie części).
- **Podejmowane działania powinny koncentrować się na działaniach w zakresie promocji lubuskich przedsiębiorców na zagranicznych rynkach przede wszystkim z tych branż, które odgrywają istotne znaczenie w gospodarce regionu.** Uzupełnieniem tych branż może być włączenie lubuskich produktów tradycyjnych i regionalnych¹⁹, które mają zwykle niszowy charakter i marginalny udział w dotychczasowym eksporcie. Wpisują się jednak w obszar inteligentnych specjalizacji, a dodatkowo wpływają na rozpoznawalność regionu.
 - **Koncentracja działań przede wszystkim w obszarze potencjału eksportowego lubuskich przedsiębiorców.** Uwzględnienie w PliPG WL rynków perspektywicznych jest o tyle ważne, gdyż rozpoczęcie aktywności eksportowej na te rynki umożliwi pewnego rodzaju uniezależnienie się od rynku niemieckiego (który przyjmuje ponad 50% lubuskich produktów). Należy również pamiętać, że często na rynek niemiecki obok produktów finalnych trafiają również produkty nisko przetworzone, które następnie po procesie uszlachetnienia są kierowane przez niemieckie firmy na dalsze rynki. Z tego względu listę rynków perspektywicznych rozszerzono o szereg krajów z obu Ameryk, Afryki oraz Azji. Warto również wykorzystać w wyborze kierunków promocji eksportu województwa fakt prowadzenia na wybranych rynkach, m.in. Brazylii, Kanady, Kazachstanu, ZEA przez dawne Ministerstwo Gospodarki promocji wizerunkowej marki „Polska”, co przełożyło się na wzrost

¹⁹ Lista produktów tradycyjnych i regionalnych jest publikowana na stronie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi - <http://www.minrol.gov.pl/Jakosc-zywnosci/Produkty-regionalne-i-tradycyjne/Lista-produktow-tradycyjnych>. Lista województwa lubuskiego znajduje się pod adresem: <http://www.minrol.gov.pl/Jakosc-zywnosci/Produkty-regionalne-i-tradycyjne/Lista-produktow-tradycyjnych/woj.-lubuskie> (dostęp 29.02.2016 r.)

postrzeganie polskich towarów, jako posiadających dobry stosunek ceny do jakości. Kazachstan jest wart uwagi także w związku z faktem tworzenia „Nowego Jedwabnego Szlaku”.

Poniżej przedstawiono aktualny potencjał eksportowy lubuskich przedsiębiorców w podziale na sektory gospodarki i rynki docelowe. Dokonano podziału na rynki kluczowe (rynki odgrywające istotne znaczenie dla lubuskiego eksportu) oraz rynki perspektywiczne (mogące stać się ważnymi rynkami w przyszłości).²⁰

Tabela 9. Rynki kluczowe i perspektywiczne w kontekście sektorów specjalizacji województwa lubuskiego.

Sektor	Rynki kluczowe	Rynki perspektywiczne
Metalowy	Niemcy, Belgia, Holandia, Węgry	Norwegia, Turcja, Kanada, Algieria, Korea Południowa, Indie, Kazachstan
Drzewny	Niemcy, Francja, Holandia, Włochy	Kraje skandynawskie, Szwajcaria
Papierniczy	Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Włochy	Rosja, Hiszpania, Portugalia, Argentyna
Meblarski	Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Czechy, Holandia, Włochy	Norwegia, Szwajcaria, Chiny, Austria, Brazylia, Meksyk, Kanada, Kazachstan
Energetyczny i wydobywczy	Niemcy, Belgia	Kraje skandynawskie (energia odnawialna)
Motoryzacyjny	Niemcy, Węgry Ponadto w zakresie maszyn i urządzeń elektrycznych Holandia, Ukraina, Hiszpania, Belgia, Wielka Brytania	Chiny, Turcja, Brazylia, Meksyk, Argentyna, Algieria, RPA Ponadto w zakresie maszyn i urządzeń elektrycznych Norwegia, Szwajcaria, Filipiny, Singapur, Korea Południowa, Indie, Izrael, Kanada
ICT	Niemcy, USA	Chiny, Tajlandia
Artykuły spożywcze	Niemcy, Włochy, Wielka Brytania, Irlandia, Hiszpania	Norwegia, Dania, Chorwacja, Szwajcaria, Austria, Brazylia, Meksyk, Argentyna, Filipiny, Algieria, RPA, Izrael, USA, Kazachstan

Źródło: Opracowanie na podstawie analizy, pn.: Potencjał inwestycyjny i eksportowy województwa lubuskiego w aspekcie rozwoju gospodarczego gmin i przedsiębiorstw z terenu województwa lubuskiego, Raport końcowy.

- **Kierunki promocji gospodarczej** skupiają się na działaniach w zakresie wspierania rozwoju przedsiębiorstw, eksportujących do następujących państw: Niemcy, Austria i Szwajcaria. W dalszej kolejności należy uwzględnić również Francję i kraje Beneluxu oraz kraje skandynawskie. Warto przypomnieć, że są to kierunki w dużej mierze zgodne z oczekiwaniami sektora przedsiębiorców. Ponadto kierując się uzasadnioną potrzebą dywersyfikacji eksportu, są to także kraje perspektywiczne z obu Ameryk, Afryki i Azji (państwa wskazane w tabeli powyżej). Profil

²⁰ Analiza handlu zagranicznego województwa lubuskiego (z uwzględnieniem kluczowych sektorów) w okresie 2010–2014 dla Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów w Zielonej Górze (COIE), Zielona Góra 2014 oraz Identyfikacja perspektywicznych rynków pozaunijnych dla Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2015.

importowanych produktów przez te państwa wpisuje się bardzo dobrze w lubuskie specjalności eksportowe.

- Biorąc pod uwagę kierunki geograficzne, warto uwzględnić również regiony partnerskie województwa:
 - Kraj Związkowy Brandenburgia (Niemcy),
 - Wolny Kraj Związkowy Saksonia (Niemcy),
 - Departament le Lot (Francja),
 - Region Abruzji (Włochy),
 - Obwód Pskowski (Rosja),
 - Obwód Wołogodzki (Rosja),
 - Obwód Iwano - Frankowski (Ukraina),
 - Obwód Sumski (Ukraina),
 - Kraj Kiszyniów (Mołdawia),
 - Samorządowy Kraj Nitrzański (Słowacja),
 - Obwód Homelski (Białoruś)
 - Region Kreta (Grecja),
 - Prowincja Hainan (Chiny).

Z powodu trudnej sytuacji geopolitycznej, nie rekomenduje się jednak koncentrowania znacznych działań na rynkach wschodnich, takich jak Rosja i Ukraina. Natomiast z innych krajów warto uwzględnić jeszcze Bułgarię i Rumunię (są w UE, co zwiększa stabilność rynku i wiarygodność tamtejszych partnerów handlowych). Sukcesy niektórych firm (np. IdeaPro Sp. z o.o.) każą się zastanowić nad eksportem do takich krajów jak Białoruś czy też Kazachstan (liczna Polonia).

Z uwagi na konieczność koncentracji wsparcia środkami RPO-L2020 dofinansowanie powinno ograniczyć się do wskazanych powyżej branż i kierunków geograficznych. Ograniczenie to w sposób bezwzględny powinno obejmować projekty dotyczące grupowych wyjazdów zorganizowanych, a preferencyjnie dla projektów indywidualnych.

6.3. Narzędzia promocji gospodarczej dla JST i przedsiębiorców, kierunki misji i wyjazdów studyjnych z podziałem na branże (również w kontekście inteligentnych specjalizacji województwa lubuskiego)

Organizacja wyjazdów na targi gospodarcze jest najbardziej efektywnym²¹ i jednocześnie oczekiwanym (na podstawie badania: *Potencjał inwestycyjny i eksportowy województwa lubuskiego w aspekcie rozwoju gospodarczego gmin i przedsiębiorstw z terenu województwa lubuskiego, Raport końcowy*, Warszawa, grudzień 2015) instrumentem promocji gospodarczej przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach. Możliwe są w tym zakresie różne formy udziału w targach:

1. Zakup wspólnej przestrzeni wystawienniczej i organizacja wyjazdu dla grupy przedsiębiorstw reprezentujących daną branżę.

²¹ Badania przeprowadzone przez PAIiIZ.

2. Zakup indywidualnej przestrzeni wystawienniczej i organizacja wyjazdu dla danego przedsiębiorstwa.
3. Tzw. misja gospodarcza na targi – udział bez zakupu powierzchni wystawienniczej. W przypadku takiej formy udziału kluczowe jest wcześniejsze przygotowanie firm(y) w zakresie zaplanowania spotkań biznesowych z poszczególnymi wystawcami i ustalenie celu wyjazdu.

Trzecia forma może być szczególnie uzasadniona w kilku przypadkach:

- Konieczność ograniczania kosztów wyjazdu.
- Duża odległość geograficzna imprezy.
- Brak wcześniejszego udziału uczestników w imprezie tego typu.

Wyjazdy na targi inwestycyjne jest również jednym z efektywnych instrumentów promocji gospodarczej lokalnych samorządów. Z tego względu JST powinny aktywnie uczestniczyć w najważniejszych targach inwestycyjnych organizowanych w Europie i na świecie. Z uwagi na często globalny charakter tych imprez, mniejsze znaczenie ma ich lokalizacja. Do interesujących wydarzeń można tutaj zaliczyć targi inwestycyjne, takie jak:

- ExpoReal w Monachium, Niemcy (<http://www.exporeal.net/>).
- MIPIM w Cannes, Francja (<http://www.mipim.com/>).
- Annual Investment Meeting (AIM) w Dubaju, Zjednoczone Emiraty Arabskie (<http://www.aimcongress.com/en/>).
- Annual Asian Investment Conference w Hong Kongu (<https://www.credit-suisse.com/sites/conferences/aic/en.html>).
- Investment Management Exhibition w Zurichu, Szwajcaria (<http://www.ime-europe.eu/>).

Ponadto przedstawiciele JST chcący pozyskać nowych inwestorów mogą wykorzystać krajowe wydarzenia do promocji swojej oferty inwestycyjnej. Można do nich zaliczyć m.in. Forum Ekonomiczne w Krynicy, Targi Kooperacji Przemysłowej w Poznaniu oraz liczne międzynarodowe imprezy branżowe.

Organizacja wyjazdów studyjnych i promocyjnych do zagranicznych izb handlowych oraz konsultingowych

Organizacja wyjazdów studyjnych do instytucji podejmujących działania w zakresie BIZ (np. doradztwo, badania, instytucje opiniotwórcze, izby przemysłowo-handlowe), pozwoli na prezentację potencjału gospodarczego regionu oraz pozwoli utrwalić pozytywny wizerunek regionu jako atrakcyjnego inwestycyjnie. Każdorazowo takie spotkanie powinno poprzedzać uzgodnienie szczegółowej agendy spotkań. Powinno się dążyć również, aby na spotkaniu byli obecni przedstawiciele firm, potencjalnych inwestorów.

Wyjazdy studyjne powinny być organizowane do czołowych jednostek w danym kraju czy też regionie. Mogą to być m.in. oddziały krajowe firm konsultingowych, instytucje badawcze i opiniotwórcze, instytucje wspierające procesy BIZ, czy też izby przemysłowo-handlowe i zrzeszenia firm.

Dalsze rekomendacje i wnioski o charakterze ogólnym w zakresie narzędzi promocji gospodarczej

- Dla przedsiębiorstw działających w województwie lubuskim bardzo istotne jest m.in. **inicjowanie spotkań na poziomie lokalnym**, krajowym lub międzynarodowym **z partnerami biznesowymi**, w ramach miast partnerskich, różnego rodzaju wyjazdy promocyjne do poszczególnych krajów, które są potencjalnymi rynkami zbytu. Większość badanych przedsiębiorców podkreślała rolę targów, jako efektywnego kanału komunikacji oraz promocji, zaznaczając jednak, że oferta przygotowana przez władze samorządowe winna być bardziej spersonalizowana, dedykowana przedsiębiorcom z konkretnych branż i lepiej odpowiadająca na potrzeby przedsiębiorstw.
- Planując i koordynując działania promocyjne w odniesieniu do przedsiębiorstw województwa oraz jednostek samorządu terytorialnego istotną częścią przedmiotowych przedsięwzięć powinna być współpraca z podmiotami gospodarczymi i samorządami w celu zweryfikowania oddolnych inicjatyw zainteresowanych udziałem. Ponadto pozwolą na ustalenie priorytetów i oczekiwań związanych z przedmiotowym działaniem, które mogą wpływać na powodzenie przedsięwzięcia.

Propozycje kryteriów wyboru projektów w zakresie potencjału eksportowego lubuskich przedsiębiorców na rynkach docelowych i kierunkach promocji gospodarczej regionu oraz narzędzi promocji gospodarczej dla JST i przedsiębiorców (kryteria punktowe, preferujące rozwiązania rekomendowane w PliPG WL):

Nazwa kryterium	Opis kryterium
Kierunek promocji gospodarczej określony w projekcie	<p>Czy realizacja planowanego projektu pod względem geograficznym jest zgodna ze wskazanymi kierunkami promocji gospodarczej?</p> <p>Czy przedsięwzięcie będzie realizowane w obszarze rynków (krajów) kluczowych lub obszarze rynków (krajów) perspektywicznych?</p> <p>Czy planowany projekt dotyczyć będzie regionów partnerskich województwa?</p>
Sposób organizacji wyjazdu w ramach zaplanowanego projektu	<p>Czy zaplanowane przedsięwzięcie dotyczy zorganizowanego, grupowego wyjazdu na targi lub misje gospodarcze przez operatora będącego beneficjentem projektu jako najbardziej efektywnego sposobu promowania?</p> <p>Czy uwzględnia się możliwość organizacji wyjazdu dla grupy przedsiębiorstw reprezentujących daną branżę, w tym możliwość np. wynajęcia wspólnej przestrzeni wystawienniczej?</p>
Procedura i kryteria wyboru uczestników	<p>Ocenie podlegają przygotowane przez Wnioskodawcę propozycje procedury i kryteriów wyboru uczestników aplikujących do otrzymania wsparcia w ramach projektu.</p> <p>Jeśli dotyczy</p>

<p style="text-align: center;">Doświadczenie Wnioskodawcy lub Partnera</p>	<p>Ocenić podlega doświadczenie Wnioskodawcy lub partnera (jeśli projekt realizowany jest w partnerstwie). W ramach kryterium oceniane będą następujące aspekty:</p> <ul style="list-style-type: none"> - czy Wnioskodawca lub partner zrealizował działanie/działania dotyczące wsparcia w zakresie promocji gospodarczej przedsiębiorstw lub JST w ciągu ostatnich 5 lat? - czy Wnioskodawca lub partner wspierał doradczo, proces promocji gospodarczej w okresie ostatnich 5 lat? - czy Wnioskodawca lub partner wspierał przedsiębiorców w procesie rozwoju internacjonalizacji w okresie ostatnich 5 lat?
<p style="text-align: center;">Koncentracja działań w zakresie promocji na branżach, które odgrywają istotne znaczenie w gospodarce regionu.</p>	<p>Czy działania zaplanowane w ramach projektu dotyczą branż o istotnym znaczeniu gospodarczym dla regionu?</p> <p>Czy projekt przewiduje działania w zakresie promocji lubuskich produktów tradycyjnych i regionalnych?</p> <p>Czy zaplanowane działania w ramach projektu wpływają na rozpoznawalność regionu?</p>
<p style="text-align: center;">Działania zaplanowane w projekcie realizowane we współpracy z potencjalnymi odbiorcami</p>	<p>Czy działania związane z promocją wynikają z zapotrzebowania potencjalnych odbiorców przedsięwzięcia?</p> <p>Czy beneficjent określił grupę docelową i przeprowadził analizę jej potrzeb obejmującą pożądane działania i zakres wsparcia?</p> <p>Czy planowane przedsięwzięcie jest inicjatywą grupy potencjalnych odbiorców?</p>

6.4. Uwarunkowania lokalizacyjne i organizacyjne inkubatorów – założenia, gdzie takie podmioty powinny być lokowane, jaką rolę powinny pełnić oraz preferowane rozwiązania funkcjonalne takich podmiotów

W woj. lubuskim nie ma dominującego ośrodka wsparcia biznesu, przy czym wśród przedsiębiorców zauważalne jest stosunkowo duże zadowolenie z usług tego typu jednostek. Nie widzą oni też zbyt dużej potrzeby tworzenia kolejnych tego typu podmiotów.

Wśród funkcjonujących w województwie lubuskim parków przemysłowych zauważalna jest **branżowa specjalizacja**:

- Gorzowski Ośrodek Technologiczny Park Naukowo-Przemysłowy sp. z o.o. – technologie środowiskowe, odzyskiwanie surowców.
- Centrum Energetyki Odnawialnej sp. z o.o. – energetyka odnawialna.
- Lubuski Ośrodek Innowacji i Wdrożeń Agrotechnicznych sp. z o.o. – branża spożywcza.

- Park Naukowo-Technologiczny Uniwersytetu Zielonogórskiego sp. z o.o. – najszersze spektrum działania, ze szczególnym uwzględnieniem informatyki.
- Zasadne jest tworzenie **inkubatorów branżowych**, wyłącznie w sytuacji specjalizowania się jego w konkretnej branży i/lub w branżach powiązanych z regionalnymi inteligentnymi specjalizacjami i/lub wspierania podmiotów działających w obszarze innowacji. Ponadto w działaniu tym należy zastosować mechanizmy popytowe oraz pozostałe warunki określone w Umowie Partnerstwa w odniesieniu do Priorytetu Inwestycyjnego 3a.
- W zakresie tworzenia nowych lokalizacji pod inkubatory, należy kierować się uwarunkowaniami wynikającymi z sytuacji na rynku pracy, a więc skupić się na terenach o dużej dynamice tworzenia nowych podmiotów gospodarczych, czy też w lokalizacjach gdzie nasycenie podmiotami gospodarczymi jest niskie.
- W regionie **jest miejsce na inkubatory**, ale nie takie, które ograniczą się tylko do zaoferowania przestrzeni biurowej. Warto rozważyć **stworzenie oferty inkubatorów, wyposażonych także w przestrzeń laboratoryjną, produkcyjną czy też magazynową** (np. hala z rampą i suwnicą). Inkubator musi mieć dobrą lokalizację, dobry parking i pomysł na siebie. Dobrze gdyby się profilował, lub powstał wokół jakiegoś dużego ośrodka gospodarczego, czy naukowego. Nie należy powielać infrastruktury, w sytuacji, kiedy dostępna, nie jest jeszcze w pełni zagospodarowana. Nie ma możliwości wsparcia infrastrukturalnego jako niezależnego projektu, a jedynie jako komponentu niezbędnego do świadczenia proinnowacyjnych usług, wynikających z konkretnego zapotrzebowania firm.
- Ważne, aby poza infrastrukturą (biurową, laboratoryjną, magazynową, produkcyjną), inkubatory oferowały **pakiet spersonalizowanych usług dla firm** (np. wspólny sekretariat, open space, doradztwo w zakresie ochrony własności intelektualnej, stworzenia strategii rozwoju przedsiębiorstwa, tworzeniem nowych modeli biznesowych dla MŚP, internacjonalizacji i dywersyfikacji geograficznej, certyfikacji produktów, optymalizacji procesów technologicznych/łańcucha dostaw, itp.; współpracę z instytucjami rynku finansowego, np. funduszami inwestycyjnymi, sieciami inwestorów prywatnych czy też funduszami pożyczkowymi). Główny nacisk powinien być położony na wspieranie działalności IOB i podnoszenie ich jakości poprzez profesjonalizację działań, świadczenie konkurencyjnych usług na zasadach rynkowych.
- Wsparcie powinno być kierowane do istniejących, a w uzasadnionych przez rynek przypadkach do nowopowstających inkubatorów. Inkubatory przedsiębiorczości powinny być tworzone na podstawie **szczegółowych i realistycznych biznesplanów**, dostosowanych do potencjału i charakteru lokalnej gospodarki, pozwalających na pozyskanie odbiorców oferowanych usług, uwzględniających w szczególności trwałość działalności, po ustaniu współfinansowania. Jak ważny jest ten aspekt, świadczą przykłady już nie działających inkubatorów.
- Warunkiem dofinansowania projektu złożonego przez inkubator będzie wsparcie inkubowanej firmy w osiągnięciu zdolności firmy do samodzielnego funkcjonowania na rynku.

- Działalność inkubacyjna powinna od początku być **prowadzona przez odpowiednio wykwalifikowany personel** (posiadający wiedzę z zakresu preinkubacji, inkubacji i akceleracji przedsiębiorstw), który może zapewnić właściwe indywidualne wsparcie klientom. Nie może być tak, że w inkubatorze pracują osoby słabsze w obszarze w jakim się specjalizują, od osób, którym pomagają.
- Inkubatory powinny **proaktywnie poszukiwać i pozyskiwać nowych klientów** niezależnie od ich lokalizacji geograficznej, koncentrując się na klientach mających innowacyjne koncepcje o wysokim potencjale wzrostu, tak aby zmaksymalizować efektywność wykorzystania środków publicznych.
- Inkubatory przedsiębiorczości powinny dążyć do sytuacji, w której proces inkubacji każdego klienta rozpoczyna się **przygotowaniem szczegółowego, dostosowanego do jego potrzeb programu inkubacji**. Realizacja programu powinna być monitorowana i należy ocenić, w jakim stopniu osiągnięto cele biznesowe. Należy tworzyć „mapy drogowe” inkubowanych podmiotów, w celu efektywnego, skutecznego rozwoju tych przedsiębiorstw. „Mapa drogowa” może być strategią, szczegółowym planem lub schematem działań realizowanych stopniowo na rzecz inkubowanego przedsiębiorstwa, w oparciu o które osiągnięto zamierzony cel rozwojowy.

Powyższe warunki oraz przesłanki do wsparcia konkretnych inwestycji powinny znaleźć odzwierciedlenie w kryteriach wyboru projektów dla wsparcia rozwoju i tworzenia nowych inkubatorów przedsiębiorczości.

Propozycje kryteriów wyboru projektów dla wsparcia rozwoju i tworzenia nowych inkubatorów przedsiębiorczości (kryteria punktowe, preferujące rozwiązania rekomendowane w PliPG WL):

Nazwa kryterium	Opis kryterium
Zakres działalności inkubatora wpisuje się w obszar inteligentnych specjalizacji województwa lubuskiego	Czy tworzony lub rozbudowywany inkubator jest dedykowany branżom powiązanim z regionalnymi inteligentnymi specjalizacjami?
Działalność inkubatora prowadzona jest w obszarze podmiotów innowacyjnych	Czy tworzony lub rozbudowywany inkubator ma na celu wspieranie przedsiębiorstw działających w obszarze innowacji?
Kompleksowość oferty	Czy oferta tworzonych inkubatorów lub rozbudowywanego jest ofertą kompleksową biorąc pod uwagę dotychczasową ofertę wnioskodawcy? Czy projekt dotyczy tylko oferty wynajmu powierzchni biurowej? Czy projekt uzupełnia dotychczasową ofertę wnioskodawcy w zakresie m.in. oferty biurowej, wsparcia prawnego, księgowości oraz dodatkowej infrastruktury (np. magazyn, rampy, sale konferencyjne, itp)?

	Czy projekt dotyczy nowych usług, dotychczas nie oferowanych podmiotom inkubowanym?
Profesjonalizacja usług	Czy planowana oferta usług inkubatora będzie certyfikowana? Czy podmiot planujący stworzenie inkubatora lub jego rozbudowę planuje uzyskać certyfikaty jakości?
Projekt nie powiela istniejącej infrastruktury	Kryterium ma na celu weryfikację indywidualnego charakteru projektu. Możliwości konkurowania oferty zaplanowanej w projekcie z innymi tego typu rozwiązaniami dostępnymi na rynku. Czy w gminie, w której planowana jest inwestycja lub w gminach ościennych istnieje tożsama infrastruktura świadcząca analogiczne do planowanych usługi?
Wnioskodawca posiada strategię biznesową	Posiadanie strategii biznesowej, która w sposób konkretny wskazuje różne źródła dochodów oraz potwierdza umiejętność do działania w warunkach rynkowych i prowadzenia działań pozwalających na samodzielność finansową podmiotu. Kryterium powinno również weryfikować koncentrację wsparcia na rozwiązaniu diagnozowanych problemów określonych w projekcie.

7. Monitorowanie i aktualizacja

7.1. Monitorowanie realizacji Planu

- Przegląd realizacji PliPG WL będzie realizowany przez odpowiednią komórkę organizacyjną UMWL właściwą do zarządzania RPO-L2020 przy wsparciu merytorycznym komórek organizacyjnych UMWL do spraw przedsiębiorczości, promocji gospodarczej regionu oraz wdrażania RPO-L2020.
- Informacje o efektach i procesie realizacji PliPG WL pozyskiwane również będą od podmiotów zaangażowanych w proces, w tym jednostek samorządu terytorialnego, instytucji otoczenia biznesu, w tym klastrów, inkubatorów przedsiębiorczości oraz organizacji zrzeszających przedsiębiorców w województwie lubuskim.
- Z uwagi na fakt, iż w znacznej części efekty realizacji Planu weryfikowane będą na podstawie wskaźników określonych w RPO-L2020 (łącznie z oszacowanymi wartościami docelowymi wskaźników produktów i rezultatów), proces przeglądu Planu będzie bazował na informacjach uzyskiwanych z systemu monitorowania RPO-L2020.
- Podstawowymi narzędziami pomocnymi w przeglądzie będą sprawozdania z wdrażania RPO-L2020, bazy wskaźników realizacji RPO-L2020, informacje uzyskiwane z jednostek samorządu terytorialnego i innych podmiotów zaangażowanych w obszarze realizacji Planu, informacje i sprawozdania komórek organizacyjnych UMWL, które będą zaangażowane w realizację działań objętych tematyką Planu. Ponadto do przeglądu dokumentu wykorzystywane będą badania, ewaluacje, opracowania studialne, ekspertyzy, analizy, służące zaspokajaniu potrzeb informacyjnych i analitycznych związanych z zakresem realizacji Planu.
- Przegląd odbywać się będzie w rocznych odstępach czasu.
- Efektem przeglądu PliPG WL będą raporty roczne. Planuje się, że będą one zawierać m.in. następujące informacje:
 - ✓ analizę rzeczowo-finansową podjętych przedsięwzięć;
 - ✓ ocenę stopnia zaawansowania oraz efektów projektów realizowanych w ramach PliPG WL;
 - ✓ ocenę stopnia realizacji wskaźników wskazanych w RPO-L2020 a obejmujących obszar tematyczny Planu;
 - ✓ analizę zmian zachodzących w obszarze tematycznym Planu;
 - ✓ wnioski dotyczące istotnych problemów zidentyfikowanych w trakcie wdrażania PliPG WL;
 - ✓ rekomendacje w zakresie planowanych działań;
 - ✓ rekomendacje w zakresie zmian kierunków wsparcia określonych w PliPG WL.
- Co najmniej raz w okresie realizacji PliPG WL zostanie dokonana analiza trendów zachodzących w województwie w obszarach objętych planem w stosunku do raportu otwarcia.
- Raporty oprócz informacji obejmujących miniony okres sprawozdawczy, powinny odnosić się do danych z poprzednich raportów tak, aby możliwa była ocena postępów realizacji Planu od początku jego realizacji.

7.2. Aktualizacja Planu

- Aktualizacja PliPG WL może być podjęta przez Instytucję Zarządzającą RPO-L2020 w każdym czasie, jednak nie częściej niż co 6 miesięcy, z inicjatywy własnej lub na uzasadniony wniosek interesariuszy Planu, w tym, w szczególności komórek organizacyjnych UMWL do spraw przedsiębiorczości, promocji gospodarczej regionu lub zarządzania, wdrażania RPO-L2020.
- Uzasadnienie podjęcia aktualizacji Planu może w szczególności odwoływać się do wniosków i rekomendacji wynikających z okresowego przeglądu realizacji PliPG WL.
- Aktualizacja Planu może dotyczyć w szczególności:
 - ✓ potrzeby uwzględnienia rekomendacji i wniosków z okresowego przeglądu Planu,
 - ✓ potrzeby uwzględnienia zmian w obszarach objętych PliPG WL,
 - ✓ zmian w kierunkach wsparcia objętych Planem,
 - ✓ korekt i doprecyzowania zapisów rodzących wątpliwości interpretacyjne na etapie stosowania Planu.
- Za aktualizację PliPG WL odpowiada komórka organizacyjna UMWL odpowiedzialna za zarządzanie RPO-L2020.

7.3. Wykaz użytych skrótów

W przedmiotowym Planie pojawiają się skróty dla często używanych pojęć i zagadnień. W większości przypadków ich konstrukcja wynika z ogólnie przyjętych praktyk w różnego rodzaju publikacjach.

Skrót	Pełna nazwa
BIZ	Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne (ang. <i>foreign direct investment</i>)
BPO	Outsourcing Procesów Biznesowych (ang. Business Process Outsourcing)
IOB	Instytucje Otoczenia Biznesu
JST	Jednostki samorządu terytorialnego
KSSSE	Kostrzyńsko-Słubicka Specjalna Strefa Ekonomiczna
KSRR 2010-2020	Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie
LSSE	Legnicka Specjalna Strefa Ekonomiczna
MŚP	Mikro, małe, średnie przedsiębiorstwa
MPiPS	Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

OP	Oś Priorytetowa
OZE	Odnawialne Źródła Energii
PAIiZ	Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych
PIiPG WL	Plan Inwestycyjny i Promocji Gospodarczej Województwa Lubuskiego
PRI	Program Rozwoju Innowacji Województwa Lubuskiego
RPO-L2020	Regionalny Program Operacyjny - Lubuskie 2020
SSE	Specjalna Strefa Ekonomiczna
SRWL2020	Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020
SzOOP RPO-L2020	Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych RPO-L2020
WSSE	Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna