

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/350194206>

# Konkurencyjność gospodarcza gmin – koncepcje, instrumenty, praktyka

Book · January 2021

CITATIONS

0

READS

132

23 authors, including:



**Wojciech Dziemianowicz**  
University of Warsaw

121 PUBLICATIONS 248 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Adam A. Ambroziak**  
Warsaw School of Economics

136 PUBLICATIONS 313 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Magdalena Cybulska**  
University of Warsaw

9 PUBLICATIONS 0 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**Anna Dąbrowska**  
University of Warsaw

17 PUBLICATIONS 51 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Monitoring rozwoju obszarów wiejskich/Rural development monitoring (MROW) [View project](#)



Institutions, local governance and land use changes - a comparative study of selected European countries [View project](#)



Redakcja  
Wojciech Dziemianowicz

# Konkurencyjność gospodarcza gmin

– koncepcje, instrumenty, praktyka



# **Konkurencyjność gospodarcza gmin**

– koncepcje, instrumenty, praktyka

---

Redakcja

Wojciech Dziemianowicz

Recenzent:

Prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz

Wydawca:

Instytut Rozwoju Miast i Regionów

ul. Targowa 45

03-728 Warszawa

Polska

[www.irmir.pl](http://www.irmir.pl)

Copyright © by Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Warszawa-Kraków 2021

ISBN: 978-83-65105-64-6

Korekta językowa: Zofia Smęda

Skład i łamanie: Stereoplan: Aleksandra Słowińska, Kinga Trzepla

Projekt graficzny okładki: Stereoplan: Aleksandra Słowińska, Kinga Trzepla

Nakład: 500 egz.

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b>	<b>14</b>
<b>1. Lokalny rozwój gospodarczy – konkurencyjność – przedsiębiorczość</b>	<b>17</b>
1.1. Lokalny rozwój gospodarczy – kilka definicji	18
1.2. Lokalny rozwój gospodarczy i wybrane koncepcje teoretyczne	21
1.3. Konkurencyjność jako środek osiągnięcia celów	26
1.3.1. Konkurencja i konkurencyjność	26
1.3.2. Wymiary konkurencji	27
1.4. Przedsiębiorczość – między stanem ducha a biznesem	29
1.5. Instrumenty rozwoju gospodarczego	33
1.6. Literatura	37
<b>CZĘŚĆ I. INSTRUMENTY UNIWERSALNE</b>	
<b>2. Planowanie strategiczne</b>	<b>41</b>
2.1. Koncepcje	42
2.2. Charakterystyka	44
2.3. Zastosowanie	46
2.4. Dobre przykłady	49
2.4.1. #Warszawa2030	49
2.4.2. Strategia rozwoju Opola do 2030 roku	50
2.4.3. Mińsk Mazowiecki	51
2.5. Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	52
2.5.1. Syntetyczna odpowiedź na pytania ze wstępu	52
2.5.2. Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	52
2.5.3. Warto przeczytać	53
2.6. Literatura	54
<b>3. Sprawność instytucjonalna</b>	<b>56</b>
3.1. Koncepcje	56
3.2. Charakterystyka	58
3.3. Zastosowanie	62
3.4. Dobre przykłady	66
3.4.1. Innowacyjna gmina Nadarzyn	66
3.4.2. Niepołomicki czat z burmistrzem	66
3.4.3. Punkt Obsługi Inwestora w Brzesku	67
3.4.4. Miejskie Centrum Kontaktu oraz Europe Direct w Warszawie	68

3.5.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	69
3.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytania ze wstępu rozdziału	69
3.6.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	79
3.6.1.	Warto przeczytać	71
3.7.	Literatura	71
<b>4.</b>	<b>Otwartość władz lokalnych na relacje z biznesem</b>	<b>73</b>
4.1.	Koncepcje	74
4.2.	Charakterystyka	75
4.3.	Zastosowanie	80
4.4.	Dobre przykłady	82
4.4.1.	Śniadania biznesowe w Siemianowicach Śląskich	82
4.4.2.	Spółeczna Rada Przedsiębiorców w Dzierżonowie	82
4.4.3.	Forum przedsiębiorców w gminie Dywity	83
4.5.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	84
4.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytania ze wstępu rozdziału	84
4.5.2.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	85
4.5.3.	Warto przeczytać	86
4.5.4.	Literatura	86
<b>5.</b>	<b>Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego</b>	<b>88</b>
5.1.	Koncepcje	90
5.2.	Charakterystyka	92
5.3.	Zastosowanie	95
5.4.	Dobre przykłady	97
5.4.1.	Babice	97
5.4.2.	Niepołomice	98
5.5.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	99
5.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytanie ze wstępu rozdziału	99
5.5.2.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	99
5.5.3.	Warto przeczytać	100
5.6.	Literatura	101
<b>6.</b>	<b>Inwestycje infrastrukturalne</b>	<b>103</b>
6.1.	Koncepcje	104
6.2.	Charakterystyka	106
6.3.	Zastosowanie	111
6.4.	Dobre przykłady	114
6.4.1.	Nowe Centrum Łodzi	114
6.4.2.	Tereny inwestycyjne gminy Kleszczów	115
6.5.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	116
6.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytania ze wstępu rozdziału	116
6.5.2.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	117

6.5.3.	Warto przeczytać	118
6.6.	Literatura	118
<b>7.</b>	<b>Ulgi w podatkach i opłatach</b>	<b>121</b>
7.1.	Koncepcje	123
7.2.	Charakterystyka	124
7.3.	Zastosowanie	128
7.4.	Dobre przykłady	129
7.4.1.	Polityka niskich podatków w gminie Radomyśl Wielki	130
7.4.2.	Obniżki stawek podatku od środków transportowych w Białej Podlaskiej	130
7.4.3.	Eko-preferencje podatkowe w gminie Debrzno	131
7.5.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	132
7.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytanie ze wstępu rozdziału	132
7.5.2.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	133
7.5.3.	Warto przeczytać	134
7.6.	Literatura	135
<b>8.</b>	<b>Promocja gospodarcza</b>	<b>137</b>
8.1.	Koncepcje	138
8.2.	Charakterystyka	140
8.3.	Zastosowanie	144
8.4.	Dobre przykłady	147
8.4.1.	Katowice	147
8.4.2.	Tarnowo Podgórne	149
8.5.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	150
8.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytania ze wstępu rozdziału	150
8.6.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	151
8.6.1.	Warto przeczytać	152
8.7.	Literatura	153
<b>9.</b>	<b>Edukacja i szkolnictwo zawodowe – wspieranie talentów</b>	<b>155</b>
9.1.	Koncepcje	156
9.2.	Charakterystyka	159
9.3.	Zastosowanie	163
9.4.	Dobre przykłady	165
9.4.1.	Wrocławski Program Edukacji Przedsiębiorczości	166
9.4.2.	Chełm Śląski	167
9.5.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	169
9.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytanie ze wstępu rozdziału	169
9.5.2.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	170
9.5.3.	Warto przeczytać	171
9.6.	Literatura	172



<b>10.</b>	<b>Park naukowo-technologiczny</b>	<b>174</b>
10.1.	Koncepcje	175
10.2.	Charakterystyka	176
10.3.	Zastosowanie	179
10.4.	Dobre przykłady	182
10.4.1.	Współpraca w Olsztyńskim Parku Naukowo-Technologicznym	182
10.4.2.	Park Technologiczny w Nowej Soli	183
10.5.	Podsumowanie	184
10.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytanie ze wstępu rozdziału	184
10.5.2.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	185
10.5.3.	Warto przeczytać	186
10.6.	Literatura	187
<b>11.</b>	<b>Strefy aktywności gospodarczej</b>	<b>190</b>
11.1.	Koncepcje	192
11.2.	Charakterystyka	194
11.3.	Zastosowanie	196
11.4.	Dobre przykłady	200
11.4.1.	Strefa Aktywności Gospodarczej w Zatorze (woj. małopolskie)	200
11.4.2.	Przasnyska Strefa Aktywności Gospodarczej (Sierakowo, Chorzele – woj. mazowieckie)	202
11.5.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	203
11.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytanie ze wstępu rozdziału	203
11.5.2.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	205
11.5.3.	Warto przeczytać	206
11.6.	Literatura	206
<b>12.</b>	<b>Specjalne strefy ekonomiczne i strefy inwestycji</b>	<b>208</b>
12.1.	Koncepcje	209
12.2.	Charakterystyka	211
12.3.	Zastosowanie	214
12.4.	Dobre przykłady	218
12.4.1.	Gmina Godów	219
12.5.	Podsumowanie	221
12.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytanie ze wstępu rozdziału	221
12.5.2.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	222
12.6.	Warto przeczytać	223
12.7.	Literatura	224

## **CZĘŚĆ II. POBUDZANIE ROZWOJU MIKROFIRM**

<b>13.</b>	<b>Inkubatory przedsiębiorczości</b>	<b>227</b>
13.1.	Koncepcje	228
13.2.	Charakterystyka	230
13.3.	Zastosowanie	232
13.4.	Dobre przykłady	236
13.4.1.	Gdański Inkubator Przedsiębiorczości „STARTER”	236
13.4.2.	Śląski Inkubator Przedsiębiorczości Sp. z o.o.	237
13.4.3.	Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości (AIP)	238
13.5.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	239
13.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytanie ze wstępu rozdziału	239
13.5.2.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	240
13.5.3.	Warto przeczytać	240
13.6.	Literatura	241
<b>14.</b>	<b>Przestrzeń coworkingowa</b>	<b>243</b>
14.1.	Koncepcje	244
14.2.	Charakterystyka	246
14.3.	Zastosowanie	249
14.4.	Dobre przykłady	250
14.4.1.	Clipster – Gdańsk – jako miejsce pracy oraz życia	250
14.4.2.	FabLab Łódź	251
14.4.3.	PRALNIA w Sokołowsku	252
14.5.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	253
14.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytanie ze wstępu rozdziału	253
14.5.2.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	253
14.5.3.	Warto przeczytać	254
14.6.	Literatura	255
<b>15.</b>	<b>Instytucje otoczenia biznesu</b>	<b>256</b>
15.1.	Koncepcje	256
15.2.	Charakterystyka	268
15.3.	Zastosowanie	261
15.4.	Dobre przykłady	262
15.4.1.	Działdowska Agencja Rozwoju SA	263
15.4.2.	Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarki	264
15.5.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	265
15.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytanie ze wstępu rozdziału	265
15.5.2.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	265
15.5.3.	Warto przeczytać	266
15.6.	Literatura	266

<b>16.</b>	<b>Wsparcie finansowe nowo powstających firm</b>	<b>269</b>
16.1.	Koncepcje	270
16.2.	Charakterystyka	272
16.3.	Dobre przykłady	275
16.3.1.	Samorządowy Fundusz Poręczeń Kredytowych w Gostyniu	275
16.3.2.	„Pracuj u siebie” – Miasto Sieradz	276
16.4.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	278
16.4.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytanie ze wstępu rozdziału	278
16.4.2.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	279
16.4.3.	Warto przeczytać	280
16.5.	Literatura	280

### **CZĘŚĆ III. WSPIERANIE FIRM JUŻ DZIAŁAJĄCYCH W GMINIE**

<b>17.</b>	<b>Klasy</b>	<b>283</b>
17.1.	Koncepcje	284
17.2.	Charakterystyka	286
17.3.	Zastosowanie	288
17.3.1.	Śląski Klaster Dizajnu	292
17.3.2.	Polski Klaster Budowlany	292
17.4.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	293
17.4.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytania ze wstępu rozdziału	293
17.4.2.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	294
17.4.3.	Warto przeczytać	294
17.5.	Literatura	295
<b>18.</b>	<b>Samorząd gospodarczy</b>	<b>297</b>
18.1.	Koncepcje	298
18.2.	Charakterystyka	299
18.3.	Zastosowanie	302
18.4.	Dobre przykłady	306
18.4.1.	Chrzanowska Izba Gospodarcza	306
18.4.2.	Cech Rzemiosł Różnych w Wolsztynie	307
18.4.3.	Izba Przemysłu Jachtowego i Sportów Wodnych – „Polskie Jachty”	308
18.5.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	309
18.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytania ze wstępu rozdziału	309
18.5.2.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	309
18.5.3.	Warto przeczytać	310
18.6.	Literatura	310

<b>19.</b>	<b>Misje gospodarcze</b>	<b>312</b>
19.1.	Koncepcje	313
19.2.	Charakterystyka	314
19.3.	Zastosowanie	316
19.4.	Dobre przykłady	319
19.4.1.	Współpraca i misja gospodarcza Malborka	319
19.4.2.	Misje gospodarcze i wizyty studyjne w gminie Uniejów	320
19.4.3.	Mazury to biznes – misje gospodarcze dla przedsiębiorców ze Szwecji i Danii	321
19.5.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	322
19.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytania ze wstępu rozdziału	322
19.6.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	322
19.7.	Warto przeczytać	323
19.8.	Literatura	324

#### **ZEŚĆ IV. ZACHĘCANIE INWESTORÓW ZEWNĘTRZNYCH**

<b>20.</b>	<b>Informacja gospodarcza skierowana do inwestorów zewnętrznych</b>	<b>327</b>
20.1.	Koncepcje	328
20.2.	Charakterystyka	329
20.3.	Zastosowanie	333
20.4.	Dobre przykłady	336
20.4.1.	Serwis gospodarczy miasta Zamość	336
20.4.2.	Centrum Wsparcia Biznesu w Toruniu	337
20.5.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	338
20.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytania ze wstępu rozdziału	338
20.5.2.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	339
20.5.3.	Warto przeczytać	339
20.6.	Literatura	340
<b>21.</b>	<b>Targi inwestycyjne</b>	<b>342</b>
21.1.	Koncepcje	343
21.2.	Charakterystyka	345
21.3.	Zastosowanie	349
21.4.	Dobre przykłady	353
21.4.1.	Targi Przedsiębiorczości i Rzemiosła Inter-Region „Dom i Ogród”	353
1.1.1.	Warszawa na Expo Real w Monachium	353
21.4.2.	Międzynarodowe Targi Nieruchomości i Inwestycji MIPIM	354

21.5.	Podsumowanie i wskazówki na przyszłość	355
21.5.1.	Syntetyczna odpowiedź na pytania ze wstępu rozdziału	355
21.5.2.	Pytania, na które warto znaleźć odpowiedzi	355
21.5.3.	Warto przeczytać	356
21.6.	Literatura	356

## ZAKOŃCZENIE

<b>22.</b>	<b>Instrumenty rozwoju gospodarczego gmin</b>	
	<b>– w kierunku synergii</b>	<b>359</b>
22.1.	Instrumenty rozwoju gospodarczego i czynniki lokalizacji	359
22.2.	Synergia instrumentów rozwoju gospodarczego	365
22.3.	Literatura	372
	Post scriptum	373
	Informacje o autorach	374
	Spisy	376



## Wprowadzenie

Celem niniejszej publikacji jest dostarczenie władzom lokalnym w Polsce praktycznych sugestii dotyczących stosowanych rozwiązań służących rozwojowi gospodarstwu gmin. Tę szeroką paletę możliwości, z której mogą korzystać władze lokalne, nazywamy zbiorczo „instrumentami”.

W publikacji podchodzimy w dość specyficzny sposób do zagadnienia instrumentu rozwoju. Bazując na przeglądzie literatury (rozdz. 1), proponujemy następującą definicję: „Instrument rozwoju gospodarczego gminy to każda świadoma aktywność władz lokalnych mająca na celu zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośredni wsparcie przedsiębiorstw i/lub pobudzanie przedsiębiorczości”.

Ta szeroka formuła wynika z naszego przeświadczenia, że wszelkie działania władz lokalnych warto ukierunkowywać na określone cele, nadając im jak najbardziej wymierny charakter. Dlatego też postanowiliśmy przyjąć, że działania, które w różnych koncepcjach wchodzi w zakres np. polityki rozwoju lub nawet nazywane są politykami, wręcz powinno się promować jako instrumenty.

Podjmując zagadnienie wspierania przedsiębiorców i przedsiębiorczości w gminach, staraliśmy się spojrzeć na „średnią gminę w Polsce”, koncentrując w niej doświadczenia innych „średnich” gmin, ale również polskich miast – liderów w zakresie różnych rozwiązań. Zdajemy sobie sprawę z faktu, iż różnice w potencjałach rozwoju między Warszawą i innymi dużymi ośrodkami a peryferyjnymi gminami wiejskimi są tak duże, że porównania statystyczne budzą wątpliwości. Dlatego też w całej publikacji staramy się nie porównywać, a dobre przykłady traktujemy jako wskazówki godne naśladowania, niezależnie od stopnia zamożności danej jednostki terytorialnej. Przykładowo, szeroko uspołeczniony proces tworzenia strategii w takich miastach, jak Warszawa, Wrocław czy Opole nie powinien być rozpatrywany z punktu widzenia koniecznych w takich przypadkach kosztów, jakie poniesiono w tych miastach. Istotne jest, że małe gminy mogą korzystać z doświadczeń tych miast i dopasowywać zakres uspołecznienia do swoich możliwości.

W publikacji proponujemy, by działania władz lokalnych uwzględniały to, że przedsiębiorcy mają różnorodne potrzeby. Postanowiliśmy podzielić przedsiębiorców na trzy grupy:

- **startupy, mikrofirmy i nowe małe przedsiębiorstwa** (najczęściej jednoosobowe) – te podmioty wymagają innego wsparcia niż firmy już dobrze ugruntowane na rynku, z określonym potencjałem biznesowym;
- **firmy i podmioty już obecne w gminie** – te przedsiębiorstwa wymagają z kolei innych instrumentów niż podmioty zewnętrzne (najczęściej zagraniczne). Ponadto doświadczenie zdobyte w trakcie funkcjonowania firmy daje im przewagę nad firmami wchodzącymi na rynek (grupa pierwsza);
- **inwestorzy zewnętrzni** – wprawdzie w przypadku tej grupy najczęściej uwagi poświęca się zazwyczaj firmom zagranicznym, to istotą jej wyróżnienia jest konieczność stosowania takich instrumentów, które pozwolą dostrzec i ocenić gminę z zewnątrz. Mamy tu na myśli zarówno firmy zagraniczne, jak i krajowe.

Do każdej z tych grup przypisaliliśmy określone instrumenty, przy czym część z nich ma charakter uniwersalny. Jednocześnie należy podkreślić, że przyporządkowanie części instrumentów określonej grupie przedsiębiorców nie wyklucza pozostałych grup. Przykładem takiego instrumentu jest informacja gospodarcza, z której mogą korzystać wszyscy zainteresowani, choć założyliśmy, że inwestorzy zewnętrzni potrzebują jej w największym stopniu. Część instrumentów można jednak traktować jako mniej powszechne. Trudno wyobrazić sobie inkubator przedsiębiorczości, z którego korzysta międzynarodowa korporacja, zaś warunki przysługujące inwestorom w strefach inwestycyjnych są często trudne do spełnienia z punktu widzenia mikroprzedsiębiorstwa.

Ostatnia uwaga dotycząca zbioru prezentowanych instrumentów odnosi się do zauważalnego pokrewieństwa części instrumentów. Zdając sobie sprawę z faktu, iż przykładowo, targi inwestycyjne i misje gospodarcze są, co do zasady, dość podobne, wskazujemy w poszczególnych rozdziałach te związki, by odbiór publikacji przez czytelnika był jak najlepszy.

Każdy z instrumentów został omówiony z punktu widzenia potrzeb różnorodnych odbiorców i zróżnicowanych możliwości gmin. W publikacji znajdują się przykłady wdrożeń zakończonych sukcesem, jak i działań, które obrazują problemy związane ze stosowaniem każdego z instrumentów. Połączono w niej prezentację studiów przypadku z ocenami eksperckimi i wynikami wielu badań. Omówienie każdego z instrumentów odbywa się w następującym układzie: Sformułowanie pytań problemowych w kontekście danego instrumentu;

1. Koncepcje – każdy instrument został osadzony w kontekście teoretycznym. Uwzględnienie teorii wynika z chęci poszerzenia świadomości,



że każde działanie władz lokalnych wspierające gospodarkę może wynikać lub być częścią szerszego procesu rozwojowego;

2. Charakterystyka instrumentu, czyli omówienie istoty danego instrumentu oraz prezentacja wyników różnych badań, które stawiają ten instrument w szerszym kontekście;
3. Zastosowanie – w tej części zaprezentowane są zarówno potrzebne nakłady, jak i efekty instrumentu oraz wymagane czynności, by dany instrument wdrożyć w praktyce;
4. Dobre przykłady – każdy instrument został zobrazowany przykładami z Polski. Staraliśmy się dobrać je w taki sposób, by świadczyły o możliwości zastosowania instrumentu w różnych typach gmin, a studia przypadku stwarzały możliwość oceny przydatności instrumentu z punktu widzenia konkretnej gminy;
5. Podsumowanie i wskazówki na przyszłość – w tej części znajdują się syntetyczne odpowiedzi na pytania postawione na wstępie każdego rozdziału. Ponadto umieszczono tu pytania kontrolne do władz samorządowych oraz przedsiębiorców i/lub instytucji. Pytania te powinny być pomocne w ocenie sytuacji w każdej z gmin, oczywiście w kontekście danego instrumentu. Ponadto w tej części znajdują się polecane przez autorów rozdziału publikacje, które mogą okazać się przydatne w celu poszerzenia wiedzy o danym instrumencie.

Na zakończenie zwracamy uwagę na jeszcze jedno założenie, jakie towarzyszyło nam w trakcie prac nad publikacją. Omawiane instrumenty wydają się dość trwale z punktu widzenia procesów politycznych i gospodarczych. Epidemia koronawirusa, której skutki odczuwamy w 2020 roku, wywołała opinie, iż od tegoż roku pewne procesy i zjawiska będą zachodziły inaczej niż dotychczas. Jednak równie uprawnione jest twierdzenie, że czas po pandemii będzie charakteryzował się próbą odtwarzania dobrych i skutecznych modeli i instrumentów rozwoju. Przyszłość zweryfikuje nasze założenia, ale dziś nie mamy wątpliwości, że prezentowane instrumenty będziemy wykorzystywać przez następne lata, a może i dekady, niezależnie od trudności, z jakimi będą się mierzyć władze naszych miast i gmin.

## Post scriptum

Zaprezentowana w niniejszej publikacji paleta instrumentów rozwoju gospodarczego gmin na pewno nie jest pełna. Jednak ten celowy zabieg, by skoncentrować się na zagadnieniach najbardziej powszechnych i relatywnie najłatwiejszych do zastosowania w różnych typach gmin, miał przede wszystkim spowodować, że książka będzie wykorzystywana jako inspiracja w pracy codziennej samorządowców.

Pisząc podsumowanie naszej pracy w połowie 2020 roku, należy wytłumaczyć coś, co prawdopodobnie zostało zauważone przez część odbiorców książki. W niewielkim stopniu odnosiliśmy się w publikacji do kwestii kryzysu, który objął już cały świat. Przystępując do pracy nad publikacją w 2017 roku, mieliśmy przekonanie, iż planowany zestaw instrumentów jest... standardowy, ale i „ponadczasowy”. Cofając się do ostatniego znanego nam w 2017 roku kryzysu, czyli kryzysu finansowego z 2008 roku, zadaliśmy sobie pytanie, czy przed 2008 rokiem władze lokalne w inny sposób stosowały ulgi podatkowe, planowanie strategiczne, czy inaczej przygotowywały miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego? Odpowiedź skłaniała do potraktowania instrumentów właśnie jako trwałych elementów rozwoju lokalnego. Oczywiście nurtujące jest pytanie, czy jednak obecna pandemia, będąca kolejnym czarnym łabędziem, nie zmieni zasad gry na polu instrumentów rozwoju? Precyzyjna odpowiedź jest tak samo trudna, jak szacowanie wpływu pandemii koronawirusa na produkt krajowy brutto Polski. Natomiast ogólnie stwierdzić można, że nie.

Kiedy wszystko zacznie wracać do „innej normalności”, rządy krajów oraz samorządy wszystkich szczebli będą dalej starać się stosować instrumenty, których nie mogą użyć obecnie choćby ze względu na pandemię. Jednak wszyscy liczą na to, że naukowcy wrócą do rzeczywistych sal konferencyjnych, a przedsiębiorcy będą wkrótce uczestniczyć w targach inwestycyjnych i misjach gospodarczych. Część instrumentów jest stosowanych niezależnie od kryzysu – np. gminy w Polsce pracują obecnie nad planami rozwojowymi, stosują politykę podatkową i realizują inwestycje infrastrukturalne.

W związku z powyższym mamy nadzieję, że zebrany materiał okaże się przydatny w pracy administracji lokalnej w licznych gminach, a ponadto zajrzą do niego przedsiębiorcy, którzy w bardziej otwarty sposób będą chcieli kształtować warunki prowadzenia biznesu w gminach, w których działają.

## Informacje o autorach

Publikację przygotowywał zespół w następującym składzie:

**Ambroziak Adam. A.**, dr hab., profesor w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, kierownik Katedry Integracji i Prawa Europejskiego; kierownik Podyplomowych Studiów SGH Pomocy Publicznej oraz Podyplomowych Studiów SGH Administracji i zarządzania.

**Bafeltowski Damian**, student studiów lic. na kierunku gospodarka przestrzenna na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego.

**Cybulska Magdalena**, mgr, absolwentka kierunku Gospodarka Przestrzenna na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego, a obecnie doktorantka na tym samym Wydziale.

**Dąbrowska Anna**, dr, adiunkt w Katedrze Rozwoju i Polityki Lokalnej na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego.

**Dziemianowicz Wojciech**, dr hab., prof. ucz., zatrudniony na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego w Katedrze Geografii Miast i Planowania Przestrzennego.

**Gano Katarzyna**, mgr, absolwentka kierunku Gospodarka Przestrzenna na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego, pracuje w Sekcji Analiz i Ewaluacji (Biura Strategii Rozwoju) Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

**Goliński Jan**, student studiów lic. na kierunku Gospodarka Przestrzenna na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego.

**Jarczewski Wojciech**, dr, absolwent Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ oraz dziennikarstwa w Akademii Pedagogicznej w Krakowie. Dyrektor Instytutu Rozwoju Miast i Regionów.

**Komorowski Łukasz**, mgr, absolwent kierunku Gospodarka Przestrzenna na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego. Pracownik naukowy w Instytucie Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk.

**Lelonek Dominik**, mgr, absolwent kierunku Gospodarka Przestrzenna na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego, pracuje w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej.

**Łukomska Julita**, dr, adiunkt w Katedrze Rozwoju i Polityki Lokalnej na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego.

**Ogórek Piotr**, mgr inż., planista zatrudniony w Zespole Planowania Przestrzennego i Komunikacji w Instytucie Rozwoju Miast i Regionów.

**Paszkwicz Agata**, mgr, absolwentka kierunku Gospodarka Przestrzenna na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego, pracuje w Planet Payment.

**Pietrzak Magdalena**, mgr, absolwentka kierunku Gospodarka Przestrzenna na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego. Pracownik Urzędu m.st. Warszawy w zespole koordynującym przygotowanie miejskich inwestycji do realizacji w formule PPP.

**Piróg Mateusz**, absolwent studiów lic. z Gospodarki Przestrzennej. Student studiów magisterskich z Gospodarki Przestrzennej na specjalności *foresight* terytorialny na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego.

**Piziak Bartosz**, dr, absolwent kierunku Geografia w Instytucie Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Zarządzania i Marketingu w Instytucie Spraw Publicznych UJ, adiunkt w Zakładzie Badań Procesów Gospodarczych Instytutu Rozwoju Miast i Regionów, koordynator pilotażowego projektu Urban Lab.

**Płaczek Dominika**, studentka studiów lic. na kierunku Gospodarka Przestrzenna na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego.

**Szmigiel-Rawska Katarzyna**, dr hab., prof. ucz., zatrudniona na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego w Katedrze Rozwoju i Polityki Lokalnej.

**Szybka Dominika**, mgr, absolwentka kierunku Gospodarka Przestrzenna na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego. Obecnie pracownik Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej.

**Tarnacki Jakub**, mgr, absolwent kierunku Gospodarka Przestrzenna na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego, a obecnie doktorant na tym samym Wydziale.

**Tomczak Natalia**, studentka studiów lic. na kierunku Gospodarka Przestrzenna na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego.

**Wyglądała Magdalena**, mgr, absolwentka kierunku Gospodarka Przestrzenna na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego. Obecnie pracuje w firmie Cromwell Property Group.

**Zhebchuk Roman**, dr, ekonomista, koordynator polsko-ukraińskiej współpracy Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w projekcie DOBRE, pracownik Katedry Finansów i Kredytu Uniwersytetu Narodowego w Czerniowcach.

# Spisy

## tabele

Tabela 1. Wymiary konkurencji	28
Tabela 2. Wymiary przedsiębiorczości i ich efekty	31
Tabela 3. Typologia instrumentów wspierania rozwoju gospodarczego	36
Tabela 4. Planowanie strategiczne – wybrane źródła teoretyczne	43
Tabela 5. Instrument: planowanie strategiczne	44
Tabela 6. Planowanie strategiczne – zastosowanie instrumentu	47
Tabela 7. Pytania o planowanie strategiczne	53
Tabela 8. Podnoszenie sprawności instytucjonalnej – wybrane źródła teoretyczne	57
Tabela 9. Sprawność instytucjonalna	63
Tabela 10. Sprawność instytucjonalna – zastosowanie instrumentu	65
Tabela 11. Pytania o sprawność instytucjonalną	70
Tabela 12. Postawa władz lokalnych wobec biznesu – wybrane źródła teoretyczne	75
Tabela 13. Relacje władze lokalne – biznes	78
Tabela 14. Instrument: otwartość władz lokalnych na relacje z biznesem	79
Tabela 15. Otwartość władz lokalnych na relacje z biznesem – zastosowanie instrumentu	80
Tabela 16. Pytania o postawę władz lokalnych wobec biznesu	85
Tabela 17. Miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego – wybrane źródła teoretyczne	91
Tabela 18. Informacje dla inwestora wynikające z zapisów miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego	93
Tabela 19. Procedura sporządzania MPZP – optymalizacja czasowa	96
Tabela 20. MPZP – pytania kontrolne	100
Tabela 21. Inwestycje infrastrukturalne – wybrane źródła teoretyczne	104
Tabela 22. Inwestycje infrastrukturalne – charakterystyka instrumentu	106
Tabela 23. Inwestycje infrastrukturalne – charakterystyka instrumentu cd.	108
Tabela 24. Inwestycje infrastrukturalne – zastosowanie instrumentu	112
Tabela 25. Inwestycje infrastrukturalne – pytania kontrolne	117
Tabela 26. Ulgi w podatkach i opłatach – wybrane źródła teoretyczne	124
Tabela 27. Instrument: ulgi w podatkach i opłatach	127
Tabela 28. Ulgi w podatkach i opłatach – zastosowanie instrumentu	128
Tabela 29. Ulgi w podatkach i opłatach – pytania kontrolne	133

Tabela 30. Promocja gospodarcza – wybrane źródła teoretyczne	139
Tabela 31. Określenie najważniejszych celów JST w zakresie promocji gospodarczej i wybrane działania	142
Tabela 32. Zmiany w przydatności poszczególnych narzędzi komunikacji pomiędzy 1999 i 2014 rokiem	144
Tabela 33. Etapy przygotowania strategii promocji gminy	145
Tabela 34. Promocja gospodarcza – pytania kontrolne	151
Tabela 35. Edukacja i szkolnictwo zawodowe – wybrane źródła teoretyczne	158
Tabela 36. Instrument: edukacja i szkolnictwo zawodowe	160
Tabela 37. Edukacja i szkolnictwo zawodowe – zastosowanie instrumentu	164
Tabela 38. Edukacja i szkolnictwo zawodowe – pytania kontrolne	170
Tabela 39. Park technologiczny – wybrane źródła teoretyczne	176
Tabela 40. Park technologiczny – charakterystyka instrumentu	177
Tabela 41. Park technologiczny – zastosowanie instrumentu	180
Tabela 42. Park technologiczny – pytania kontrolne	185
Tabela 43. Strefy aktywności gospodarczej – wybrane źródła teoretyczne	193
Tabela 44. Etapy tworzenia strefy aktywności gospodarczej i sugerowane czynności	197
Tabela 45. Strefy aktywności gospodarczej – pytania kontrolne	205
Tabela 46. Postawa państwa wobec najstabilniej rozwiniętych regionów – wybrane źródła teoretyczne	210
Tabela 47. Działania formalno-prawno-organizacyjne niezbędne w celu pozyskania inwestora do SSE według dwóch ustaw	215
Tabela 48. Kamienie milowe poprawy atrakcyjności inwestycyjnej gminy Godów	220
Tabela 49. Instrumenty strefowe – pytania kontrolne	222
Tabela 50. Inkubatory przedsiębiorczości – wybrane źródła teoretyczne	229
Tabela 51. Specyficzna infrastruktura w kontekście startupów – wybrane źródła teoretyczne	246
Tabela 52. Przestrzeń coworkingowa – kluczowe zagadnienia	248
Tabela 53. Przestrzeń coworkingowa – zastosowanie instrumentu	249
Tabela 54. Przestrzeń coworkingowa – pytania kontrolne	254
Tabela 55. Instytucje otoczenia biznesu – wybrane źródła teoretyczne	257
Tabela 56. Instrument: instytucje otoczenia biznesu	260
Tabela 57. Instytucje otoczenia biznesu – zastosowanie instrumentu	261
Tabela 58. Instytucje otoczenia biznesu – pytania kontrolne	265

Tabela 59. Wsparcie finansowe nowo powstających firm – wybrane źródła teoretyczne	271
Tabela 60. Instrument: wsparcie finansowe nowo powstających firm	274
Tabela 62. Wsparcie finansowe nowo powstających firm – pytania kontrolne	279
Tabela 63. Klastry – wybrane źródła teoretyczne	284
Tabela 64. Instrument: klastry – wybrane elementy	288
Tabela 65. Klastry – zastosowanie instrumentu	289
Tabela 66. Klastry – pytania kontrolne	294
Tabela 67. Samorząd gospodarczy – wybrane źródła teoretyczne	298
Tabela 68. Instrument: samorząd gospodarczy	301
Tabela 69. Samorząd gospodarczy – zastosowanie instrumentu	303
Tabela 70. Samorząd gospodarczy – pytania kontrolne	309
Tabela 71. Misje gospodarcze – wybrane źródła teoretyczne	314
Tabela 72. Misje gospodarcze – zastosowanie instrumentu	317
Tabela 73. Misje gospodarcze – pytania kontrolne	323
Tabela 74. Informacja gospodarcza – wybrane źródła teoretyczne	328
Tabela 75. Informacja gospodarcza – tworzenie zasobu i komunikacja	330
Tabela 76. Informacja gospodarcza – zastosowanie instrumentu	334
Tabela 77. Informacja gospodarcza – pytania kontrolne	339
Tabela 78. Targi inwestycyjne – wybrane źródła teoretyczne	344
Tabela 79. Instrument: targi inwestycyjne	347
Tabela 80. Targi inwestycyjne – zastosowanie instrumentu	349
Tabela 81. Targi inwestycyjne – pytania kontrolne	355
Tabela 82. Instrumenty rozwoju w kontekście decyzji lokalizacyjnych oraz efektów działalności gospodarczej	368
Tabela 83. Instrumenty rozwoju – wymiar konkurencji i polityk publicznych	371

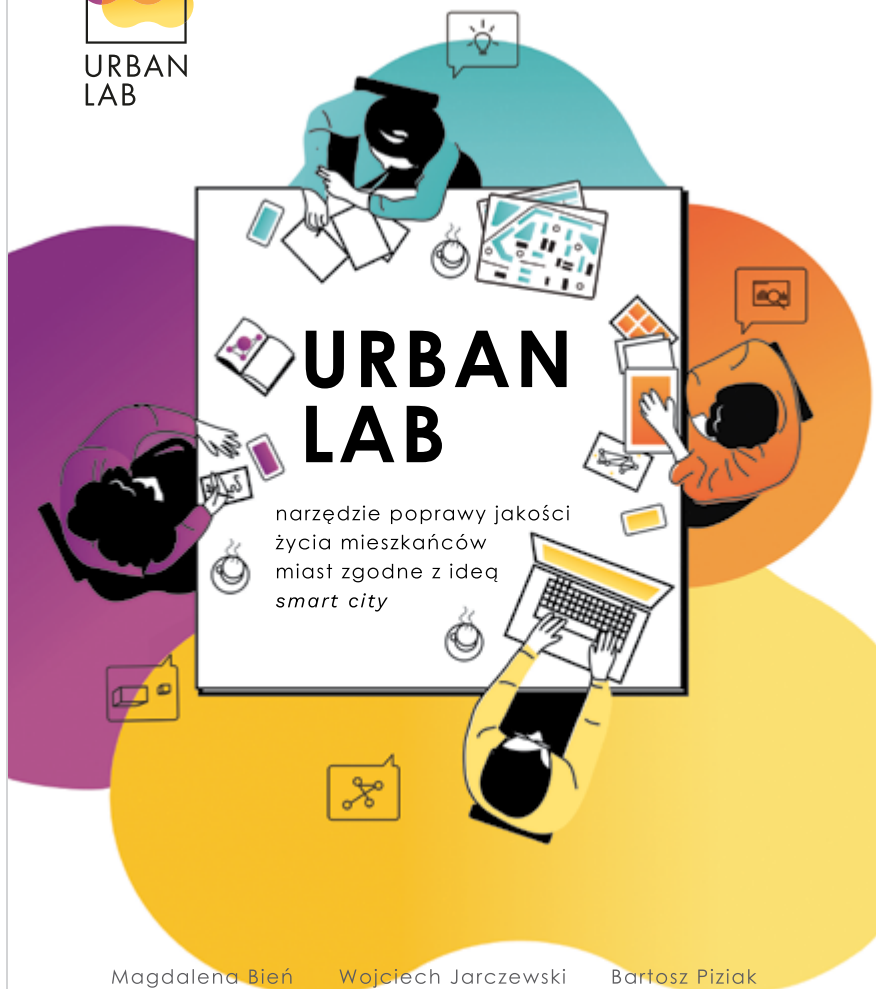
## rysunki

Rysunek 1. Polityka wspierania przedsiębiorczości	32
Rysunek 2. Sposoby ujmowania stref inwestycyjnych/gospodarczych	192
Rysunek 3. Rozmieszczenie stref inwestycyjnych według rodzajów, z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości na terenie Polski (dane dla 2015 roku)	197
Rysunek 4. Typologia inkubatorów przedsiębiorczości	231
Rysunek 5. Cykl funkcjonowania inkubatora przedsiębiorczości	233
Rysunek 6. Instytucje otoczenia biznesu na poziomie lokalnym	259
Rysunek 7. Wpływ władz lokalnych na czynniki lokalizacji inwestycji zagranicznych (ocena pod koniec XX wieku)	361
Rysunek 8. Wpływ władz lokalnych na „twarde” i „miękkie” czynniki lokalizacji – ujęcie uśrednione	362
Rysunek 9. Wpływ władz lokalnych na „twarde” i „miękkie” czynniki lokalizacji – I faza procesu decyzyjnego	363
Rysunek 10. Wpływ władz lokalnych na „twarde” i „miękkie” czynniki lokalizacji – II faza procesu decyzyjnego	363
Rysunek 11. Wpływ władz lokalnych na „twarde” i „miękkie” czynniki lokalizacji – III faza procesu decyzyjnego	364
Rysunek 12. Diament konkurencyjności gminy i instrumenty rozwoju gospodarczego	368

## wykresy

Wykres 1. Staramy się przyciągnąć inwestorów zagranicznych, którzy... (% odpowiedzi)	22
Wykres 2. Stosunek władz lokalnych do elementów planowania strategicznego; odpowiedzi „tak” i „raczej tak” (N=528)	45
Wykres 3. Odsetek gmin wskazujących dany instrument przyciągania kapitału zagranicznego jako bardzo skuteczny lub skuteczny (%; N=529)	109
Wykres 4. Dochody inkubatora przedsiębiorczości w podziale na źródła finansowania	234
Wykres 5. Opinie władz lokalnych na temat relacji z przedsiębiorcami (%; N=529)	300
Wykres 6. Opinie władz lokalnych na temat samorządu gospodarczego i grup przedsiębiorców (%; N=529)	300
Wykres 7. Odsetek gmin wskazujących daną instytucję jako „aktywną i współpracującą z urzędem gminy” w celu wspierania rozwoju społeczno-gospodarczego (N=529)	316
Wykres 8. Ocena skuteczności uczestniczenia gminy w targach inwestycyjnych (N=528)	346





Magdalena Bień

Wojciech Jarczewski

Bartosz Piziak

**„Urban lab. Narzędzie poprawy jakości życia mieszkańców miast zgodne z ideą smart city”** – nowa książka Wydawnictwa Instytutu Rozwoju Miast i Regionów dostępna bezpłatnie!

Jednym z nowych narzędzi wspierania rozwoju lokalnego, które szerzej zaczęto stosować w różnych krajach świata w ostatniej dekadzie, jest **urban lab** (laboratorium miejskie).

Instytut Rozwoju Miast i Regionów, we współpracy z Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej<sup>1</sup>, podjął próbę dostosowania koncepcji urban labu do warunków polskich, w tym także poprzez realizację pilotażowego wdrożenia w dwóch miastach – w Gdyni i w Rzeszowie.

**Urban lab to instrument współpracy władz JST z mieszkańcami, przedsiębiorstwami oraz podmiotami naukowymi, mający na celu poprawę jakości życia mieszkańców poprzez innowacyjne rozwiązanie zidentyfikowanych problemów oraz wygenerowanie dodatkowej wartości przy wykorzystaniu zasobów miejskich.**

W przygotowanej przez zespół IRMiR książce zaprezentowany został model urban labu dostosowany do polskich warunków (patrz rycina). Poszczególne elementy składowe urban labu – tj. jego interesariusze, zakresy działania, etapy realizacji projektów wraz z ewaluacją oraz – jako efekt jego funkcjonowania – wypracowane dobre praktyki, zostały opisane w kolejnych rozdziałach tego opracowania.

Urban lab ma stanowić kompleksowe narzędzie wspomagające zarządzanie JST przy wykorzystaniu potencjałów różnych interesariuszy i – co bardzo ważne – przy czynnym udziale mieszkańców. Taka współpraca powinna prowadzić do wypracowywania innowacyjnych rozwiązań i przyczynić się do poprawy jakości życia w mieście. Książka przygotowana przez IRMiR jest pierwszą publikacją w języku polskim w tak szeroki sposób traktującą tematykę funkcjonowania laboratoriów miejskich. Mamy nadzieję, że to opracowanie stanie się dla różnych interesariuszy wskazówką do tworzenia i twórczego rozwijania swoich własnych, lokalnych urban labów.

Pod adresem [www.urbanlab.net](http://www.urbanlab.net) – zakładka „Publikacje” – udostępniony jest **bezpłatny egzemplarz elektroniczny książki** z możliwością pobrania pliku PDF. Zakładka „Dobre praktyki” zawiera zbiór wybranych dobrych praktyk z miast polskich i zagranicznych, które mogą być inspiracją do rozwijania ciekawych projektów w laboratoriach miejskich.

Zapraszamy także do odwiedzenia profilu projektu [UrbanLab.net](http://UrbanLab.net) w portalu Facebook.

---

<sup>1</sup> Projekt „Urban Lab jako pilotażowe narzędzie poprawy jakości życia mieszkańców miast zgodne z ideą smart city” realizowany jest w Instytucie Rozwoju Miast i Regionów w latach 2019-2021 we współpracy z Departamentem Programów Pomocowych w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej i jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020 na podstawie umowy o dofinansowanie projektu nr DPT/BDG-II/POPT/18/19.

# model urban labu



urban cafe



etap projektu  
realizowany w ramach UL



etap projektu  
realizowany  
poza UL

DIAGNOZA POTRZEB  
I OPRACOWANIE  
ROZWIĄZAŃ

TESTOWANIE



otwarte  
dane



inkubator  
innowacji



innowacje  
technologiczne

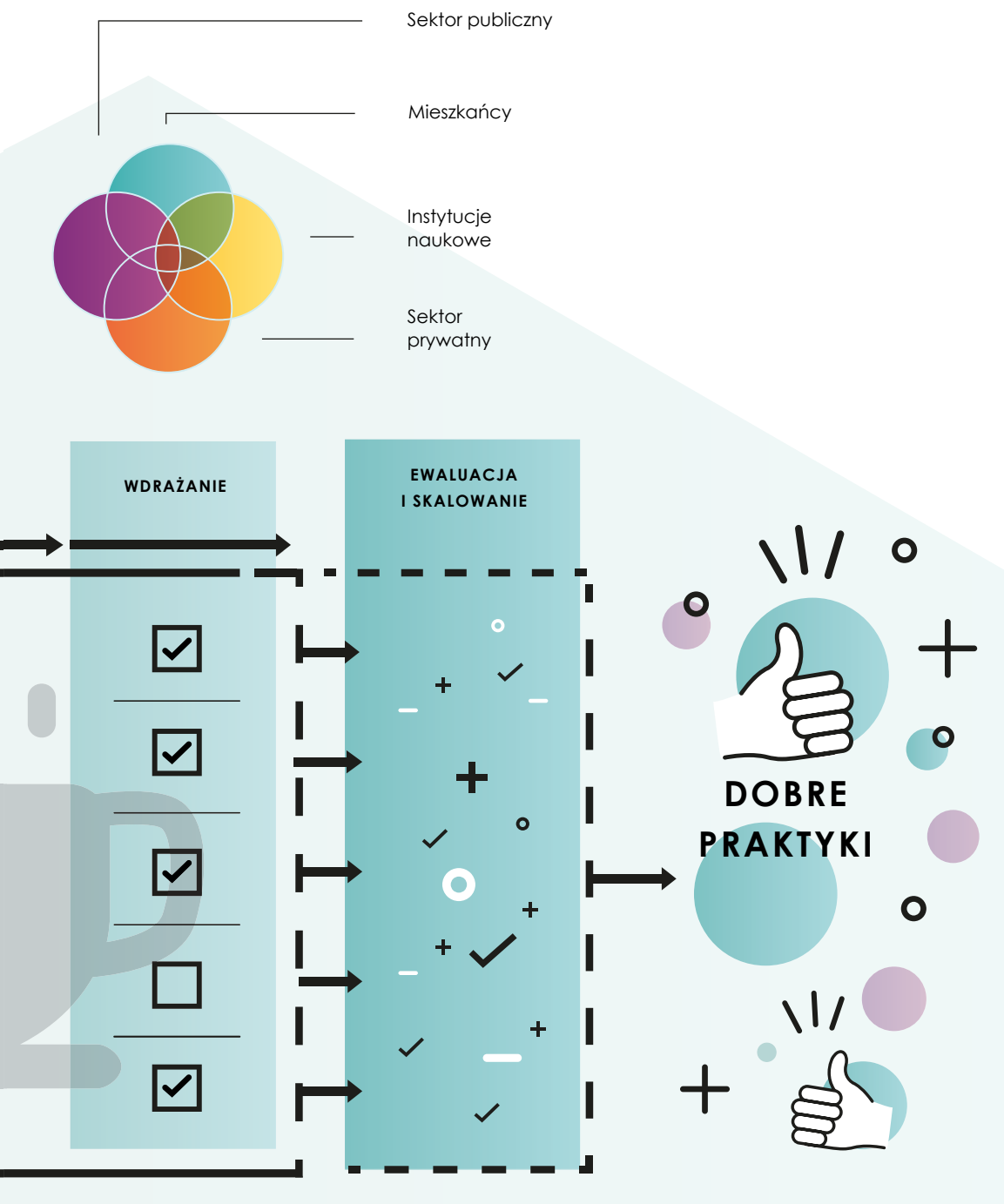


innowacje  
społeczne



zarządzanie  
przestrzenią





Ryc. Ujęcie modelowe urban labu dostosowanego do warunków polskich

Źródło: opracowanie własne: Bień, Jarczewski, Piziak (2020).

Bień M., Jarczewski W., Piziak B., 2020, *Urban lab. Narzędzie poprawy jakości życia mieszkańców miast zgodne z ideą smart city*, Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Warszawa-Kraków.



Pobierz bezpłatnie  
egzemplarz elektroniczny

[www.urbanlab.net](http://www.urbanlab.net)



*„Jak zauważają Autorzy, książka adresowana jest do praktyków: **„Celem niniejszej publikacji jest dostarczenie władzom lokalnym w Polsce praktycznych sugestii dotyczących stosowanych rozwiązań służących rozwojowi gospodarstwu gmin”**. Upatrywałbym jednak w książce pewnych wartości ogólnoteoretycznych i metodycznych. Między innymi dokumentowanie wspomianej wyżej możliwości badania konkurencyjności relatywnie małych jednostek terytorialnych. Ponadto, książka dostarcza wiedzy, która jeżeli nie wprost, to pośrednio przynajmniej, może być podstawą do nieco innego spojrzenia na znane dotychczas koncepcje rozwoju układów terytorialnych. Dobitym tego przykładem jest jeden z dominujących nurtów badawczych prezentowanego opracowania, a mianowicie instrumenty kształtowania konkurencyjności jednostek najniższego poziomu podziału administracyjnego kraju”.*

(...)

*„Charakterystykę poszczególnych instrumentów cechuje wysokie znawstwo podejmowanych zagadnień. Szczególnego podkreślenia wymaga nawiązywanie do wyników odpowiednio ukierunkowanych badań ankietowych, w których respondentami są głównie przedstawiciele władz lokalnych. Omawianie kolejnych instrumentów w ograniczonym jedynie zakresie jest powtarzaniem znanej z dotychczasowej literatury wiedzy/faktów. W znacznej części jest wynikiem własnych badań dostarczając wiedzy oryginalnej, jak można zauważyć, niekiedy lekko negatywnie weryfikującej funkcjonujące powszechnie przekonania („pewniki”).”*

Prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz, fragmenty recenzji wydawniczej

