



Gmina Miasta Toruń

# Program wspierania przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020

skierowany do mikro, małych i średnich  
przedsiębiorstw

## **PLAN OPERACYJNY**

Dokument zawiera opis metodologii, streszczenie diagnozy, analizę SWOT oraz opis celów strategicznych, operacyjnych i działań wspierających poszczególne cele.

PAŹDZIERNIK 2013



## *Lista skrótów wykorzystanych w opracowaniu*

AIP – Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości przy Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu  
BEiNW – Biuro Ekonomiki i Nadzoru Właścicielskiego Urzędu Miasta Torunia  
BCC – Business Centre Club Iloża toruńska  
BOI UMT – Biuro Obsługi Inwestora Urzędu Miasta Torunia  
BOIP UMT – Biuro Obsługi Inwestora i Przedsiębiorców Urzędu Miasta Torunia  
CKK Jordanki – Centrum Kulturalno-Kongresowe Jordanki Sp. z o.o.  
HORECA – firmy branży hotelarsko-gastronomicznej  
IOB – Instytucje Otoczenia Biznesu  
IPH – Izba Przemysłowo-Handlowa w Toruniu  
KPFPP – Kujawsko-Pomorski Fundusz Pożyczkowy Sp. z o.o.  
KPFPPK – Kujawsko-Pomorski Fundusz Poręczeń Kredytowych  
LOT – Lokalna Organizacja Turystyczna Toruń  
Lewiatan – Kujawsko-Pomorska Organizacja Pracodawców Lewiatan  
MPU – Miejska Pracownia Urbanistyczna w Toruniu  
MSP – małe i średnie przedsiębiorstwa  
OIT – Ośrodek Informacji Turystycznej  
Program – Program wspierania przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020  
PUP – Powiatowy Urząd Pracy dla miasta Torunia  
TARR – Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.  
TFPK – Toruński Fundusz Poręczeń Kredytowych  
UE – Unia Europejska  
UMK – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu  
WAiB – Wydział Architektury i Budownictwa Urzędu Miasta Torunia  
WE - Wydział Edukacji Urzędu Miasta Torunia  
WEiR – Wydział Ewidencji i Rejestracji Urzędu Miasta Torunia  
WGN – Wydział Gospodarki Nieruchomościami Urzędu Miasta Torunia  
WI – Wydział Informatyki Urzędu Miasta Torunia  
WKSii – Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji Urzędu Miasta Torunia  
WP – Wydział Promocji Urzędu Miasta Torunia  
WiiR – Wydział Inwestycji i Remontów Urzędu Miasta Torunia  
WRIPE - Wydział Rozwoju i Programowania Europejskiego Urzędu Miasta Torunia  
WSiT – Wydział Sportu i Turystyki Urzędu Miasta Torunia  
ZDZ – Zakład Doskonalenia Zawodowego Toruń



<b>LISTA SKRÓTÓW WYKORZYSTANYCH W OPRACOWANIU .....</b>	<b>2</b>
<b>WPROWADZENIE .....</b>	<b>5</b>
<b>1. ORGANIZACJA PRAC/ METODOLOGIA .....</b>	<b>6</b>
<b>2. WNIOSKI Z DIAGNOZY .....</b>	<b>9</b>
BARIERY FUNKCJONOWANIA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW.....	9
CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTW TORUNIA .....	9
RYNEK PRACY .....	10
POTENCJAŁ EDUKACYJNY I NAUKOWY .....	11
POTENCJAŁ NAUKOWY.....	11
INSTYTUCJE OTOCZENIA BIZNESU .....	12
POTENCJAŁ TURYSTYCZNO-KULTUROWY TORUNIA.....	13
INFRASTRUKTURA TECHNICZNA I INWESTYCYJNA .....	13
GŁÓWNE WNIOSKI Z BADANIA PRZEDSIĘBIORCÓW TORUNIA .....	14
<b>3. ANALIZA SWOT .....</b>	<b>16</b>
<b>4. CELE PROGRAMU WSPIERANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W TORUNIU W LATACH 2014-2020.....</b>	<b>19</b>
4.1. CELE STRATEGICZNE.....	19
4.2. CELE OPERACYJNE .....	23
4.3. POWIĄZANIE CELÓW OPERACYJNYCH Z ODPOWIEDNIMI CZĘŚCIAMI DIAGNOZY .....	25
<b>5. CHARAKTERYSTYKA CELÓW OPERACYJNYCH, DZIAŁAŃ I OBSZARÓW INTERWENCJI....</b>	<b>26</b>
CEL STRATEGICZNY I - TORUŃ - MIASTEM PRZYJAZNYM LOKALNYM PRZEDSIĘBIORCOM .....	27
I.1. Wzmocnienie toruńskich przedsiębiorstw.....	27
I.2. Ułatwienie dostępu do zasobów koniecznych do działalności gospodarczej .....	29
I.3. Zapewnienie pełnej koordynacji działań Urzędu Miasta Torunia i Instytucji Otoczenia Biznesu w zakresie wsparcia przedsiębiorców.....	29
I.4. Zwiększenie nacisku na kształcenie kompetencji deficytowych - ukierunkowanie szkolnictwa na potrzeby gospodarki .....	32
I.5. Zwiększenie intensywności współpracy trójkąta - uczelni wyższych, miasta i przedsiębiorców.....	34
I.6. Rozwój nowozakładanych przedsiębiorstw .....	35
I.7. Kreowanie postaw przedsiębiorczych – zwiększenie skłonności do zakładania firm .....	36
I.8. Poprawa atrakcyjności kształcenia w zakresie przedsiębiorczości w szkołach .....	37
I.9. Rozwój wspólnych przedsięwzięć sfery publicznej i prywatnej .....	38
I.10. Niwelowanie barier ograniczających rozwój firm.....	40
I.11. Wzrost świadomości pracowników służb miejskich w zakresie celów i narzędzi współpracy z przedsiębiorcami .....	41
CEL STRATEGICZNY II - TORUŃ - AKTYWNYM CENTRUM KONGRESOWYM .....	42
II.1. Stworzenie i wypromowanie marki „Centrum Kongresowe Toruń” .....	42
I.3. Zapewnienie pełnej koordynacji działań Urzędu Miasta Torunia i Instytucji Otoczenia Biznesu w zakresie wsparcia przedsiębiorców.....	44
I.9. Rozwój wspólnych przedsięwzięć sfery publicznej i prywatnej .....	45
CEL STRATEGICZNY III - TORUŃ - DOBRYM MIEJSCEM DO INWESTOWANIA W NOWOCZESNE USŁUGI.....	46

## Program wspierania przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020



III.1. Zapewnienie korzystnych warunków inwestowania na terenie miasta Torunia .....	46
I.4. Zwiększenie nacisku na kształcenie kompetencji deficytowych - ukierunkowanie szkolnictwa na potrzeby gospodarki .....	47
I.5. Zwiększenie intensywności współpracy trójkąta - uczelni wyższych, miasta i przedsiębiorców.....	48
I.10. Niwelowanie barier ograniczających rozwój firm.....	49
<b>6. WDRAŻANIE PROGRAMU.....</b>	<b>50</b>
<b>9. MONITORING I EWALUACJA PROGRAMU .....</b>	<b>53</b>



## Wprowadzenie

*Przedsiębiorczość jest jedną z tych aktywności społecznych, która zapewnia lokalnym środowiskom rozwój w wymiarze zarówno finansowym, jak i społecznym. Badania pokazują, że miasta aktywne zaradnością gospodarczą swoich obywateli, charakteryzują się niższym bezrobociem, wyższymi dochodami budżetowym i skutecznie przyciągają inwestorów zewnętrznych.*

*Motorem aktywności lokalnej są mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Stanowią one ponad 99% ogólnej liczby firm w Polsce i w Toruniu. Są zatem pod względem liczebności główną siłą gospodarczą na rynku przedsiębiorstw, wytwarzającą 33% PKB i zatrudniającą prawie 30% ogółu pracujących.*

*Aktywność małych i średnich przedsiębiorstw wiąże się z tymi samymi ryzykami, co w przypadku dużych firm, lecz siła ekonomiczna pojedynczego podmiotu jest zdecydowanie mniejsza. W związku z tym, kraje nowoczesnej gospodarki - w szczególności państwa europejskie, jak również USA, aktywnie wspierają rozwój MSP. Pomoc polega na stworzeniu takiego klimatu działalności, żeby lokalni przedsiębiorcy poczuli się silnie związani z miejscem prowadzenia firmy - zauważali i odczuwali pozytywne działania instytucji publicznych.*

*Opracowanie zestawu konkretnych działań, które skutecznie pomogą firmom w Toruniu, jest głównym celem opracowania Programu wspierania przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020, skierowanego do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.*

*Właściwe zaprogramowanie działań wymaga wcześniejszej identyfikacji problemów, potrzeb oraz perspektyw rozwoju przedsiębiorczości w Toruniu. W tym celu dokonano diagnozy i analizy lokalnych uwarunkowań. Wykorzystano metody badań dokumentów i danych statystycznych oraz zwrócono się bezpośrednio do samych zainteresowanych – przedsiębiorców. Pełen opis wyników tych badań znajduje się w opracowaniu „Diagnoza przedsiębiorczości”. W niniejszym dokumencie zaprezentowano ich streszczenie wraz z analizą SWOT.*

*Zasadniczą częścią Planu operacyjnego jest opis celów strategicznych i operacyjnych wraz z prezentacją ich powiązań. Najistotniejszą częścią jest wykaz działań wspierających cele. Każde z działań przypisane jest do instytucji lub jednostki organizacyjnej Urzędu Miasta Torunia, które będzie je wdrażał. Bardzo istotne jest szerokie współdziałanie różnych jednostek. W tym celu wskazano podmioty, które z założenia powinny być zaangażowane w realizację działań.*

*Zakres działań został wypracowany w toku współpracy Wykonawcy opracowania i Zespołu ds. Przygotowania Programu wspierania przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020. O konsultację celów i zaproponowanie odpowiednich działań zwrócono się także do wszystkich organizacji pracodawców i przedsiębiorców w Toruniu.*

*Plan kończy się opisem procedury wdrażania oraz monitoringu i ewaluacji.*



## 1. Organizacja prac/ metodologia

Usługa związana z przygotowaniem dokumentu pn. „Program wspierania przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020” została zlecona firmie Strefa Doradztwa M.M. Grabowscy s.c. przez miasto Toruń na podstawie umowy zawartej w dniu 21.03.2013 r.

Przedmiotem zamówienia było opracowanie dokumentu skierowanego do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie miasta Torunia. Zakres zadań obejmował przygotowanie dwóch opracowań:

- diagnozy stanu przedsiębiorczości MSP w Toruniu w okresie co najmniej 5 letnim w latach 2006-2011 oraz w przypadku możliwych do pozyskania danych – za 2012r.
- planu operacyjnego.

W marcu 2013 roku odbyło się spotkanie organizacyjne ze Zlecającym usługę, podczas którego dokładnie omówiono cele, sposoby pracy, harmonogram realizacji i zasady dalszej współpracy.

Prace nad programem prowadzone były przez zespół Strefa Doradztwa M.M. Grabowscy s.c. metodami partycypacyjno-eksperyckimi. Wykonawca dokonał wszelkich starań w celu zaangażowania możliwie największej liczby przedstawicieli przedsiębiorców, ich zrzeszeń, instytucji otoczenia biznesu oraz władz lokalnych i pracowników Urzędu Miasta Torunia. Ze strony firmy Strefa Doradztwa M.M. Grabowscy s.c. w projekt realizowali:

- Maciej Grabowski – kierownik projektu, opracowanie założeń dotyczących wykorzystywanych metod, kontrola przebiegu projektu, prowadzenie warsztatów strategicznych, opracowanie założeń diagnozy i programu, opracowanie danych analitycznych,
- Małgorzata Wieczorek-Grabowska – opracowanie koncepcji badań pierwotnych i narzędzi badawczych, realizacja badań wtórnych i pierwotnych (ilościowych i jakościowych), analiza danych, opracowanie dokumentów,
- Sylwester Gerc – zbieranie i analiza danych wtórnych.

Prace związane z powstawaniem diagnozy i programu były prowadzone przy współpracy Urzędu Miasta Torunia. W tym celu, , na podstawie zarządzenia Prezydenta Miasta Torunia nr 456/2012 z dnia 19 grudnia 2012r., powołany został Zespół ds. Przygotowania "Programu wspierania przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020" w składzie:

1. Zbigniew Rasielewski, Zastępca Prezydenta Miasta Torunia,
2. Anna Diczek, Kierownik Referatu Programowania Strategicznego i Rozwoju Miasta, Wydział Rozwoju i Programowania Europejskiego,
3. Adam Zakrzewski , Dyrektor Biura Obsługi Inwestora,
4. Maria Skowrońska, Dyrektor Wydziału Podatków i Windykacji,
5. Piotr Konstanty, Dyrektor Wydziału Informatyki,
6. Krzysztof Kisielewski, Dyrektor Wydziału Ewidencji i Rejestracji,
7. Monika Mazur – Świerczyńska, Prezes Toruńskiego Funduszu Poręczeń Kredytowych,
8. Sylwester Kotlarek, Wydział Rozwoju i Programowania Europejskiego – koordynacja zagadnień związanych z przedsiębiorczością.



Na podstawie ustaleń w trakcie spotkań Zespołu, dodatkowo do udziału w jego spotkaniach jako stali uczestnicy zostali zaproszeni:

1. Adam Horbulewicz, Dyrektor Powiatowego Urzędu Pracy,
2. Janusz Pleskot, Dyrektor Wydziału Edukacji,
3. Andrzej Pietrowski, Dyrektor Wydziału Promocji,
4. Paweł Piotrowicz, Dyrektor Wydziału Komunikacji Społecznej i Informacji.

Przy opracowywaniu diagnozy, analizy SWOT, programu wykorzystano następujące metody pracy:

1. metodę iteracyjną, czyli metodę kolejnych przybliżeń - stosowana do oceny wyszczególnionych przez Wykonawcę dokumentów w ramach analizy źródeł wtórnych;
2. metodę burzy mózgów - stosowana podczas roboczych spotkań zespołu w szczególności podczas tworzenia analizy SWOT oraz przy budowie szkieletu Planu operacyjnego rozwoju przedsiębiorczości w Toruniu oraz poszczególnych działań;
3. metodę konsultacji i weryfikacji wyników prac – polega na konsultacjach z Zamawiającym, ekspertami oraz innymi zainteresowanymi, informowaniu o stanie prac, pojawiających się problemach i innych zagadnieniach istotnych dla przygotowania Programu, opiniowaniu projektu raportu przez Zamawiającego.

Prace zespołu zostały podzielone na kilka etapów:

1. przygotowanie diagnozy na podstawie danych wtórnych i pierwotnych,
2. przygotowanie analizy SWOT oraz wskazanie głównych kierunków rozwoju przedsiębiorczości w Toruniu,
3. opracowanie ramowego programu oraz konsultacje eksperckie,
4. opracowanie projektu Programu,
5. konsultacje społeczne.

W celu prawidłowego i rzetelnego rozwiązania problemów badawczych, wykonawca wykorzystał triangulację metodologiczną. Projekt zrealizowany został z wykorzystaniem kolejno następujących po sobie metod badawczych. Każda z nich miała za zadanie:

1. niezależnie dostarczyć informacje, w zakresie diagnozy przedsiębiorczości w Toruniu,
2. określić zakres, jaki powinien zostać pogłębiony przy wykorzystaniu kolejnej metody.

Zastosowano następujące metody zbierania danych wykorzystywane w badaniach społecznych:

1. analizę danych wtórnych,
2. analizę dobrych praktyk krajowych i zagranicznych dla wybranych miast,
3. wywiady indywidualne IDI (badania jakościowe przeprowadzone wśród przedsiębiorców (4IDI) oraz wśród przedstawicieli otoczenia biznesu (4IDI – BOI, AIP przy WSB, TFPK, PUP),
4. badanie pilotażowe i właściwe badanie ankietowe (ankieta internetowa). Badaniem ilościowym objęto 51 przedstawicieli przedsiębiorstw toruńskich. Wykonawca badań chciał zachęcić do udziału jak największą liczbę przedsiębiorców, dlatego kwestionariusz ankietowy dostępny był na stronie internetowej w dniach 5 maja – 25 lipca. Zaproszenie do udziału w badaniu zostało przesłane m.in. do firm zrzeszonych w IPH, współpracujących z TARR i TFPK.



W oparciu o wykonane analizy i przeprowadzone badania powstała diagnoza przedsiębiorczości w Toruniu, która stała się punktem wyjścia do dalszych prac związanych z powstaniem Programu. Zorganizowano trzy spotkania warsztatowe z udziałem Zespołu ds. przygotowania Programu wspierania przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020, które przebiegały następująco:

I spotkanie warsztatowe – prezentacja wyników badań wtórnych (UMT, 25 kwietnia),

II spotkanie warsztatowe – prezentacja wyników badań pierwotnych, analiza SWOT oraz wskazanie głównych kierunków rozwoju przedsiębiorczości w Toruniu (UMT, 7 czerwca),

III spotkanie warsztatowe – uściślenie celów strategicznych i operacyjnych, wskazanie kolejnych propozycji zadań, wskaźników i sposobów weryfikacji (UMT, 22 lipca).

Dodatkowo po każdym spotkaniu warsztatowym uaktualnione materiały były przekazywane wszystkim członkom zespołu w celu naniesienia kolejnych uwag. Dotyczyły one zarówno kwestii organizacyjnych jak i merytorycznych. Po dwóch spotkaniach sporządzona została wersja robocza diagnozy i ramowy program rozwoju przedsiębiorczości, którą dostarczono ekspertom. W ramach konsultacji eksperckich ( 25 czerwca – 16 lipca) materiał przekazano następującym osobom:

1. JM prof. zw. dr hab. Andrzej Tretyn, Rektor Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu
2. JM prof. zw. dr hab. Jan Głuchowski, Rektor Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu
3. JM dr inż. Włodzimierz Wysocki, Rektor Toruńskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości
4. JM dr Jan Parys, Rektor Kolegium Jagiellońskiego Toruńskiej Szkoły Wyższej
5. Maciej Karczewski, Prezes Fundacji Stare Miasto
6. Zygmunt Jaczkowski, Prezes Izby Przemysłowo-Handlowej w Toruniu
7. Dr inż. Ewa Rybińska, Prezes Toruńskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A.
8. Marek Kaliszek, Vice Prezes Business Centre Club
9. Dr Anna Maria Karwowska, Prezes Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Pracodawców Lewiatan
10. Paweł Żywiecki, Dyrektor Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości przy WSB w Toruniu
11. Henryk Tomaszewski, Dyrektor Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości UMK w Toruniu
12. Marek Orzeł, Prezes Stowarzyszenia Lokalnej Przedsiębiorczości
13. Andrzej Hadrysiak, Starszy Cechu Rzemiosł Różnych i Przedsiębiorczości w Toruniu

Po naniesieniu możliwych do zaakceptowania uwag wskazanych przez ekspertów i członków Zespołu, diagnoza wraz z programem została udostępniona publicznie. Konsultacje społeczne trwały w dniach 2 – 20 września 2013 r. Był to ostatni etap prac nad Programem wspierania przedsiębiorczości w Toruniu w latach 2014-2020.





## 2. Wnioski z diagnozy

### Bariery funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw.

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią ponad 99% ogólnej liczby firm w Polsce (w Toruniu również wskaźnik ten wynosi ponad 99%). Są zatem pod względem liczebności główną siłą gospodarczą na rynku przedsiębiorstw, wytwarzającą 33% PKB i zatrudniającą prawie 30% ogółu pracujących w Polsce.

Badania pracodawców prowadzone przez PARP wskazują, że duża część barier rozwoju przedsiębiorczości ma charakter systemowy, na który trudno jest lokalnie oddziaływać. Takimi przeszkodami są pozapłacowe koszty pracy, brak przejrzystości i jednoznaczności systemu podatkowego, nieelastyczne prawo pracy, konkurencja ze strony szarej strefy, czy procedury administracyjne. Wśród kolejnych czynników hamujących wzrost przedsiębiorczości wymieniono także: trudność pozyskania kapitału na działalność i rozwój firmy, zatory płatnicze powodujące problemy z płynnością, niestabilną sytuację polityczną.

Na powyższe problemy nakładają się jeszcze uwarunkowania kulturowe. Prowadzenie własnej działalności często jest postrzegane na przeciwległym biegunie w stosunku do działalności naukowej czy aktywności w obszarze kultury. Negatywny wizerunek powoduje niebranie pod uwagę zamiaru podjęcia własnej działalności gospodarczej po zakończeniu edukacji a w konsekwencji zatrudnienie na etacie (w miejscu gdzie jest odpowiednio chłonny rynek pracy), bądź rejestrację w urzędzie pracy. Ponadto, zgodnie z badaniami Global Entrepreneurship Monitor, w Polsce istnieje niski wskaźnik osób potrafiących dostrzec rynkowe szanse biznesowe - 33,1% (średnia dla grupy badanych państw 40,25%). Wskazuje to na lukę w działaniach pobudzających ducha przedsiębiorczości.

### Charakterystyka przedsiębiorstw Torunia

Miasto Toruń jest drugim pod względem liczby mieszkańców i wielkości ośrodkiem gospodarczym województwa. Analizując aktywność gospodarczą - wśród miast na prawach powiatu w województwie w Toruniu notowany jest najwyższy wskaźnik działających firm przypadających na 1 tys. mieszkańców (120,6). Odbiega on jednak od liderów, takich jak Gdynia czy Katowice (ponad 140).

W mieście zarejestrowanych jest 24.230 podmiotów prywatnych. W 2012 roku założono zdecydowanie więcej nowych firm (2480) niż wyrejestrowano (1633).

Według danych Izby Skarbowej – w roku 2011 o 11,4% wzrosły dochody osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, a dochody osób prawnych wzrosły o 20,9%. Jest to tendencja utrzymująca się od pięciu lat, a porównując do innych miast województwa dynamika jest wysoka. Bazując na porównaniu do innych miast województwa, kondycja finansowa przedsiębiorstw toruńskich – zarówno mniejszych rozliczanych w Toruniu, jak i pełnego przekroju funkcjonujących podmiotów jest dobra. Rośnie zarówno liczba aktywnych podatników jak i ich dochody, pomimo niesprzyjających warunków rynkowych.



Na terenie miasta Torunia najbardziej liczną grupę przedsiębiorstw pod względem wielkości stanowią mikro przedsiębiorstwa. Grupa firm zatrudniających do 9 osób liczyła w 2012 roku 23630 podmiotów, czyli prawie 96% ogółu aktywnych podmiotów gospodarczych Torunia. Przedsiębiorstwa małe, zatrudniające od 10 do 49 pracowników w 2012 roku stanowiły 3,3% populacji przedsiębiorstw. Do grupy firm średnich (zatrudniających od 50-249 pracowników) zaliczało się 0,89%. Najmniej liczną grupę stanowią przedsiębiorstwa duże zatrudniające 250 pracowników i więcej. W 2011 roku w Toruniu zarejestrowanych było 41 takich przedsiębiorstw, a w roku 2012 44 duże podmioty gospodarcze, co stanowiło 0,17% aktywnych przedsiębiorstw w Toruniu.

Sektorem, w którym liczba przedsiębiorstw najszybciej rośnie są usługi i handel. W ciągu ostatniego roku liczba zarejestrowanych przedsiębiorstw zwiększyła się tu o 677, co daje 4% wzrost ich liczby. Jest to zgodne z ogólną tendencją do serwicyzacji gospodarki<sup>1</sup> i przewagi tego sektora działalności w generowaniu wartości dodanej.

## Rynek pracy

Istotnym wyznacznikiem rynku pracy jest struktura wieku mieszkańców. W Toruniu od pięciu lat maleje liczba osób w wieku produkcyjnym i przedprodukcyjnym oraz rośnie odsetek osób w wieku poprodukcyjnym. W podziale na sektory gospodarki – najwięcej osób zatrudnionych jest w handlu i usługach (łącznie ok. 45,5 tys. osób), a następnie w przemyśle i budownictwie (19,7 tys. osób). W przeliczeniu na zarejestrowane przedsiębiorstwa - przeciętna firma zatrudnia poniżej 3 osób. Przeciętna firma w sektorze przemysłu i budownictwa zatrudnia 4,4 osoby, w sektorze handlu i usług – 2,5 osoby. Pokazuje to duże rozdrobnienie przedsiębiorstw.

Porównując do innych miast stopa bezrobocia rejestrowanego Torunia jest niższa od Częstochowy, Łodzi i Kielc, wyższa od Bydgoszczy, Olsztyna i Gdyni. W roku 2012 rozpoczęła się niekorzystna tendencja wzrostu stopy bezrobocia. Przeanalizowano relację pomiędzy wskaźnikiem bezrobocia rejestrowanego i liczbą przedsiębiorstw na 10 mieszkańców. Zależność pomiędzy tymi dwoma wskaźnikami jest bardzo wyraźna – im więcej działających przedsiębiorstw tym niższe bezrobocie. Wskaźniki dla Torunia są zbliżone do wielkości Bydgoszczy i plasują się w okolicach wartości przeciętnych w analizowanej grupie.

Najliczniej reprezentowanymi zawodami wśród osób bezrobotnych miasta Torunia pozostają sprzedawcy, technicy prac biurowych i technicy ekonomiści – ich liczba z roku na rok wzrasta. Bardzo istotne jest to, że zawody te są objęte kształceniem szkolnym. Podobne zawody określane są jako nadwyżkowe w Bydgoszczy i Włocławku.

W kontekście konkurencyjności Torunia pod względem kosztów pracy - ważnym elementem analizy jest analiza wynagrodzeń osób zatrudnionych w Toruniu na tle kraju. Średnie wynagrodzenie w Toruniu jest niższe od średniej krajowej o ok. 5%.

---

<sup>1</sup> **serwicyzacja gospodarki narodowej** - oznacza w ujęciu [makroekonomicznym](#) zwiększenie zatrudnienia w [sektorze](#) trzecim (usługach). Źródło: Marian Noga: *Makroekonomia*. Wrocław: Wydaw. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, 2000, s. 56



## Potencjał edukacyjny i naukowy

Na potencjał edukacyjny składają się zasadniczo dwa elementy – obecny poziom i kierunek wykształcenia mieszkańców oraz potencjalne możliwości kształcenia, jakie dają obecne instytucje edukacyjne i szkoleniowe.

W porównaniu do średniej krajowej województwo kujawsko-pomorskie charakteryzuje się wyższym odsetkiem osób z wykształceniem gimnazjalnym i podstawowym oraz zasadniczym zawodowym. Z kolei udział osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym i policealnym oraz wyższym jest niższy niż średnie w Polsce. Województwo kujawsko-pomorskie notuje jednocześnie jeden z najniższych w kraju odsetek osób z wyższym wykształceniem.

Analizując kierunki kształcenia wyższego, w regionie bydgosko-toruńskim rośnie liczba absolwentów studiów wyższych – w większości rośnie udział absolwentów kierunków ekonomicznych i administracyjnych, pedagogicznych oraz humanistycznych, których przedstawiciele należą do nadwyżkowych zawodów. Jednocześnie utrzymuje się niski odsetek absolwentów kierunków inżyniersko-technicznych oraz produkcji i przetwórstwa, na których przedstawiciele rynek pracy zgłasza zapotrzebowanie. Regionalne uczelnie wyższe kształcą głównie w kierunkach nadwyżkowych na rynku pracy.

Analiza dostępnej oferty edukacyjnej szkół policealnych, techników i szkół zawodowych, wskazuje, że wiele spośród nich dostarcza na rynek pracy absolwentów, których kwalifikacje należą do nadwyżkowych na rynku pracy miasta Torunia. Istotnym problemem jest to, że na kształcenie w zawodach nadwyżkowych istnieje duże zapotrzebowanie ze strony kandydatów i ich rodziców. W odpowiedzi na zgłaszane zapotrzebowanie - kierunki te są utrzymywane przez szkoły. O wyborze kierunku kształcenia nadal decyduje przeświadczenie o indywidualnych predyspozycjach, oderwane od rzeczywistego zapotrzebowania pracodawców. Świadczy to o niskiej świadomości społecznej potrzeb rynku pracy.

Właściwe nauczanie przedmiotu „Podstawy przedsiębiorczości” powinno wpływać na wzrost zainteresowania prowadzeniem własnej działalności. Analizując podstawę programową, przedmiot raczej skupia się na przekazaniu podstawowej wiedzy ekonomicznej i wiedzy o gospodarce rynkowej, niż na przedsiębiorczości jako takiej. A przedsiębiorczość powinna być definiowana jako „umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania (zrealizowania) nowych możliwości produkcyjnych, usługowych czy też organizacyjnych dających szansę na relatywnie duże korzyści w warunkach braku pewności co do sukcesu całego przedsięwzięcia”<sup>2</sup>. Obecnie przedmiot raczej przygotowuje uczniów do pełnienia funkcji świadomego ekonomicznie i gospodarczo pracownika firmy, niż przedsiębiorcy.

## Potencjał naukowy

Województwo kujawsko-pomorskie w porównaniu z Polską dysponuje relatywnie wysokim potencjałem naukowym. Zapewnia to liczna kadra szkół wyższych regionu, która powinna stanowić znaczący czynnik z punktu widzenia możliwości rozwoju przedsiębiorczości miasta Torunia.

---

<sup>2</sup> [4] W.Bielecki, *Przedsiębiorczość w wirtualnym środowisku*, Wyd. Naukowe Zarządzania UW, Warszawa 1999, s.19.



W Toruniu znajduje się 7 uczelni wyższych, które kształcą ok. 40 tysięcy studentów. Problemem są kierunki kształcenia, które tylko częściowo są dopasowane do potrzeb rynku pracy.

Analiza oferty edukacyjnej wskazuje, że szereg kierunków i specjalności potencjalnie może zostać wykorzystane w działalności gospodarczej. Jednak wiele z nich jest obecnie określanych jako nadwyżkowe na lokalnym rynku pracy. Potencjał zarówno edukacyjny, jak i naukowy mógłby zostać wykorzystany w przypadku powstania w Toruniu przedsiębiorstw o danym profilu (np. firmy farmaceutyczne z laboratoriami i produkcją, centra badawczo-rozwojowe).

Na uwagę zasługuje powstanie w 2012 roku Interdyscyplinarnego Centrum Nowoczesnych Technologii Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, dzięki któremu potencjał naukowy największej uczelni północnej Polski może zostać lepiej wykorzystany. Instytucja ta z założenia ma wspierać rozwój współpracy lokalnego biznesu z uczelnią, a także prowadzić działania zmierzające do komercjalizacji badań.

### Instytucje otoczenia biznesu

Ośrodki szkoleniowo-doradcze miasta Torunia zapewniają dostęp do wiedzy i umiejętności poprzez doradztwo, szkolenia oraz przekazywanie informacji. Przekazują one wiedzę w formie szkoleń, warsztatów i doradztwa z zakresu: prawa, finansów i rachunkowości, funduszy europejskich, handlu zagranicznego, marketingu i public relations. Inkubatory zapewniają wsparcie dla przedsiębiorców w początkowych stadiach działalności gospodarczej poprzez wynajęcie powierzchni biurowej na korzystnych warunkach finansowych, usługi szkoleniowo-doradcze, czy wsparcie w ubieganiu się o dotacje na rozwój firmy. Funkcjonujące w Toruniu ośrodki to Enterprise Europe Network, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości przy WSB, Regionalny Punkt Konsultacyjny. Dział Szkoleń, Usług i Projektów, Izba Przemysłowo-Handlowa w Toruniu, Regionalny Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego.

Kolejną grupą wchodzącą w skład instytucji otoczenia biznesu są instytucje finansowe. Zajmują się one ułatwianiem dostępu do środków finansowania działalności nowo powstających oraz małych firm, które nie posiadają jeszcze historii kredytowej, a także zapewnianiem usług finansowych dostosowanych do specyfiki proinnowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych. W mieście funkcjonują fundusze poręczeń kredytowych i fundusz pożyczkowy.

Funkcjonujące instytucje finansowe to: Toruński Fundusz Poręczeń Kredytowych, Kujawsko-Pomorski Fundusz Pożyczkowy, Kujawsko-Pomorski Fundusz Poręczeń Kredytowych. Przez TFPK w ujęciu sektorowym, najbardziej wspierane są sektory usług i handlu. Fundusz Pożyczkowy oferuje pożyczki na nowe inwestycje, inwestycyjno-obrotowe, obrotowe, dla starterów oraz mikro pożyczki dla wszystkich branż z wyjątkiem rolniczej, zbrojeniowej i szkodliwej dla środowiska.

W mieście nie działają dotychczas fundusze kapitału zaangażowanego oraz fundusze typu Venture Capital. Nie działają również sieci Aniołów Biznesu, która dla porównania istnieje w Bydgoszczy. Podejmowane są jednak działania przybliżające lokalnym przedsiębiorcom tę formę pozyskiwania kapitału.

Trzecią grupą wchodzącą w skład instytucji otoczenia biznesu są ośrodki innowacji. W odróżnieniu od ośrodków przedsiębiorczości, zajmują się one rozległą promocją i inkubacją przedsiębiorczości innowacyjnej, m.in. wśród społeczności akademickiej. Miasto Toruń pod tym względem ma duży



potencjał. Z jednej strony jest on niewątpliwie związany z działalnością Uniwersytetu Mikołaja Kopernika wraz z Akademickim Inkubatorem Przedsiębiorczości przy UMK i od niedawna Interdyscyplinarnego Centrum Nowoczesnych Technologii Uniwersytetu. Z drugiej strony dużą szansą jest funkcjonowanie Parku Technologicznego z uruchamianym Exea Data Center. Park technologiczny stanowi najbardziej organizacyjnie i koncepcyjnie rozwinięty, jak również starający się skutecznie wpływać na rozwój przedsiębiorczości miasta, ośrodek innowacyjnej przedsiębiorczości. Kolejną szansą będzie lokalizacja w Młynach Toruńskiego Inkubatora Technologicznego, którego celem jest pomoc w początkowej fazie rozwoju małym firmom z obszaru nowoczesnych technologii i stworzenie optymalnych warunków dla transferu technologii i komercjalizacji produktów – nie tylko dla dużych firm IT.

## Potencjał turystyczno-kulturowy Torunia

Toruń jest ośrodkiem o wybitnych walorach turystycznych i kulturowych. Jako jedno z najstarszych polskich miast z zabytkowym Starym Miastem przyciąga zwiedzających zarówno indywidualnych jak i zorganizowane grupy. Wg danych Monitoringu Ruchu Turystycznego w Toruniu, miasto rocznie odwiedza ok. 1,6 mln turystów. Nasilenie sezonu turystycznego ma miejsce w okresie maj-wrzesień. Problemem dla przedsiębiorstw branży związanych z szeroko rozumianą turystyką jest sezonowość. Powoduje to, że stworzona infrastruktura przez dużą część roku wykorzystywana jest w niskim stopniu.

Biorąc pod uwagę zarówno zaplecze infrastrukturalne, wraz z realizowanymi inwestycjami, jak i walory kulturowe i historyczne Toruń ma podstawowe warunki, aby stać się silnym centrum kongresowym. Przez kongresy należy tu rozumieć również konferencje naukowe i branżowe, szkolenia, sympozja. Poprawa dostępności transportowej, w szczególności dzięki budowie autostrady i mostu drogowego jest tu atutem, który może spowodować istotną zmianę w stosunku do lat przeszłych. Program wspierania przedsiębiorczości uwzględnia zapisy, przyjętej na podstawie uchwały Rady Miasta Torunia z dnia 26 września 2013r., Strategii Rozwoju Turystyki dla miasta Torunia do 2020 roku. Zwłaszcza Priorytet V, Toruń biznesowy, Cel V.1 Rozwój turystyki biznesowej w Toruniu wpisuje się w tworzony Program wspierania przedsiębiorczości.

Zgodnie ze Strategią Rozwoju Kultury dla Miasta Torunia do roku 2020 (dokument został przyjęty do realizacji na podstawie uchwały nr 467/2012 z dnia 13 grudnia 2012 roku), dziedzictwo kulturowe może być jednym z motorów rozwoju gospodarczego. Rozwój postrzegany jest tu jako rozwój gospodarki kreatywnej – przedsiębiorstw kreatywnych, których działalność związana jest z szeroko rozumianą sztuką – również użytkową.

## Infrastruktura techniczna i inwestycyjna

Toruń odgrywa ważną rolę jako główny węzeł komunikacyjny w województwie. Na obszarze miasta zbiegają się obecnie cztery drogi krajowe. Przez Toruń przebiega również autostrada A1, która stanowi szybkie połączenie komunikacyjne z północą kraju, jak również zapewnia szybki dostęp do portu lotniczego w Gdańsku, a w najbliższym czasie – po otwarciu odcinka autostrady Czerniewice – Kowal, szybszą komunikację z centralną i południową częścią kraju.

W Toruniu na cele inwestycyjne przeznaczony jest szereg gruntów i budynków, będących we władaniu Gminy. Baza ofert inwestycyjnych jest na bieżąco rozszerzana o lokalizacje będące



własnością podmiotów prywatnych – w celu zbudowania jednolitej, pełnej propozycji dla inwestorów. Powierzchnia miasta (z wyłączeniem wód i lasów) pokryta miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego stanowi 60% gruntów. Pewne obszary wciąż nie są objęte takimi planami.

Toruń na tle innych wybranych miast Polski charakteryzuje się średnimi kosztami lokalnymi. Cena 1 m<sup>3</sup> dostarczonej wody i odprowadzanych ścieków jest stosunkowo niska. Podatek od nieruchomości jest na poziomie niższym od maksymalnego przewidzianego prawem, oraz niższy niż w innych analizowanych miejscowościach.

W Toruniu występuje znacząca ilość powierzchni biurowych. Jednak oferowane na wynajem nieruchomości dotyczą głównie dość małych powierzchni – pojedynczych biur i względnie małych kompleksów. Problemem są duże powierzchnie w wysokim standardzie z przeznaczeniem na centra usług. Zgodnie z raportem „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce”<sup>3</sup>, Toruń wymieniany jest jako jedna z potencjalnych lokalizacji centrów usług biznesowych, gdzie problemem jest dostęp do nowoczesnej dużej (min. 1000 m<sup>2</sup>) powierzchni biurowej.

W Toruniu funkcjonują dwa podstawowe ułatwienia dla przedsiębiorców, którzy decydują się na rozwijanie działalności gospodarczej. Jedno uzależniające ulgę w podatku od liczby utworzonych miejsc pracy i udzielane w ramach pomocy de-minimis, a drugie biorące pod uwagę zarówno wielkość inwestycji, jak i tworzenie nowych miejsc pracy. Analizie poddano wykorzystanie ww. instrumentów w latach 2008-2012. Analiza pokazuje, że z instrumentów zwolnienia z podatku od nieruchomości korzystają głównie przedsiębiorstwa duże. Instrument ten może być wykorzystywany jako zachęta do prowadzenia działalności w obrębie miasta dla przedsiębiorstw, które planują przenieść działalność poza granice administracyjne.

## Główne wnioski z badania przedsiębiorców Torunia

W związku z ogólnym spowolnieniem gospodarczym, przedsiębiorcy źle oceniają ogólną sytuację ekonomiczną. Dla większości jest to okres trudny do inwestowania. Jednak spora część firm (ok. 40%) traktuje ten okres jako szansę i dopuszcza możliwość inwestycji. Planowane przedsięwzięcia dotyczą rozwoju produktu i produkcji, budowy lub rozbudowy siedziby, wzmocnienie wizerunku, zatrudnienie i przeszkolenie pracowników.

Odmienne niż ogólną sytuację gospodarczą, przedsiębiorcy oceniają kondycję własnej firmy. Większość z nich (60%) ocenia ją dobrze lub bardzo dobrze.

Lokalizacja w Toruniu jest oceniana na tyle pozytywnie, że zdecydowana większość przedsiębiorców nie bierze po uwagę przeniesienia siedziby. Jako istotne atuty wskazywana jest korzystne położenie z istotną rolą autostrady, dostęp do wykształconych pracowników, stosunkowo niskie koszty działalności.

Biorąc pod uwagę uwarunkowania miasta Torunia, respondenci uważają, że największe możliwości rozwoju w Toruniu mają firmy z branż turystyczno-gastronomicznych, IT, szeroko rozumianych

---

<sup>3</sup> Szerzej na ten temat w Raporcie „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce” opracowanym przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), 2012



usług oraz usług biznesowych (księgowych, telemarketingowych, reklamowych). Wyróżnione zostały także usługi logistyczne.

Największy wpływ na przedsiębiorstwa wywierają – brak przejrzystości regulacji prawnych, łatwość znalezienia wykwalifikowanych pracowników, dostęp do nowoczesnych technologii, możliwość podnoszenia kwalifikacji przez pracowników.

Wykorzystanie istniejących lokalnych instrumentów wsparcia przedsiębiorstw jest niskie. Związane jest to z bardzo niską świadomością dotyczącą istniejących form pomocy. Przedsiębiorcy nie znają oferty instytucji miejskich i instytucji otoczenia biznesu – funduszy pożyczkowych i poręczeniowych, zwolnień z podatku od nieruchomości, doradztwa. W efekcie nie korzystają z dostępnych form pomocy.

Pomimo tego, respondenci przede wszystkim postulują wprowadzenie takich działań, które faktycznie występują w Toruniu – głównie zwolnień z podatku od nieruchomości, tanich pożyczek i poręczeń kredytowych. Inne oczekiwania dotyczą identyfikowania szans na pomoc z różnych źródeł, informowania i upowszechnienia informacji potrzebnych przedsiębiorcy.

Podstawowe bariery rozwoju toruńskich przedsiębiorstw to głównie bariery popytowe oraz wysoka konkurencja. Są to czynniki, które z założenia związane są z działalnością gospodarczą. Przedsiębiorcy wskazują, że oczekiwanymi działaniami wspierającymi w tym zakresie są wspólne akcje promocyjne przedsiębiorców i Urzędu, ułatwianie kontaktów biznesowych, zwiększenie skali zamówień miejskich (zarówno publicznych jak i prywatnych) kierowanych do firm lokalnych, szkolenia i dostosowanie szkolnictwa do rynku pracy.

Spośród barier administracyjnych poprawy wymaga procedura wydawania decyzji budowlanych. Jest to także jeden z najczęstszych postulatów w ramach niefinansowych form pomocy przedsiębiorcom.



### 3. Analiza SWOT

Analiza Sił i Słabości zawiera te elementy, na które Miasto, jako zarządzający Programem Przedsiębiorczości w Toruniu może oddziaływać. Stanowi podsumowanie diagnozy.

Mocne strony Torunia	Słabe strony Torunia
<b>OTOCZENIE BIZNESU</b>	<b>ZARZĄDZANIE</b>
Funkcjonujące fundusze poręczeń kredytowych i fundusze pożyczkowe	Brak koordynacji systemu usług wspierających przedsiębiorczość
Dobrze rozwinięty system usług służących wspieraniu przedsiębiorczości.	Niewystarczająca współpraca UMK z biznesem
Dobrze działający inkubator przedsiębiorczości przy WSB	<b>WIZERUNEK</b>
<b>AKTYWNOŚĆ</b>	Brak spójnego wizerunku miasta. Negatywne artykuły dotyczące przedsiębiorczości w Toruniu.
Biuro Obsługi Inwestora, jako instytucja dobrze przygotowana do współpracy z dużymi podmiotami	Brak programu promocji firm toruńskich (w Polsce, w miastach partnerskich, za granicą)
Duża prężność przedsiębiorców toruńskich - na tle największych miast powiatowych województwa - pod względem liczby przedsiębiorstw i dochodów	
<b>EDUKACJA I NAUKA</b>	<b>EDUKACJA/RYNEK PRACY</b>
Rozwinięte szkolnictwo wyższe z wiodącą rolą UMK	Niedopasowanie systemu kształcenia do potrzeb pracodawców
Nowo otwarte Centrum Nowoczesnych Technologii, jako zaplecze współpracy Nauki i Biznesu	Brak elastyczności absolwentów w zakresie wykonywania zawodu
	Sposób nauczania przedsiębiorczości w szkołach ponadgimnazjalnych
<b>INFRASTRUKTURA</b>	<b>INFRASTRUKTURA</b>
Przygotowane do zagospodarowania tereny inwestycyjne Torunia	Dużo obiektów zabytkowych, wykorzystywanych do działalności gospodarczej/Długie procedury i trudności związane z pozwoleniami budowlanymi - m.in. konserwatora zabytków.
Park Technologiczny z Data Center, Internet szerokopasmowy	Brak dużych powierzchni biurowych
Niższe niż w innych miastach koszty mediów i podatków lokalnych	Wysokie ceny zakupu nieruchomości w Toruniu
	Duże obszary nieobjęte planem zagospodarowania przestrzennego
<b>LOKALIZACJA</b>	<b>TURYSTYKA</b>
Walory turystyczne i kulturowe Torunia	Toruń w zbyt małym stopniu jest wykorzystywany jako centrum kongresowe – informacja turystyczna nakierowana na turystę indywidualnego.
Położenie Torunia w centralnej części Polski, autostradzie A1 i przy drodze Poznań-Olsztyn, węzle kolejowym, w dobrej komunikacji z lotniskami	

Szanse i Zagrożenia ukazują te elementy, które są otoczeniu i Miasto może je wykorzystać (szanse) lub obronić się przed nimi (zagrożenia).





Szanse w otoczeniu	Zagrożenia w otoczeniu
Rosnąca pozycja Polski, jako dobrej lokalizacji na centra usług	Konkurencja ze strony innych miast, w zakresie pozyskiwania inwestorów, zatrudniania wykwalifikowanych absolwentów.
Zwiększające się zapotrzebowanie na usługi magazynowe i logistyczne	Rosnąca konkurencja ze strony firm dużych i globalnych
Działalność gospodarcza jako alternatywa zatrudnienia dla osób w różnym wieku	Spowolnienie gospodarcze w Polsce i UE
Rozwój nowoczesnych technologii, w tym informatycznych i telekomunikacyjnych	Wysokie koszty usług doradczych i badawczych
Rosnący rynek turystyki, w tym biznesowej, kongresowej	Utrudniony dostęp do środków na finansowanie działalności gospodarczej
Zapotrzebowanie przedsiębiorstw na nowe technologie	Przewlekłość postępowania administracyjnego w postępowaniu inwestycyjnym
Fundusze europejskie w nowej perspektywie programowej 2014-2020	
Nowa strategia rozwoju województwa – silna pozycja Torunia wśród priorytetów strategii	
Plany stworzenia dwurdzeniowej metropolii z Bydgoszczą	

Dokonana analiza oddziaływania sił i słabości na szanse i zagrożenia pozwala sformułować następujące wnioski:

1. Podstawowe siły, na których miasto mogłoby oprzeć swoją strategię rozwoju przedsiębiorczości to liczne instytucje otoczenia biznesu oraz zaplecze akademickie i naukowe. Nie są one w pełni wykorzystywane wskutek braku odpowiedniej koordynacji systemu usług wspierających przedsiębiorczość oraz niewystarczającą współpracę UMK z gospodarką.
2. Niewątpliwym atutem, jakim są walory turystyczne i kulturowe – jest wykorzystywany tylko przez część roku – Toruń cały czas nie jest postrzegany jako centrum kongresowe.
3. Wobec rosnącego bezrobocia nie jest w pełni wykorzystywana alternatywa dla zatrudnienia, jaką jest własna działalność gospodarcza. Realizowane programy szkolne nie budują postaw przedsiębiorczych – wprost przeciwnie – kształcą w zawodach nadwyżkowych. Miasto powinno podjąć działania zmierzające do budowania kapitału społecznego życzliwego przedsiębiorcom. Działania takie muszą być prowadzone już na poziomie edukacyjnym oraz na każdym późniejszym etapie. Wytworzenie klimatu przedsiębiorczości będzie sprzyjać rozwojowi biznesu w Toruniu i może stać się motywacją dla przyszłych pokoleń. Promowanie postaw przedsiębiorczych powinno dokonywać się w formie publicznej, konkursowej przy



wykorzystaniu mediów. Może mieć to wpływ na wizerunek miasta: Toruń miastem ludzi przedsiębiorczych i aktywnie wspierającym przedsiębiorczość.

4. Toruń ma wiele cech, które umożliwiają wykorzystanie szansy, jakimi jest zapotrzebowanie na centra usług wspólnych – zarówno w zakresie outsourcingu usług biznesowych (BPO), jak i działalności B+R. Pewną barierą tu jest niedostatek dużych powierzchni biurowych i brak skonkretyzowanych planów na udostępnienie ich w przyszłości. Jednak kierunek ten jest niewątpliwie atrakcyjny.
5. Szansą w otoczeniu, która może zostać w Toruniu wykorzystana, to zwiększające się zapotrzebowanie na usługi magazynowe i logistyczne. Dobre skomunikowanie i położenie Torunia w centrum stanowi tu duży potencjał.
6. Siły Torunia w postaci Centrum Nowoczesnych Technologii UMK i Toruńskiego Parku Technologicznego mogłyby stanowić dobrą odpowiedź na rosnące zapotrzebowanie przedsiębiorstw na nowe technologie.
7. Konieczne jest zintensyfikowanie współpracy między Miastem, UMK a biznesem z wiodącą rolą Miasta, jako koordynatora działań.
8. Głównymi organicznymi zagrożeniami dla firm toruńskich jest duża konkurencja rynkowa, w tym ze strony przedsiębiorstw dużych i globalnych. W związku z tym oczekiwanymi działaniami będzie wsparcie lokalnych przedsiębiorców przez szeroką promocję i pomoc w pozyskiwaniu zamówień, zdobywaniu kontraktów.
9. W przypadku niewystarczającego rozwoju MSP, potencjał Torunia nie będzie wykorzystywany. Środkiem obrony przed tym zagrożeniem będzie pełne skoordynowanie działań wszystkich instytucji wspierających przedsiębiorców i wzmocnienie funkcjonujących przedsiębiorstw .



## 4. Cele Programu wspierania przedsiębiorczości w Toruniu w latach 2014-2020

### 4.1. Cele strategiczne

Poniżej przedstawiono informacje o głównych celach strategicznych Programu Wspierania Przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020. Cele strategiczne stanowią punkt, w którym zbiegać się będą wszystkie programowane działania i którym te działania będą podporządkowane.



Jednym z celów strategicznych jest **Torun – aktywnym centrum kongresowym**. Jego sformułowanie wynika wprost ze Strategii Rozwoju Miasta, dla którego z jednej strony nauka i kultura, a z drugiej strony - turystyka są od lat strategicznymi kierunkami rozwoju. Torun posiada dość dobrze rozwiniętą infrastrukturę służącą obsłudze ruchu turystycznego. Coraz lepsze skomunikowanie Miasta, poprzez autostradę, funkcjonujące lotniska w Gdańsku i Bydgoszczy i lokalne w Toruniu oraz w najbliższej przyszłości szybką kolej metropolitalną powoduje, że miasto będzie coraz bardziej dostępne dla szerszej grupy potencjalnych odwiedzających. Jednocześnie bogactwo historyczne i kulturalne Torunia stanowi istotny dodatkowy atut przy organizacji różnego rodzaju kongresów, konferencji sympozjów itp. Obecność szeregu szkół wyższych z Uniwersytetem i funkcjonującym w jego strukturach Collegium Medicum, Centrum Nowoczesnych Technologii, Centrum Nowoczesności i innych instytucji bliskich nauce, zwiększa szanse na organizację w Toruniu konferencji naukowych.

Jednocześnie istniejąca infrastruktura turystyczna i kulturalna przez dużą część roku jest wykorzystywana w niskim stopniu. Związane jest to z sezonowością ruchu turystycznego i koncentracją działalności w okresie maj-wrzesień. W efekcie przedsiębiorstwa branż usługowych związanych z obsługą odwiedzających realizują istotne wpływy tylko przez ok. połowę roku. Dotyczy



to hoteli i apartamentów, restauracji, muzeów, instytucji kulturalnych i paramuzealnych. Wpływa to na rynek pracy poprzez redukcję zatrudnienia w okresie jesienno-zimowym.

Spodziewanym rezultatem osiągnięcia celu jest wydłużenie okresu aktywności turystycznej, co również wpłynie na wzmocnienie przedsiębiorstw sektora turystycznego.

Organizacja kongresów i konferencji w Toruniu to także niepowtarzalna szansa na promocję miasta. Odbywające się wydarzenia przyciągają osoby, które z jednej strony mogą odwiedzić miasto jako turyści, z drugiej strony prezentacja miasta jako aktywnego centrum gospodarczego, może spowodować dostrzeżenie tu szans na podjęcie współpracy gospodarczej z lokalnymi podmiotami lub szans na lokalizację inwestycji.

Spodziewanymi rezultatami będzie :

- ✓ Wzrost liczby odbywających się w Toruniu konferencji, kongresów, szkoleń;
- ✓ Wzrost liczby odbywających się w Toruniu konferencji międzynarodowych;
- ✓ Wzrost dochodów sektora turystycznego;
- ✓ Zwiększenie liczby turystów odwiedzających Toruń w okresie październik-kwiecień.

Pozostałe cele strategiczne są stosunkowo uniwersalne. Stanowią ofertę skierowaną do dwóch grup przedsiębiorców – lokalnych i tych, którzy poszukują dogodnego miejsca do zainwestowania. Wybór celów uniwersalnych jest uwarunkowany tym, że potrzeby przedsiębiorców i bariery, które napotykają w działalności są zbliżone. Realizowane działania w innych miastach i państwach, co pokazują przeprowadzone badania, są podobne. Stąd działania podejmowane w Toruniu powinny stanowić przede wszystkim odpowiedź na zgłaszane potrzeby.

**Toruń miastem przyjaznym lokalnym przedsiębiorcom** to cel strategiczny skierowany bezpośrednio do mikro, małych i średnich oraz dużych firm, które działają w Toruniu oraz tych mieszkańców Torunia, które chcą lub potencjalnie mogą podjąć działalność gospodarczą.

O charakterze miasta i o lokalnym klimacie gospodarczym decydują działania powszechne, które odbierane będą przez ogół przedsiębiorców. Biorąc pod uwagę liczbę funkcjonujących i nowopowstających przedsiębiorstw można uznać, że osiągnięcie statusu miasta przyjaznego przedsiębiorcom jest najważniejszym celem w ramach wspierania MSP. Podejmowane działania będą bowiem wpływały na ponad 24 tys. zarejestrowanych podmiotów i pośrednio na osoby zatrudnione w tych podmiotach.

Przeprowadzone badania pokazują, że duża część osób prowadzących działalność gospodarczą negatywnie lub co najwyżej neutralnie ocenia oddziaływanie instytucji publicznych na własną firmę. W trakcie wywiadów indywidualnych przedsiębiorcy przyznają, że w prowadzonej działalności starają się polegać głównie na własnych umiejętnościach, kontaktach i zasobach, spodziewając się (często niesłusznie), że wszelka pomoc od instytucji publicznych musi wiązać się z obowiązkami, które trudno będzie spełnić – często jednoosobowej firmie. W efekcie przedsiębiorców można podzielić na dwie grupy – tych którzy doskonale radzą sobie na rynku, dostrzegają szanse w otoczeniu i potrafią wykorzystać dostępną pomoc instytucji publicznych oraz tych, których umiejętności są mniejsze, łatwiej podlegają zawirowaniom na rynku, i które nie są tak aktywne w wykorzystywaniu dostępnej pomocy. Celem interwencji publicznej jest pomoc w obszarach, gdzie jest ona potrzebna – również w stosunku do przedsiębiorstw gorzej radzących sobie na rynku.



Cel – **Toruń miastem przyjaznym lokalnym przedsiębiorcom** - polega na stworzeniu takiego klimatu dla działalności gospodarczej, by przedsiębiorcy mieli uzasadnione poczucie, że Miasto pomaga w prowadzeniu codziennej biznesowej działalności. Do wytworzenia takiego wizerunku - konieczne jest zapewnienie faktycznej pomocy oraz stała i szeroka informacja o dostępnych instrumentach i podejmowanych działaniach.

Oczekiwania i potrzeby przedsiębiorców dotyczą ułatwienia dostępu do zasobów do prowadzenia działalności (kapitału, wykwalifikowanych pracowników, wiedzy), likwidacji występujących barier, promowania lokalnego biznesu, wsparcia początkowego okresu funkcjonowania firm. Odnośnie dużej części potrzeb - analiza ofert instytucji otoczenia biznesu funkcjonujących w Toruniu pokazuje, że obecnie zakres pomocy jest duży. Jednocześnie wśród przedsiębiorców znajomość oferty i powszechność korzystania z niej jest bardzo niska. W efekcie – podczas badania ankietowego przedsiębiorcy postulują wprowadzenie takich form pomocy, które faktycznie są dostępne. Stąd cel strategiczny będzie w dużej części realizowany poprzez koordynację działań pomocowych i szeroką komunikację podejmowanych działań. Zasadne jest wykorzystanie pozytywnych doświadczeń funkcjonowania Biura Obsługi Inwestora i formalne rozszerzenie zakresu jego działalności również na obsługę bieżących działań koordynujących pomoc dla przedsiębiorców. Proponuje się zmianę nazwy biura na Biuro Obsługi Inwestora i Przedsiębiorcy oraz zwiększenie zatrudnienia w celu koordynowania zadań związanych z ułatwieniem przedsiębiorcom prowadzenia działalności gospodarczej w Toruniu.

Skuteczna realizacja celu warunkowana jest bieżącym monitoringiem rynku lokalnego i zmieniających się potrzeb przedsiębiorstw. Ważnym elementem, wspierającym realizację celu strategicznego jest zwiększenie skali wspólnych przedsięwzięć sfery publicznej i prywatnej reprezentowanej przez lokalne przedsiębiorstwa – w szczególności sektor mikro, małych i średnich firm. Takie inicjatywy powinny być ukierunkowane na wzmocnienie konkurencyjności i rozszerzanie skali działalności lokalnych przedsiębiorstw.

Pomoc udzielana w ramach zadań powinna być z założenia powszechna – skierowana do każdego lokalnego przedsiębiorcy i osoby, która wyrazi chęć uczestnictwa w programie. Wysiłki Miasta powinny być skierowane do zapewnienia jak największej dostępności.

Na klimat przedsiębiorczości składa się również praca u podstaw tzn. kształcenie kadr dla przedsiębiorstw oraz kreowanie postaw przedsiębiorczych. Zgodnie z opinią przedsiębiorców, pomimo wysokiego bezrobocia znalezienie wykwalifikowanego pracownika nie jest łatwe. Jednocześnie możliwość zatrudnienia odpowiedniej kadry traktowana jest przez badane przedsiębiorstwa jako istotny czynnik sprzyjający rozwojowi. Analiza potencjału edukacyjnego wskazuje, że oferta szkół ponadgimnazjalnych i wyższych w istotnym stopniu dotyczy zawodów nadwyżkowych na lokalnym rynku. Stąd konieczność dostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb rynku. W tym celu konieczne jest zwiększenie intensywności współpracy trójkąta uczelni wyższych, Miasta i przedsiębiorców.

Przedsiębiorczość to zdolność do identyfikowania szans w otoczeniu i skłonność do podejmowania ryzyka gospodarczego. Są to postawy, które należy kreować jeszcze na etapie edukacji szkolnej. Cel strategiczny będzie zatem realizowany poprzez poprawę atrakcyjności kształcenia przedsiębiorczości w szkołach oraz różnego rodzaju przedsięwzięciach promujących własną działalność gospodarczą



jako alternatywę dla zatrudnienia. Dopełnieniem tych działań będzie zapewnienie pakietu wsparcia dla osób otwierających własną firmę.

Spodziewanymi rezultatami będzie :

- ✓ Przyrost liczby przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców
- ✓ Rosnąca liczba przedsiębiorstw zakładanych przez absolwentów szkół ponadgimnazjalnych i wyższych
- ✓ Wzrost dochodów przedsiębiorstw zlokalizowanych w Toruniu
- ✓ Liczba pozytywnych artykułów na temat przedsiębiorczości Torunia w mediach.

Trzeci cel strategiczny to **Toruń dobrym miejscem do inwestowania w nowoczesne usługi**. Przeprowadzona w ramach procesu diagnozowania analiza potencjału Torunia oraz badania prowadzone wśród przedsiębiorców wskazują, że istnieje szereg branż, do których przyjęcia Toruń jest szczególnie predysponowany. Obecność uniwersytetu z szeroką ofertą edukacyjną w zakresie nauk przyrodniczych, nauk o zdrowiu z funkcjonującym w ramach uczelni Interdyscyplinarnym Centrum Nowoczesnych Technologii otwiera pole do funkcjonowania centrów naukowo-badawczych. Infrastruktura informatyczna będąca w dyspozycji Toruńskiego Parku Technologicznego oraz sieci municypalnej TORMAN zarządzaną przez UMK, dostępność wykwalifikowanych absolwentów kierunków nauk ekonomicznych, administracji, informatyki otwiera możliwości w zakresie uruchamiania centrów usług biznesowych i IT zarówno dla międzynarodowych korporacji jak i polskich przedsiębiorstw.

W połączeniu z nowoczesną usługową infrastrukturą informatyczną – lokalizacja w bezpośrednim sąsiedztwie autostrady, bliskość lotnisk w Bydgoszczy, Łodzi, Gdańsku, udrożnienie przepraw przez Wisłę w mieście, powoduje wzrost roli aspektu logistycznego. Branża ta od lat wciąż zyskuje na znaczeniu, a badania cały czas wskazują na występujący w Polsce deficyt powierzchni magazynowej.

Należy zaznaczyć, że pomimo potencjalnych dobrych warunków - osiągnięcie tego należy traktować jako długookresowy proces. Występująca duża konkurencja w zabieganiu o międzynarodowe inwestycje powoduje, że wiele miast tworzy system kosztownych zachęt, finansując m.in. budowę infrastruktury magazynowej, czy biurowej. W związku z ponoszonymi całym czasem nakładami inwestycyjnymi na infrastrukturę transportową – w dużej części warunkującą rozwój Torunia - utrudnione jest tu wprowadzenie dodatkowych zachęt ponad istniejący system zwolnień podatkowych. Cel będzie zatem realizowany poprzez rozszerzenie oferty inwestycyjnej Torunia o gminy ościenne, likwidowanie zidentyfikowanych barier w uruchamianiu inwestycji.

Spodziewanymi rezultatami będzie :

- ✓ Rosnąca liczba inwestycji bezpośrednich w Toruniu i gminach współpracujących;
- ✓ Inwestycje w branżach kluczowych (centra usług, centra logistyczne);
- ✓ Tworzenie nowych miejsc pracy u inwestorów.



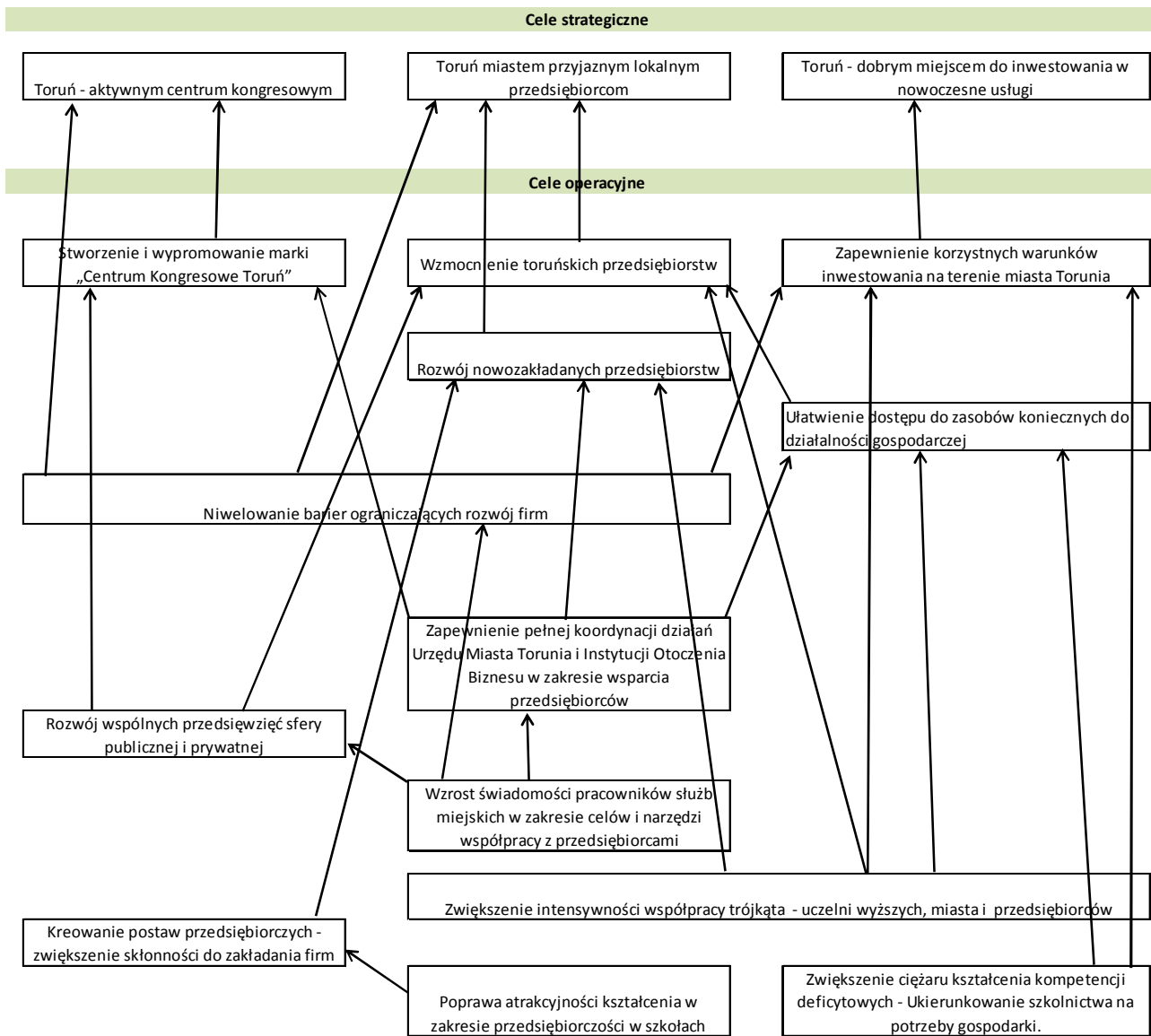
## 4.2. Cele operacyjne

Poniżej przedstawiono listę celów operacyjnych, które wspierają poszczególne cele strategiczne. Przy formułowaniu celów, uwzględniono to, że niektóre cele operacyjne wspierają więcej niż jeden cel strategiczny.

Cele strategiczne		
II. Toruń - aktywnym centrum kongresowym	I. Toruń - miastem przyjaznym lokalnym przedsiębiorcom	III. Toruń - dobrym miejscem do inwestowania w nowoczesne usługi
Cele operacyjne		
Stworzenie i wypromowanie marki „Centrum Kongresowe Toruń”	Wzmocnienie toruńskich przedsiębiorstw	Zapewnienie korzystnych warunków inwestowania na terenie miasta Torunia
	Rozwój nowozakładanych przedsiębiorstw	
Ułatwienie dostępu do zasobów koniecznych do działalności gospodarczej		
Niwelowanie barier ograniczających rozwój firm		
	Zapewnienie pełnej koordynacji działań Urzędu Miasta Torunia i Instytucji Otoczenia Biznesu w zakresie wsparcia przedsiębiorców	
Rozwój wspólnych przedsięwzięć sfery publicznej i prywatnej		
Wzrost świadomości pracowników służb miejskich w zakresie celów i narzędzi współpracy z przedsiębiorcami		
Zwiększenie intensywności współpracy trójkąta - uczelni wyższych, miasta i przedsiębiorców.		
	Kreowanie postaw przedsiębiorczych - zwiększenie skłonności do zakładania firm	
	Poprawa atrakcyjności kształcenia w zakresie przedsiębiorczości w szkołach	
Zwiększenie nacisku na kształcenie kompetencji deficytowych - ukierunkowanie szkolnictwa na potrzeby gospodarki.		

Poszczególne cele są współzależne i wzajemnie warunkują realizację celów strategicznych. Cele powiązane są ze sobą zależnościami przyczynowo skutkowymi. Oznacza to, że będą osiągnane pod warunkiem pełnej realizacji celu podrzędnego. Zależności przyczynowo skutkowe prezentuje drzewo celów.

# Program wspierania przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020







### 4.3. Powiązanie celów operacyjnych z odpowiednimi częściami diagnozy

Poniżej zaprezentowano powiązanie poszczególnych celów operacyjnych z poszczególnymi częściami diagnozy. Analiza wskazuje, że wszystkie cele osadzone są w przeprowadzonych badaniach - zarówno opartych na źródłach wtórnych, jak i na przeprowadzonych badaniach ankietowych i indywidualnych wywiadach z przedsiębiorcami.

Cel operacyjny	Badania wtórne	Badania pierwotne
<b>I.1. Wzmocnienie toruńskich przedsiębiorstw</b>	Czynniki i bariery rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)	Czynniki ograniczające rozwój - konkurencja i niski popyt
<b>I.2. Ułatwienie dostępu do zasobów koniecznych do działalności gospodarczej</b>	Czynniki i bariery rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)	Niska wiedza wśród przedsiębiorców nt. istniejących instrumentów wsparcia - Kierunki działań wspierających przedsiębiorców
<b>I.3. Zapewnienie pełnej koordynacji działań Urzędu Miasta Torunia i Instytucji Otoczenia Biznesu w zakresie wsparcia przedsiębiorców</b>	Charakterystyka instytucji otoczenia biznesu miasta Torunia, Analiza SWOT	Niska wiedza wśród przedsiębiorców nt. istniejących instrumentów wsparcia - Kierunki działań wspierających przedsiębiorców zgłaszane potrzeby przez respondentów.
<b>I.4. Zwiększenie nacisku na kształcenie kompetencji deficytowych - ukierunkowanie szkolnictwa na potrzeby gospodarki.</b>	Analiza rynku pracy Torunia, Potencjał naukowy i szkoleniowy, Analiza dobrych praktyk krajowych i zagranicznych	Czynniki wzrostu a czynniki hamujące działalność gospodarczą - dostęp do wykwalifikowanych pracowników, Kierunki działań wspierających przedsiębiorców – oczekiwane przez respondentów.
<b>I.5. Zwiększenie intensywności współpracy trójkąta - uczelni wyższych, miasta i przedsiębiorców.</b>	Analiza dobrych praktyk krajowych i zagranicznych, Analiza potencjału naukowego i szkoleniowego, Analiza SWOT	Czynniki wzrostu a czynniki hamujące działalność gospodarczą - dostęp do nowoczesnych technologii, Branże mające największe możliwości rozwoju w Toruniu w opinii respondentów
<b>I.6. Rozwój nowozakładanych przedsiębiorstw</b>	Czynniki i bariery rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)	Niska wiedza wśród przedsiębiorców nt. istniejących instrumentów wsparcia - Kierunki działań wspierających przedsiębiorców – oczekiwane przez respondentów.
<b>I.7. Kreowanie postaw przedsiębiorczych - zwiększenie skłonności do zakładania firm</b>	Analiza rynku pracy Torunia, Potencjał naukowy i szkoleniowy - Podstawy przedsiębiorczości w szkołach	Brak danych.
<b>I.8. Poprawa atrakcyjności kształcenia w zakresie przedsiębiorczości w szkołach</b>	Analiza rynku pracy Torunia, Potencjał naukowy i szkoleniowy, Analiza dobrych praktyk krajowych i	Czynniki wzrostu a czynniki hamujące działalność gospodarczą - dostęp do



	zagranicznych	wykwalifikowanych pracowników. Kierunki działań wspierających przedsiębiorców – oczekiwane przez respondentów.
<b>I.9. Rozwój wspólnych przedsięwzięć sfery publicznej i prywatnej</b>	Analiza dobrych praktyk krajowych i zagranicznych	Kierunki działań wspierających przedsiębiorców – oczekiwane przez respondentów.
<b>I.10. Niwelowanie barier ograniczających rozwój firm</b>	Czynniki i bariery rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)	Kierunki działań wspierających przedsiębiorców - działania niefinansowe – oczekiwane przez respondentów.
<b>I.11. Wzrost świadomości pracowników służb miejskich w zakresie celów i narzędzi współpracy z przedsiębiorcami”</b>	Czynniki i bariery rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)	Wpływ instytucji publicznych na działalność gospodarczą, Kierunki działań wspierających przedsiębiorców – oczekiwane przez respondentów.
<b>II.1. Stworzenie i wypromowanie marki „Centrum Kongresowe Toruń”</b>	Analiza SWOT, Analiza potencjał turystycznego, Strategia rozwoju turystyki dla Miasta Torunia na lata 2013-2020	Branże mające największe możliwości rozwoju w Toruniu w opinii respondentów
<b>III.1. Zapewnienie korzystnych warunków inwestowania na terenie miasta Torunia</b>	Infrastruktura techniczna Torunia. Podaż i cena za wynajem powierzchni biurowych w Toruniu	Kierunki działań wspierających przedsiębiorców - działania niefinansowe oczekiwane przez respondentów.

## 5. Charakterystyka celów operacyjnych, działań i obszarów interwencji

Kolejne cele operacyjne będą realizowane przez zaprojektowane działania, które zostały szczegółowo opisane w dalszej części dokumentu. Można je pogrupować w kilka obszarów interwencji – sposobów w jakich podejmowane działania będą wspierały sformułowane cele.

Obszary interwencji to:

1. Stworzenie warunków do funkcjonowania Torunia, jako spójnego centrum kongresowego
2. Koordynacja działań wspierających biznes
3. Promocja lokalnych przedsiębiorców
4. Rozszerzenie ukierunkowanej oferty inwestycyjnej
5. Administracja sprzyjająca przedsiębiorcy
6. Budowanie wiedzy o rynku i warunkach działania przedsiębiorstw w Toruniu
7. Przygotowanie przedsiębiorczych kadr i kadr dla przedsiębiorców

Poniżej zaprezentowano cele operacyjne dla poszczególnych celów strategicznych.

Ze względu na istotność i zakres podejmowanych działań jako pierwszy zostanie przedstawiony cel strategiczny **Toruń - miastem przyjaznym lokalnym przedsiębiorcom**.



## Cel strategiczny I - Toruń - miastem przyjaznym lokalnym przedsiębiorcom

### I.1. Wzmocnienie toruńskich przedsiębiorstw

Najistotniejszym czynnikiem ograniczającym rozwój przedsiębiorstw jest silna konkurencja i niski popyt. Wskazują na to badania pierwotne prowadzone wśród toruńskich przedsiębiorców oraz badania ogólnokrajowe prowadzone przez GUS. Konkurowanie jest nierozzerwalnym warunkiem prowadzenia działalności gospodarczej, jednak to siła lokalnych przedsiębiorców będzie decydowała o sile gospodarczej miasta. W związku z tym, Miasto musi być zainteresowane wzmacnianiem lokalnych przedsiębiorców na podstawowym polu ich działalności - na rynku. Analizowane w trakcie prac na Programem działania innych miast i państw pokazują, że takie działania są podejmowane.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa powinna być rozumiana jako zdolność do zwiększania przychodów i dochodów. Zaplanowane działania służą lokalnemu wyróżnieniu toruńskich przedsiębiorstw, wzbudzaniu lokalnego patriotyzmu nawet w codziennych decyzjach gospodarczych.

Działania obejmują z jednej strony kontynuację systemu ulg w podatku od nieruchomości oraz w miarę możliwości stopniowe włączanie do niego kolejnych preferencji.

Cel jest bezpośrednio związany z osiągnięciem następujących celów operacyjnych :

- I.2. Ułatwienie dostępu do zasobów koniecznych do działalności gospodarczej
- I.5. Zwiększenie intensywności współpracy trójkąta - uczelni wyższych, miasta i przedsiębiorców.
- I.9. Rozwój wspólnych przedsięwzięć sfery publicznej i prywatnej

#### Przewidywane rezultaty:

- ✓ Wzrost dochodów (wg urzędów skarbowych) toruńskich przedsiębiorstw
- ✓ Wzrost liczby toruńskich przedsiębiorstw w ogólnopolskich rankingach, w porównaniu do innych miast makroregionu

L.p.	Projekty/działania	Charakter interwencji	Adresat działania	Wskaźniki / mierniki	Okres realizacji	Podmiot prowadzący projekt	Podmioty uczestniczące w realizacji projektu	Przewidywane koszty
1	<b>Zorganizowanie konkursu dla usług i produktów toruńskich firm (MSP) odznaczających się wysoką jakością.</b> Laureaci konkursu uprawnieni byłiby do wykorzystywania godła promocyjnego przez określony okres (np. 1 roku)	promocja lokalnych przedsiębiorców	Przedsiębiorcy lokalni	Liczba firm, które zgłosiły swoje produkty do konkursu	Od 2014	Wydział Promocji	IPH, TARR, Wydział Kultury, Wydział Sportu i Turystyki,	Koszty mediów - reklama.

Program wspierania przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020



2	<p><b>Akcja społeczna „Mieszkam w Toruniu - Kupuję w Toruniu - Rozliczam PIT w Toruniu”.</b> Elementem akcji mogą być konkursy z bonusami np. w postaci darmowego parkowania w weekendy.</p>	promocja lokalnych przedsiębiorców	Przedsiębiorcy lokalni	Budżet przeznaczony na akcję, Liczba artykułów w mediach, emisji programów w RTV, Liczba firm,	Od 2014	Wydział Promocji/Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji	IPH, Lewiatan, BCC, Cech Rzemiosł Różnych,	Koszty mediów - reklama.
3	<p><b>Wczesne informowanie przedsiębiorstw lokalnych o planach z zakresu zamówień publicznych i zamówień do 14 tys. euro.</b> Szeroka informacja kierowana do lokalnych przedsiębiorców za pośrednictwem bazy firm lokalnych rejestrowanych na miejskim portalu dla biznesu.</p>	administracja sprzyjająca przedsiębiorcy	przedsiębiorcy lokalni	liczba podmiotów lokalnych poinformowanych o postępowaniach, liczba spotkań, na których jest przekazywana informacja o planowanych postępowaniach	od 2014 - na bieżąco	BOIP, Wydział Promocji, Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji	Jednostki organizacyjne UM	Realizacja działania nie generuje dodatkowych kosztów.
4	<p><b>Rozwój systemu ulg, w ramach zwolnień w podatkach i opłatach, celem aktywizacji przedsiębiorczości.</b> W ramach tego działania przewiduje się kompleksową realizację takich zagadnień jak: - utrzymanie obecnego systemu zwolnień i ulg w podatku od nieruchomości., - planowany rozwój systemu ulg dla branż preferowanych Każdorazowo, przy uchwalaniu uchwał dotyczących zwolnień i ulg, należy przeprowadzić analizę skutków finansowych wejścia projektowanych przepisów w życie z punktu widzenia wpływu na budżet miasta Torunia. W ramach dotychczas podjętych uchwał należy monitorować na bieżąco skutki zwolnień i ulg, w tym w zakresie uszczuplania bieżących, jak i przyszłych wpływów budżetowych. Obecnie przygotowywane są projekty uchwał dotyczące zwolnień od podatku od nieruchomości: - dla obszaru staromiejskiego, dla podmiotów gospodarczych, które pierwszy raz w danym lokalu otwierają działalność gospodarczą, - dla obszaru staromiejskiego dla mikroprzedsiębiorców prowadzących działalność w zakresie branż chronionych, zanikających i preferowanych, - dla obszaru JAR dla podmiotów gospodarczych które</p>	administracja sprzyjająca przedsiębiorcy	Przedsiębiorcy lokalni	Liczba przedsiębiorstw, korzystających z systemu ulg, poziom udzielonej pomocy przedsiębiorstwom i inwestorom, ilość programów pomocowych zatwierdzonych i uruchomionych przez Gminę Miasta Toruń	Od 2014 roku	Wydział Podatków i Windykacji	BOIP	Realizacja działania nie generuje dodatkowych kosztów.



<p>zamierzają działać na tym terenie, - dla obszaru całego miasta - zwolnienia z podatku od nieruchomości związane z zatrudnieniem nowych pracowników.</p>							
--	--	--	--	--	--	--	--

**I.2. Ułatwienie dostępu do zasobów koniecznych do działalności gospodarczej**

Działalność gospodarcza jest kombinacją pomysłu i zasobów koniecznych do zrealizowania pomysłu. Koniecznymi zasobami do prowadzenia działalności są: kapitał, technologia, wykwalifikowani pracownicy i wiedza dotycząca prowadzenia działalności. Dokonana analiza **ofert funkcjonujących w Toruniu instytucji otoczenia biznesu pokazuje, że obecnie zakres pomocy** dotyczącej kapitału i wiedzy dotyczącej działalności gospodarczej **jest duży. Jednocześnie wśród przedsiębiorców znajomość oferty i powszechność korzystania z niej jest bardzo niska. W efekcie – podczas badania ankietowego przedsiębiorcy postulują wprowadzenie takich form pomocy, które faktycznie są dostępne.** W efekcie cel zapewnienia dostępu do zasobów w postaci kapitału i wiedzy nt. prowadzenia działalności gospodarczej będzie osiągnięty poprzez koordynację działań w zakresie wsparcia przedsiębiorstw realizowanych przez instytucje otoczenia biznesu.

Ułatwienie dostępu do technologii i wykwalifikowanych pracowników będzie realizowane poprzez cele dotyczące ukierunkowania szkolnictwa na potrzeby gospodarki oraz zwiększenie intensywności współpracy uczelni i przedsiębiorców

**Cel należy zatem traktować jako cel pośredni**, który zostanie osiągnięty dzięki realizacji kolejnych celów operacyjnych:

- I.3. Zapewnienie pełnej koordynacji działań Urzędu Miasta Torunia i Instytucji Otoczenia Biznesu w zakresie wsparcia przedsiębiorców
- I.4. Zwiększenie nacisku na kształcenie kompetencji deficytowych - ukierunkowanie szkolnictwa na potrzeby gospodarki.
- I.5. Zwiększenie intensywności współpracy trójkąta - uczelni wyższych, miasta i przedsiębiorców.

**Cel bezpośrednio wpływa na realizację celu :**

- I.1. Wzmocnienie toruńskich przedsiębiorstw

**Przewidywane rezultaty:**  
 ✓ **Pozytywne tendencje w wynikach badania panelowego przedsiębiorców w zakresie oceny dostępności zasobów – kapitału, wiedzy nt. prowadzenia działalności, dostępu do technologii i zasobów pracy**

**I.3. Zapewnienie pełnej koordynacji działań Urzędu Miasta Torunia i Instytucji Otoczenia Biznesu w zakresie wsparcia przedsiębiorców**

Dokonana analiza funkcjonujących **instytucji otoczenia biznesu pokazuje, że obecnie zakres pomocy** i działalności prowadzonej przez te instytucje jest duży. Badania realizowane wśród przedsiębiorców wskazują, że istnieje duża bariera – w szczególności informacyjna w korzystaniu z istniejącej oferty. Przedsiębiorcy nie są świadomi możliwości, jakie są obecnie przed nimi otwarte, stąd faktyczna dostępność tego typu usług jest niska.



Miasto dbające o rozwój lokalnych przedsiębiorstw powinno koordynować wspólną ofertę tych instytucji i podejmować działania związane z jej upowszechnieniem i jak najszerszym wykorzystaniem form pomocy, które są dostępne. W szczególności ta pomoc powinna trafiać do firm, które mają ograniczone zasoby kadrowe i gorzej radzą sobie z wyszukiwaniem różnych form pomocy na rynku.

Aby osiągnąć cel konieczne są głównie działania informacyjne oraz tworzenia warunków do większej obecności IOB w świadomości przedsiębiorców. Działania powinny także ułatwić działalność instytucji kapitału prywatnego – sieci „Aniołów Biznesu”, funduszy załączkowych czy funduszy typu venture capital. W związku z tym, że w Toruniu na stałe nie działają tego typu organizacje, formą najbardziej efektywną jest upowszechnienie tej formy pozyskiwania kapitału oraz włączenie do wspólnego katalogu IOB ofert wyłonionych w konkursie instytucji.

**Cel bezpośrednio wpływa na realizację celów:**

- I.2. Ułatwienie dostępu do zasobów koniecznych do działalności gospodarczej
- I.3. Zapewnienie pełnej koordynacji działań Urzędu Miasta Torunia i Instytucji Otoczenia Biznesu w zakresie wsparcia przedsiębiorców

**Cel jest powiązany z celem :**

- I.11. Wzrost świadomości pracowników służb miejskich w zakresie celów i narzędzi współpracy z przedsiębiorcami

**Przewidywane rezultaty:**

- ✓ Wzrost liczby usług świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu
- ✓ Wzrost liczby przedsiębiorców korzystających z oferty instytucji otoczenia biznesu
- ✓ Funkcjonowanie na terenie Torunia funduszy kapitału prywatnego

L.p.	Projekty/działania	Charakter interwencji	Adresat działania	Wskaźniki / mierniki	Okres realizacji	Podmiot prowadzący projekt	Podmioty uczestniczące w realizacji projektu	Przewidywane koszty
1	<b>Formalne rozszerzenie zadań i kompetencji BOI – powstanie Biura Obsługi Inwestora i Przedsiębiorcy.</b> Wykorzystanie pozytywnych doświadczeń BOI w celu objęcia wsparciem szerszej grupy przedsiębiorstw	koordynacja i upowszechnienie działań wspierających biznes	przedsiębiorcy lokalni, start-upy	0/1 - formalne wprowadzenie zmiany w regulaminie organizacyjnym Urzędu	2014	BOI		50 tys. zł rocznie na stworzenie dodatkowego etatu w BOIP.
2	<b>Upowszechnienie wiedzy dot. podstawowych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej</b> Budowa portalu internetowego dla przedsiębiorców, zawierającej kompendium praktycznej wiedzy dla przedsiębiorcy z zakresu prowadzenia firmy (również na zasadzie odnośników do odpowiednich stron PARP i innych). Obecna nazwa strony www.boi.torun.pl sugeruje, że jest skierowana tylko do inwestorów i do	koordynacja i upowszechnienie działań wspierających biznes	przedsiębiorcy lokalni, start-upy	Liczba odsłon strony, liczba zarejestrowanych użytkowników	od 2014	BOIP	Wydział Promocji (przygotowanie strony), TFPK (przygotowanie materiałów na temat praktycznej	Koszty utworzenia i obsługi portalu internetowego.

Program wspierania przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020



	nich w rzeczywistości jest adresowana. Umieszczenie na stronie miejskiej linku do portalu „Toruń dla przedsiębiorców” lub „Przedsiębiorczy Toruń”.						wiedzy dla przedsiębiorców) PUP dla miasta Torunia	
3	<b>Upowszechnienie wiedzy nt. dostępnych form wsparcia przedsiębiorców.</b> Stworzenie wspólnego katalogu różnych działań i form pomocy świadczonych przez instytucje miejskie i instytucje otoczenia biznesu (portal dla przedsiębiorcy) – w podziale na segmenty przedsiębiorców – istniejące i start-upy	koordynacja i upowszechnienie działań wspierających biznes	przedsiębiorcy lokalni, start-upy, inwestorzy	liczba odsłon, liczba subskrypcji	od 2014	BOIP	IOB - TARR, TFP, TFPK, KPFPK, AIP przy WSB, IPH, Urząd Marszałkowski, PUP dla miasta Torunia	Realizacja działania nie generuje dodatkowych kosztów.
4	<b>Tworzenie warunków dla funkcjonowania punktu konsultacyjnego toruńskich instytucji otoczenia biznesu w ramach Wydziału Ewidencji i Rejestracji.</b> Jedna lokalizacja łączyłaby rejestrację działalności, identyfikację potrzeb przedsiębiorcy i ich zaspokojenie w dostępnym zakresie - przekazania oferty odpowiedniej IOB lub przekazania podstawowej wiedzy nt. prowadzenia działalności. W pracach punktu konsultacyjnego, oprócz pracowników WEiR, powinni wziąć udział także przedstawiciele IOB, ponieważ są w stanie udzielić bardziej szczegółowych informacji. np. w poszczególne dni tygodnia w WEiR może mieć dyżur jeden przedstawiciel IOB, który wspólnie z pracownikami Wydziału będzie udzielał przedsiębiorcom informacji i porad.	koordynacja i upowszechnienie działań wspierających biznes	przedsiębiorcy lokalni, start-upy	Liczba IOB, uczestniczących w projekcie	od 2014	WEiR	IOB	Udostępnienie pomieszczenia w ramach WEiR.
5	<b>Upowszechnienie i promocja dostępnych form wsparcia realizowanych przez UMT</b> Prezentacje z zakresu funkcjonujących w Toruniu instrumentów wsparcia przedsiębiorczości (instrumenty, działania zależne od UMT) podczas konferencji, spotkań organizowanych przy współpracy UMT i AIP przy WSB, AIP przy UMK, IPH w Toruniu, TARR	koordynacja i upowszechnienie działań wspierających biznes	przedsiębiorcy lokalni	liczba prezentacji, liczba uczestników	od 2014	BOIP	IOB, PUP dla miasta Torunia	Koszt uczestnictwa w spotkaniach przedsiębiorców.



6	<p><b>Upowszechnienie i promocja działań świadczonych przez instytucje biznesu.</b> Informacja o możliwości wsparcia przekazywana przez przeszkolonego pracownika UMT, newsletter rozsyłany do przedsiębiorców lokalnych, zakładka dla przedsiębiorców na stronie miejskiej</p>	koordynacja i upowszechnienie działań wspierających biznes	start-upy, przedsiębiorcy lokalni, uczniowie najlepszych szkół toruńskich np. GiLA.	liczba osób którym udzielono informacji, liczba osób, które trafiły do IOB skierowane przez UM	od 2014	WEiR (komunikacja bezpośrednia)	IOB, WP (komunikacja w formie elektronicznej), WKSii (komunikacja w formie elektronicznej)	Realizacja działania nie generuje dodatkowych kosztów. Ew. koszty przeszkolenia.
7	<p><b>Tworzenie instrumentów umożliwiających powstanie funduszy i sieci: „Aniołów Biznesu”, funduszy załączkowych i funduszy „venture capital”, inicjatyw typu crowd-funding. Wspieranie warunków działania tych sieci.</b> Wsparcie może obejmować szereg działań takich jak: prezentacje tego typu funduszy na spotkaniach z przedsiębiorcami, nabór ofert, które włączone byłyby do oficjalnego katalogu ofert IOB, zapraszanie przedstawicieli funduszy na oficjalne konferencje miejskie, wykorzystanie lokalnego portalu dla przedsiębiorców.</p>	koordynacja i upowszechnienie działań wspierających biznes	przedsiębiorcy lokalni, start-upy	Liczba funduszy, których oferta jest włączona do katalogu działań	od 2014	BOIP, TFPK jako instytucja wspierająca	AIP przy WSB, WRIFE (Toruński Inkubator Technologiczny), IPH, Lewiatan, IOB,	Realizacja działania nie generuje dodatkowych kosztów.

**I.4. Zwiększenie nacisku na kształcenie kompetencji deficytowych - ukierunkowanie szkolnictwa na potrzeby gospodarki.**

Cel ma przyczynić się do zbliżenia oferty szkół ponadgimnazjalnych i wyższych do zapotrzebowania pracodawców. Badania pokazują, iż pomimo wysokiego bezrobocia znalezienie wykwalifikowanego pracownika nie jest łatwe. Jednocześnie możliwość zatrudnienia odpowiedniej kadry traktowana jest przez badane przedsiębiorstwa jako istotny czynnik sprzyjający rozwojowi. Analiza potencjału edukacyjnego wskazuje, że oferta szkół ponadgimnazjalnych i wyższych w istotnym stopniu dotyczy zawodów nadwyżkowych na lokalnym rynku. Stąd konieczność dostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb rynku. Podejmowane działania wychodzą od cyklicznych analiz zapotrzebowania branżowego na specjalistów, poprzez akcje medialne propagujące kształcenie w zawodach perspektywicznych, po dostosowywanie profili nauczania szkół oferty szkół. W celu wypracowywania wspólnych standardów nauki umiejętności oraz kształtowania postaw proinnowacyjnych, prowadzone powinny być wspólne działania z przedsiębiorcami w zakresie organizowania staży, praktyk, wizyt studyjnych w przedsiębiorstwach stosujących innowacje.

Działania są spójne i komplementarne z podejmowanymi w ramach Miejskiego Programu Promocji Zatrudnienia i Aktywizacji Lokalnego Rynku Pracy do 2020 r.

**Cel bezpośrednio wpływa na realizację celów operacyjnych:**

I.2. Ułatwienie dostępu do zasobów koniecznych do działalności gospodarczej

**Cel wspiera cele strategiczne :**

I. Toruń - miastem przyjaznym lokalnym przedsiębiorcom

III. Toruń - dobrym miejscem do inwestowania w nowoczesne usługi





Przewidywane rezultaty:								
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Wzrost odsetka absolwentów szkół średnich kończących edukację w zawodach deficytowych.</li> <li>✓ Zmniejszenie odsetka absolwentów szkół średnich kończących edukację w zawodach nadwyżkowych</li> <li>✓ Zmniejszenie liczby bezrobotnych wśród absolwentów szkół ponadgimnazjalnych</li> <li>✓ Zwiększenie skuteczności szkoleń dla bezrobotnych (mierzone odsetkiem osób pozostających bez pracy w ciągu 6 miesięcy od zakończenia szkolenia)</li> </ul>								
L.p.	Projekty/działania	Charakter interwencji	Adresat działania	Wskaźniki / mierniki	Okres realizacji	Podmiot prowadzący projekt	Podmioty uczestniczące w realizacji projektu	Przewidywane koszty
1	<b>Zbieranie analiz zapotrzebowania branżowego na specjalistów</b> Diagnozowanie potrzeb pracodawców z zakresu poszukiwanych kompetencji	diagnozowanie	przedsiębiorcy lokalni, inwestorzy	Liczba zrealizowanych badań	Od 2014	PUP w ramach Miejskiego Programu Promocji Zatrudnienia (...)	IPH, Lewiatan, BCC, Cech Rzemiosł Różnych, ZDZ	Realizacja działania nie generuje dodatkowych kosztów.
2	<b>Promocja kształcenia technicznego na poziomie ponadgimnazjalnym</b> Akcje medialne propagujące wykształcenie zawodowe oraz zmieniające sposób myślenia o wykształceniu zawodowym wśród rodziców	edukacja	przedsiębiorcy lokalni, inwestorzy	Liczba przeprowadzonych kampanii informacyjnych, liczba spotkań w szkołach	Od 2014	Wydział Promocji przy merytorycznym udziale PUP i Wydziału Edukacji	IOB, Centrum Nowoczesności – Młyn Wiedzy	Koszty mediów - reklama.
3	<b>Identyfikacja rozwijających się branż i uruchomienie szkoleń z zakresów wykorzystania posiadanych umiejętności w nowych branżach.</b> Działanie ma na celu zwiększenie elastyczności osób bezrobotnych i absolwentów w podejmowaniu pracy w nowych branżach. Obejmować powinno szkolenia z zakresu rozszerzania umiejętności w celu adaptacji do powstających nowych branż i zawodów np. zielona gospodarka	edukacja	przedsiębiorcy lokalni, start-upy	Liczba zrealizowanych badań, Liczba osób przeszkolonych	Od 2014	PUP w ramach Miejskiego Programu Promocji Zatrudnienia (...)	ZDZ, IOB	Realizacja działania nie generuje dodatkowych kosztów.
4	<b>Zmiany w sposobie nauczania szkół w kierunku kształtowania postaw proinnowacyjnych.</b> Działanie może być realizowane m.in. poprzez wizyty studyjne w podmiotach stosujących innowację, wspólne z przedsiębiorstwami wypracowanie programów praktyk.	edukacja	przedsiębiorcy lokalni, szkoły ponadgimnazjalne	liczba wprowadzonych zmian w programach nauczania	Od 2015	WE	IPH, Lewiatan, BCC, Cech Rzemiosł Różnych, TARR	Realizacja działania nie generuje dodatkowych kosztów.
5	<b>Rozwój szkoleń dla bezrobotnych zaprojektowanych pod kątem potrzeb konkretnych przedsiębiorstw.</b> Działania PUP skierowane do osób bezrobotnych polegające na prowadzeniu/finansowaniu szkoleń	edukacja	przedsiębiorcy lokalni	liczba szkoleń uzgodnionych z organizacjami pracodawców, liczba uczestników szkoleń	Od 2014	PUP dla miasta Torunia	IPH, Lewiatan, BCC, Cech Rzemiosł Różnych, ZDZ	W ramach środków na aktywizację zawodową.



	zawodowych dostosowanych do potrzeb pracodawców (współpraca z konkretnymi przedsiębiorstwami, które po zakończeniu etapu szkoleniowego oferowałyby zatrudnienie)							
6	<b>Unowocześnienie wyposażenia szkół o profilu zawodowym.</b> Poprawa wyposażenia szkół prowadzących kształcenie zawodowe, ponadgimnazjalnych – technicznych w zakresie wspomagającym kształcenie kompetencji deficytowych	edukacja	Szkoły ponadgimnazjalne (klient pośredni), przedsiębiorcy lokalni (klient finalny)	pozyskane środki na doposażenie, liczba szkół doposażonych	Od 2015	WE	szkoły, IOB, ZDZ, PUP dla miasta Torunia	W ramach środków RPO WK-P, strategii rozwoju województwa.

### **1.5. Zwiększenie intensywności współpracy trójkąta - uczelni wyższych, miasta i przedsiębiorców.**

Dostęp do nowoczesnych technologii i kreowanie produktów i usług opartych na wiedzy jest obecnie efektywnym sposobem zdobywania przewagi rynkowej. Przedsiębiorcy w przeprowadzonym badaniu wskazują, że jest to jeden z najistotniejszych czynników rozwojowych. Jednocześnie skala współpracy pomiędzy uczelniami wyższymi a przedsiębiorcami jest minimalna. Cel ma przyczynić się do szerszej komercjalizacji prowadzonych badań naukowych. Konieczna jest współpraca z lokalnymi uczelniami wyższymi celem prezentowania i popularyzowania dorobku toruńskich naukowców z propozycjami dla biznesu.

#### **Cel bezpośrednio wpływa na realizację celów operacyjnych:**

- I.1. Wzmocnienie toruńskich przedsiębiorstw
- I.2. Ułatwienie dostępu do zasobów koniecznych do działalności gospodarczej
- I.6. Rozwój nowozakładanych przedsiębiorstw
- III.1. Zapewnienie korzystnych warunków inwestowania na terenie miasta Torunia

#### **Cel wspiera cele strategiczne :**

- I. Toruń - miastem przyjaznym lokalnym przedsiębiorcom
- III. Toruń - dobrym miejscem do inwestowania w nowoczesne usługi

#### **Przewidywane rezultaty:**

- ✓ **Wzrost liczby usług dla przedsiębiorstw wykonanych przez toruńskie uczelnie wyższe**
- ✓ **Wzrost komercyjnego wykorzystania istniejących prac badawczych, wynalazków**



L.p.	Projekty/działania	Charakter interwencji	Adresat działania	Wskaźniki / mierniki	Okres realizacji	Podmiot prowadzący projekt	Podmioty uczestniczące w realizacji projektu	Przewidywane koszty
1	<b>Upowszechnienie badań naukowych i wynalazków</b> Udostępnienie bazy tematycznej zrealizowanych badań naukowych oraz wynalazków i aktualizacja jej (pod kątem ich wykorzystania) oraz stworzenie bazy badań/rozwiązań, na które zgłaszają zapotrzebowanie przedsiębiorcy. Współpraca z uczelniami wyższymi celem prezentowania i popularyzowania dorobku toruńskich naukowców z propozycjami dla biznesu, wykorzystanie sieci municypalnej TORMAN zarządzanej przez UMK.	Innowacyjność	przedsiębiorcy lokalni, inwestorzy	Liczba badań i wynalazków w bazie	Od 2014	BOIP, AIP UMK, TARR	Inkubatory, uczelnie, TARR, IOB,	Koszt utworzenia bazy danych i jej aktualizowania.
2	<b>Wsparcie procesu komercjalizacji badań</b> Wspólnie z kadrą naukową i innymi instytucjami wypracowanie ścieżki postępowania przy komercjalizacji wyników badań (wsparcie wykorzystanego pomysłu nagrodą PMT), promowanie działań w mediach miejskich.	Innowacyjność	przedsiębiorcy lokalni, inwestorzy	Liczba spotkań, liczba uczestników, liczba zaproponowanych rozwiązań	Od 2014	BOIP	Uczelnie, IOB	Przewidziany koszt około 20 000 zł. rocznie.

### 1.6 Rozwój nowozakładanych przedsiębiorstw

Nowozakładane przedsiębiorstwa pełnią szereg funkcji w rozwoju miasta. Z jednej strony stanowią zaczątek firm, które z czasem będą przynosiły miastu dochody w postaci podatków lokalnych i podatku dochodowego. Z drugiej strony powstające firmy tworzą miejsca pracy – w pierwszym rzędzie dla samych przedsiębiorców, w dalszej kolejności - dla innych osób – zarówno bezrobotnych, jak i absolwentów szkół i uczelni wyższych. Pełnią więc funkcję przeciwdziałającą bezrobociu.

Jednocześnie wybór lokalizacji dla firm uruchamianych przez absolwentów szkół wyższych często wynika z warunków, jakie są stworzone przez lokalny samorząd lub oferty lokalnych instytucji otoczenia biznesu. Już po okresie inkubacji pomysłu i ugruntowaniu przedsiębiorstwa w danej lokalizacji – przedsiębiorcy zazwyczaj nie dokonują relokacji siedziby, o czym świadczą odpowiedzi w badaniu realizowanym wśród lokalnych przedsiębiorców.

**Cel bezpośrednio powiązany jest z celami:**

- I.3. Zapewnienie pełnej koordynacji działań Urzędu Miasta Torunia i Instytucji Otoczenia Biznesu w zakresie wsparcia przedsiębiorców
- I.5. Zwiększenie intensywności współpracy trójkąta - uczelni wyższych, miasta i przedsiębiorców.
- I.7. Kreowanie postaw przedsiębiorczych - zwiększenie skłonności do zakładania firm



Przewidywane rezultaty:								
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Wzrost liczby nowozakładanych przedsiębiorstw,</li> <li>✓ Wzrost liczby osób korzystających z inkubatorów przedsiębiorczości,</li> <li>✓ Wzrost liczby udzielanych porad w zakresie uruchamiania działalności gospodarczej przez IOB</li> <li>✓ Wzrost liczby nowych przedsiębiorstw korzystających z oferty instytucji finansowych</li> <li>✓ Rosnący odsetek przedstawicieli grup zagrożonych bezrobociem wśród osób zakładających działalność gospodarczą</li> </ul>								
L.p.	Projekty/działania	Charakter interwencji	Adresat działania	Wskaźniki / mierniki	Okres realizacji	Podmiot prowadzący projekt	Podmioty uczestniczące w realizacji projektu	Przewidywane koszty
1	<b>Wsparcie finansowe dla osób zakładających firmy z wybranych grup</b> Oferowanie pożyczek, poręczeń dla osób bezrobotnych, kobiet, absolwentów, osób po 50 roku życia.	koordynacja i upowszechnienie działań wspierających biznes	start-upy	Budżet na pomoc	Od 2014	PUP w ramach Miejskiego Programu Promocji Zatrudnienia (...)	IOB	W ramach środków na aktywizację zawodową.
2	<b>Wsparcie merytoryczne osób rozpoczynających działalność gospodarczą</b> Organizacja szkoleń i doradztwa dla rozpoczynających działalność gospodarczą i firm działających do 1 roku nt. możliwości uzyskania wsparcia z IOB	koordynacja i upowszechnienie działań wspierających biznes	start-upy	Liczba uczestników	Od 2014	TFPK	TARR, KPFP, KPFPK, Inkubatory, IPH, PUP dla miasta Torunia	Z budżetów IOB.

### I.7. Kreowanie postaw przedsiębiorczych – zwiększenie skłonności do zakładania firm

Przedsiębiorczość jest definiowana jako „umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania (zrealizowania) nowych możliwości produkcyjnych, usługowych czy też organizacyjnych dających szansę na relatywnie duże korzyści w warunkach braku pewności co do sukcesu całego przedsięwzięcia”. W celu zwiększenia skłonności do prowadzenia własnego przedsiębiorstwa, zasadne jest prezentowanie dobrych praktyk, przykładów i promowanie postaw przedsiębiorczych. Cel ma przyczynić się do traktowania własnej działalności gospodarczej jako realnej alternatywy dla pracy na etacie lub pozostawania bez pracy.

#### Cel jest powiązany z celem :

I.8 Poprawa atrakcyjności kształcenia w zakresie przedsiębiorczości w szkołach

#### Cel wpływa na realizację celu:

I.6 Rozwój nowozakładanych przedsiębiorstw

#### Przewidywane rezultaty:

- ✓ Wzrost liczby zakładanych nowych firm (zakładanych jako pierwsza działalność).



✓ <b>Wzrost udziału uczniów szkół ponadgimnazjalnych i studentów, deklarujących przy zakończeniu szkoły – założenie działalności gospodarczej</b> ✓ <b>Wzrost liczby nowozakładanych przedsiębiorstw przez absolwentów szkół ponadgimnazjalnych i studentów</b>								
L.p.	Projekty/działania	Charakter interwencji	Adresat działania	Wskaźniki / mierniki	Okres realizacji	Podmiot prowadzący projekt	Podmioty uczestniczące w realizacji projektu	Przewidywane koszty
1	<b>Konkurs PMT na najciekawszy biznesplan.</b> Biznesplany byłyby oceniane przez przedstawicieli przedsiębiorstw, BOIP, TFPK, banków i innych IOB.	edukacja	Studenci jako klient pośredni, start-upy – klient finalny	liczba przedstawionych biznes-planów	Od 2014	BOIP	inkubatory, TFPK, KPFP, inne IOB, PUP dla miasta Torunia	Rocznie 20 tys. zł, nagroda – finansowanie z pożyczki poręczanej.
2	<b>Upowszechnienie dobrych praktyk wśród uczniów i studentów</b> Prezentacje nowych przedsiębiorstw/biznesplanów, które odniosły sukces w szkołach (zwłaszcza w najlepszych szkołach toruńskich np. GiLA) i uczelniach (ukazanie dobrych praktyk)	edukacja	start-up Uczniowie szkół ponadgimnazjalnych (zwłaszcza w najlepszych szkołach toruńskich np. GiLA)	liczba zaprezentowanych biznes-planów, liczba prezentacji	Od 2014	Inkubatory, WE	BOIP PUP dla miasta Torunia	Realizacja działania nie generuje dodatkowych kosztów.
3	<b>Prezentacja dobrych praktyk krajowych – sieci franchisingowych.</b> Promowanie sieci franchisingowych, jako sprawdzonego pomysłu na działalność gospodarczą, będących alternatywą dla własnego pomysłu.	edukacja	start-up	liczba prezentacji, szkoleń,	Od 2014	PUP, WE, AIP przy WSB	Inkubatory	Koszt firm/sieci promujących się.
4	<b>Diagnozowanie perspektywicznych kierunków prowadzenia działalności.</b> Analiza nowoutworzonych firm i branż dających największe szanse utrzymania się na rynku, zlecenie opracowania	diagnozowanie	start-up	Liczba zrealizowanych badań	Od 2014	BOIP, WRIFE	PUP, BOIP	30 tys. rocznie Koszty danych i zlecenia opracowania.

### **I.8. Poprawa atrakcyjności kształcenia w zakresie przedsiębiorczości w szkołach**

Obecna forma kształcenia przedsiębiorczości w szkołach w dużej części stanowi wstęp do nauk o zarządzaniu. W celu wyzwolenia ducha przedsiębiorczości jeszcze na poziomie szkół ponadgimnazjalnych konieczne jest radykalne unowocześnienie i uatrakcyjnienie sposobu przekazywania umiejętności przedsiębiorcy. W ten sposób – podjęcie własnej działalności może stać się dla młodych ludzi realną alternatywą, na której skorzystają w przyszłości. Proponowane działania obejmują wykorzystywanie i upowszechnianie najlepszych praktyk lokalnych (konkursy dla nauczycieli) i krajowych (w formie zakupu pomocy dydaktycznych i programów).

#### **Cel wpływa na cele:**

- I.7 Kreowanie postaw przedsiębiorczych - zwiększenie skłonności do zakładania firm
- I.6 Rozwój nowozakładanych przedsiębiorstw



<b>Przewidywane rezultaty:</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Wzrost liczby zakładanych nowych firm (zakładanych jako pierwsza działalność).</b></li> <li>✓ <b>Wzrost udziału uczniów szkół ponadgimnazjalnych i studentów, deklarujących przy zakończeniu szkoły – założenie działalności gospodarczej</b></li> <li>✓ <b>Wzrost liczby nowozakładanych przedsiębiorstw przez absolwentów szkół ponadgimnazjalnych i studentów</b></li> <li>✓ <b>Wzrost liczby toruńskich laureatów konkursów dotyczących przedsiębiorczości</b></li> </ul>								
L.p.	Projekty/działania		Adresat działania	Wskaźniki / mierniki	Okres realizacji	Podmiot prowadzący projekt	Podmioty uczestniczące w realizacji projektu	Przewidywane koszty
1	<b>Konkursy wśród uczniów na najlepszego nauczyciela przedsiębiorczości.</b> Działanie ma na celu identyfikację i upowszechnienie najlepszych praktyk w kształceniu przedsiębiorczości w szkołach.	edukacja	Uczniowie szkół ponadgimnazjalnych zwłaszcza najlepszych np. GiLA (klient pośredni), start-upy (klient finalny)	liczba konkursów, liczba nauczycieli zgłoszonych do konkursu	Od 2014	WE	Szkoły ponadgimnazjalne, IOB	10 tys. zł jako nagroda dla nauczycieli – rocznie.
2	<b>Wykorzystanie najlepszych praktyk oraz praktycznych wzorców w edukacji przedsiębiorczości</b> Działanie obejmuje zakup przez miasto nowoczesnych programów i pomocy dydaktycznych np. gra Cashflow.	edukacja	Uczniowie szkół ponadgimnazjalnych zwłaszcza najlepszych np. GiLA (klient pośredni), start-upy (klient finalny)	% szkół korzystających z zakupionych kursów	Od 2014	WE	Szkoły ponadgimnazjalne, IOB	20 tys. zł jednorazowo.

**I.9. Rozwój wspólnych przedsięwzięć sfery publicznej i prywatnej**

Cel ten ma zbliżyć działania przedsiębiorców i instytucji miejskich. Wspólne przedsięwzięcia mają z założenia prowadzić do upowszechnienia podejmowanych działań i ich szerokiej promocji w środowisku przedsiębiorców. Komunikacja powinna być prowadzona dwustronnie – poprzez zbieranie opinii środowiska przedsiębiorców w ramach Rady Gospodarczej lub Rady Prezydenckiej oraz komunikowanie o otwierających się możliwościach dla przedsiębiorców.

Wspólne przedsięwzięcia to nie tylko dialog. Aby zbliżyć środowisko biznesowe i gospodarcze – zasadne są wspólne przedsięwzięcia, takie jak promocja toruńskich przedsiębiorstw w miastach partnerskich (poprzez ułatwienie nawiązywania kontaktów z tamtejszym środowiskiem gospodarczym), wspólne uczestnictwo w imprezach targowych.

**Cel wpływa na realizację celów :**

I.1. Wzmocnienie toruńskich przedsiębiorstw

II.1. Stworzenie i wypromowanie marki „Centrum Kongresowe Toruń”



<b>Cel wspiera cele strategiczne :</b>								
I. Toruń - miastem przyjaznym lokalnym przedsiębiorcom								
II. Toruń - aktywnym centrum kongresowym								
<b>Przewidywane rezultaty:</b>								
✓ <b>Wzrost liczby uczestników spotkań z instytucjami publicznymi</b>								
✓ <b>Wzrost liczby uczestników zrealizowanych wspólnych przedsięwzięć promocyjnych</b>								
✓ <b>Wzrost liczby subskrybentów bazy firm toruńskich</b>								
L.p.	Projekty/działania	Charakter interwencji	Adresat działania	Wskaźniki / mierniki	Okres realizacji	Podmiot prowadzący projekt	Podmioty uczestniczące w realizacji projektu	Przewidywane koszty
1	<b>Utworzenie rady gospodarczej przy PMT ds. rozwoju gospodarczego miasta</b> Rada (gospodarczy Think Thank) - powinna funkcjonować przy udziale uczelni wyższych, IOB, wybranych przedstawicieli MSP i dużych przedsiębiorstw. Alternatywnie - aktywna praca Grupy Ekspertckiej do spraw Gospodarki, Przedsiębiorczości i Finansów Rady Prezydenckiej.	koordynacja i upowszechnienie działań wspierających biznes	przedsiębiorcy lokalni	liczba spotkań, liczba uczestników	Od 2014	BOIP	Uczelnie, IOB, PUP dla miasta Torunia	Realizacja działania nie generuje dodatkowych kosztów.
2	<b>Wspólne akcje promocyjne przedsiębiorców i UMT</b> Działanie obejmujące m.in. wspólną obecność na targach, promowanie toruńskich przedsiębiorstw w miastach partnerskich. Działania promocyjne powinny być zgodne z zasadami udzielania pomocy publicznej tzn. powinien zostać zapewniony powszechny dostęp do możliwości wsparcia.	promocja lokalnych przedsiębiorców	przedsiębiorcy lokalni	liczba kampanii promocyjnych, liczba uczestników	Od 2014	Wydział Promocji	BOIP	Koszty mediów – reklama, koszty koordynacji wyjazdów do miast partnerskich i uczestnictwa w targach.
3	<b>Bieżąca wymiana informacji gospodarczej pomiędzy sferą publiczną a prywatną</b> Umieszczenie na miejskim portalu dla przedsiębiorców informacji o możliwych inwestycjach, planach zagospodarowania. Stworzenie na bieżąco aktualizowanej bazy informacji o działających firmach, bazy ofert i zamówień (publicznych i prywatnych).	promocja lokalnych przedsiębiorców	Przedsiębiorcy lokalni	Liczba odsłon strony internetowej, liczba subskrypcji	Od 2014	BOIP	BEiNW (spółki miejskie), MPU, Wydział Inwestycji i Remontów	Koszt stworzenia i utrzymania strony www.



### I.10. Niwelowanie barier ograniczających rozwój firm

Badanie przedsiębiorców pozwoliło zidentyfikować główne bariery rozwojowe jako bariery popytowe (związane z konkurencją i popytem na produkty), dotyczące dostępu do zasobów i wiedzy oraz bariery administracyjne. Spośród tych ostatnich najczęściej wskazywany jest długi czas uzyskiwania decyzji budowlanych. W związku z tym proponowane działania zmiernają do skrócenia i zapewnienia przewidywalności okresu uzyskania decyzji administracyjnych w procesie budowlanym.

W celu bieżącego dostosowywania działań do realiów działalności gospodarczej, konieczne jest stałe monitorowanie zachodzących zmian i barier, których oddziaływanie lokalnie może się zmieniać. W związku z tym, przewidziane są działania z zakresu regularnego badania przedsiębiorców pod kątem korekt w prowadzonych przez Miasto działaniach.

**Cel jest powiązany z celami:**

**III.1. Zapewnienie korzystnych warunków inwestowania na terenie miasta Torunia**

**I.11. Wzrost świadomości pracowników służb miejskich w zakresie celów i narzędzi współpracy z przedsiębiorcami**

**Cel wspiera bezpośrednio cele strategiczne :**

I. Toruń - miastem przyjaznym lokalnym przedsiębiorcom

III. Toruń - dobrym miejscem do inwestowania w nowoczesne usługi

**Przewidywane rezultaty:**

✓ **Wzrost pokrycia obszaru miasta planami zagospodarowania przestrzennego**

✓ **Skrócenie czasu uzyskiwania pozwolenia na budowę**

L.p.	Projekty/działania	Charakter interwencji	Adresat działania	Wskaźniki / mierniki	Okres realizacji	Podmiot prowadzący projekt	Podmioty uczestniczące w realizacji projektu	Przewidywane koszty
1	<b>Poprawa zarządzania okresem wydawania decyzji budowlanych.</b> Zbudowanie i przestrzeganie ograniczonej w czasie ścieżki uzyskiwania podstawowych decyzji administracyjnych wymaganych w procesie budowlanym (oszacowanie średniego czasu wydawania poszczególnych decyzji)	administracja sprzyjająca przedsiębiorcy	inwestorzy	Średni czas wydawania podstawowych decyzji administracyjnych	Od 2014	Wydział Architektury i Budownictwa oraz inne wydziały UMT	BOIP	Realizacja działania nie generuje dodatkowych kosztów.
2	<b>Uchwalenie planów zagospodarowania przestrzennego dla wybranych rejonów Torunia</b>	ukierunkowana oferta inwestycyjna	inwestorzy	Pokrycie obszaru Miasta planami zagospodarowania	Od 2014	MPU przy współudziale i na wniosek BOIP	MPU	Koszty dokumentacji Planu Zagospodarowania Przestrzennego.





3	<b>Diagnozowanie kierunków rozwoju i barier rozwoju toruńskich przedsiębiorstw</b> Działanie realizowane poprzez zlecenie odpowiednich opracowań (m.in. badanie typu „tajemniczy klient” w instytucjach miejskich w zakresie jakości obsługi przedsiębiorców).	diagnozowanie	przedsiębiorcy lokalni, start-upy	Liczba zrealizowanych badań	Od 2014	BOIP	WRiPE, IOB, IPH, Lewiatan, BCC, PUP dla miasta Torunia	20 tys. zł rocznie.
4	<b>Regularne badanie klimatu gospodarczego w Toruniu</b> Stworzenie stałego panelu 50 przedsiębiorstw, regularnie badanych w zakresie klimatu prowadzenia działalności. Obserwacja zmian i trendów.	diagnozowanie	przedsiębiorcy lokalni, inwestorzy	Liczba przedsiębiorstw w panelu	Od 2014	BOIP	IPH, Lewiatan, BCC, PUP dla miasta Torunia	10 tys. zł rocznie.

### I.11. Wzrost świadomości pracowników służb miejskich w zakresie celów i narzędzi współpracy z przedsiębiorcami

Cel ma uwrażliwić pracowników urzędu miasta na obsługę przedsiębiorców i identyfikację ich potrzeb. W związku z tym przewidziane są szkolenia dla pracowników służb miejskich mających kontakt z przedsiębiorcami i inwestorami tj. pracowników Urzędu Miasta, PUP. Szkolenia powinny obejmować w szczególności informację o zakresie działań wspierających przedsiębiorców w Toruniu przez poszczególne komórki Urzędu. W wyniku szkoleń – pracownicy powinni zidentyfikować potrzebę przedsiębiorcy i skierować go do odpowiedniej osoby lub instytucji. Szkolenia powinny kłaść nacisk na jakość i charakter obsługi klienta.

**Cel jest powiązany z celami:**

I.3. Zapewnienie pełnej koordynacji działań Urzędu Miasta Torunia i Instytucji Otoczenia Biznesu w zakresie wsparcia przedsiębiorców

I.9. **Rozwój wspólnych przedsięwzięć sfery publicznej i prywatnej**

I.10. **Niwelowanie barier ograniczających rozwój firm**

**Przewidywane rezultaty:**

- ✓ Uzyskanie pozytywnego wyniku badania „tajemniczego klienta” w zakresie obsługi przedsiębiorców
- ✓ Poprawa wizerunku Urzędu Miasta w zakresie jakości obsługi przedsiębiorstw.

Projekty/działania	Charakter interwencji	Adresat działania	Wskaźniki / mierniki	Okres realizacji	Podmiot prowadzący projekt	Podmioty uczestniczące w realizacji projektu	Przewidywane koszty
Szkolenia dla pracowników urzędów i instytucji miejskich (mających kontakt z inwestorami i przedsiębiorcami) z zakresu obsługi klienta biznesowego prowadzone przez pracowników BOIP przy współpracy firmy zewnętrznej.	koordynacja i upowszechnienie działań wspierających biznes	przedsiębiorcy lokalni, start-upy, inwestorzy	Liczba przeprowadzonych szkoleń, Wyniki badania „tajemniczego klienta” w zakresie obsługi przedsiębiorców	Od 2014 - na bieżąco	BOIP	Jednostki organizacyjne UM, PUP dla miasta Torunia	Koszt zlecenia przeprowadzenia szkolenia.



## Cel strategiczny II - Toruń - aktywnym centrum kongresowym

### II.1. Stworzenie i wypromowanie marki „Centrum Kongresowe Toruń”

Toruń posiada dość dobrze rozwiniętą infrastrukturę służącą obsłudze ruchu turystycznego. Jest coraz lepiej skomunikowany z resztą kraju poprzez autostradę, funkcjonujące lotniska w Gdańsku i Bydgoszczy i lokalne w Toruniu oraz w najbliższej przyszłości szybką kolej metropolitalną. W połączeniu z bogatą ofertą kulturalną Toruń identyfikowany jest jako potencjalnie dobre centrum kongresowe. Faktycznie jednak jako takie centrum nie funkcjonuje. Analiza potencjalnych korzyści wskazuje, na efekt wydłużenia okresu aktywności turystycznej oraz zwiększenie szans na podjęcie współpracy gospodarczej z odwiedzającymi Toruń przedsiębiorcami. Cel ten zostanie osiągnięty, gdy Toruń będzie powszechnie identyfikowany jako marka gwarantująca wysoką jakość świadczonych usług konferencyjnych. Stąd planowane działania zmierzające do wypromowania i ugruntowania marki Torunia jako Centrum kongresowego w kooperacji z UMK i innymi szkołami wyższymi.

Planowane działania obejmują działania promocyjne i koordynujące zblizoną działalność. Część z tych działań została już podjęta przez Lokalną Organizację Turystyczną

**Cel jest powiązany z celami:**

**I.9.      Rozwój wspólnych przedsięwzięć sfery publicznej i prywatnej**

**I.3.      Zapewnienie pełnej koordynacji działań Urzędu Miasta Torunia i Instytucji Otoczenia Biznesu w zakresie wsparcia przedsiębiorców**

**Przewidywane rezultaty:**

- ✓ **Wzrost liczby odwiedzin strony/podstrony poświęconej Toruniowi jako centrum kongresowemu**
- ✓ **Wzrost świadomości marki wśród firm organizujących eventy**
- ✓ **Wzrost liczby organizowanych w Toruniu konferencji, kongresów, szkoleń**

L.p.	Projekty/działania	Charakter interwencji	Adresat działania	Wskaźniki / mierniki	Okres realizacji	Podmiot prowadzący projekt	Podmioty uczestniczące w realizacji projektu	Przewidywane koszty
1	<b>Utworzenie wspólnej oferty kongresowej toruńskich firm branży turystycznej i instytucji miejskich.</b> Działanie ma na celu przedstawienie pełnego potencjału Torunia jako centrum kongresowego, obejmującego zarówno usługi branży horeca, jak i	promocja lokalnych przedsiębiorców	Lokalne firmy branży turystycznej, kulturalnej, obsługa gości	Liczba zorganizowanych konferencji w Toruniu, Liczba konferencji międzynarodowych	Od 2014	CKK Jordanki, Wydział Sportu i Turystyki, Wydział Promocji	LOT, Toruń Convention Bureau Copernicus, Biura Toruńskiego Centrum	Zwiększenie zakresu działań i zmiana dotychczasowego systemu funkcjonowania Toruń Convention Bureau Copernicus.

Program wspierania przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020



	usługi uzupełniające (w szczególności ofertę kulturalną). Zwiększenie zakresu działań i zmiana dotychczasowego systemu funkcjonowania Toruń Convention Bureau Copernicus.						Miasta	Pozostałe koszty związane z promocją oferty kongresowej.
2	<b>Upowszechnienie wspólnej informacji i oferty.</b> Wykorzystanie istniejącej ( <a href="http://www.convention.torun.pl/">http://www.convention.torun.pl/</a> ) lub budowa nowej strony/podstrony internetowej poświęconej Toruniowi, jako centrum kongresowemu. Pozycjonowanie strony, nawiązanie stałych relacji z firmami organizującymi kongresy i konferencje.	promocja lokalnych przedsiębiorców	Lokalne firmy branży turystycznej, kulturalnej, obsługa gości	Liczba odston strony internetowej, Pozycjonowanie w pierwszej 20-ce	Od 2014	Wydział Promocji/Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji, CKK Jordanki	Wydział Sportu i Turystyki, LOT, Toruń Convention Bureau Copernicus, Biura Toruńskiego Centrum Miasta	Koszt strony www, wydawnictwa informacyjne (broszury, foldery, katalogi obiektów kongresowo-konferencyjnych i instytucji miejskich).
3	<b>Wykorzystanie odbywających się konferencji, szkoleń i kongresów do promocji marki</b> Stworzenie marki (lub wykorzystanie istniejącej) i sygnowanie nią wszystkich imprez realizowanych w Toruniu, w firmach uczestniczących we wspólnej ofercie	promocja lokalnych przedsiębiorców	Lokalne firmy branży turystycznej, kulturalnej, obsługa gości	Liczba imprez sygnowanych marką, Liczba publikacji sygnowanych marką	Od 2014	Wydział Sportu i Turystyki, CKK Jordanki, Wydział Promocji	LOT, Toruń Convention Bureau Copernicus, Biura Toruńskiego Centrum Miasta	Koszty promocji marki.
4	<b>Formalne powiązanie przedsiębiorstw i instytucji zaangażowanych w rozwój centrum kongresowego poprzez stworzenie klastra kongresowego.</b> Klaster może występować jako podmiot pozyskujący środki pomocowe na rozwój działalności.	koordynacja i upowszechnienie działań wspierających biznes	Lokalne firmy branży turystycznej, kulturalnej, obsługa gości	Liczba przedsiębiorstw – członków klastra	2015-2018	CKK Jordanki, WRIPE	IOB, LOT, Toruń Convention Bureau Copernicus	Realizacja działania nie generuje dodatkowych kosztów.
5	<b>Organizacja w Toruniu kongresów gospodarczych dla branż kluczowych</b> Działanie obejmowałoby współfinansowanie 2-3 kongresów rocznie dla branż, które miałyby stanowić trzon nowoczesnych inwestycji w Toruniu (koncentracja na kierunkach proponowanych wcześniej:	ukierunkowana oferta inwestycyjna	Lokalne firmy branż wiodących (klient pośredni), lokalne firmy branży turystycznej,	Ilość konferencji organizowanych przez Miasto, zakończonych sukcesem	Od 2015	CKK Jordanki razem z BOIP	IOB, LOT, Toruń Convention Bureau Copernicus	Współfinansowanie przez miasto, pozyskiwanie środków od sponsorów.



	logistyka, firmy świadczące usługi outsourcingowe dla biznesu oraz firmy prowadzących centra badawczo-rozwojowe)		kulturalnej, obsługa gości (klient finalny)					
6	<p><b>Kampania promocyjna Torunia jako Centrum Kongresowego</b></p> <p>Promocja Torunia w regionie i w Polsce i Europie jako miejsca posiadającego najlepsze walory dla organizacji przez przedsiębiorców spotkań biznesowych z kontrahentami oraz imprez firmowych.</p> <p>Rozszerzenie działań związanych z promocją marki poprzez aktywne włączenie się Torunia w struktury organizacji ogólnopolskich i międzynarodowych skupiających instytucje/organizacje działające na rzecz promocji kongresowo – konferencyjnej.</p>	promocja lokalnych przedsiębiorców	Lokalne firmy branży turystycznej, kulturalnej, obsługa gości	Liczba publikacji sygnowanych marką, liczba portali, wyniki pozycjonowania strony www, budżet na reklamę	Od 2014	Wydział Promocji/Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji	IOB, LOT, Toruń Convention Bureau Copernicus	Koszty kampanii promocyjnej.

**Cel strategiczny jest wspierany również przez następujące cele operacyjne , opisane wcześniej:**

***1.3. Zapewnienie pełnej koordynacji działań Urzędu Miasta Torunia i Instytucji Otoczenia Biznesu w zakresie wsparcia przedsiębiorców***

Przedsiębiorstwa branż związanych z działalnością turystyczną i kongresową mają takie same potrzeby w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, jak inne firmy. W związku z tym, cel operacyjny **1.3. Zapewnienie pełnej koordynacji działań Urzędu Miasta Torunia i Instytucji Otoczenia Biznesu w zakresie wsparcia przedsiębiorców** i działania podejmowane dla realizacji tego celu znajdują zastosowanie do obszaru rozwoju Torunia jako centrum kongresowego.

**Cel bezpośrednio wpływa na realizację celów:**

- I.2. Ułatwienie dostępu do zasobów koniecznych do działalności gospodarczej
- I.3. Zapewnienie pełnej koordynacji działań Urzędu Miasta Torunia i Instytucji Otoczenia Biznesu w zakresie wsparcia przedsiębiorców



**II.1. Stworzenie i wypromowanie marki „Centrum Kongresowe Toruń”**

**Cel jest powiązany z celem :**

I.11. Wzrost świadomości pracowników służb miejskich w zakresie celów i narzędzi współpracy z przedsiębiorcami

**Przewidywane rezultaty:**

- ✓ Wzrost liczby usług świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu w odniesieniu do branży horeca

***I.9. Rozwój wspólnych przedsięwzięć sfery publicznej i prywatnej***

Dla zbudowania marki kluczowe jest podjęcie wspólnych działań Miasta i przedsiębiorstw w celu budowania i promowania wspólnej oferty. Podejmowane przedsięwzięcia obejmować powinny wspólne działania promocyjne, wspólne uczestnictwo w imprezach targowych.

**Cel wpływa na realizację celów :**

- I.1. Wzmocnienie toruńskich przedsiębiorstw
- II.1. Stworzenie i wypromowanie marki „Centrum Kongresowe Toruń”

**Cel wspiera cele strategiczne :**

- I. Toruń - miastem przyjaznym lokalnym przedsiębiorcom
- II. Toruń - aktywnym centrum kongresowym

**Przewidywane rezultaty:**

- ✓ Wzrost liczby uczestników zrealizowanych wspólnych przedsięwzięć w zakresie działalności konferencyjnej



## Cel strategiczny III - Toruń - dobrym miejscem do inwestowania w nowoczesne usługi

### III.1. Zapewnienie korzystnych warunków inwestowania na terenie miasta Torunia

Realizacja tego celu ma spowodować zwiększenie zainteresowania podejmowaniem inwestycji w Toruniu. Z drugiej strony przewidywane jest rozszerzenie oferty inwestycyjnej Torunia o grunty zlokalizowane w gminach ościennych. Działania te spowodują pośrednie efekty dla Miasta w postaci zwiększenia zatrudnienia i potencjalnego zwiększenia popytu na produkty i usługi oferowane przez toruńskie przedsiębiorstwa. Działanie to jednak uwarunkowane jest chęcią współpracy innych gmin.

Przewidywane jest kontynuowanie działań promocyjnych realizowanych przez Biuro Obsługi Inwestora.

**Cel jest powiązany z celami :**

**I.4. Zwiększenie nacisku na kształcenie kompetencji deficytowych - ukierunkowanie szkolnictwa na potrzeby gospodarki.**

**I.5. Zwiększenie intensywności współpracy trójkąta - uczelni wyższych, miasta i przedsiębiorców.**

**I.10. Niwelowanie barier ograniczających rozwój firm**

**Przewidywane rezultaty:**

- ✓ Zwiększenie liczby podmiotów korzystających z preferencji podatkowych – powiązany ze wzrostem inwestycji i zatrudnienia w tych podmiotach
- ✓ Wzrost liczby inwestycji lokalizowanych w Toruniu, w tym inwestycji z branż preferowanych (centra logistyczne, ośrodki badawczo-rozwojowe, centra usług biznesowych)
- ✓ Zwiększenie powierzchni gruntów do zabudowy w ofercie inwestycyjnej (niekoniecznie własność Gminy)
- ✓ Zwieszenie liczby lokalizacji na centra logistyczne w ofercie inwestycyjnej
- ✓ Dostępna w Toruniu powierzchnia biurowa (w ramach lokalizacji powyżej 1000 m<sup>2</sup>)

L.p.	Projekty/działania	Charakter interwencji	Adresat działania	Wskaźniki / mierniki	Okres realizacji	Podmiot prowadzący projekt	Podmioty uczestniczące w realizacji projektu	Przewidywane koszty
1	<b>Rozszerzenie oferty inwestycyjnej</b> Porozumienia z gminami ościennymi m.in. włączenie terenów sąsiadujących do oferty inwestycyjnej Torunia.	ukierunkowana oferta inwestycyjna	inwestorzy	Powierzchnia włączona do oferty, Liczba lokalizacji na centra logistyczne	Od 2014	BOIP		Realizacja działania nie generuje dodatkowych kosztów.
2	<b>Promocja inwestycyjna</b> Kontynuacja działań promocyjnych w zakresie lokalizacji inwestycji w wiodących kierunkach w Toruniu : logistyka, firmy świadczące usługi outsourcingowe dla biznesu oraz firmy prowadzących centra badawczo-rozwojowe)	ukierunkowana oferta inwestycyjna	inwestorzy	Liczba adresatów informacji	Od 2014	BOIP	WGN	Koszty promocji - targi, wyjazdy.



3	<b>Rozszerzenie stosowania ulg w zakresie użytkowania wieczystego dla terenów inwestycyjnych.</b> Działanie przewiduje możliwość ustanowienia prawa wieczystego użytkowania dla gruntów pod działalność gospodarczą. Preferencja będzie polegała na rozłożeniu w czasie opłaty za użytkowanie gruntu. Działanie umożliwi rozpoczęcie użytkowania gruntów po zapłacie 25% ceny i późniejszej opłacie rocznej na poziomie 3% wartości nieruchomości.	administracja sprzyjająca przedsiębiorcy	inwestorzy	Liczba nieruchomości sprzedana na cele inwestycyjne, liczba podmiotów zainteresowanych ofertą	Od 2014	WGN	BOIP	Realizacja działania nie generuje dodatkowych kosztów.
---	---	--	------------	---	---------	-----	------	--

Cel strategiczny jest wspierany również przez następujące cele operacyjne , opisane wcześniej:

### ***I.1. Wzmocnienie toruńskich przedsiębiorstw.***

Działania obejmują z jednej strony kontynuację systemu ulg w podatku od nieruchomości oraz w miarę możliwości stopniowe włączanie do niego kolejnych preferencji.

**Działanie I.1.4 Rozwój systemu ulg, w ramach zwolnień w podatkach i opłatach, celem aktywizacji przedsiębiorczości.**

**Cel bezpośrednio wpływa na realizację celów operacyjnych:**

**I.2. Ułatwienie dostępu do zasobów koniecznych do działalności gospodarczej**

**Cel wspiera cele strategiczne :**

**I. Toruń - miastem przyjaznym lokalnym przedsiębiorcom**

**Przewidywane rezultaty:**

- ✓ Wzrost odsetka absolwentów szkół średnich kończących edukację w zawodach deficytowych.
- ✓ Zmniejszenie odsetka absolwentów szkół średnich kończących edukację w zawodach nadwyżkowych
- ✓ Zmniejszenie liczby bezrobotnych wśród absolwentów szkół ponadgimnazjalnych
- ✓ Zwiększenie skuteczności szkoleń dla bezrobotnych (mierzone odsetkiem osób pozostających bez pracy w ciągu 6 miesięcy od zakończenia szkolenia)

### ***I.4. Zwiększenie nacisku na kształcenie kompetencji deficytowych - ukierunkowanie szkolnictwa na potrzeby gospodarki.***

Możliwość pozyskania na miejscu odpowiedniej kadry traktowana jest przez inwestorów jako istotny czynnik sprzyjający rozwojowi i zwiększający szanse Torunia na lokalizację inwestycji. Stąd osiągnięcie tego celu operacyjnego będzie miało również istotny wpływ na potencjał inwestycyjny Torunia.

**Cel bezpośrednio wpływa na realizację celów operacyjnych:**



**I.2. Ułatwienie dostępu do zasobów koniecznych do działalności gospodarczej**

**Cel wspiera cele strategiczne :**

**I. Toruń - miastem przyjaznym lokalnym przedsiębiorcom**

**III. Toruń - dobrym miejscem do inwestowania w nowoczesne usługi**

**Przewidywane rezultaty:**

- ✓ **Wzrost odsetka absolwentów szkół średnich kończących edukację w zawodach deficytowych.**
- ✓ **Zmniejszenie odsetka absolwentów szkół średnich kończących edukację w zawodach nadwyżkowych**
- ✓ **Zmniejszenie liczby bezrobotnych wśród absolwentów szkół ponadgimnazjalnych**
- ✓ **Zwiększenie skuteczności szkoleń dla bezrobotnych (mierzone odsetkiem osób pozostających bez pracy w ciągu 6 miesięcy od zakończenia szkolenia)**

***I.5. Zwiększenie intensywności współpracy trójkąta - uczelni wyższych, miasta i przedsiębiorców.***

Dostęp do nowoczesnych technologii i kreowanie produktów i usług opartych na wiedzy jest obecnie efektywnym sposobem zdobywania przewagi rynkowej. Obecność uniwersytetu z szeroką ofertą edukacyjną w zakresie nauk przyrodniczych, nauk o zdrowiu z funkcjonującym w ramach uczelni Centrum Nowoczesnych Technologii otwiera pole do funkcjonowania centrów naukowo-badawczych. Infrastruktura informatyczna będąca w dyspozycji Toruńskiego Parku Technologicznego, dostępność wykwalifikowanych absolwentów kierunków nauk ekonomicznych, administracji, informatyki otwiera możliwości w zakresie uruchamiania centrów usług biznesowych i IT zarówno dla międzynarodowych korporacji jak i polskich przedsiębiorstw.

Obecnie skala współpracy pomiędzy uczelniami wyższymi a przedsiębiorcami jest minimalna. Cel ma przyczynić się do szerszej komercjalizacji prowadzonych badań naukowych. Konieczna jest współpraca z lokalnymi uczelniami wyższymi celem prezentowania i popularyzowania dorobku toruńskich naukowców z propozycjami dla biznesu – również dla inwestorów.

**Cel bezpośrednio wpływa na realizację celów operacyjnych:**

- I.1. Wzmocnienie toruńskich przedsiębiorstw
- I.2. Ułatwienie dostępu do zasobów koniecznych do działalności gospodarczej
- I.6. Rozwój nowozakładanych przedsiębiorstw
- III.1. Zapewnienie korzystnych warunków inwestowania na terenie miasta Torunia

**Cel wspiera cele strategiczne :**

**I. Toruń - miastem przyjaznym lokalnym przedsiębiorcom**

**III. Toruń - dobrym miejscem do inwestowania w nowoczesne usługi**

**Przewidywane rezultaty:**

- ✓ **Wzrost liczby usług dla przedsiębiorstw wykonanych przez toruńskie uczelnie wyższe**
- ✓ **Wzrost komercyjnego wykorzystania istniejących prac badawczych, wynalazków**





### **I.10. Niwelowanie barier ograniczających rozwój firm**

W procesie pozyskiwania inwestorów szczególnie istotny jest proces uzyskiwania decyzji budowlanych. Badanie przedsiębiorców wskazało, że jest to jeden z istotniejszych problemów, na który natrafiają przedsiębiorcy w Toruniu. W związku z tym proponowane działania zmierzają do skrócenia i zapewnienia przewidywalności okresu uzyskania decyzji administracyjnych w procesie budowlanym.

W celu bieżącego dostosowywania działań do realiów działalności gospodarczej, konieczne jest stałe monitorowanie zachodzących zmian i barier, których oddziaływanie lokalnie może się zmieniać. Badania powinny obejmować również potencjalnych inwestorów i rozwojowe kierunki inwestycyjne.

**Cel jest powiązany z celami:**

**III.1. Zapewnienie korzystnych warunków inwestowania na terenie miasta Torunia**

**I.11. Wzrost świadomości pracowników służb miejskich w zakresie celów i narzędzi współpracy z przedsiębiorcami**

**Cel wspiera bezpośrednio cele strategiczne :**

I. Toruń - miastem przyjaznym lokalnym przedsiębiorcom

III. Toruń - dobrym miejscem do inwestowania w nowoczesne usługi

**Przewidywane rezultaty:**

- ✓ Wzrost pokrycia obszaru miasta planami zagospodarowania przestrzennego
- ✓ Skrócenie czasu uzyskiwania pozwolenia na budowę



## 6. Wdrażanie Programu

Program wspierania przedsiębiorczości w Toruniu w latach 2014-2020 skierowany do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw obejmuje cele strategiczne i operacyjne oraz zestaw działań. Do zarządzania programem, powinno zatem zostać zastosowane podejście projektowe. W konsekwencji każde z działań powinno być traktowane jako odrębny projekt.

Koordinację programu powinien realizować Zespół ds. realizacji Programu wspierania przedsiębiorczości w Toruniu na lata 2014-2020, w którego skład powinni wejść kierownicy jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za wdrażanie poszczególnych działań programu. Zespołowi powinien przewodniczyć Zastępca Prezydenta Miasta Torunia. Skład Zespołu:

- BOIP UMT – Biuro Obsługi Inwestora i Przedsiębiorców Urzędu Miasta Torunia
- CKK Jordanki – Centrum Kulturalno-Kongresowe Jordanki Sp. z o.o.
- MPU – Miejska Pracownia Urbanistyczna w Toruniu
- PUP – Powiatowy Urząd Pracy dla miasta Torunia
- WAiB – Wydział Architektury i Budownictwa Urzędu Miasta Torunia
- WE - Wydział Edukacji Urzędu Miasta Torunia
- WEiR – Wydział Ewidencji i Rejestracji Urzędu Miasta Torunia
- WGN – Wydział Gospodarki Nieruchomościami Urzędu Miasta Torunia
- WKSii – Wydział Komunikacji Społecznej i Informacji Urzędu Miasta Torunia
- WP – Wydział Promocji Urzędu Miasta Torunia
- WPiW – Wydział Podatków i Windykacji Urzędu Miasta Torunia
- WRiPE - Wydział Rozwoju i Programowania Europejskiego Urzędu Miasta Torunia
- WSiT – Wydział Sportu i Turystyki Urzędu Miasta Torunia
- Wybrane instytucje otoczenia biznesu

Obsługa Zespołu powinna być prowadzona przez wydział wiodący w zakresie przygotowanie Programu, tj. Wydział Rozwoju i Programowania Europejskiego. Wydział będzie prowadził na poziomie operacyjnym i informacyjnym stałą działalność wdrożeniową oraz monitorującą realizację Programu.

W związku z przyjętym podejściem - każde działanie – projekt jest odrębnym przedsięwzięciem, dla których określono:

- jednostkę organizacyjną, która powinna nim zarządzać z racji merytorycznego zakresu odpowiedzialności,
- podmioty, których zaangażowanie w realizację projektu jest zasadne i celowe,
- przewidywane koszty projektu,
- wskaźniki realizacji projektu.

Odpowiedzialność za realizację poszczególnych projektów przejmują kierownicy jednostek organizacyjnych, którym zlecono realizację projektów.

Rozpoczęcie wdrażania programu stanowiło będzie przyjęcie Programu przez Radę Miasta

W ciągu 1 miesiąca od przyjęcia Programu przez Radę Miasta, powinno nastąpić :



1. Formalne przydzielenie projektów poszczególnym jednostkom organizacyjnym,
2. Ustalenie kierowników projektów.

W ciągu trzech miesięcy od przyjęcia Programu przez Radę Miasta, powinno nastąpić:

1. Zbudowanie kart poszczególnych projektów przez kierowników (karty, zgodne z załącznikiem),
2. Określenie wartości bieżących wskaźników,
3. Zaproponowanie wartości wskaźników w perspektywie czasowej programu,
4. Przygotowanie budżetu projektów dla pierwszego roku i kolejnych lat,
5. Zatwierdzenie kart projektów przez Prezydenta Miasta Torunia.

W każdym roku realizacji programu konieczna jest :

1. Ocena stopnia wdrożenia poszczególnych projektów,
2. Ocena stopnia realizacji celów strategicznych i operacyjnych programu – oszacowanie wskaźników rezultatu,
3. Ustalenie faktycznej zależności pomiędzy realizacją działań projektów a osiągnięciem celów programu,
4. Rozliczenie wykonania budżetów roku poprzedniego,
5. Ustalenie budżetu projektów na kolejny rok,
6. Ocena stopnia zaangażowania podmiotów zewnętrznych włączonych w realizację poszczególnych projektów.
7. Bieżące podejmowanie działań korygujących.
8. Ocena odbioru działań i rezultatów Programu przez organizacje przedsiębiorców i pracodawców oraz samych przedsiębiorców - poprzez badania własne.
9. Bieżący monitoring projektów.



**ZAŁĄCZNIK ..... – KARTA PROJEKTU**

**1. TYTUŁ PROJEKTU**

--

**2. Umieszczenie w Programie wspierania przedsiębiorczości w Toruniu w latach 2014-2020 skierowany do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw:**

**Cel strategiczny (realizowany przez zadanie):**

-

**Cel operacyjny (realizowany przez zadanie):**

-

**3. Podmiot prowadzący projekt:**

--

**3. Kierownik projektu:**

--

**4. Opis projektu:**

--

**5. Główne ryzyka:**

--

**7. Podstawowe etapy wdrażania:**

L.p.	Etap	Termin zakończenia	Koszty	Źródła finansowania

**7. Podmioty uczestniczące w realizacji projektu:**

--

**8. Wskaźniki:**

L.p.	Wskaźnik	Poziom wyjściowy	Rok 1	Poziom docelowy 2020



## 9. Monitoring i ewaluacja Programu.

Kontrola realizacji Programu to proces przebiegający podczas wdrożenia poszczególnych działań. Pozwala ona ocenić stopień osiągnięcia zaplanowanych celów i zadań oraz ocenić ostateczne rezultaty Programu. Ze względu na długi czas trwania Programu, pomaga także dokonać strategicznego przeglądu pierwotnych założeń. Wyróżniamy dwa rodzaje kontroli, pierwsza to kontrola dynamiczna zwana inaczej monitoringiem. Polega ona na stałym zbieraniu danych przez realizatorów i bieżącej ocenie postępów, stosowana jest w trakcie realizowania poszczególnych prac. Z kolei drugi rodzaj oceny, tzw. ewaluacja, to przegląd rezultatów dokonywany w wybranych momentach czasu, po zakończeniu grupy logicznie ze sobą powiązanych zadań w odniesieniu do zadanych celów operacyjnych, strategicznych, wybranych kryteriów i wartości. Taka ocena, w razie zaobserwowania odchylenia od proponowanych wskaźników, pozwala na reagowanie na zaobserwowane odchylenia i wprowadzenie aktualizacji w założeniach, które uległy zmianom w wyniku turbulencji zaobserwowanych w otoczeniu lub w organizacji.

Ewaluacja Programu wspierania przedsiębiorczości w Toruniu w latach 2014-2020 powinna przebiegać następująco:

1. Stały monitoring realizacji wykonywany przez WRiPE na podstawie danych z Kart realizacji projektów otrzymanych od prowadzących działania/kierowników poszczególnych działań.
2. Okresowa ewaluacja i zbiorczy monitoring przynajmniej raz w roku w zbiorczym dokumencie wykonanym przez WRiPE przedstawianym władzom miasta.
3. Ewaluacja mid-term ( w połowie realizacji Programu) w okresie VI – VIII 2017 roku, stanowi przegląd strategiczny. Umożliwia wprowadzenie modyfikacji ze względu na dużą zmienność otoczenia. Wyniki ewaluacji mid-term powinny być zaprezentowane Radzie Miasta Torunia.
4. Ewaluacja ex-post (po zakończeniu realizacji Programu) faktycznie służy ocenie osiągniętych rezultatów oraz pomaga wyjaśnić zaistniałe odchylenia od planu pierwotnego i przeglądu strategicznego. Wyniki ewaluacji ex-post powinny być zaprezentowane Radzie Miasta Torunia.

Badania ewaluacyjne mid-term i ex-post będą zlecane podmiotom zewnętrznym.



### Załącznik nr 1. Karta realizacji projektu

NAZWA DZIAŁANIA
-----------------

**Umiejscowienie** w programie wspierania przedsiębiorczości.

Cel strategiczny (realizowany przez działanie):

Cel operacyjny (realizowany przez działanie):

**Podmiot prowadzący projekt:**

**Krótkie uzasadnienie i opis działania, adresaci działania:**

**Etapy/formy realizacji działania:**

L.p.	Etapy realizacji działania	Faktyczny koszt	Faktyczny termin
1.			
2.			
3.			
...			

**Źródła finansowania:**

**Wskaźniki realizacji działania:**

Wskaźnik	Plan	Wykonanie