

RAPORT ZBIORCZY

GOSPODARKA



O RAPORCIE

W procesie projektowania dokumentu strategicznego, określającego ramy współpracy gmin Metropolii Krakowskiej do 2030 r. i angażującego tak wielu partnerów niezwykle istotne są metody wykorzystywane przy projektowaniu celów, kierunków działań i docelowych konkretnych rozwiązań.

Zespół Biura Zarządu Stowarzyszenia Metropolia Krakowska przy opracowaniu nowej strategii sięgnął po metodę Design Thinking – twórczego rozwiązywania problemów, wywodzącą się z branży kreatywnej. Bazuje ona przede wszystkim na głębokim zrozumieniu potrzeb odbiorców strategii.

Niezwykle ważne w tym procesie jest ciągłe weryfikowanie założeń, powtarzalne testowanie proponowanych zapisów i rozwiązań, tak by dobrze zdefiniować wyzwania, którym Stowarzyszenie Metropolia Krakowska ma sprostać, oraz adekwatne zdefiniowanie celów, które ma osiągnąć.

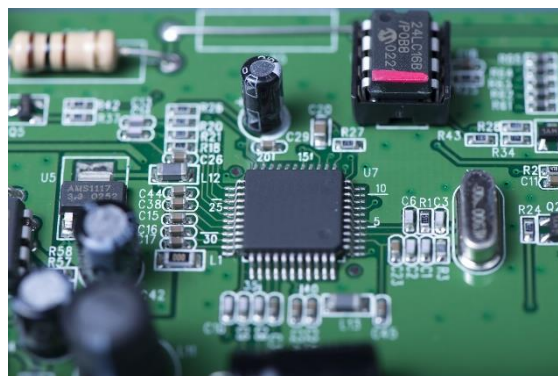
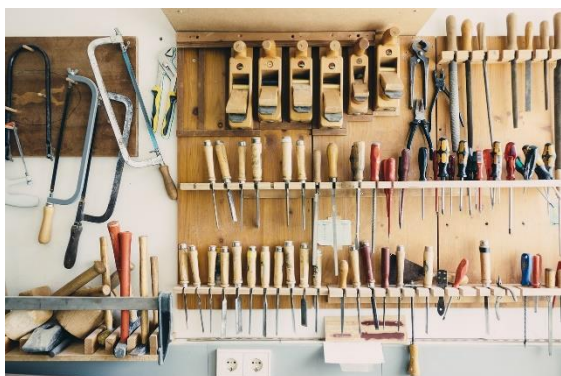
Raport opisuje krok po kroku zastosowane podejście, prezentuje wyniki dotychczasowych prac w postaci kluczowych obserwacji oraz przedstawia uwagi zebrane podczas paneli eksperckich, które odbyły się w listopadzie i grudniu 2020 roku.



Oddajemy Państwu, do konsultacji na drodze elektronicznej, zaproponowany schemat celów i kierunków działań, w celu zebrania dodatkowych uwag i wprowadzenia korekt.

Posłuży to opracowaniu na początku 2021 r. finalnej mapy celów dla całej strategii i ich priorytetyzacji. Kolejny etap prac poświęcony zostanie uzgodnieniu wspólnego systemu wdrażania, kryteriów doboru projektów i mierników osiągnięcia celów.

Całość procesu wraz z raportem ilościowym dostępna jest także w wersji interaktywnej pod adresem https://miro.com/app/board/o9J_kjH-qeo=, gdzie mogą Państwo odnaleźć także materiał dotyczący pozostałych 6 dziedzin współpracy: inteligentne zarządzanie, środowisko i przestrzeń, edukacja, mobilność, usługi społeczne, kultura czasu wolnego.



Spis treści

Spis treści

Wprowadzenie do metodyki	5
EMPATIA.....	9
Empatia. Badania jakościowe	9
Empatia. Opis próby	9
Empatia. Narzędzia badawcze.....	11
Empatia. Przebieg badania	11
Diagnoza potrzeb	13
Tereny Inwestycyjne.....	14
Promocja gospodarcza	16
Współpraca.....	18
Innowacyjność, inteligentne i lokalne specjalizacje.....	20
Analiza SWOT	22
Generowanie Pomysłów	23
Schemat celów	24
TESTOWANIE.....	25
E-panel.....	25
Wnioski z e-paneli	25

Metodyka pracy

DESIGN THINKING



Metodyka pracy

Wprowadzenie do metodyki

W procesie przygotowania strategii wykorzystywane są elementy metodyki **design thinking**, bazującej na specyficznych metodach pracy, które pobudzają kreatywność i prowadzą do twórczego rozwiązywania problemów. W myśl głównej dewizy metodyki: **doing, not talking** (z ang.: *działać zamiast mówić*), zastosowano kilkietapowy podział zadań oraz charakterystyczny sposób myślenia. Dodatkowo, co należy szczególnie podkreślić, zadbano także o adekwatne nastawienie członków zespołu projektowego. Za koordynację przeprowadzenia całego procesu odpowiada zespół pracowników Biura Zarządu Stowarzyszenia Metropolia Krakowska.

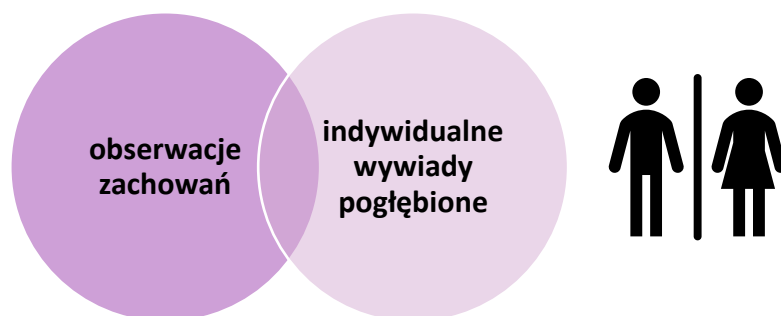
Prace prowadzono, zgodnie z poniższym schematem, dla dziedziny, której dotyczy raport tj. **Gospodarka**, a także pozostałych 6 synergicznie powiązanych tj.: Mobilność, Środowisko i przestrzeń, Inteligentne zarządzanie, Usługi społeczne, Edukacja, Kultura czasu wolnego.

Elementy, które zawiera cały proces to

EMPATIA

Zastosowanie empatii, obserwowanie zachowań odbiorców oraz dogłębne ich zrozumienie to pierwsza faza procesu, która ma na celu *wczucie się* w potrzeby odbiorców. Pozwala to na identyfikację wyzwań z wielu różnych perspektyw i uświadomienie istnienia wielu różnych (oprócz własnego) spojrzeń na dany problem. W pierwszym kroku zgromadzono wiedzę o aktualnych i potencjalnych odbiorcach strategii – miało to na celu wzmocnienie i inspirację zespołu Stowarzyszenia Metropolia Krakowska podczas procesu twórczego i pracy nad rozwiązaniami.

Na tym etapie zastosowano: **obserwacje zachowań** oraz **indywidualne wywiady pogłębione** (oraz na prośbę odbiorców także wywiady w formie diad i triad). Zostały także stworzone zindywidualizowane **persony**, wykorzystywane na kolejnym etapie.



DIAGNOZA POTRZEB

Definiowanie oraz interpretowanie wyników to kolejny etap myślenia projektowego. Skoncentrowano się tu na odpowiednim zdefiniowaniu uwarunkowań, wynikających ze specyfiki dziedziny, w tym: organizacyjnych, prawnych, społecznych, technologicznych oraz ekonomicznych.

Na tym etapie posłużono się następującymi narzędziami:

- drabiną problemów;

Metodyka pracy

- wnioskami płynącymi z **analizy danych ilościowych** (wynikających m.in. z raportu wprowadzającego do dziedziny, będącego przedmiotem osobnych konsultacji)¹;
- analizą **desk research** (z ang.: *analiza danych zastanych*)²;
- **kluczowymi obserwacjami** i wnioskami płynącymi z wywiadów pogłębionych;
- pracą warsztatową w formie **sesji kreatywnych** – praca grupowa, uwzględniająca różne perspektywy z wykorzystaniem narzędzi: **braindumping** (z ang. zrzut mózgu/myśli)³, **klastrowanie obserwacji** oraz narzędzie: „**Jak moglibyśmy...?**”;
- analizą SWOT.



GENEROWANIE POMYSŁÓW

Kolejną fazę, jaką jest generowanie i rozszerzanie pomysłów (element ideacji), charakteryzuje wytwarzanie dużej liczby idei, stanowiących potencjalne rozwiązania problemów. Docelowo wybrane wiązki projektowe powinny zostać wyselekcjonowane i stanowić najbardziej optymalną odpowiedź na wcześniej zdefiniowane potrzeby odbiorców.

Narzędzia jakie wykorzystano w trakcie prac to:

- **braindumping** (z ang. zrzut mózgu/myśli),
- **brainwriting** (z ang. pisana burza mózgów)⁴,

¹ Ze względu na fakt, iż raport ilościowy wprowadzający do dziedziny Gospodarka stanowi odrębny dokument, który był już przedmiotem konsultacji w raporcie końcowym skupiono się wyłącznie na syntezie najistotniejszych wniosków z niego wynikających i opisie wniosków wytykających z badań jakościowych.

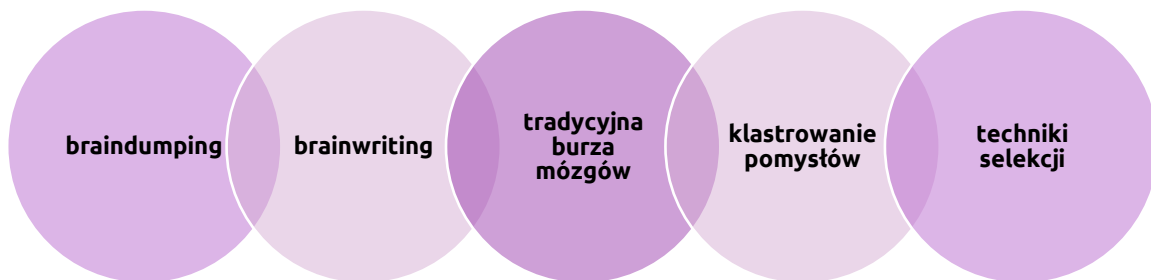
² **Desk research (z ang.: analiza danych zastanych)** - to metoda, która sprowadza się do analizy zapisów dostępnych źródeł danych i informacji, obejmująca w szczególności ich kompilację, wzajemną weryfikację i przetwarzanie. Analiza taka stanowi podstawę do wypracowania wniosków na temat badanego problemu, jak również gromadzi informacje o lukach badawczych – czyli tych zagadnieniach, którymi nikt wcześniej się jeszcze nie zainteresował.

³ **Zrzut mózgu/myśli - z ang. Braindumping** - to metoda pracy wykorzystywana m.in. w myśleniu projektowym, pozwalająca na zapisanie wiedzy, którą dysponuje dana osoba na konkretny temat. Uczestnik, wykonujący zrzut myśli wypisuje tyle informacji, ile pamięta, tworząc listę niepowiązanych myśli. Materiał badawczy uzyskany przy wykorzystaniu tego narzędzia powinien być na tyle wyczerpujący, by umożliwić stworzenie realnego opisu omawianej sytuacji.

⁴ **Pisana burza mózgów - z ang. Brainwriting** - jest metodą szybkiego generowania pomysłów, polegającą na zapisaniu przez uczestników swoich pomysłów na papierze (lub online), zamiast wypowiedzania ich na głos jak w tradycyjnych grupowych sesjach burzy mózgów (brainstorming). Zaletą pisanej burzy mózgów jest możliwość równoległego generowania pomysłów przez wszystkich uczestników, ponieważ każdy z nich pisze swoje pomysły i nikt nie przerywa, ocenia czy blokuje indywidualnych pomysłów. Metoda skłania uczestników do spokojnej refleksji i spisania swoich pomysłów w odpowiednim tempie

Metodyka pracy

- tradycyjna oraz kruszona burza mózgów⁵,
- klastrowanie pomysłów,
- techniki selekcji (głosowanie, matryca WOW, HOW, NOW, POW).

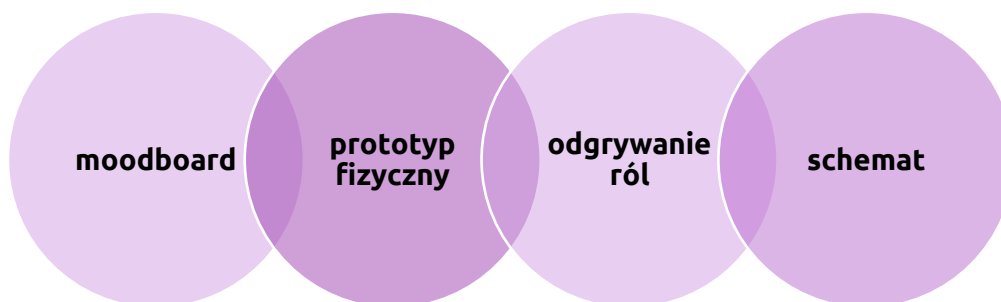


PROTOTYPOWANIE

Tworzenie prototypów to następny etap procesu, w trakcie którego eksperymentalnie wytwarzany jest prototyp rozwiązania, obrazujący ideę proponowanego rozwiązania. To faza pomocna w ocenie funkcjonalności rozwiązania i wyłapaniu elementów, których brakuje. Prowadzi do określenia, w jakim kierunku rozwijać kolejne prototypy, by osiągnąć zakładany efekt. W przedmiotowym przypadku do utworzenia schematów, zawierających strategiczne cele i kierunki działań do poddania testowaniu.

Lista narzędzi, które posłużyły do realizacji tego etapu:

- *moodboard* – tablica pomysłów⁶,
- prototyp fizyczny – makieta,
- odgrywanie ról i opowiadanie – scenka,
- schemat.



⁵ **Kruszona/odwrócona burza mózgów - z ang. Reverse brainstorming** - to metoda zbliżona do tradycyjnej burzy mózgów, jednak oparta na zasadzie, że zamiast podawania sposobów rozwiązania danego problemu uczestnicy wskazują pomysły stanowiące odpowiedź co należy zrobić, by ten problem się pogłębił/zaostrzył. Odwrócony problem i praca nad nim, dzięki kontrastowi dostarcza wniosków do określania właściwego sedna i celu pracy. Wynikiem przeprowadzonej pracy jest lista zagrożeń lub czynników istotnych dla oceny czy weryfikacji właściwego problemu. Praca tą techniką jest pomocna w prototypowaniu, gdyż proces kruszenia wskazuje możliwe zagrożenia i słabe punkty danego rozwiązania.

⁶ **Tablica pomysłów - z ang. Moodboard** - jest narzędziem wizualnym, które służy do tworzenia inspiracji i pomysłów poprzez różne kompozycje składające się m.in. z układów obrazów, materiałów, przedmiotów, fragmentów tekstu, itp., tworząc wizualną tablicę pomysłów lub „kolaż”. Ma na celu przywołanie lub zaprojektowanie konkretnego pomysłu, koncepcji lub odczuć na określony temat.

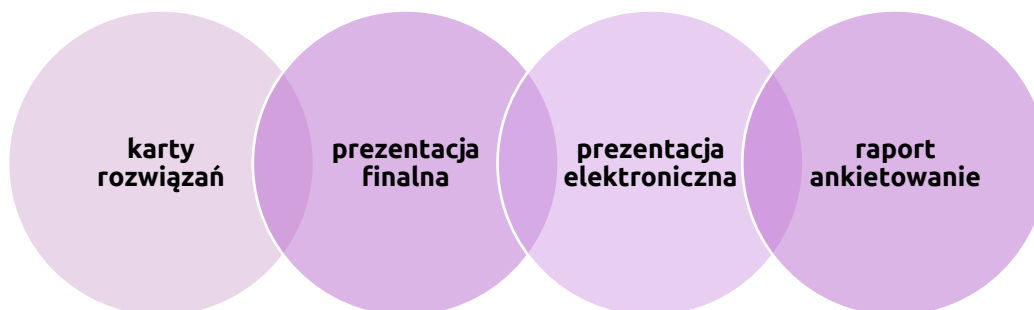
Metodyka pracy

T ESTOWANIE

Ostatnia faza procesu bogata jest w testowanie i ewaluację rozwiązań, w tym ocenę przez odbiorców, a następnie ciągłe doskonalenie prototypów i dopasowywanie do ich sugestii. Jest to proces iteracyjny, co oznacza, że w kolejnych cyklach następuje doskonalenie prototypów na podstawie testów oraz opinii odbiorców. Końcowy efekt ma zapewnić stworzenie najbardziej pożądanego charakterystyki i struktury strategicznych celów i kierunków działania, by dzięki szerokiej współpracy z przyszłymi odbiorcami i adresatami strategii były one najbardziej optymalne.

W końcowej fazie użyto narzędzi:

- **karty rozwiązań** (pomysłów na docelowe schematy),
- **prezentacja finalna** (podczas e-paneli),
- **prezentacja elektroniczna** (zintegrowana mapa),
- **raport, ankietowanie.**



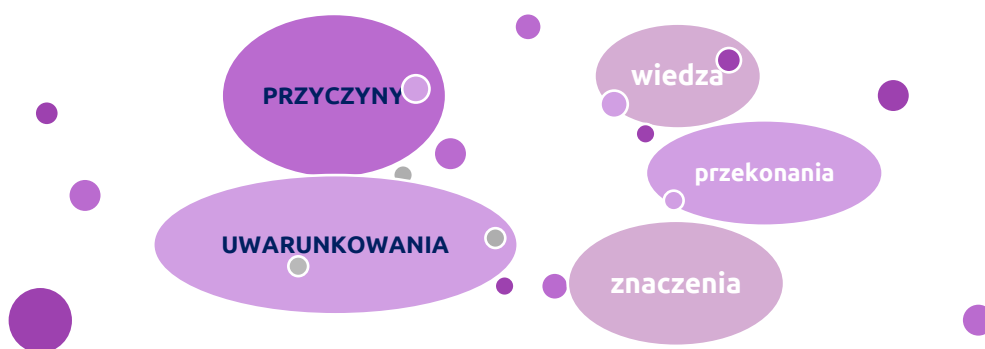
Empatia

EMPATIA

„Najbardziej użyteczna wiedza na temat ludzkich zachowań ma źródło w przeżytych doświadczeniach.”

Empatia. Badania jakościowe

Łącznie w ramach pierwszej fazy przygotowania strategii przeprowadzono 99 wywiadów pogłębionych. W dziedzinie **Gospodarka** przeprowadzono łącznie **12 wywiadów pogłębionych**. Pytania zadawane w trakcie wywiadów dotyczyły subiektywnie rozumianych **przyczyn i uwarunkowań** danych zjawisk, a także **wiedzy, przekonań i znaczeń**, jakimi posługują się respondenci. Tego typu badanie nie musiało spełniać wymogu reprezentatywności. Chodziło w nim o uchwycenie różnorodności wypowiedzi i osiągnięcie pożądanego stopnia nasycenia charakterystyki badanych zagadnień. Przyjęcie podejścia jakościowego przynosi korzyść w postaci możliwości zrozumienia zjawisk, które nie zawsze da się opomiarować i zmierzyć technikami ilościowymi.



Empatia. Opis próby.

Uczestnicy badań składali się z trzech grup: przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego (gmin ościennych, Gminy Miejskiej Kraków, Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego), przedstawicieli regionalnych instytucji otoczenia biznesu oraz przedstawicieli nauki. Łącznie w badaniach wzięło udział 14 respondentów.

Przedstawiciele Jednostek Samorządu Terytorialnego

Przedstawiciele Instytucji Otoczenia Biznesu

Przedstawiciele małopolskich Uniwersytetów

Dobór uczestników do badania był doborem celowym (purposive sampling), co miało na celu dostarczenie wyczerpujących informacji z punktu widzenia postawionych celów badania. Z poszczególnymi grupami osób rozmawiano o następujących obszarach tematycznych: promocja gospodarcza, konkurencyjność gospodarcza regionu, innowacyjność, inteligentne specjalizacje, internacjonalizacja przedsiębiorstw.

Mapa interesariuszy



Wiceprezes Zarządu Kraków Nowa Huta Przyszłości, zaangażowany w projekt Kraków Nowa Huta Przyszłości, którego działania mają na celu przyspieszenie rozwoju gospodarczego wschodniej części Krakowa

Prezes Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego, była wiceprezes Krakowskiego Parku Technologicznego

sektor nauki

Dziekan Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej. Kierownik Katedry Polityk Publicznych. Ekspert i koordynator kilkudziesięciu projektów krajowych i międzynarodowych z zakresu analizy polityk publicznych; jakości rządzenia; zarządzania strategicznego.

Kierownik Katedry Organizacji i Zarządzania na Uniwersytecie Jagiellońskim, prowadzi badania naukowe w zakresie zarządzania przedsiębiorczością i innowacjami, zarządzania przedsiębiorczością akademicką, zarządzania miastem i regionem, gospodarki lokalnej i regionalnej.

Dyrektor Izby Przemysłowo-Handlowej, odpowiedzialny za działalność bieżącą Izby - w tym za politykę finansową i pozyskiwanie funduszy na jej działalność. Były dyrektor Wydziału Rozwoju Miasta Urzędu Miasta Krakowa

Prezes zarządu Krakowskiego Parku Technologicznego. Ekspert Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego ds. innowacyjności, socjolog, posiada doświadczenia w zakresie planowania, ewaluacji i implementacji polityk publicznych

Kraków - gmina centralna

Dyrektor Wydziału Ds. Przedsiębiorczości i Innowacji, zajmuje się sprawami związanymi z rewitalizacją, obsługą inwestora oraz obsługą i wspieraniem przedsiębiorczości, były kierownik Centrum Obsługi Inwestora

instytucje otoczenie biznesu

3 Kierowników Zespołów w Departamencie Nadzoru Właścielskiego i Gospodarki, który współpracuje z samorządem gospodarczym i instytucjami otoczenia biznesu, podejmuje działania na rzecz budowania pozytywnego wizerunku gospodarczego regionu oraz pozyskiwania i obsługi inwestorów

Dyrektor Departamentu Turystyki i Sportu w UMWM, monitoruje i koordynuje przygotowanie i realizację zadań z zakresu turystyki, spójnej polityki rowerowej, zintegrowanego systemu informacji turystycznej w Małopolsce

Województwo Małopolskie

gospodarka perspektywa

gminy ościenne

Kierownik Referat Strategii i Rozwoju gminy miejsko-wiejskiej. Specjalizuje się w planowaniu przestrzennym, przygotowywaniem dokumentów strategicznych, kwestiami gospodarczymi związanymi z rozwojem SSE oraz ofertami dla inwestorów

Kierownik Wydziału Rozwoju i Strategii w gminie miejsko-wiejskiej. Aktywista, interesuje się także zagadnieniami czystego powietrza, transportu, terenów rekreacyjnych i zagospodarowania wolnego czasu

Zastępca Burmistrza Gminy miejsko-wiejskiej, nadzoruje i koordynuje prace wydziałów dotyczących m.in. inwestycji, gospodarki komunalnej, geodezji i urbanistyki, funduszy zewnętrznych i rozwoju

Empatia

Empatia. Narzędzia badawcze.

Do badania wykorzystano technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego z listą poszukiwanych informacji uporządkowanych w optymalny „scenariusz wywiadu” (wywiad semi-strukturyzowany).

W tym celu przygotowano dyspozycje do wywiadu pogłębionego, które zostały pogrupowane ze względu na zagadnienia badawcze i miały formę listy pytań uszczegóławiających. Zagadnienia uwzględnione w dyspozycjach wybrano kierując się szczegółowymi celami badań (pogłębienia wyników i zjawisk zidentyfikowanych w badaniach ilościowych). W celu zapewnienia swobody wyrażenia doświadczeń i opinii przez respondentów, osoby przeprowadzające wywiady nie były zobligowane do podążania za listą dyspozycji ale mogły zadawać pytania w innej kolejności.

W ramach badania osoby przeprowadzające wywiad zobligowane były także do obserwacji zachowania i emocji danej osoby, a także zapewnienia komfortu wypowiedzi poprzez aktywnie słuchanie, tak by badany mógł opowiedzieć o sobie i swoim doświadczeniu, w świetle omawianego obszaru tematycznego.

Przykładowy scenariusz prezentujący ramę rozmowy stanowi **załącznik nr 1** do raportu.

Empatia. Przebieg badania

Wywiady z 14 osobami zostały zrealizowane w okresie od **lipca do października 2020 roku**. Osoby, które przeprowadzały wywiady z respondentami były dobrane w sposób celowany, ze względu na swoje doświadczenie i kompetencje, a także posiadały wiedzę z zakresu badanej dziedziny.



Przed rozpoczęciem badania osoby te przeszły również kilkugodzinne szkolenie przeprowadzone w kreatywnej formie oraz otrzymały pisemną instrukcję dotyczącą sposobu prowadzenia badania. Osoby przeprowadzające wywiady samodzielnie rekrutowały respondentów. Wszystkie wywiady były nagrywane i zostały poddane transkrypcji. Transkrypcje wywiadów wykonano w formie raportów z oznaczeniem

Empatia

najistotniejszych wypowiedzi poszczególnych uczestników wywiadów. W zbiorczym raporcie są one zanonimizowane.

Biuro Zarządu Stowarzyszenia Metropolia Krakowska dysponuje kompletem wykonanych raportów w dokumentacji.

Z każdego wywiadu przygotowana została także zanonimizowana persona, zawierająca najistotniejsze wnioski – wzór persony zawiera **załącznik nr 2** do raportu.

Zaobserwowano dość wysoką motywację do udziału w badaniu wśród respondentów, co mogło mieć związek z ich chęcią podzielenia się swoimi licznymi doświadczeniami z budowania wizerunku gospodarczego regionu, jak i wiedzą z zakresu promocji gospodarczej, konkurencyjności regionu, turystyki czy przedsiębiorczości.

Do rekrutacji respondentów wykorzystano bazę adresową Stowarzyszenia Metropolia Krakowska oraz strony internetowe instytucji, w których pracowali respondenci.

Wszystkie te osoby spełniały kryteria włączenia do badań, czyli wyraziły świadomą zgodę na udział w badaniu. Udział w badaniu był dobrowolny i nieodpłatny. Uczestnikom przedstawiono pisemną informację na temat badania (wprowadzenie do badania, cele i metody badania, szacunkowy czas trwania badania oraz zapewnienie o poufności zbieranych danych).

Diagnoza potrzeb

Diagnoza potrzeb

„Nie możemy rozwiązywać problemów, używając takiego samego schematu myślowego, jakim postugiwaliśmy się w trakcie ich pojawienia się.”

Do procesu analizy danych w punkcie wyjściowym wykorzystano wnioski płynące z analizy danych ilościowych, wynikających m.in. z raportu diagnostycznego, z zebranych danych ilościowych, wprowadzającego do dziedziny, będącego przedmiotem osobnych konsultacji, ale także dodatkowych raportów ogólnodostępnych.

Kolejno do celów analizy i przetworzenia danych z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych przeprowadzono, po pierwsze syntetyzację zgromadzonego materiału, a następnie wykorzystano pracę warsztatową w formie sesji kreatywnej. Sesja przeprowadzona była w formie pracy grupowej i odbyła się 19 października i służyła skłastrowaniu kluczowych obserwacji dotyczących wyzwań w dziedzinie Gospodarka.

Uczestnicy notowali swoje spostrzeżenia na wirtualnej tablicy w podziale na poszczególne obszary tematyczne. Sesja ta stanowiła podstawę do zdefiniowania wyzwań, stanowiących bazę do projektowania pomysłów.

Szczegółowy cel i przebieg sesji określa **załącznik nr 3** do raportu.

Poniżej w raporcie zostały przedstawione kluczowe obserwacje - najczęściej występujące lub wybrane ze względu na znaczenie w toku ww. procesu. Raport nie zawiera obserwacji o niskim stopniu oddziaływania strategicznego oraz występujących marginalnie, a nie przejawiających się znaczącą siłą oddziaływania.



Diagnoza potrzeb

TERENY INWESTYCYJNE

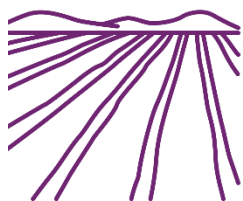


Widoczny jest brak identyfikacji potencjału poszczególnych Stref Aktywności Gospodarczej dla całego regionu. Do tego stanu rzeczy przyczynia się brak promocji i rozpoznawalności poszczególnych SAG. Brak jest również właściwego przepływu informacji pomiędzy strefami co przy dużej liczbie stref w Metropolii może negatywnie wpływać na rozwój obszaru.

Największym deficytem i stale funkcjonującym problemem całej Małopolski jest dostęp do dużych terenów inwestycyjnych, czyli terenów powyżej 10 ha. Jest to na pewno czynnik ograniczający, który wpływa na to jak obszar Metropolii postrzegają krajowe i zagraniczne instytucje obsługujące zapytania dużych inwestorów takie jak Polska Agencja Inwestycji i Handlu czy inne agencje rządowe i samorządowe.



Naturalnym powinno stać się tworzenie i promowanie wspólnej oferty Stref Aktywności Gospodarczej w kraju i zagranicą. Dzięki temu osiągnięta może zostać wysoka konkurencyjność poszczególnych stref co z kolei w pozytywny sposób wpłynie na całościową ofertę inwestycyjną Metropolii.

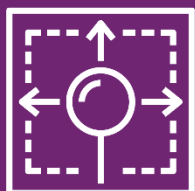


Deficyt terenów inwestycyjnych wynika przede wszystkim z historycznego, dużego rozdrobnienia nieruchomości oraz znacznej liczby działek o nieuregulowanych stanach prawnych. Istotnym problemem jest również występowanie na terenie Metropolii dużej liczby terenów posiadających użytki rolne I klasy, co znacznie podnosi koszty procesu inwestycyjnego (koszty tzw. odrolnienia). Ponadto same JST oraz inne instytucje publiczne, są w posiadaniu niewielkiej ilości terenów inwestycyjnych.



Podmioty lokujące inwestycje na terenie Metropolii Krakowskiej mogą korzystać z wielu zachęt inwestycyjnych, tj. zwolnień z podatku dochodowego w ramach Polskiej Strefy Inwestycji, zwolnień z podatku od nieruchomości, możliwości korzystania z zaplecza technicznego i naukowo-badawczego, preferencyjnych pożyczek i kredytów, poręczeń kredytowych, dokapitalizowania przedsiębiorstw.

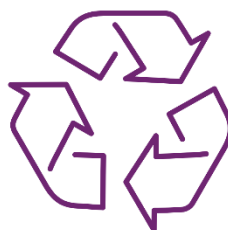
Niezwykle istotnym wyzwaniem, podnoszonym przez wielu respondentów jest, mała konkurencyjność jeżeli chodzi o bank ziemi. Większość nakładów inwestycyjnych w regionie pochodzi z tzw. reinwestycji i jest wynikiem aktywności podmiotów, które już występują na terenie Metropolii Krakowskiej. Z kolei niska podaż nowych terenów inwestycyjnych może mieć wpływ na długoterminowy spadek atrakcyjności inwestycyjnej obszaru.



Niezwykle istotne z punktu widzenia konkurencyjności obszaru jest przygotowywanie terenów inwestycyjnych w taki sposób by nie generowały dla inwestora dodatkowych problemów formalnych i finansowych, wykraczających poza normalny proces inwestycyjny. Konieczny jest dalszy rozwój infrastruktury, w tym przygotowanie i tworzenie ciągów komunikacyjnych.



Wyzwaniem jest brak w regionie jednego podmiotu, który byłby powołany do scalania nieruchomości i odpowiedzialny za wykup terenów pod inwestycje. Powołanie takiej instytucji na poziomie gminy jest problematyczne ze względu m.in. na brak odpowiedniej wiedzy i kompetencji a także środków finansowych, które należałoby wydać na tego rodzaju przedsięwzięcie.



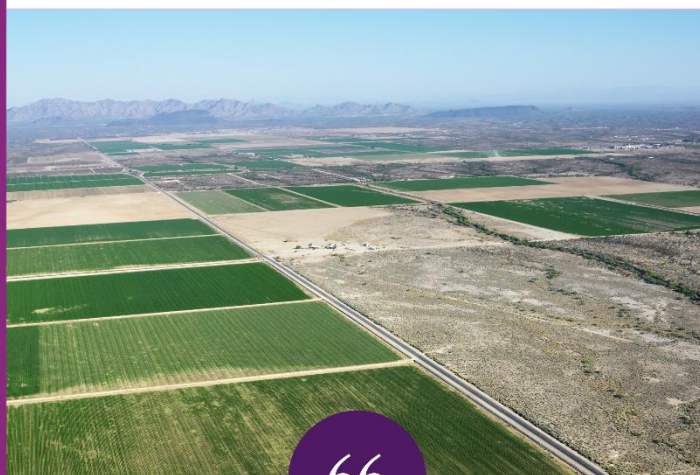
Ważnym wyzwaniem, wynikającym z przeprowadzonych badań jest także kwestia dopuszczania działalności przedsiębiorstw w zakresie przetwarzania odpadów, w szczególności ustalenie granicy między definicją produktu i odpadu.

Diagnoza potrzeb



“

Jeżeli nie zmieni się myślenie o Strefach Aktywności Gospodarczej, to w pewnym momencie mogą one się stać obciążeniem dla gmin.



“

Jedyny przykład kiedy na moment jako region wyszliśmy z problemu braku dużych terenów inwestycyjnych to była historia z MANem w Niepołomicach, ale to było już 15 lat temu.

Diagnoza potrzeb

PROMOCJA GOSPODARCZA

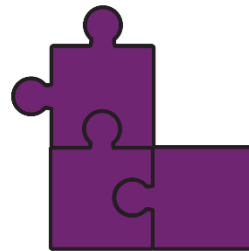
Metropolia Krakowska, głównie miasto centralne Kraków jest obszarem silnym gospodarczo, przez większość rozmówców określanym jako motor rozwoju całego regionu.



Brak jest skoordynowanej promocji obszaru w zakresie gospodarczym oraz promocji wspólnej marki gospodarczej. Na terenie Metropolii występują duże dysproporcje pomiędzy poziomem promocji poszczególnych samorządów i atomizacja, tzn., że każda jednostka prowadzi promocję na własny rachunek. Co więcej, brakuje efektywnej i silnej współpracy w zakresie promocji regionu pomiędzy Województwem Małopolskim, miastem Kraków i pozostałymi gminami Metropolii.



Kraków jako centrum Metropolii jest atrakcyjnym ośrodkiem gospodarczym oraz turystyczno-naukowym. Kraków posiada jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek w Polsce.



Ważne jest budowanie spójnej promocji gospodarczej przez wszystkie instytucje w regionie, szczególnie na wydarzeniach międzynarodowych, takich jak konferencje czy targi branżowe oraz animowanie przez SMK współpracy w tym zakresie. W kontekście metropolitalnym wydarzenia międzynarodowe stanowią dobre miejsce do promocji i ukazania całego potencjału Krakowa i gmin ościennych.

Silną stroną regionu jest przede wszystkim kadra i potencjał ludzki. Bardzo wysoko jest również oceniana jakość życia w regionie oraz relatywnie wysoka dostępność usług w języku angielskim, zwłaszcza w Krakowie.



·Bardzo rzadko pojawiają się w przekazach promocyjnych wątki związane z wysokimi technologiami, z jakością siły roboczej i miejsc pracy (kompetencje technologiczne i kreatywne) oraz z sukcesami w ochronie powietrza, a często przekaz promocyjny opiera się wyłącznie na klasycznych przekazach: historyczny Kraków, dobre miejsce na weekendowy wypad lub kilkudniową wycieczkę.



Diagnoza potrzeb



“

Nie wystarczy napisać projektu i promować się na jednych czy innych targach. (...) Trzeba zbudować kompleksową strategię promocji gospodarczej.



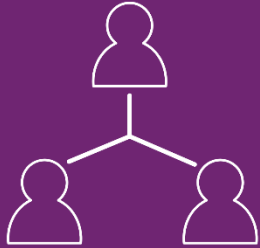
“

Jeżeli sprzedajemy wizję to również wizją staje się wtedy współpraca z potencjalnymi inwestorami – tak jest wszędzie na świecie w biznesie. (...) Trzeba promować konkretny produkt – gotowy do zainwestowania teren.

Diagnoza potrzeb

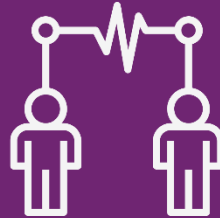
WSPÓŁPRACA

Widoczna jest potrzeba tworzenia centrów przedsiębiorczości/inkubatorów przedsiębiorczości, gdzie odbywają się spotkania z mieszkańcami, świadczone są usługi doradcze dla przedsiębiorców, skracany jest dystans między urzędem a mieszkańcem/firmami. Warto takie relacje animować i je utrzymywać.



Problemem dla Metropolii jest bardzo mała skala przepływu informacji pomiędzy złotym trójkątem (uczelnie, biznes, samorząd), a szczególnie pomiędzy uczelniami i samorządem, czyli tak zwany zasób kapitału relacyjnego.

Konieczne jest szerokie informowanie o korzyściach ze wzajemnej współpracy. O tym, że jeżeli jest ona potoczona z pozyskiwaniem środków unijnych na działania innowacyjne to jest to świetna podstawa do rozwoju obszaru. Powinno się dążyć do kooperacji przy testowaniu rozwiązań opracowywanych na uczelniach w samorządach i firmach lokalnych.



Brak jest należytej opieki poinwestycyjnej w większości gmin Metropolii Krakowskiej. Niezbędne jest szczególnie jasne usprawnienie komunikacji w gminach z potencjalnymi inwestorami.

Respondenci podkreślali, iż widoczna jest potrzeba pomocy inwestorom na każdym etapie realizacji inwestycji.



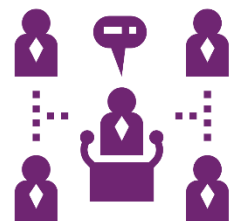
Niewykorzystanym potencjałem Metropolii jest międzynarodowy potencjał ośrodków naukowych. Mają one kontakty na całym świecie, a brak jest np. mechanizmu, który funkcjonuje w Niemczech, gdzie grupuje się ośrodki naukowe by były pomocne dla przemysłu. Widoczna jest potrzeba angażowanie uczelni jako ambasadorów do ściągania inwestorów przemysłowych.

Dużym wyzwaniem w obszarze współpracy jest zapewnienie otwartej ścieżki współpracy i komunikacji pomiędzy samorządami a uczelniami w celu wymiany wiedzy i doświadczeń



Metropolia Krakowska powinna ułatwiać szczególnie mniejszemu biznesowi zaistnienie w świadomości większej ilości odbiorców oraz wymianę informacji z innymi przedsiębiorcami.

Dodatkowo ważne jest badanie zróżnicowania podmiotów w gminach/SAG i pełnienie roli edukacyjnej, np. zapraszając raz w roku podmioty gospodarcze gminy/metropolii na konferencje, na której pokazywane/ustalane są filozofia/polityka gospodarcza gminy/metropolii). Tego w ocenie respondentów obecnie brakuje.



Konieczny jest dalszy rozwój procesów obsługi inwestorów na terenie Metropolii. Występuje duże zróżnicowanie pomiędzy gminami, dlatego niektóre gminy powinny czerpać wiedzę i doświadczenia od bardziej doświadczonych gmin.



Kluczowe jest również nawiązywanie współpracy z jak najszerszym katalogiem podmiotów: instytucjami otoczenia biznesu, Zagranicznymi biurami Handlowymi, międzynarodowymi organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców, itd. Należy trafić do nich z profesjonalną ofertą inwestycyjną całej Metropolii, tak by mogły one ją rozprowadzać wśród swoich członków.



“

Samorządowcy myślą że nie wypada zadzwonić do profesora czy do doktora czy pójść, spotkać się, co jest zaskakujące gdyż niejednokrotnie te osoby dopiero co kończyły studia na krakowskich uczelniach i nie powinno tutaj być żadnych barier.



“

Dyfuzja intelektualna dokonana się. Współczesna gmina to nie są ludzie, którzy pracują tylko na roli czy w usługach. To kapitał o wysokim poziomie zasobów intelektualnych, który trzeba wykorzystać.

Diagnoza potrzeb

INNOWACYJNOŚĆ, INTELIGENTNE I LOKALNE SPECJALIZACJE



W Krakowie działa 297 podmiotów inteligentnych specjalizacji w powiecie wielickim 9, w powiecie krakowskim 18. Obserwuje się spadek dynamiki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych w Metropolii Krakowskiej oraz spadek dynamiki wzrostu zatrudnienia w spółkach prowadzących działalność B+R.



Wyzwaniem jest zmniejszenie różnic potencjału gospodarczego gmin Metropolii oraz zmierzanie w kierunku inteligentnych specjalizacji gmin. Na tą chwilę wiedza osób zarządzających o posiadanych przez nich zasobach (terenach, talentach, pracownikach) oraz czynnikach, które kształtują konkurencyjność gminy na tle innych, w wielu przypadkach jest niewystarczająca.

Brakuje wystarczającej ilości kadry pracowniczej i naukowej, w obszarach inteligentnych specjalizacji Małopolski oraz widoczna jest niewystarczająca promocja rozwiązań i firm innowacyjnych.



Obszar Metropolii charakteryzuje również dobrze rozwinięty sektor turystyki, jednak ma to też wpływ na pewne zawężenie gospodarcze. Istotne jest inwestowanie w większą ilość wysoce technologicznej i ekologicznej produkcji przemysłowej. Widoczna jest również potrzeba budowy oferty regionu wokół kilku kierunków rozwoju gospodarczego, które wzajemnie się uzupełniają.



Widoczna jest potrzeba wdrażania prac B+R w przestrzeni publicznej z udziałem samorządu oraz zmiana mentalności firm, które inwestują w rozwiązania istniejące, zamiast przeznaczać część swojego kapitału na innowacje i współpracę z uczelniami. Szczególnie dotyczy to sektora MŚP.



Nie można prowadzić i utrzymywać sytuacji, w której na terenie gmin zbiór podmiotów prowadzących działalność gospodarczą jest zupełnie przypadkowy. Dużym wyzwaniem będzie zbudowanie oferty inwestycyjnej Metropolii wokół kilku branż, dla których zostaną przygotowane odpowiednie tereny, kadry i infrastruktura.

Istotnym zasobem Krakowa jest potencjał naukowy i badawczy uczelni wyższych, szkół zawodowych oraz ośrodków naukowych i badawczych. Nie jest wykorzystywany na zadowalającym poziomie, jednak z drugiej strony jego wykorzystanie nie odbiega od wielu standardów europejskich.



Stabością nie tylko Metropolii ale całego kraju jest brak zintegrowanej promocji produktów i usług lokalnych. Poszczególne gminy Metropolii już wyróżniają się działalnością małych i średnich przedsiębiorstw oraz unikalnymi produktami rzemieślniczymi. Warto wspierać te lokalne obszary specjalizacji, rozwijać je i promować w kraju i zagranicą.



Metropolia Krakowska to obszar koncentracji nowoczesnych usług dla biznesu. W Krakowie w 2019 roku działało 238 centrów usług BPO, SSC, IT czy R&D, zatrudniających około 80 tys. osób. Ok. 10% pracowników to obcokrajowcy.



Bardzo ważnym wyzwaniem, które stoi głównie przed firmami jest digitalizacja procesów. Również samorządy Metropolii mają w tym obszarze wiele do nadrobienia w porównaniu z resztą Europy.

Diagnoza potrzeb



“

Z moich obserwacji firmy są na poziomie przemysłu 2.0. a nie 4.0.
Mamy gigantyczną drogę do pokonania jeżeli chodzi o digitalizację procesów firm.



“

Należy dążyć do modelu klastrowego – dobierać zespoły/podmioty gospodarcze, by chciały ze sobą współpracować i konkurować. Tak by zmotywować je do podejmowania działań, które mają im ułatwić funkcjonowanie w danej społeczności.

Analiza SWOT

Analiza SWOT

W końcowej fazie prac diagnostycznych na podstawie zebranych danych ilościowych i kluczowych obserwacji analitykę uzupełniono o narzędzie jakim jest analiza SWOT.

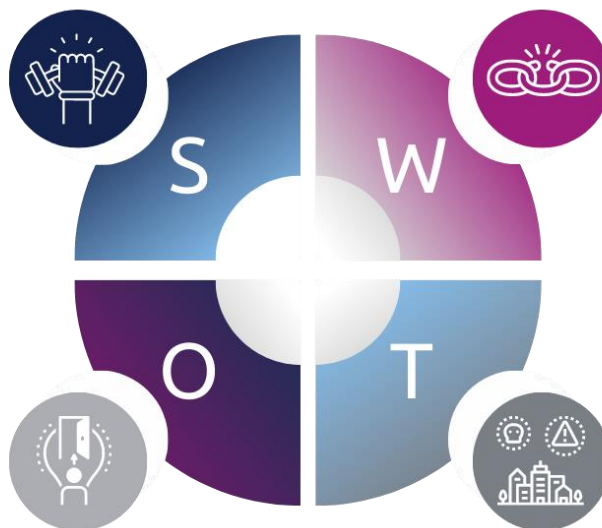
ANALIZA SWOT - GOSPODARKA

Silne strony

- rozpoznawalna marka Krakowa oddziałująca na postrzeganie całej Metropolii Krakowskiej
- wysoki potencjał kulturowy, duża atrakcyjność turystyczna i wysoka jakość życia
- międzynarodowa renoma ośrodków naukowych, wysoka jakość kadry oraz potencjału ludzkiego, w tym rozwoju szkolnictwa zawodowego
- dobrze rozwinięty sektor usług dla biznesu: BPO, SSC, IT i R&D i sektorów czasu wolnego
- relatywnie dobre skomunikowanie obszaru - lotnicze i drogowe
- utworzona więź współpracy na łamach Forum Rozwoju Gospodarczego Metropolii Krakowskiej

Słabe strony

- brak dużych terenów inwestycyjnych, znaczne rozdrobnienie nieruchomości oraz wysoka liczba działek o nieuregulowanych stanach prawnych
- brak skoordynowania promocji gospodarczej regionu oraz promocji produktów lokalnych
- słaby przepływ wymiany informacji pomiędzy samorządami, biznesem i przedstawicielami nauki
- bardzo zróżnicowany poziom obsługi inwestora w gminach i braki w opiece poinwestycyjnej
- słaba identyfikacja przez gminy ościenne swojego potencjału gospodarczego
- niewykorzystany potencjał rozwojowy otoczenia lotniska Kraków-Balice



Szanse

- rozwój sieci współpracy krajowej i międzynarodowej z innymi obszarami metropolitalnymi
- rozwój nowoczesnych technologii i społeczeństwa informacyjnego
- rozwój przedsiębiorstw start-upowych

Zagrożenia

- chaos legislacyjny i ciągła zmienność prawa
- negatywny wpływ pandemii koronawirusa na gospodarkę, zwłaszcza w sektorach turystyki i czasu wolnego
- niedobory kadr w obszarach inteligentnych specjalizacji
- odpływ kadr o wysokich kwalifikacjach

Generowanie Pomysłów

Generowanie Pomysłów

Proces generowania pomysłów przeprowadzono w formie kolejnej sesji kreatywnej, zorganizowanej 26 października 2020 r. Sesja przeprowadzona była w formie pracy grupowej i służyła zidentyfikowaniu i sklastrowaniu kluczowych wiązek projektowych, które w dalszej kolejności miały służyć zainspirowaniu do stworzenia prototypu schematu najistotniejszych celów i kierunków działań oraz relacji z innymi dziedzinami.

Uczestnicy w podziale na dwie grupy pracowali na wirtualnej tablicy nad wykreowaniem pomysłów za pomocą pisanej i kruszonej burzy mózgów.

Trzy wybrane przez grupę pomysły w danym obszarze tematycznym prezentowane były wszystkim uczestnikom przy wykorzystaniu matrycy WOW, HOW, NOW, POW⁷.

Szczegółowy cel i przebieg sesji określa **załącznik nr 4** do raportu.



Kolejno w ramach pracy analitycznej pierwotne prototypy poddane zostały dodatkowej weryfikacji. Kolejny rozdział raportu zawiera schemat zaprezentowany podczas prezentacji finalnej na e-panelu.

⁷ Matryca WOW, HOW, NOW, POW wykorzystywana jest w twórczych procesach projektowych do oceny i priorytetyzacji poszczególnych pomysłów. Matryca składa się z 4 ćwiartek oraz dwóch osi, stanowiących dwa kryteria na bazie których ocenia się poszczególne projekty. Przyjęte kryteria to: stopień oddziaływania na rozwiązanie problemu oraz potencjalny wysiłek jaki należy włożyć w realizację pomysłu. W ćwiartce WOW znajdują się pomysły o wysokim oddziaływaniu i niskim wysiłku; w ćwiartce HOW – o wysokim oddziaływaniu i wysokim wysiłku; w ćwiartce NOW – o niskim oddziaływaniu i niskim wysiłku, w ćwiartce POW – o niskim oddziaływaniu i wysokim wysiłku. Pomysły, które warto rozważać w kontekście długoterminowej strategii powinny znaleźć się w ćwiartkach WOW oraz HOW.

Prototypowanie

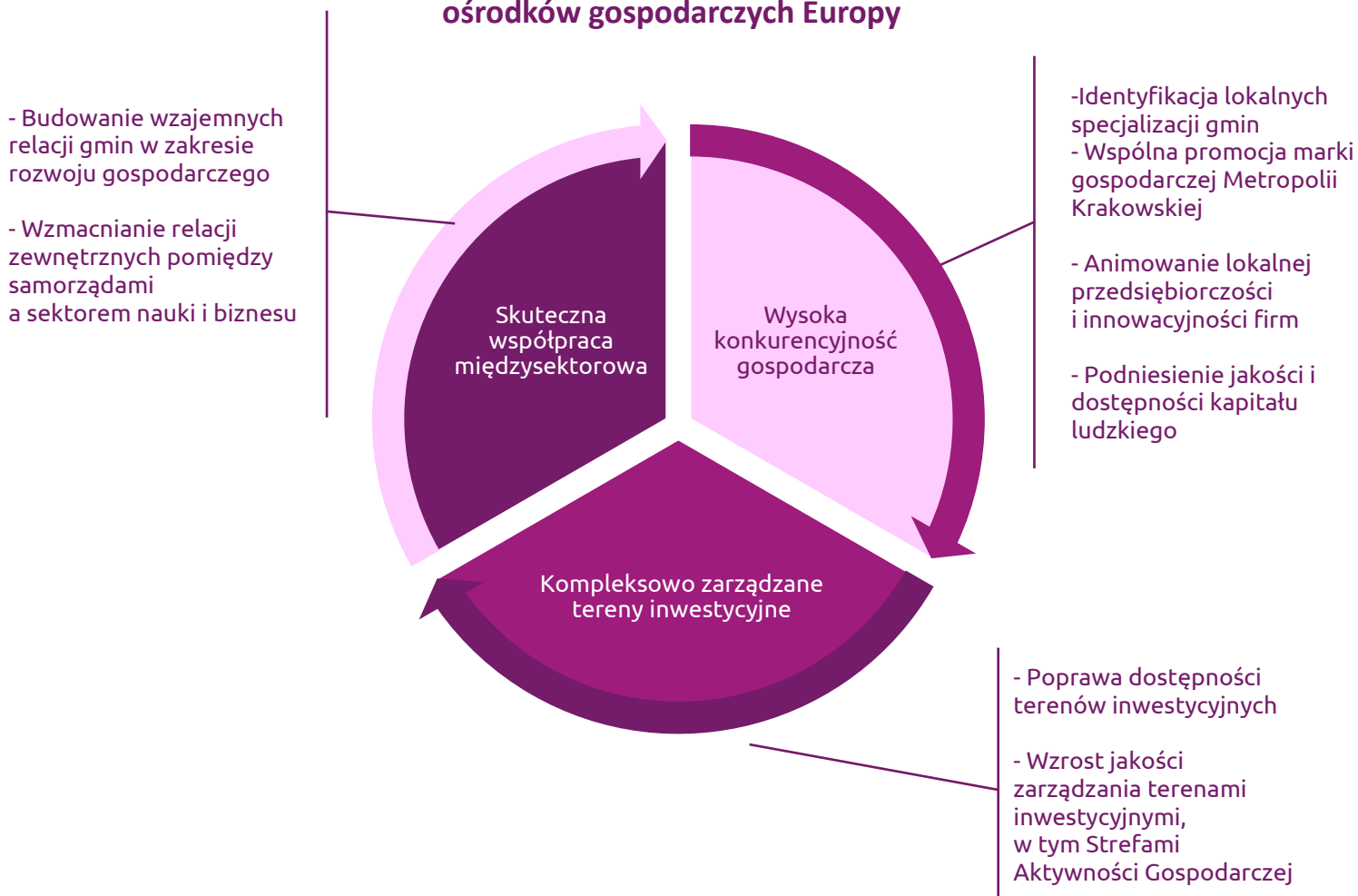
Schemat celów

„Myślenie projektowe to sposób na innowację zaprojektowany tak, by minimalizować ryzyko porażki i jednocześnie budować wspólnotę wokół ewolucyjnego celu.”

Propozycja celów Gospodarka

Cel główny:

Metropolia Krakowska innowacyjna i konkurencyjna, kreująca trwałe relacje w sieci wiodących ośrodków gospodarczych Europy



Propozycja celów została wypracowana na podstawie wyników sesji kreatywnych i poddana konsultacjom na e-panelu.

Testowanie

TESTOWANIE

E-panel

Podczas e-panelu zaprezentowano wnioski z przeprowadzonych prac diagnostycznych i wywiadów pogłębionych oraz przeprowadzono pracę grupową poświęconą celom, kierunkom działania i typom projektów zaproponowanym do Planu Rozwoju MK 2030.

3 listopada 2020 r. odbył się e-panel dotyczący dziedziny GOSPODARKA. W e-panelu wzięło udział 30 uczestników: przedstawiciele gmin należących do Stowarzyszenia Metropolia Krakowska, przedstawiciele Regionalnych Instytucji Otoczenia Biznesu, takich jak m.in. Małopolskie Centrum Przedsiębiorczości S.A., Centrum Business in Małopolska, Krakowski Park Technologiczny, przedstawiciele nauki, tj.: Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

W pierwszej części e-panelu przedstawiono kluczowe obserwacje w 4 zdiagnozowanych obszarach (tereny inwestycyjne, promocja gospodarcza, współpraca oraz innowacyjność, inteligentne i lokalne specjalizacje.). Następnie przedstawiono propozycję głównego celu: *Metropolia Krakowska innowacyjna i konkurencyjna, kreująca trwałe relacje w sieci wiodących ośrodków gospodarczych Europy* oraz trzech celów szczegółowych:

1. Skuteczna współpraca międzysektorowa.
2. Wysoka konkurencyjność gospodarcza.
3. Kompleksowo zarządzane tereny inwestycyjne.

Następnie uczestnicy w dwóch grupach pracowali nad poszczególnymi celami i dzielili się swoimi spostrzeżeniami w kontekście celów, kierunków działania i typów projektów. Moderatorzy poszczególnych grup notowali wszystkie uwagi na bieżąco przy wykorzystaniu wirtualnej tablicy.

Wnioski z e-panelu

1. W ramach celu szczegółowego 1 pn. **Skuteczna współpraca międzysektorowa** pod dyskusję poddano 2 potencjalne typy kierunków działań, a w nich wyszczególniono przykładowe typy projektów:

Budowanie wzajemnych relacji w zakresie rozwoju gospodarczego	Wzmacnianie relacji zewnętrznych pomiędzy samorządami a sektorem nauki i biznesu
<ul style="list-style-type: none">➤ rozwój współpracy w ramach sieci koordynatorów gminnych (na bazie Forum Rozwoju Gospodarczego Metropolii Krakowskiej) - wsparcie merytoryczne oraz budowanie	<ul style="list-style-type: none">➤ stworzenie platformy komunikacji pomiędzy samorządami, biznesem i uczelniami➤ inicjowanie/inspirowanie wspólnych projektów badawczych z uczelniami i instytucjami otoczenia biznesu

Testowanie

<p>powiązań pomiędzy pracownikami zajmującymi się relacjami z przedsiębiorstwami</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ realizacja partnerskich projektów, wymiana know-how, doświadczeń i dobrych praktyk, organizacja wizyt studyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ realizacja partnerskich projektów eksperymentalnych ➤ targi wymiany informacji na linii samorząd, uczelnie, biznes ➤ budowanie relacji z istniejącymi klastrami, (np.: klaster life science UJ)
---	---

W toku dyskusji do poszczególnych elementów zgłoszone zostały następujące **UWAGI**:

Budowanie wzajemnych relacji w zakresie rozwoju gospodarczego	Wzmacnianie relacji zewnętrznych pomiędzy samorządami a sektorem nauki i biznesu
<ul style="list-style-type: none"> ➤ co do zasady współpraca jest narzędziem/procesem zarządzania (łączenia podmiotów); współpraca jako proces to stymulowanie związków. Powinna ona polegać na identyfikacji pól, których może dotyczyć oraz form zarządzania procesem ➤ jedną z takich form może być tworzenie komórek zajmujących się prowadzeniem procesu promocyjnego/ sprzedażowego terenów inwestycyjnych ➤ Metropolia musi budować wizerunek - 4T: ZAUFANIA - TOLERANCJA - TALENT – TECHNOLOGIA ➤ Metropolia Krakowska powinna prowadzić procesy zmierzające do usieciowienia/animacji samorządów 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ kluczowe dla współpracy jest budowanie relacji międzysektorowych oraz relacji z otoczeniem, zarówno krajowym jak i międzynarodowym, również za pomocą działań niskobudżetowych. Z kolei samorząd będąc gospodarzem danego terenu, powinien stworzyć sprzyjające warunki do współpracy zrzeszających się podmiotów, stymulując kontakty między nimi i wpływać na kształt i rozwój regionu, animować, zachęcać i zapraszać do współpracy, koordynować lokalną promocje oraz wprowadzać regulacje prawne (prawa miejscowe) promujące wspólne przedsięwzięcia. I jest to rola wychodząca poza prawne kompetencje samorządu, ale bardzo istotna ➤ część tego typu działań jest już realizowana (CEBIM) np. poprzez wspólne wyjazdy na targi czy spotkania branżowe. Należy o tym pamiętać i sięgać do już funkcjonujących rozwiązań ➤ należy pamiętać o tym, że umowy zawiera się między firmami, ale biznes robi się między ludźmi. Dlatego niezwykle ważne są spotkania, wspólne doświadczenia (np. wspólna partycypacja w targach branżowych), wsparcie od samorządu dla firm, większa partycypacja w działalności R&D, oraz

Testowanie

wszelkie inne działania zmierzające do sieciowania sektora publicznego z prywatnym

- warto jest promować/pokazywać wspólne projekty/case study, które zakończyły się sukcesem, oraz znajdować konkretne osoby, które będą zaangażowane w projekty i będą przełamywać wzajemne opory do współpracy oraz strach przed nawiązaniem bliższych relacji
- uczelnie również muszą sobie poradzić ze zbudowaniem silnych przedsiębiorczych struktur uczelnianych, otwartych na współpracę, ciągle ewoluujących i na bieżąco wdrażających innowacyjne rozwiązania, jak choćby doktoraty wdrożeniowe. Istotne z punktu widzenia uczelni jest również włączanie w działanie studentów i absolwentów uczelni oraz angażowanie środków finansowych uczelni w studenckie/absolwenckie start-upy
- by to skutecznie robić uczelnie powinny drogą benchmarkingu uczyć się mechanizmów, które funkcjonują w innych miejscach w kraju i na świecie i są skuteczne, np. silna pozycja pracownika akademickiego, w której wynikają liczne korzyści i kreowane są innowacyjne rozwiązania
- ważna jest również sama sprawczość, nie można skupić się wyłącznie na projektowaniu rozwiązań ale trzeba je również wdrażać
- dobrym przykładem jest tutaj innowacyjna działalność krakowskich uczelni, takich jak np. AGH, które już realizuje projekty we współpracy z biznesem i NCBiR,
- w budowaniu silnego sektora nauki, współpracującego z biznesem i samorządami można wzorować się również na przykładzie amerykańskim, gdzie np. w obrębie uczelni funkcjonuje model przedsiębiorcy akademickiego,
- celem powinny być silne struktury uczelniane, typowanie i promowanie najbardziej przedsiębiorczych pracowników uczelni
- warto współpracę budować wokół wspólnego produktu, warto również zbudować strukturę koordynującą -CORE

Testowanie

- (uczelnie, metropolia, biznes) a na poziom operacyjny: tworzenie zespołu roboczego, w którym byłby przedstawiciel samorządu, uczelni, przedstawiciel akademicki, przed. IPH,
- ważne jest przełamywanie oporów, budowanie rozwiązań, które pomogą w tym by samorząd i uczelnie nie patrzyły na siebie z niechęcią
 - z punktu widzenia projektowego istotne są również rekomendacje które kierujemy do otoczenia, sfokusowane na konkretne efekty
 - bez zbudowania wspólnych relacji realizacja jakichkolwiek projektów będzie trudna (pokutuje pojęcie „nie da się”, podejście znacznej biurokracji itd.)
 - raport ewaluacyjny zlecony przez Małopolskie Centrum Przedsiębiorczości wykazał, że współpraca powoduje pozyskiwanie przewag konkurencyjnych
 - współpraca z uczelniami jest ciekawym kierunkiem do działania dla podkrakowskich gmin – dotychczas brak doświadczeń na tym polu
 - trwa proces budowania relacji, zdaniem przedstawicieli uczelni: "przestańmy się bać nauki, a nauka nie może się bać biznesu i administracji" - coraz więcej uczelni otwiera się, robi kolejne kroki w bud, relacji zewnętrznych (przyczyniają się do tego proj. międzynarodowe dobre praktyki - np. Erasmus, MIT)
 - biznes może dostarczać innowacyjne usługi samorządom, ale nie ma tu pola do realnej współpracy
 - cele nauki i biznesu są rozłączne; doświadczenie klastra LifeScience - "wszystko jest świetne póki nie wychodzi z Power Pointa"; celem biznesu jest zrealizować jak najszybciej za jak najmniejsze pieniądze; nauka chce robić projekt jak najdłużej za jak największe pieniądze; te cele nawet nie są równoległe, krzywe wartości się nie przecinają

Testowanie

2. W ramach celu szczegółowego 2 pn. **Wysoka konkurencyjność gospodarcza** pod dyskusję poddano 4 potencjalne typy kierunków działań, a w nich wyszczególniono przykładowe typy projektów:

Identyfikacja lokalnych specjalizacji gmin	Podniesienie jakości i dostępności kapitału ludzkiego	Animowanie ⁸ lokalnej przedsiębiorczości i innowacyjności firm	Wspólna promocja marki gospodarczej Metropolii Krakowskiej
<ul style="list-style-type: none"> ➤ zmapowanie lokalnych specjalizacji i przewag, w oparciu o najważniejsze atuty gospodarcze poszczególnych gmin oraz lokalne firmy, produkty i usługi funkcjonujące w gminach (w tym powiązania z innymi dziedzinami), oraz relacje z inteligentnymi specjalizacjami Małopolski ➤ wyznaczenie specjalizacji wiodących i specjalizacji uzupełniających poszczególnych gmin przy zachowaniu dywersyfikacji na poziomie Metropolii 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ inwentaryzacja potencjału szkół zawodowych / branżowych ➤ działania na rzecz uruchomienia kierunków dedykowanych oraz systemu praktyk/staży dostosowanych do potrzeb rynku pracy ➤ stworzenie narzędzia pokazującego relacje pomiędzy lokalnymi specjalizacjami a kierunkami studiów ➤ kampanie edukacyjne w szkołach promujące postawy przedsiębiorcze 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ działania na rzecz wspieranie transformacji cyfrowej firm ➤ identyfikacja i aktualizacja przedsiębiorstw innowacyjnych i budowanie z nimi trwałych relacji (np. identyfikacja ambasadorów innowacyjności, konkursy innowacyjności) ➤ stworzenie metropolitalnej platformy wymiany informacji pomiędzy przedsiębiorstwami zawierającej m.in. informacje o zapotrzebowaniu na surowce, pracowników, wsparcie techniczne, rozwiązania cyfrowe, podwykonawców ➤ organizacja biznesowych spotkań sieciujących (np. spotkania B2B, B2IG, biznesowa gala metropolitalna, przedsiębiorcze weekendy metropolitalne) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ przygotowanie i realizacja modelu benchmarkingowego we współpracy gmin ➤ przygotowanie wspólnej oferty na targi branżowe, w tym tworzenie kompleksowych i ustandaryzowanych materiałów promocyjnych ➤ prowadzenie kampanii z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi promocyjnych, organizacja wydarzeń z udziałem inwestorów oraz promocja lokalnych specjalizacji Gmin

⁸ Aktywizacja i uruchamianie potencjału poszczególnych mieszkańców/grup mieszkańców Metropolii oraz wspieranie ich w budowaniu relacji oraz tworzenie im warunków do rozwoju

Testowanie

W toku dyskusji do poszczególnych elementów zgłoszone zostały następujące **UWAGI**:

Identyfikacja lokalnych specjalizacji gmin	Podniesienie jakości i dostępności kapitału ludzkiego	Animowanie lokalnej przedsiębiorczości i innowacyjności firm	Wspólna promocja marki gospodarczej Metropolii Krakowskiej
<ul style="list-style-type: none"> ➤ w poszukiwaniu specjalizacji należy pamiętać o niezamykaniu się na nowe nisze/specjalizacje które mają potencjał do rozwijania ➤ przez pandemię bardzo rozwija się teraz praca zdalna, która bardzo zmienia sektory, które w Krakowie są niezwykle silne, jak choćby centra usług dla biznesu. Zmiana miejsca pracy (do domu) zmieni rolę mieszkania. Być może spadnie również popyt na przestrzenie biurowe i zmniejszy się ilość podróży 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ warte odnotowania jest to, że na konkurencyjność mają wpływ nie tylko uczelnie wyższe. Należy pamiętać też o potencjale szkół zawodowych i liceów ➤ pracownicy najbardziej boją się zmian, niezwykle ważna jest rola sektora HR 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ należy wspomagać procesy transformacji cyfrowej gmin i gromadzić dobre praktyki w tym zakresie. Pandemia robi dużo (jeśli nie najwięcej) w zakresie transformacji cyfrowej - dokonały się radykalne zmiany mentalności; procesy wcześniej nie do załatwienia w formie cyfrowej stały się wykonalne. Warto wykorzystać to społeczne wzmoczenie i wzajemnie się inspirować. Trzeba kłaść również nacisk na rozwój infrastruktury cyfrowej w gminach podkrakowskich ➤ należy podejmować działania pobudzające innowacyjność: np. lokalizacja wszystkich instytucji otoczenia biznesu w jednym budynku ze wspólną stołówką, zmianę przepisów w kierunku uznania naukowca, który jest autorem wynalazku za właściciela patentu, tworzenie warunków do innowacyjności pojedynczych osób. Cenne byłoby zbudowanie zespołu do wykorzystywania i przekazywania dobrych praktyk (stworzonego z dobrych menedżerów i strategów). Taki zespół mógłby również wspomagać lokalne 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ markę Krakowa należy traktować jako markę parasolową i wokół niej budować promocję opartą na dobrej identyfikacji potencjałów pozostałych gmin Metropolii ➤ by wspólne działania promocyjne były możliwe do realizacji niezwykle ważne jest odpowiednie zaangażowanie lokalnych liderów – prezydentów, burmistrzów, wójtów

Testowanie

- specjalizacje, wyróżniać akcentować, dywersyfikować różnorodność
- coraz mniej należy traktować patenty jako miernik innowacyjności - bardzo szybko się dezaktualizują, a tryb ich wprowadzania jest bardzo długi, wielu innowacyjnych rozwiązań się nie patentuje. Dodatkowo bardzo dużo innowacji powstaje w domenie cyfrowej/w informatyce - one często nie są w Europie patentowane
- problemem jest niekontrolowany wypływ know-how z firm, stąd firmy niechętnie zgłaszają się do np. urzędów patentowych (instytucje które mają pomóc ograbiają niejednokrotnie wynalazców z know-how)
- warto zastanowić się nad uznaniem jako miernik innowacji rozwój produktów i usług
- ważne jest budowanie modelu kultury przedsiębiorczości oraz identyfikacja i wspieranie klastrów, które mogą być platformą wymiany wiedzy dla przedsiębiorców i stawać się wizytówką regionu
- warto dbać również o pobudzenie przedsiębiorczości w strefach aktywności gospodarczej, np. poprzez budowanie na ich terenie centrów obsługi inwestora, centrów przedsiębiorczości dla mieszkańców, inkubatorów przedsiębiorczości
- pandemia mocno wpływa na wszelkie plany, np. wstrzymała prace Krakowa związane z tworzeniem planu wspierania innowacji
- duży wpływ na rozwój innowacji ma Regionalny Program Operacyjny i takie instrumenty jak bony na innowacje, dobrze

Testowanie

		<p>sformułowany cel i zakres danego poddziałania kreuje platformę do współpracy oraz wpływa na wzrost innowacyjności sektora</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ widoczna jest współpraca między instytucjami otoczenia biznesu w sektorze IT 	
--	--	---	--

3. W ramach celu szczegółowego 3 pn. **Kompleksowo zarządzane tereny inwestycyjne** pod dyskusję poddano 2 potencjalne typy kierunków działań, a w nich wyszczególniono przykładowe typy projektów:

Poprawa dostępności terenów inwestycyjnych	Wzrost jakości zarządzania terenami inwestycyjnymi, w tym Strefami Aktywności Gospodarczej
<ul style="list-style-type: none"> ➤ inwentaryzacja dostępnych (publicznych i prywatnych) terenów inwestycyjnych w Metropolii Krakowskiej ➤ współpraca z Województwem Małopolskim i IOB przy rozbudowywaniu wspólnych baz terenów inwestycyjnych i tworzenie zachęt do popularyzacji ww. narzędzi ➤ działania infrastrukturalne - przygotowanie terenów inwestycyjnych w zakresie infrastruktury technicznej, komunikacji, tworzenie Stref Aktywności Gospodarczej ➤ lobbowanie o wprowadzenie przepisów ułatwiających łączenie i scalanie gruntów (wspólne petycje, apele, stanowiska) ➤ działania na rzecz powołania instytucji/spółki do skupowania/scalania gruntów inwestycyjnych Metropolii oraz do koordynacji zmian ich przeznaczenia, promocji oraz zagospodarowania intrastrukturalnego 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ wypracowanie wspólnych standardów zarządzania urządzonymi strefami aktywności gospodarczej ➤ opracowanie systemu monitorowania SAG pod kątem profilu przedsiębiorstw (produkty / usługi) ➤ badania oczekiwań i preferencji przedsiębiorców będących w SAG w zakresie współpracy, preferowanych form kontaktu, zakresu potrzebnych informacji ➤ stworzenie wspólnych standardów obsługi inwestora, w tym standardów opieki poinwestycyjnej uwzględniających specyfikę gmin Metropolii i wykorzystujące dostępne dane (np. KPT) ➤ cykle szkoleń dla pracowników odpowiedzialnych za relacje z inwestorami, podniesienie jakości obsługi inwestora w języku angielskim ➤ stworzenie mapy drogowej procesu inwestycyjnego w Metropolii Krakowskiej

W toku dyskusji do poszczególnych elementów zgłoszone zostały następujące **UWAGI**:

Testowanie

Poprawa dostępności terenów inwestycyjnych	Wzrost jakości zarządzania terenami inwestycyjnymi, w tym Strefami Aktywności Gospodarczej
<ul style="list-style-type: none">➤ zarówno Gminy Stowarzyszenia jak i Instytucje otoczenia biznesu widzą dużą liczbę zapytań inwestycyjnych i deficyt gruntów inwestycyjnych na terenie Metropolii;➤ podstawowe działania, które należy podejmować by móc skutecznie odpowiadać na zapotrzebowanie na tereny inwestycyjne to: scalanie nieruchomości, łączenie gruntów publicznych z prywatnymi, promowanie istniejących baz terenów inwestycyjnych oraz poszerzenia ich oferty o nieruchomości prywatne, budowanie współpracy na linii samorząd – instytucje otoczenia biznesu, uświadamianie właścicieli nieruchomości prywatnych o możliwościach nawiązania współpracy z inwestorami i dzielenie się dobrymi praktykami w tym zakresie, szczególnie w tematach zarządzania SAG oraz budowania modeli, w których gmina jest aktywnym podmiotem;➤ warto rozważyć powołanie spółki, która mogłaby się zajmować pozyskiwaniem terenów na obszarze Metropolii, gdyż jeżeli nie znajdzie się instytucja publiczna odpowiedzialna za scalanie gruntów to zrobi to sektor prywatny i to on będzie czerpał z tego działania profity;➤ warto nawiązywać współpracę z biurami nieruchomości;➤ warto pobudzać przepływ informacji o istniejących o bazach terenów inwestycyjnych (np. baza CEBIM);➤ pewnym ograniczeniem w podejmowaniu wspólnych działań mogą być przepisy dotyczące RODO;➤ nowe, atrakcyjnie położone tereny inwestycyjne mogą się pojawiać w związku z nowymi inwestycjami komunikacyjnymi (np. Kocmyrzów-Luborzyca i budowa drogi S7);➤ na terenie gminy Igołomia-Wawrzeńczyce znajduje się teren lotniska w Pobiedniku Wielkim, który powinien zostać wykorzystany inwestycyjnie	<ul style="list-style-type: none">➤ warto podjąć działania by w perspektywie 2021-2027 uwzględnić środki na tworzenie Stref Aktywności Gospodarczej; zwłaszcza doprowadzania do nich infrastruktury technicznej i drogowej. Szczególnie rozwój infrastruktury drogowej ma znaczący wpływ na rozwój obszaru;➤ warto lobbować również o większe środki w przyszłej perspektywie na dofinansowanie dla dużych firm, które mogą tworzyć największą wartość dodaną z inwestycji dla obszaru;➤ warto promować również jedną, wspólną ofertę SAG Metropolii na międzynarodowych targach nieruchomości;➤ należy zastanowić się nad profilem przedsiębiorców, którzy są lokalizowani na danym terenie, np. w gminach podkrakowskich bardzo popularna jest lokalizacja firm logistycznych, budujących np. hale magazynowe, ale może to wywołać np. brak terenów dla firm z branż bardziej innowacyjnych;➤ warto korzystać z już funkcjonujących kanałów komunikacji i dzielenia się informacjami, jak np. Małopolskie Forum Obsługi Inwestora, spotkania organizowane przez KPT dla przedsiębiorców na temat PSI,➤ zdaniem przedstawicieli gmin podkrakowskich wszelkie szkolenia i standaryzację są pożądane;➤ gminy powinny być aktywnym graczem w zakresie inwestycji, i budować nowy model z którego gmina może czerpać korzyści, prosta sprzedaż terenów nie jest rozwiązaniem dobrym długoterminowo;

Testowanie