



Polska
Strefa Inwestycji



ŁÓDZKA
SPECJALNA
STREFA
EKONOMICZNA

ŁÓDŹ, DN. _____



STRATEGIA

ROZWOJU

ŁÓDZKIEJ
SPECJALNEJ
STREFY
EKONOMICZNEJ S.A.
2021-2026

STRATEGIA **ROZWOJU**

ŁÓDZKIEJ
SPECJALNEJ
STREFY
EKONOMICZNEJ S.A.
2021-2026



Opracowali:

Zarząd Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A.:

Marek Michalik – Prezes Zarządu

Agnieszka Sygitowicz – Wiceprezes Zarządu

wraz z pracownikami Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A.

SPIS TREŚCI

Słownik pojęć	6
CZĘŚĆ I	
1. Wstęp	7
1.1. Analiza SWOT	9
1.2. Ekosystem funkcjonowania Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A.	13
2. Wizja i misja	19
3. Cele strategiczne i szczegółowe	20
CZĘŚĆ II	
1. Trendy i wyzwania globalne	24
2. Kluczowe obszary działań ŁSSE	24
2.1. Przedsiębiorcy – klienci Strefy	25
2.2. Rynek pracy i edukacja	25
2.3. Zespół ŁSSE	26
2.4. Innowacyjność i technologia	26
2.5. Nowe produkty i usługi komercyjne	27
3. Realizacja celów strategicznych i szczegółowych	27
4. System wdrażania Strategii	35
4.1. Komórki odpowiedzialne	35
4.2. Mierniki realizacji Strategii	38
5. Analiza ryzyka	44
6. Zasoby niezbędne do realizacji Strategii	45
7. Monitoring i ewaluacja Strategii	45

Załącznik: *Zbiornicze zestawienie systemu realizacji Strategii ŁSSE S.A.*

SŁOWNIK POJĘĆ

BRANŻE DOMINUJĄCE DLA ŁSSE – Branże priorytetowe i rokujące, o których mowa w Strategii.

CEL – To, co chcemy osiągnąć.

EWALUACJA – Pozwala na ocenę skuteczności, efektywności i trwałości zaplanowanych oraz wdrażanych działań.

KLIENT – odbiorca produktów i usług świadczonych przez ŁSSE S.A.

JST – jednostka samorządu terytorialnego.

MIERNIK – miara określająca wielkość, jakość lub wartość przedmiotu lub zjawiska, a w szczególności określająca stopień realizacji celu.

MONITORING – proces polegający na bieżącej analizie postępów w osiąganiu zakładanych celów, weryfikacji przedsięwzięć w obszarze danego celu/działania, ocenie ich wpływu na działalność Spółki oraz prezentacji rekomendacji płynących z wniosków oceny na przyszłość.

PARTNER – podmiot zainteresowany działaniem ŁSSE S.A.

RYZYKO – wpływ niepewności na cele. Ryzyko jest wyrażane, jako kombinacja następstw zagrożenia (zdarzenia) i związanego z nim prawdopodobieństwa jego wystąpienia.

START-UP – przedsiębiorstwo w początkowej fazie rozwoju; mała firma związana z branżą nowych technologii.

POLSKA STREFA INWESTYCJI (PSI) – instrument wsparcia dla firm planujących nowe inwestycje, wprowadzony ustawą z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji; najważniejszą zmianą w systemie pomocy publicznej w Polsce, wprowadzoną ustawą, było objęcie nowymi zasadami wszystkich terenów przeznaczonych pod działalność gospodarczą.



1. WSTĘP

Strategia Rozwoju Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A. (dalej Strategia) jest kluczowym dokumentem strategicznym Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A. (dalej ŁSSE, ŁSSE S.A. albo Strefa). Strategia wyznacza długofalowe kierunki rozwoju ŁSSE S.A. oraz wskazuje działania, których realizacja przyczyni się do rozwoju obszarów priorytetowych dla Strefy. Tworzona jest nie tylko dla ŁSSE S.A., ale również i przede wszystkim dla partnerów i przedsiębiorców funkcjonujących w zasięgu jej oddziaływania.

Niniejszy dokument składa się z dwóch części.

Pierwsza część dokumentu zawiera analizę SWOT ŁSSE, opis ekosystemu jej funkcjonowania i dotychczas podejmowanych inicjatyw, wizję i misję Spółki oraz cele strategiczne i szczegółowe.

Część druga to analiza trendów związanych z priorytetowymi obszarami działań strategicznych. Zostały w niej zawarte również działania realizujące dane cele strategiczne i szczegółowe oraz ich mierniki, wartości realizacji w ujęciu czasowym wraz z przypisaną komórką odpowiedzialną. Pod każdym z celów szczegółowych przedstawiono opis działań.

Załącznikiem do Strategii jest Zbiorcze zestawienie systemu realizacji Strategii ŁSSE S.A.

Sformułowanych w dokumencie celów strategicznych, szczegółowych oraz działań nie należy traktować jako zbioru zamkniętego. Niniejsza Strategia została ukształtowana w określonych warunkach oraz na określonym etapie rozwoju Strefy, które są zmiennymi dynamicznymi. Dlatego osiągnięcie założonych celów wymaga systematycznego monitorowania wewnętrznych zmian i zewnętrznych uwarunkowań jej rozwoju. Aby proces ten przebiegał w uregulowany i kontrolowany sposób, Zespół zaproponował koncepcję systemu wdrażania, monitorowania i ewaluacji Strategii. Zostały również określone ogólne ryzyka zewnętrzne lub zdarzenia, mające wpływ na powodzenie realizacji strategicznych kierunków działań Strefy.

Dynamiczna sytuacja gospodarki światowej, w szczególności wstrząs, jakim dla gospodarek i społeczeństw była i jest pandemia COVID-19, nowa perspektywa programowo-finansowa UE na lata 2021-2027 oraz rosnąca konkurencja w pozyskiwaniu inwestorów ze strony nowych krajów powodują, że konieczne staje się określenie kierunków rozwoju, które ugruntują pozycję ŁSSE jako regionalnego lidera w obszarze wsparcia rozwoju przedsiębiorczości i atrakcyjności inwestycyjnej, jak również określą nowe dziedziny i obszary jej aktywności.

Wśród nich najistotniejsze to:

- ukierunkowanie pomocy dla projektów innowacyjnych, wnoszących wartość dodaną do polskiej gospodarki,
- dedykowane wsparcie dla MŚP, w tym dla ich ekspansji zagranicznej,
- rozwój start-upów i nowych produktów technologicznych ŁSSE,
- przygotowanie pakietu usług dla nowych grup odbiorców,
- dalsze działania na rzecz dostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb pracodawców,
- realna współpraca biznes - edukacja,

- stale powiększany zasób ofert nieruchomości spełniających wymagania przedsiębiorców, z uwzględnieniem różnych form ich udostępnienia (sprzedaż, najem powierzchni magazynowych i produkcyjnych oraz biurowych).

Utworzona w czerwcu 2018 roku Polska Strefa Inwestycji (PSI) i wprowadzona równolegle nowelizacja przepisów regulujących funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych (ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji, Dz. U. 2018, poz. 1162 z późn. zm. oraz rozporządzenia wykonawcze do niej), zmieniły zasady udzielania wsparcia na nowe inwestycje. Obowiązujące dotychczas ograniczenia terytorialne zostały zniesione, przy jednoczesnym określeniu kryteriów, których spełnienie uprawnia do korzystania z pomocy publicznej, przy czym szczególne preferencje w tym zakresie przyznano małym i średnim firmom. Zadaniem stref jest dziś pozyskiwanie inwestycji tworzących wysokiej jakości miejsca pracy, innowacyjnych, wynoszących polską gospodarkę na wyższy poziom.

Jednym z priorytetowych kierunków rozwoju ŁSSE pozostaje wspieranie wzrostu biznesów – małych i średnich przedsiębiorstw i start-upów. Stworzony przez spółkę program akceleryacyjny Startup Spark funkcjonuje już w drugiej odsłonie, we współpracy z 11 partnerami, którymi są zarówno globalne korporacje (Ericsson, PwC, Procter&Gamble, Robert Bosch, Siemens, Airbus), jak i innowacyjne firmy lokalne (Bluerank, Indigo Nails, Ceramika Paradyż, Grupa Pietrucha i WDX). Startupy zakwalifikowane do programu otrzymują wsparcie finansowe i mentorskie, a finalnie dochodzi do ich połączenia z odbiorcami technologii. ŁSSE przeznaczyła już blisko 17 mln zł na wsparcie startupów w programach akceleryacyjnych Startup Spark i S5.

Drugim obok Startup Spark projektem akceleryacyjnym w portfolio ŁSSE jest S5 – Akcelerator Technologii 5G, utworzony w 2019 roku. Jest to pierwszy w Polsce program akceleryacyjny wspierający rozwój innowacyjnych rozwiązań wykorzystujących technologię 5G w przedsiębiorstwach. Celem programu jest walidacja projektów w przedsiębiorstwach oraz ich przygotowanie do późniejszej komercjalizacji.

Jednym z najistotniejszych zadań stref pozostaje wsparcie rozwoju edukacji na poziomie zawodowym i rozwijanie współpracy z uczelniami. Dopasowanie kierunków kształcenia do potrzeb pracodawców to warunek konieczny do stabilnego wzrostu firm i planowania nowych inwestycji. Z dniem 1 września 2019 r. działalność rozpoczęło Technikum Automatyki i Robotyki, dla którego organem prowadzącym jest Strefa Edukacji Sp. z o.o., powołana przez ŁSSE S.A., Politechnikę Łódzką i partnerów biznesowych. Jest to pierwsza w Polsce placówka kształcąca na kierunkach automatyka i robotyka na poziomie średnim zawodowym.

Uwolnienie nowych terenów pod inwestycje, z jednej strony dało spółkom zarządzającym strefami atrakcyjne narzędzie przyciągania inwestorów, z drugiej jednak obniżyło atrakcyjność gruntów objętych statusem specjalnej strefy ekonomicznej, będących własnością tych spółek. Stało się to impulsem do sukcesywnego rozszerzania pakietu usług świadczonych przez strefy, zarówno dla inwestorów, jak i nowych odbiorców.

Poza gruntami na sprzedaż, strefy oferują dziś także gotowe powierzchnie przemysłowe i biurowe. W 2019 roku ŁSSE S.A. wybudowała nowoczesną halę produkcyjno-magazynową na wynajem, która do połowy 2020 roku została wynajęta w 80%. Biorąc pod uwagę duże zainteresowanie małych i średnich firm gotowymi powierzchniami przemysłowymi, ŁSSE S.A. przystąpiła już do planowania kolejnej podobnej inwestycji.

1.1. ANALIZA SWOT

Na potrzeby wypracowanej Strategii, Zespół Strefy przeprowadził analizę SWOT. Dotyczy ona kapitału ludzkiego, jej oferty inwestycyjnej i współpracy ŁSSE S.A. z podmiotami zewnętrznymi. Analiza została dokonana na podstawie danych własnych, wywiadów z partnerami, przedsiębiorcami oraz inwestorami. Opiera się na silnych stronach i szansach Strefy oraz identyfikuje słabe strony i zagrożenia dla jej rozwoju.

Wśród mocnych strony znalazły się:

- wykraczający poza województwo łódzkie obszar właściwości terytorialnej i lokalizacja ŁSSE w centrum Polski,
- rozbudowane relacje i kontakty pracowników ŁSSE z przedsiębiorcami oraz instytucjami otoczenia biznesu,
- szeroka oferta usług dodatkowych (Business Mixer, Strefa Rozwoyou 2, Startup Spark 2.0, S5, TAIr, wydarzenia branżowe o zasięgu europejskim),
- obecność w regionie i Strefie znanych marek, szczególnie z branż: AGD, BPO, IT, farmacji, produkcji spożywczej oraz materiałów budowlanych,
- wypracowane kontakty na linii edukacja zawodowa – biznes oraz ŁSSE – szkoły wyższe,
- wysokie oceny ŁSSE w niezależnych rankingach oraz dobry wizerunek i prestiż oparty na zaufaniu uczestników życia gospodarczego.

Z kolei bariery w rozwoju zarówno samej Strefy, a tym samym w rozwoju społeczno-gospodarczym obszaru, na którym działamy stanowią w szczególności:

- mała podaż ofert nieruchomości dla MŚP,
- wysokie koszty przygotowania terenów inwestycyjnych,
- szeroko rozumiane niedostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb pracodawców,
- wynikające ze składu akcjonariatu - wykluczenie ŁSSE z katalogu potencjalnych beneficjentów funduszy europejskich,
- wizerunek Strefy jako narzędzia wsparcia głównie dla dużych, zagranicznych firm.

Poniżej pełna analiza SWOT.

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
KAPITAŁ LUDZKI	
kompetentna i doświadczona kadra	niska skłonność liderów do pracy w modelu projektowym
doświadczenie w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych	wykluczenie ŁSSE jako beneficjenta pomocy ze środków europejskich, ze względu na większościowy udział Skarbu Państwa w akcjonariacie
dostępność środków na podnoszenie kwalifikacji pracowników	brak spójnej i długofalowej polityki szkoleniowej oraz planowania rozwoju pracowników
rozbudowane relacje i kontakty pracowników ŁSSE z przedsiębiorcami i instytucjami współpracującymi	brak wypracowanej oferty współpracy ze strony uczelni skierowanej do instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości
OFERTA INWESTYCYJNA	
centralna lokalizacja ŁSSE i obszar jej właściwości terytorialnej	mała różnorodność narzędzi wsparcia (tylko instrument fiskalny)
	niski wskaźnik pokrycia Łodzi i okolic lokalnymi planami zagospodarowania przestrzennego
bliska odległość do Warszawy – Łódź oferuje tańsze nieruchomości oraz niższe koszty pracy	bliska odległość do Warszawy – odpływ wykwalifikowanego kapitału ludzkiego
kompleksowa i sprawna obsługa inwestorów; dobra współpraca z inwestorami, także po zrealizowaniu inwestycji (opieka poinwestycyjna – spotkania integracyjne, szkolenia i konferencje dedykowane inwestorom, oferty firm partnerskich)	trudności w prowadzeniu działalności gospodarczej w Polsce (wysokie koszty, niejasne ustawodawstwo, niespójne decyzje administracyjne, różne interpretacje przepisów)
Polska Strefa Inwestycji (PSI) – uwolnienie terenów inwestycyjnych	obniżenie atrakcyjności gruntów włączonych do stref w starym reżimie prawnym, konieczność konkurowania z innymi dysponentami nieruchomości
obecność w regionie znanych marek, szczególnie z branż: AGD, BPO, IT, farmacja, spożywcza (zachęta dla firm kooperujących)	brak spójnej polityki promocyjnej na linii miasto Łódź – deweloperzy – instytucje wspierające rozwój nowoczesnych usług, co przekłada się na niewykorzystanie potencjału regionu w pozyskiwaniu takich projektów
szeroka oferta usług dodatkowych (Business Mixer, Strefa RozwoYou 2, Startup Spark 3.0, wydarzenia branżowe o zasięgu europejskim, Technikum Automatyki i Robotyki)	w kontekście przygotowania pracowników – brak odpowiedniego systemu kształcenia zawodowego w wielu publicznych placówkach oświatowych (dedykowane kierunki kształcenia i nowoczesne zawody)
pozyskiwanie nowych nieruchomości – poszerzanie oferty inwestycyjnej o nowe tereny inwestycyjne	niewielka ilość terenów będących własnością Strefy oraz wysokie koszty ich przygotowania wpływają na wysoką cenę sprzedaży
	brak nieruchomości wielkoobszarowych na terenie Łodzi i okolic, a także brak atrakcyjnej oferty nieruchomości oferowanej przez miasto
	mała podaż gotowych powierzchni magazynowo – produkcyjnych oraz działek dla MŚP

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
WSPÓŁPRACA Z PODMIOTAMI ZEWNĘTRZNYMI	
wypracowane kontakty na linii edukacja zawodowa – biznes (współpracujące szkoły zawodowe, kuratorium oświaty, firmy/pracodawcy)	niedostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy; trudności w pozyskiwaniu wiedzy z zakresu potrzeb kadrowych firm
wypracowanie kontakty na linii ŁSSE - uczelnie wyższe	niedostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy, niewielka skłonność uczelni do korzystania z doświadczeń i zasobów ŁSSE
współpraca z ministerstwem właściwym ds. gospodarki, jednostkami samorządu terytorialnego, zarządem województwa i regionu	częste zmiany organizacyjne i kadrowe w resortach na poziomie departamentów, utrudniające nawiązanie trwałych relacji i standardów współpracy
wizerunek i prestiż ŁSSE oparty na zaufaniu uczestników życia gospodarczego	wizerunek Strefy jako narzędzia wsparcia przede wszystkim dla dużych i zagranicznych inwestorów
wysokie oceny ŁSSE w niezależnych rankingach	
wypracowane kontakty z instytucjami otoczenia biznesu i organizacjami branżowymi (izby gospodarcze, stowarzyszenia branżowe, agendy rządowe, dysponenci nieruchomości)	niewystarczające wykorzystanie wypracowanych relacji i potencjału współpracy

SZANSE	ZAGROŻENIA
KAPITAŁ LUDZKI	
duże centrum akademickie	niewystarczające dostosowanie kierunków kształcenia na poziomie wyższym i podyplomowym do potrzeb rynku pracy; mała ilość i różnorodność dobrych szkół zawodowych
relatywnie duża liczba osób młodych aktywnych zawodowo	odpływ utalentowanych i wykwalifikowanych pracowników do ośrodków o lepszych warunkach zatrudnienia
ukierunkowanie kształcenia na poziomie wyższym i średnim na rzeczywiste potrzeby rynku pracy dzięki podjęciu współpracy z uczelniami wyższymi i szkołami średnimi	
OFERTA INWESTYCYJNA	
zwiększenie przez ŁSSE zasobu własnych powierzchni produkcyjnych i magazynowych oraz biurowych wynajem	niewielki zasób dużych terenów pod przemysł w regionie
pozyskiwanie gruntów od Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa na zasadzie pierwszeństwa	brak infrastruktury technicznej, konieczność wydatkowania znacznych środków na uzbrojenie nabywanych gruntów
konkurencyjne warunki prowadzenia działalności gospodarczej (niższe koszty pracy, powierzchni biurowych, magazynowych)	alternatywne wobec pomocy strefowej formy wsparcia fiskalnego dla przedsiębiorców obniżające atrakcyjność Stref (np. „podatek estoński”)

SZANSE	ZAGROŻENIA
WSPÓŁPRACA Z PODMIOTAMI ZEWNĘTRZNYMI	
rozwój startupów i projektów technologicznych	duża liczba instytucji udzielających wsparcia i wynikające z niego trudności w kontrolowaniu wydatkowania środków
	duże kwoty dofinansowania vs. jakość finansowanych projektów i ich rzeczywista zdolność do komercjalizacji
rozwój współpracy z uczelniami wyższymi i technicznymi szkołami średnimi z regionu (stypendia dla studentów, zaangażowanie w inicjatywy programu Młodzi w Łodzi)	długi proces zdobywania zaufania między partnerami (pracodawca/szkoła); zbyt wolny proces dostosowywania regulacji prawnych do realnych potrzeb rynku pracy (np. klasyfikacja zawodów, podstawy programowe, podstawy nauczania itd.)
tworzenie przez inwestorów i partnerów klas dedykowanych/patronackich	
współpraca z Polską Agencją Inwestycji i Handlu (PAiH)	niejasne kryteria wyboru lokalizacji projektów inwestycyjnych prowadzonych przez PAiH
współpraca z instytucjami zrzeszającymi firmy zaawansowanych technologicznie branż i krajów (ABSL, ZIPSEE, APPLiA, JETRO, TAITRA)	
Stworzenie kompleksowej oferty wsparcia ekspansji zagranicznej MŚP z obszaru właściwości ŁSSE (współpraca z PAiH, wykorzystanie case study dużych firm z regionu)	brak oferty wsparcia w zakresie eksportu dla MŚP ze strony instytucji otoczenia biznesu

1.2. Ekosystem funkcjonowania Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A.

Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna pozostaje od lat liderem wśród 14 specjalnych stref ekonomicznych działających w Polsce, pod względem tempa rozwoju, zainwestowanego kapitału i liczby nowych miejsc pracy. Znajduje to odzwierciedlenie w niezależnych, prestiżowych rankingach¹, w których poza potwierdzeniem swojej pozycji wśród specjalnych stref ekonomicznych działających globalnie, uzyskała wyróżnienia m.in. za specjalizację w branży AGD, wsparcie przemysłu 4.0, gotowość do wdrażania technologii 5G, wsparcie startupów oraz za wsparcie rozwoju talentów (m.in. Strefa RozwoYou, Technikum Automatyki i Robotyki).

Nadrzędnym celem ŁSSE pozostaje tworzenie warunków sprzyjających lokowaniu innowacyjnych inwestycji przemysłowych i usługowych oraz wzmacnianie jej wizerunku jako instytucji zapewniającej kompleksową i profesjonalną obsługę inwestora.

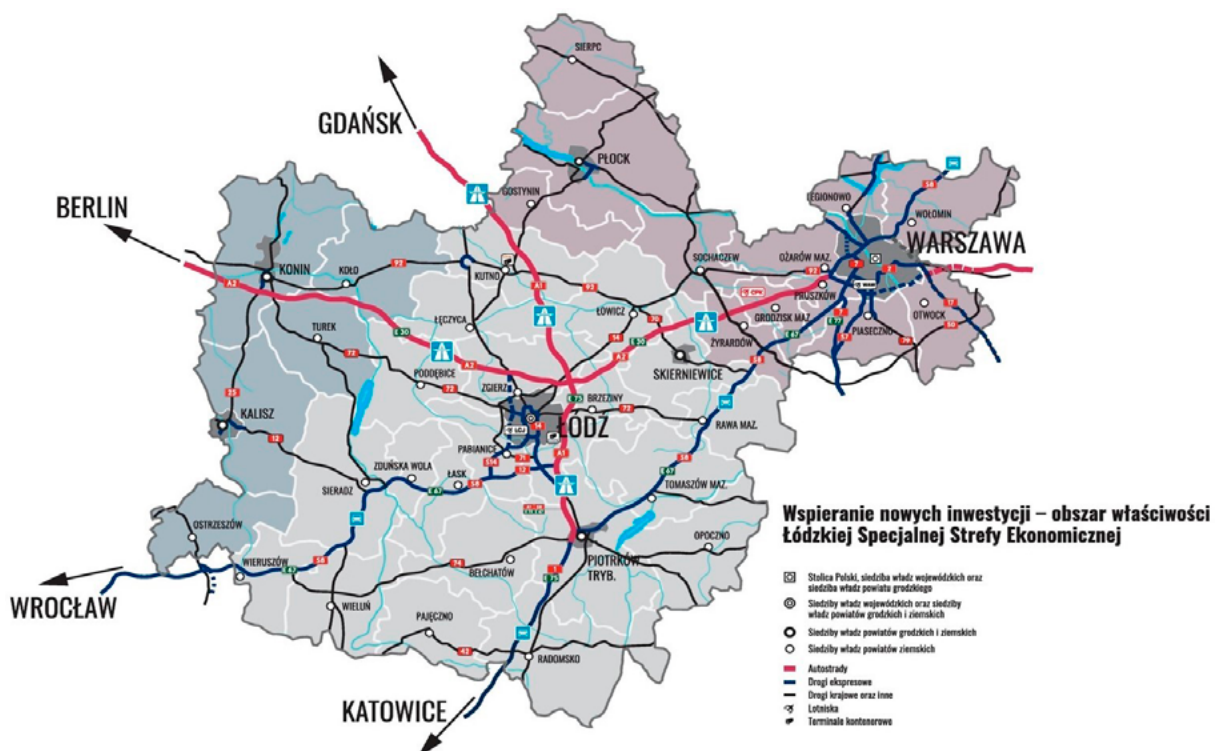
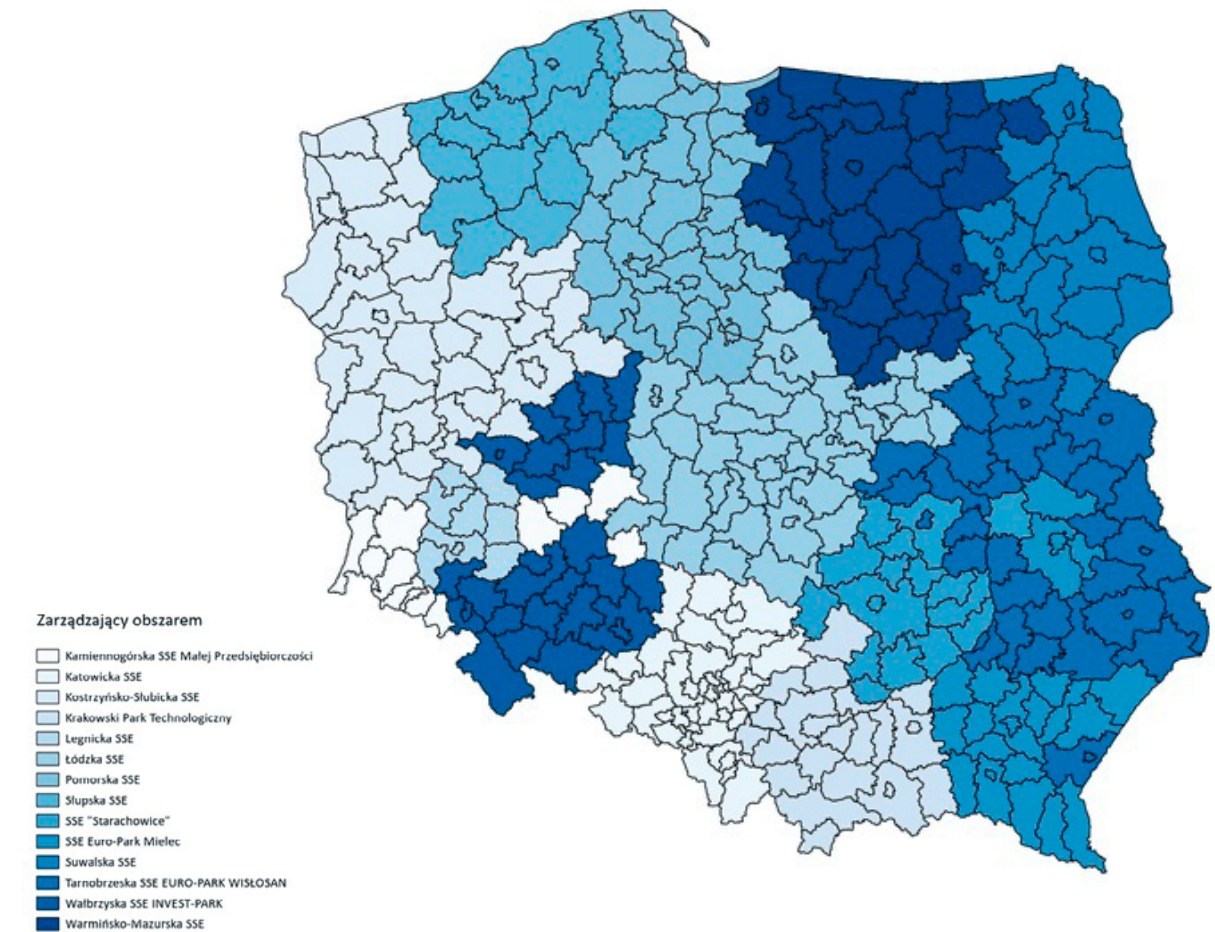
W wyniku zmiany otoczenia prawnego, a w szczególności wejścia w życie ustawy z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji (Dz. U. z 2018 r. poz. 1162), a także w związku z rozporządzeniem Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 Sierpnia 2018 r. w sprawie ustalenia obszarów i przypisania ich zarządzającym (Dz. U. z 2018 r. poz. 1698), we właściwości terytorialnej zarządzającego Łódzką Specjalną Strefą Ekonomiczną pozostaje obszar Polski obejmujący swoim zasięgiem powiaty zlokalizowane na terenie trzech województw, tj.:

- a.) na terenie województwa łódzkiego: bełchatowski, brzeziński, kutnowski, łaski, łęczycki, łowicki, łódzki wschodni, m. Łódź, m. Piotrków Trybunalski, m. Skierniewice, opoczyński, pabianicki, pączęchański, piotrkowski, poddębicki, radomszczański, rawski, sieradzki, skierniewicki, tomaszowski, wieluński, wieruszowski, zduńskowolski, zgierski,
- b.) na terenie województwa wielkopolskiego: ostrzeszowski, kaliski, m. Kalisz, kolski, koniński, m. Konin, turecki,
- c.) na terenie województwa mazowieckiego: gostyniński, grodziski, legionowski, m. Płock, m. Warszawa, otwocki, piaseczyński, płocki, pruszkowski, sierpecki, sochaczewski, warszawski zachodni, wołomiński, żyrardowski.

Powierzchnia obszaru zarządzanego przez Łódzką Specjalną Strefę Ekonomiczną wynosi **3 268 615 ha**.

¹ *fDi Free Zones of the Year 2019*: ŁSSE najlepszą SSE dla MŚP w Europie (tytuł przyznany po raz piąty) oraz jedną z najlepszych SSE na świecie.

Obszar, który stanowi Łódzką Specjalną Strefę Ekonomiczną przedstawia poniższa mapa.



Strategia jest odpowiedzią na wyzwania wewnętrzne i globalne jakie stoją przed ŁSSE i regionem łódzkim. Należą do nich konieczność stworzenia warunków dla przyśpieszenia procesów innowacyjności i wzrostu konkurencyjności gospodarki, podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej i przeciwdziałanie odpływowi wykształconych kadr.

Na terenie ŁSSE dopuszczalne są następujące działalności:



produkcyjna (wytwórcza) oraz usługi (magazynowanie i przechowywanie towarów)



nowoczesne usługi dla biznesu (m.in. tworzenie oprogramowania i doradztwo w zakresie informatyki, przetwarzanie danych, w tym usługi rachunkowo księgowo, informatyczne, architektoniczne i inżynierskie, badania i analizy techniczne, specjalistyczne projektowania, badania naukowe i prace rozwojowe, call center)



działalność B+R

Podstawową korzyścią wynikającą z funkcjonowania inwestorów w Strefie jest możliwość skorzystania z całkowitego zwolnienia z podatku dochodowego od osób prawnych/fizycznych - CIT/ PIT - z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej na terenie ŁSSE aż do wyczerpania przysługującej kwoty pomocy publicznej, lecz nie później niż w okresie ważności decyzji o wsparciu. Warto jednak podkreślić, że jakkolwiek korzyść fiskalna jest najważniejszą zachętą przyciągającą przedsiębiorców do stref, to uzyskanie statusu inwestora „strefowego” otwiera także możliwości wynikające z włączenia się w sieć współpracy i powiązań między inwestorami, kooperantami i jednostkami otoczenia biznesu, funkcjonującymi w ramach ekosystemu ŁSSE.

Dominującymi i priorytetowymi branżami w ŁSSE od lat pozostają nowoczesne usługi dla biznesu (BPO, SSC i IT), produkcja AGD, kosmetyków, materiałów budowlanych, farmacja i przetwórstwo spożywcze. Silną branżą jest również sektor opakowań. Występowanie branż dominujących pozwala na określenie obszarów specjalizacji Strefy, tworzenia klastrów oraz ocenę możliwości jej konkurowania z innymi strefami w Polsce.

Dane statystyczne dotyczące Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej² przedstawiają się następująco:

- zagospodarowanie obszaru ŁSSE – ponad 68,14%
- liczba wydanych zezwoleń – 349
- liczba wydanych decyzji o wsparciu – 66
- poniesione nakłady inwestycyjne (narastająco na koniec II kwartału 2020 r.) – 16,15 mld zł
- utworzone miejsca pracy – ogółem 55,
- struktura zainwestowanego kapitału: polski: 36% (~ 7mld), niemiecki: 18% (~ 3,6 mld), (~ 1,9 mld), włoski: 8% (~ 1,6 mld), holenderski: 5% (~ 1 mld), USA: 9%.

ŁSSE położona jest na terenie trzech województw: łódzkiego, mazowieckiego (zachodnia część) oraz wielkopolskiego (wschodnia część). Obszar zarządzany przez ŁSSE to ponad 32 tys. km², co stanowi 10,45% powierzchni kraju. W granicach Łódzkiej Strefy żyje 6.4 mln mieszkańców. ŁSSE zasięgiem swojego działania obejmuje głównie teren województwa łódzkiego, które zajmuje 9 pozycję w kraju pod względem wielkości i 6 pod względem liczby ludności, ponad 62% ludności mieszka w miastach³. Wartość nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach wyniosła ponad 11 mld PLN, w tym 3,7 mld poniosły podmioty z udziałem kapitału zagranicznego. Wartość środków brutto w przedsiębiorstwach to 128 179 002 000 w 2018 r. W porównaniu z latami 2014 – 2017 wartości te wzrastały rokrocznie⁴.

Niewątpliwym atutem Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej są dobrze skomunikowane, położone w centralnej Polsce na przecięciu szlaków transportowych Wschód-Zachód i Północ-Południe tereny inwestycyjne. W okolicy Łodzi funkcjonuje jeden z największych w kraju węzłów autostradowych. Ring drogowy otaczający miasto składa się z autostrad A1 (E75) i A2 (E30) oraz dróg ekspresowych S8 i S14. Rozwinięta sieć transportowa obejmuje także międzynarodowy Port Lotniczy im. Władysława Reymonta z terminalem pasażerskim i cargo oraz kolejowy terminal kontenerowy z regularnymi połączeniami, m.in. do Chin. Geograficzne położenie regionów objętych funkcjonowaniem ŁSSE i możliwość sprawnego dostarczenia produktów na dowolny rynek w Europie sprzyjają rozwojowi centrów produkcyjnych i logistycznych.

Od początku działalności Łódzka SSE sukcesywnie powiększa swój zasób ofert profesjonalnie przygotowanych ofert nieruchomości oraz konsekwentnie poprawia jakość świadczonych usług w zakresie obsługi inwestorów. Wieloletnie doświadczenie w tej dziedzinie pozwala na zapewnienie każdemu przedsiębiorcy indywidualnego, dostosowanego do jego potrzeb i oczekiwań wsparcia. Każdy inwestor otrzymuje w ŁSSE swojego opiekuna, który prowadzi go przez cały proces udzielenia decyzji o wsparciu. Świadczymy także opiekę poinwestycyjną, skierowaną do firm już w Strefie działających.

Do głównych działań Strefy służących jej rozwojowi należy modernizacja i rozbudowa infrastruktury gospodarczej i technicznej na obszarze jej właściwości terytorialnej.

² Dane wynikają z *Informacji o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych*, stan na 31 grudnia 2019 r., Ministerstwo Rozwoju.

³ GUS, 31 grudnia 2019 r.

⁴ Bank Danych Lokalnych, 31 grudnia 2019 r.

Znaczące przedsięwzięcia w zakresie infrastruktury podejmowane są także wspólnie z samorządami lokalnymi.

Z myślą o inwestorach powstał program Strefa Partnera ŁSSE. Partnerzy to sprawdzone firmy na rynku, eksperci w swoich dziedzinach, którzy służą wsparciem w różnych obszarach.

W roku 2019 program zrzeszał 21 podmiotów. Zwiększenie grona firm przełożyło się na większą aktywność w działaniach na rzecz inwestorów podczas organizowanych cyklicznie wydarzeń, takich jak „Strefa HR”, „Śniadania z Partnerem”, czy podczas indywidualnych konsultacji.

Rozumiejąc, iż kapitał ludzki jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na atrakcyjność oferty Strefy, działamy aktywnie w obszarze promocji edukacji – ze szczególnym uwzględnieniem szkolnictwa zawodowego i dostosowywania kwalifikacji oraz umiejętności przyszłych, a także obecnych pracowników firm działających na terenie Strefy. Ten cel przyświecał nam przy powołaniu do życia spółki Strefa Edukacji, będącej organem prowadzącym dla Technikum Automatyki i Robotyki, jedynej w Polsce szkoły na poziomie zawodowym w tych kierunkach. Strefa Edukacji jest również pomysłodawcą i współorganizatorem Festiwalu Zawodów Technicznych organizowanego przez ŁSSE wraz z Łódzkim Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego oraz inwestorami ŁSSE dla uczniów klas ósmych szkół podstawowych.

Działaniem wpisującym się zarówno w obszar rewitalizacji społeczno-gospodarczej Łodzi, jak i promowania nowych technologii i produktów technologicznych było zainaugurowanie w styczniu 2019 r., we współpracy ze Związkiem Polska Cyfrowa (stowarzyszeniem zrzeszającym producentów i importerów sprzętu RTV) projektu **Centrum Kreatywności Fabryka**. Jest to wspólna przestrzeń (zlokalizowana na terenie ŁSSE w Łodzi) mająca na celu łączenie środowisk artystycznych, przedsiębiorczych i innowacyjnych. W pierwszym roku działalności CK Fabryka, zorganizowano 130 wydarzeń dla różnych środowisk (m.in. warsztaty z programowania dla kobiet, wakacje z PR, warsztaty dot. wystąpień publicznych, pokaz technologii 5G), w którym udział wzięło ponad 2500 uczestników. Przestrzeń Fabryki wyposażona jest w nowoczesny sprzęt (m.in. VR i studio nagrań), z którego zainteresowane osoby, firmy i organizacje mogą korzystać nieodpłatnie.

Mając świadomość, że współpraca wewnątrzsektorowa jest jednym z ważniejszych aspektów rozwoju gospodarki, ŁSSE stara się animować jej rozwój i przez to wzmacnianie konkurencyjności całego regionu. Strefa angażuje się w działalność lokalnych klastrów.

ŁSSE jest wieloletnim członkiem **ICT Polska Centralna Klaster** od początku jego utworzenia wspólnie z Politechniką Łódzką, skupiającego wiodące firmy z branży IT/ICT w regionie łódzkim. Głównymi celami Klastra są: integracja środowiska podmiotów branży informatycznej, telekomunikacyjnej i elektronicznej, wspieranie przedsiębiorczości oraz rozwój rynku pracy w obszarze ICT, tworzenie warunków do wdrażania nowych technologii informatycznych i informatycznych, w tym komercjalizacji wyników prac badawczych, a także rozwój i kształcenie kadr dla branży informatycznej, telekomunikacyjnej i elektronicznej.

LODZistics Logistyczna Sieć Biznesowa Polski Centralnej – Klaster został powołany w grudniu 2015 roku i zrzesza firmy z branży logistycznej, samorządy, jednostki badawczo-

-rozwojowe, instytucje otoczenia biznesu, a także inne podmioty działające w sektorze logistyki. ŁSSE jest jednym z inicjatorów powołania klastra logistycznego. Silny potencjał logistyczny regionu łódzkiego wynika z jego położenia w sąsiedztwie głównego węzła komunikacyjnego Polski i Europy, dużej liczby podmiotów świadczących usługi logistyczne i transportowe oraz podaży powierzchni magazynowych. Główne cele Klastrato: podniesienie konkurencyjności firm poprzez stymulowanie innowacyjności branży logistycznej w tym transferu technologii, rozwój dobrych praktyk, wspólne projekty, zastosowanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych.

Z inicjatywy ŁSSE nawiązana została współpraca z Urzędem Marszałkowskim Województwa Łódzkiego w zakresie działań na rzecz wsparcia edukacji zawodowej. W ramach tej współpracy, uczniowie Technikum Automatyki i Robotyki uzyskują nieodpłatny dostęp do bazy laboratoryjnej i zaplecza badawczego placówek prowadzonych przez Samorząd Województwa Łódzkiego.

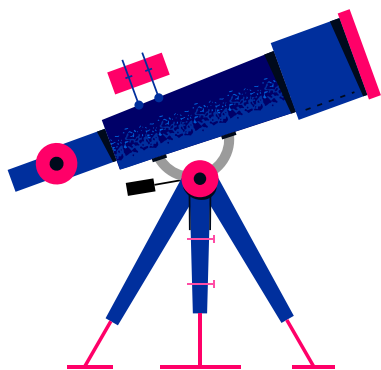
Rozumiejąc, iż budowanie zaufania partnerów to wieloletni proces bazujący nie tylko na wysokich standardach obsługi inwestorów i potencjale do przekształcania rzeczywistości gospodarczej w sposób podnoszący ekonomiczną jakość życia społeczeństwa, Strefa od lat angażuje się w inicjatywy z zakresu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). Odwołując się do dziedzictwa fabrykanckiej, przemysłowej Łodzi, na patrona naszych działań wybraliśmy najbardziej zasłużonego z rodu Grohmanów: Henryka. Przemysłowca na światową skalę, patriotę, miłośnika sztuk plastycznych i muzyki, kolekcjonera i donatora.

W ramach idei przywracania dawnej świetności dziedzictwu rodu Grohmanów w Łodzi i odwoływania się do fabrykanckiej tradycji miasta, sześć lat temu zakończyliśmy modernizację i rozbudowę XIX-wiecznej przędzalni i przekształciliśmy ją w Fabrykę Grohmana, markę dobrze już znaną nie tylko w regionie, jako przestrzeń biurowa dla firm z sektora usług dla biznesu oraz konferencyjne, kulturowe i wystawiennicze centrum ŁSSE. To tu realizujemy działania z zakresu CSR odwołujące się m.in. do historii miejsca i prezentujących ją w niekonwencjonalny sposób.

Zaproponowane w Strategii działania będą koncentrowały się na przeciwdziałaniu negatywnym zjawiskom, jak również na wzmacnianiu wewnętrznych potencjałów. Osią działań będzie jak najlepsze wykorzystanie wszelkich dostępnych zasobów.

2. WIZJA I MISJA

Sformułowane potrzeby Strategii Rozwoju ŁSSE S.A. na lata 2016-2025 wizja i misja pozostają aktualne i brzmią następująco:

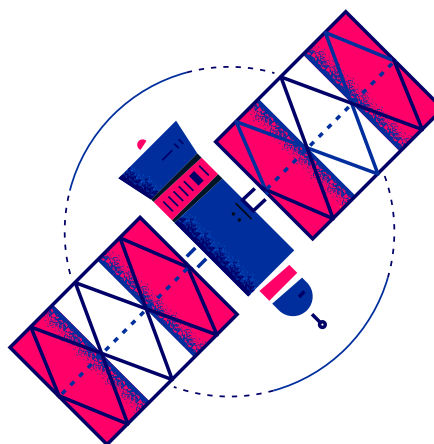


WIZJA

- Jesteśmy liderem zintegrowanych usług dla biznesu i wspieramy innowacyjność.
- Jesteśmy partnerem dzięki profesjonalnemu i ciągle rozwijającemu się zespołowi.
- Budujemy trwałe relacje: gospodarka-edukacja-tradycja przemysłowa

MISJA

- Strefa innowacyjnego rozwoju, kompetencji i współpracy partnerskiej



Wizja określa Strefę jako **LIDERA** usług dla biznesu co wskazuje na konieczność ciągłej profesjonalizacji usług. Nadaje kierunek działania jako wsparcie dla **INNOWACYJNOŚCI**, co należy rozumieć nie tylko jako rozwój gospodarki innowacyjnej, ale jako ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań bądź odkrywających nowe obszary aktywności w obszarze przedsiębiorczości, kapitału ludzkiego i samorozwoju. Dążenie w wyznaczonym kierunku odbywać się będzie poprzez **PARTNERSKĄ WSPÓŁPRACĘ** oraz budowanie **KOMPETENCJI** i **RELACJI** pomiędzy różnymi obszarami aktywności przy wykorzystaniu potencjału tradycji przemysłowej.

Sformułowane w Strategii wizja i misja oraz realizujące je cele i działania są spójne z innymi dokumentami strategicznymi na poziomie kraju, regionu oraz Unii Europejskiej, m.in.:

- Pakiet 5 ustaw pn. Konstytucja dla Biznesu z dn. 6 marca 2018
- Ustawa z dn. 10 maja 2018 o wspieraniu nowych inwestycji
- Regionalna Strategia Innowacyjności WŁ LORIS 2030
- Strategia zintegrowanego rozwoju Łodzi 2020+
- Plan Rozwoju Inwestycji do roku 2020 (z perspektywą do 2030) dla obszaru zarządzanego przez Łódzką Specjalną Strefę Ekonomiczną S.A.
- struktura zainwestowanego kapitału: polski: 36% (~ 7mld), niemiecki: 18% (~ 3,6 mld), (~ 1,9 mld), włoski: 8% (~ 1,6 mld), holenderski: 5% (~ 1 mld), USA: 9%.

3. CELE STRATEGICZNE I SZCZEGÓŁOWE

W wyniku przeprowadzonych prac analitycznych oraz wiedzy eksperckiej członków Zespołu, wskazano najważniejsze potencjały oraz bariery rozwojowe, wymagające podjęcia działań w perspektywie do 2026 r.

W Strategii Rozwoju ŁSSE na lata 2016-2025 wskazane zostały dwa równorzędne cele strategiczne, które w ocenie Zarządu i Zespołu Strefy pozostają aktualne i są kluczowe dla urzeczywistnienia określonej wizji i misji Strefy. Ich osiągnięcie będzie wspierane przez realizację celów szczegółowych.

Działania zmierzające do realizacji poszczególnych celów wraz z miernikami oraz jednostkami odpowiedzialnymi zostały szczegółowo opisane w części II dokumentu. W części tej dodatkowo zostały przedstawione zasoby niezbędne do realizacji Strategii, jej wdrożenie, monitoring i ewaluacja oraz ogólne ryzyka.

CEL STRATEGICZNY I

Aktywne wsparcie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze działania ŁSSE.

Cel strategiczny I *Aktywne wsparcie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze działania ŁSSE*, to efekt inicjatyw podejmowanych w ramach ustawowej działalności Spółki, tj. pozyskiwanie nowych inwestycji, wsparcie małych i średnich firm, wsparcie edukacji na rzecz przedsiębiorców. Powstawanie nowych miejsc pracy u obecnych i nowych inwestorów Strefy (polskich i zagranicznych) pozostaje priorytetem i bezpośrednim celem funkcjonowania Strefy. Tworzone miejsca pracy powinny jednak cechować się wysoką jakością i generować wartość dodaną. Nacisk kładziony będzie na specjalizację, stabilność i opiekę nad pracownikiem. Wsparcie w dalszym ciągu będzie kierowane do mikro, małych i średnich firm, umacniających swoją pozycję na rynku polskim i próbujących sił na rynkach zagranicznych, m.in. dzięki inwestycjom w innowacyjne rozwiązania technologiczne. Zapotrzebowanie na innowacyjne technologie sprzyjać będzie rozwojowi współpracy biznesu z instytucjami naukowo-badawczymi oraz tworzeniu start-upów pod potrzeby rynku.

W konsekwencji, w długiej perspektywie, wpłynie to na podniesienie konkurencyjności regionu i jego społeczno-gospodarczy rozwój. Narzędziem służącym temu celowi będą wykwalifikowane kadry oraz stale rozwijający się zespół ŁSSE.

CEL SZCZEGÓŁOWY I.1

Pozyskanie i rozwój inwestycji podnoszących innowacyjność polskiej gospodarki.

W procesie pozyskiwania i obsługi inwestorów krajowych i zagranicznych konieczne jest aktywne poszukiwanie projektów mających najlepsze perspektywy rynkowe lub rozwojowe, ze szczególnym uwzględnieniem przedsięwzięć opartych na innowacyjności, przyczyniających się do zwiększenia konkurencyjności polskiej gospodarki. Zadaniem ŁSSE jest wspieranie firm we wdrażaniu innowacji, po to, aby stawały się liderami w swojej branży, zwiększały efektyw-

ność i potrafiły sprostać wyzwaniom (w tym demograficznym). Zwiększenie skali wykorzystania technologii pozwalających automatyzować nowe rodzaje procesów biznesowych, stanowić będzie szansę dla rozwoju nowych gałęzi polskiej gospodarki.

Realizacja tego celu będzie wspierana przez udział w polskich i zagranicznych imprezach branżowych, targach i misjach inwestycyjnych, a także przez organizację własnych wydarzeń gospodarczych. Ambicją ŁSSE jest stworzenie własnej marki – cyklicznej imprezy gospodarczej, integrującej różne branże i budującej wizerunek Strefy jako instytucji wspierającej współpracę i rozwój sieci powiązań w gospodarce.

Konieczne będzie także stałe podnoszenie jakości oferty inwestycyjnej Strefy, rozumianej przede wszystkim jako zasób przygotowanych gruntów inwestycyjnych, pozyskiwanych dzięki wypracowanym relacjom z ich głównymi dysponentami (w tym KOWR i deweloperzy).

CEL SZCZEGÓŁOWY I.2

Wsparcie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

Pobudzanie rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw realizowane jest w oparciu o stale rozwijany katalog usług dedykowanych, począwszy od przygotowania skrojonych na miarę ofert nieruchomości, w tym gotowych powierzchni przemysłowo-usługowych, przez promowanie dostępnych instrumentów wsparcia kompetencji MŚP i ich pracowników (program Strefa Rozwoju), na oferowaniu rozwiązań technologicznych wspierających digitalizację procesów wewnętrznych kończąc.

Ambicją ŁSSE jest opracowanie programu ułatwiającego małym i średnim polskim firmom wejście na rynki zagraniczne. W tym celu niezbędne jest zidentyfikowanie barier, w tym instytucjonalnych, prawnych i kulturowych dla pozyskania zagranicznych partnerów biznesowych i utrzymanie z nimi trwałych relacji.

CEL SZCZEGÓŁOWY I.3

Wsparcie rozwoju edukacji dla biznesu oraz tworzenie sieci powiązań.

Realizacja celu zakłada nawiązywanie trwałych relacji na linii nauka-biznes, w celu wsparcia dla szkolnictwa na poziomie zawodowym i wyższym. W założeniu ma to umożliwić dopasowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy oraz transfer technologii pomiędzy uczelniami a firmami. Rolą ŁSSE będzie zachęcanie przedsiębiorców i placówek oświatowych do współtworzenia oferty edukacyjnej na fundamencie wzajemnej otwartości i zaufania.

Na bazie współpracy z samymi inwestorami w zakresie ich planów rozwojowych i potrzeb, w tym okołobiznesowych, rozwijana będzie działalność Technikum Automatyki i Robotyki, poprzez wprowadzanie nowych kierunków kształcenia.

Realizacja celu będzie wspierana przez nawiązywanie i rozwój relacji z instytucjami otoczenia biznesu, co służyć będzie wymianie doświadczeń i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla poprawy kondycji poszczególnych branż i uczestników życia gospodarczego.

CEL SZCZEGÓŁOWY I.4

Profesjonalizacja zespołu i usług ŁSSE.

Realizacja zakładanych celów operacyjnych Strefy wymaga podbudowy w postaci odpowiednio przygotowanego i zmotywowanego zespołu pracowników. Zidentyfikowanym w toku prac przygotowawczych do sformułowania niniejszej Strategii warunkiem powodzenia tej misji, jest stworzenie pracownikom perspektywy rozwoju, m.in. poprzez jasne określenie jego indywidualnego kierunku, wdrożenie kompetencji eksperckich, wprowadzenie narzędzi HR poprawiających jakość komunikacji wewnętrznej i szeroko rozumianej identyfikacji z ŁSSE jako pracodawcą. Zachętą, a jednocześnie narzędziem służącym rozwojowi kompetencji będzie realizacja zadań w zespołach projektowych.

Elementem budowania relacji pracownik-pracodawca będzie też wdrażanie w organizacji rozwiązań przyjaznych środowisku, przy czym szczególnie wspierane będą inicjatywy tego rodzaju wychodzące od samych pracowników.

CEL SZCZEGÓŁOWY I.5

Zwiększenie rozpoznawalności marki ŁSSE.

W toku dotychczasowej działalności ŁSSE wykreowała produkty i marki, rozpoznawalne nie tylko lokalnie i w skali kraju, ale też międzynarodowo. Ich różnorodność i odrębność powoduje jednak, że nie zawsze identyfikowane są one ze Strefą, mimo iż w praktyce są niejako rozwinięciem podstawowej, statutowej działalności ŁSSE i od niej zależne. Uspójnienie marek i produktów funkcjonujących „pod egidą” Strefy uznajemy zatem za ważny element polityki wizerunkowej. Realizacja celu odbywać się będzie poprzez ukierunkowaną kampanię promocyjno-informacyjną w mediach regionalnych i ogólnopolskich.

Budowanie wizerunku ŁSSE i zwiększanie jej rozpoznawalności będzie realizowane także poprzez kontynuację działań z zakresu CSR, odwołujących się do przemysłowej tradycji miasta i regionu. Działania podejmowane przez ŁSSE będą zmierzały do poprawy kondycji ekonomicznej, społecznej i środowiskowej obszaru jej terytorialnej aktywności. Zakładamy, że będą one realizowane lokalnie we współpracy różnorodnych partnerów wywodzących się zarówno z sektora publicznego, biznesowego jak i pozarządowego.

CEL STRATEGICZNY II

Budowanie konkurencyjności ŁSSE.

Cel strategiczny II ***Budowanie konkurencyjności ŁSSE*** to działania wspierające dla Celu strategicznego I oraz rozwojowe - zabezpieczające długofalowe funkcjonowanie usług Strefy dla przedsiębiorców.

CEL SZCZEGÓŁOWY II.1

Rozwój inwestycji i produktów komercyjnych.

Budowanie konkurencyjności ŁSSE odbywać się będzie poprzez wprowadzanie do oferty nowych usług o charakterze komercyjnym. Działania przewidziane do realizacji w ramach niniejszego celu stanowią odpowiedź na potrzeby inwestorów w zakresie dostępu do dobrej jakości nieruchomości, w tym nowoczesnych powierzchni przemysłowych i biurowych. W ostatnich latach obserwuje się rosnące zainteresowanie inwestorów, zwłaszcza MŚP gotowymi powierzchniami produkcyjno-magazynowymi. Szybki rozwój branży e-commerce dodatkowo napędza popyt na tego rodzaju produkt. Zamierzamy ponadto zaoferować firmom z sektora nowoczesnych usług powierzchnie biurowe, przygotowane według najnowszych trendów i oferujące usługi wspierające.

Wynajem nieruchomości w przyszłości stanowić ma istotne źródło przychodu dla Spółki, zapewniając stabilność i przewidywalność działania Strefy zarówno w okresie objętym Strategią, jak i po roku 2026.

Na terenie ŁSSE funkcjonują obszary przemysłowe w pełni zagospodarowane, dlatego celem Strefy jest wprowadzanie do oferty kolejnych dużych obszarów, oferujących przygotowane, tj. wyposażone w infrastrukturę i dobrze skomunikowane działki inwestycyjne i gotowe powierzchnie przemysłowe.

CEL SZCZEGÓŁOWY II.2

Rozwój marek i produktów technologicznych.

ŁSSE zamierza być dalej aktywna w obszarze nowych technologii i wsparcia startupów w ich rozwoju i wdrażaniu produktów technologicznych do przemysłu. W ramach realizacji tego celu rozwijane będą programy akceleracyjne **Startup Spark** i **S5 – akcelerator technologii 5G**. Zamierzamy też, w ramach współpracy z **Cambridge Innovation Center (CIC)**, stworzyć rozwijać na terenie kampusu innowacji CIC w Warszawie markę **IoEHub**, czyli przestrzeń partnerstwa, wymiany pomysłów, wiedzy i kontaktów w obszarze Internetu rzeczy.

Działaniem wspierającym realizację tego celu będzie też rozwijanie działalności **Centrum Kreatywności Fabryka**, które już dziś stanowi rozpoznawalną w Łodzi i regionie markę - innowacyjne miejsce co-workingowe, warsztatowe i wystawiennicze, gdzie odbywają się cykliczne i unikatowe wydarzenia. Sukcesywnie będziemy wprowadzać nowe usługi, skierowane do nowych grup odbiorców.



W części II *Strategii* zostały opisane trendy w rozwoju kluczowych obszarów aktywności Strefy, działania zmierzające do realizacji poszczególnych celów wraz z miernikami oraz jednostkami odpowiedzialnymi. W niniejszej części dodatkowo zostały przedstawione zasoby niezbędne do realizacji Strategii, zasady jej wdrożenia, monitoringu i ewaluacji oraz ogólne ryzyka.

1. TRENDY I WYZWANIA GLOBALNE

Na rozwój gospodarczy i społeczny Polski wpływa coraz silniejsze powiązanie polskich regionów z gospodarką europejską i światową. Jednym z najważniejszych trendów jest globalizacja mająca wymiar gospodarczy i społeczny, polityczny i kulturowy. Procesy globalizacji prowadzą do coraz większej współzależności i integracji państw oraz regionów, czego efektem jest tworzenie się „jednego świata”, światowego społeczeństwa „globalnej wioski”. Stwarza to nowe perspektywy zarówno dla ŁSSE w zakresie pozyskiwania nowych inwestorów, jak i dla samych inwestorów pod względem zdobywania rynków zbytu dla produktów i usług, które muszą być jeszcze bardziej innowacyjne i konkurencyjne.

Procesowi globalizacji sprzyja cyfryzacja, czyli dynamicznie rosnące wykorzystanie danych i oprogramowania w procesach produkcji, dystrybucji i sprzedaży. Cyfryzacja i rozwój społeczeństwa informacyjnego wpływają z kolei na wzorce zachowań społecznych, zmieniają przyzwyczajenia i dają nowe możliwości, a wraz z rozwojem internetu stanęły u podstaw czwartej rewolucji przemysłowej. Przemysł 4.0 to trend, który polega na wykorzystaniu osiągnięć informatyzacji, automatyki i teleinformatyki (ICT) w produkcji. Niesie za sobą kompleksową transformację cyfrową wszelkich środków trwałych oraz pogłębioną integrację z partnerami współtworzącymi wspólnie łańcuch wartości w ramach cyfrowych ekosystemów⁶.

Szybko rosnące zapotrzebowanie na przesył dużej ilości danych powoduje konieczność wprowadzania nowych standardów telekomunikacji bezprzewodowej. Odpowiedzią na to wyzwanie jest technologia mobilna piątej generacji (5G). Przesył danych w tym standardzie w ciągu kilku lat ma stać się standardem w Unii Europejskiej.

2. KLUCZOWE OBSZARY DZIAŁAŃ ŁSSE

Niniejsza Strategia stara się odpowiedzieć na zarysowane wyżej trendy w gospodarce, przenosząc je na poziom działań wpisujących się w obszary aktywności Strefy.

⁶ *Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030*, listopad 2019.

Kluczowe obszary interwencji ŁSSE, tworzące ramy Strategii, to:

- przedsiębiorcy – klienci Strefy,
- rynek pracy i edukacja,
- zespół ŁSSE,
- innowacyjność i technologia,
- nowe produkty i usługi komercyjne.

2.1 PRZEDSIĘBIORCY – KLIENCI STREFY

Po ponad 20 latach funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych, ustawą z dnia 10 maja 2018 roku, dokonano zmian w zasadach działania instrumentu wsparcia w postaci zwolnienia z podatku dochodowego (CIT lub PIT), w celu dostosowania przepisów do obecnej sytuacji rynkowej i do potrzeb przedsiębiorców. Nowelizacja umożliwi skorzystanie ze zwolnienia z podatku na obszarze całej Polski, przez firmy realizujące nowe inwestycje zarówno na terenach publicznych, jak i prywatnych.

Aby skorzystać z ulg podatkowych w SSE należy spełnić kryteria jakościowe i ilościowe szczegółowo określone rozporządzeniach wykonawczych do ww. ustawy, przy czym poziom wsparcia jest pochodną wielkości przedsiębiorstwa i lokalizacji inwestycji. Największe wsparcie kierowane jest do mikro, małych i średnich firm, dla których poziom zwolnienia zwiększa się o odpowiednio 10 i 20 punktów procentowych w stosunku do poziomu bazowego. Udział MŚP w ogólnej liczbie inwestorów ŁSSE wynosi ok. 40% i tendencja wzrostowa będzie utrzymywać się w kolejnych latach. Dopasowanie oferty nieruchomości i usług dodatkowych do potrzeb tej grupy przedsiębiorstw będzie warunkowało realizację celów strategicznych.

Już nie trendem, a koniecznością i strategicznym wyzwaniem jest polityka proinnowacyjna, ukierunkowana na wzmacnianie współpracy między instytucjami badawczymi, ośrodkami akademickimi, samorządami oraz przedsiębiorcami. Rozwój sfery B+R, szczególnie na rzecz inteligentnych specjalizacji, wymaga zaplecza naukowo-badawczego, wspierania badań o charakterze wdrożeniowym a także wsparcia w komercjalizacji wyników badań i nawiązywaniu kontaktów w kraju i zagranicą. Stąd silne akcenty w Strategii położono na intensyfikację działań na rzecz wzmacniania konkurencyjności polskiej gospodarki.

2.2 RYNEK PRACY I EDUKACJA

Jakość kapitału ludzkiego stanowi jeden z kluczowych elementów atrakcyjności regionalnego rynku pracy i jeden z najważniejszych czynników decydujących o wyborze lokalizacji przez inwestorów. Pracodawcy, wobec nieuchronnej globalizacji i postępującego błyskawicznie rozwoju technologicznego, będą poszukiwali osób o wysokim poziomie kompetencji kluczowych. Szczególny nacisk zostanie położony na edukację nie tylko teoretyczną, ale i praktyczną, czemu służą obecne już w ŁSSE przykłady modelu kształcenia dualnego.

Promocja kształcenia zawodowego wydaje się jedną z kluczowych potrzeb warunkujących konkurencyjność Polski jako miejsca do inwestowania, wymaga jednak aktywnego włączenia się w ten proces samych przedsiębiorców. Efektem działań podejmowanych przez ŁSSE w tym obszarze będzie nie tylko dostarczenie inwestorom kompleksowej informacji o zasobach i kierunkach kształcenia, ale także zaproponowanie wspólnych inicjatyw spajających świat edukacji i biznesu i wspierających ich wzajemne zaufanie.

2.3 ZESPÓŁ ŁSSE

Wyzwania stojące przed Łódzką Specjalną Strefą Ekonomiczną zarówno w obszarze jej podstawowej działalności, jak i wciąż rozwijanego katalogu usług i aktywności dodatkowych, a także duża konkurencja wśród firm na rynku pracy, każą w sposób szczególny przyglądać się naszym kadrom, starając się w możliwie zindywidualizowany sposób odpowiadać na potrzeby pracowników a jednocześnie dbać o integrację zespołu i budowanie poczucia wspólnoty.

Najważniejszym czynnikiem motywującym pracowników jest dawanie im pola do wykorzystania w pełni posiadanych umiejętności i potencjału. Wyjściem poza rutynę i polem do sprawdzenia się w nowych rolach i obszarach ma być praca w zespołach interdyscyplinarnych, która w wielu organizacjach jest już standardowym i sprawdzonym sposobem na realizację projektów wymagających wiedzy i umiejętności wzajemnie się uzupełniających.

2.4 INNOWACYJNOŚĆ I TECHNOLOGIA

Nie ulega wątpliwości, że dzisiejsze trendy technologiczne, jak rozwój sztucznej inteligencji, internetu rzeczy, czy przetwarzanie dużych zbiorów zróżnicowanych i dynamicznie zmieniających się danych, wpływają oraz będą jeszcze bardziej wpływać na sposób prowadzenia działalności biznesowej oraz światową gospodarkę.

Jak wynika z danych zebranych przez fundację Startup Poland, w 2019 roku liczba polskich startupów mieściła się w zakresie 4300–4700 firm, z których 60% to firmy wyłącznie z branży IT/ICT⁷. Jednak jedynie 44 startupy (3% próby badawczej) osiąga przeciętny miesięczny przychód przekraczający 125 tys. euro i osiągnęło wzrost na poziomie 7% miesięcznie w ciągu ostatnich sześciu miesięcy. Większość z nich operuje w obszarze sztucznej inteligencji, przy czym AI stanowi w tym momencie najbardziej atrakcyjną specjalizację wśród polskich startupów. W łódzkim jeden startup przypada na ok. 14.000 mieszkańców, co sytuuje nas w środku stawki (dla przykładu na Dolnym Śląsku, który jest zdecydowanym liderem rankingu, jeden startup przypada na ok. 4500 mieszkańców)⁸.

Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna, bazując na wnioskach płynących z ww. raportu i innych dostępnych źródeł, jak również wykorzystując własne doświadczenia ze współpracy z młodymi firmami technologicznymi w ramach projektu Startup Spark i S5, zamierza kontynuować działania w obszarze wsparcia startupów i tworzenia innowacji. Istotą i osią tych działań pozostaje akceleracja, rozwój i ekspansja zagraniczna.

⁷ Polskie Startupy, Raport 2019, Startup Poland

⁸ *Ibidem*

2.5 NOWE PRODUKTY I USŁUGI KOMERCYJNE

W ostatnich latach obserwuje się rosnące zainteresowanie firm gotowymi powierzchniami przemysłowymi na wynajem. Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna, wychodząc naprzeciw temu trendowi, wybudowała w 2019 roku halę magazynowo-produkcyjną o łącznej powierzchni 12.270 m². W ciągu roku od oddania do użytkowania obiekt został niemal w całości wynajęty proces komercjalizacji dostarczył wiedzy o oczekiwaniach najemców, którzy poszukują niewielkich modułów (600-1000 m²) i możliwości ich dowolnej konfiguracji. Mimo ogromnej podaży powierzchni magazynowych, rynek ten wydaje się wciąż nienasycony. Oferta ŁSSE nie będzie jednak konkurencyjna wobec oferty największych firm deweloperskich, pozostanie bowiem skierowana do małych, lokalnych firm, dla których brakuje nowych powierzchni pod działalność gospodarczą. Stąd gotowość ŁSSE do kolejnych inwestycji i budowania trwałej pozycji na tym rynku.

O ile doświadczenie pandemii COVID-19 nie odcisnęło piętna na rynku powierzchni magazynowych (można powiedzieć, że nawet ten rynek dodatkowo pobudziło, w związku z przeniesieniem handlu do internetu i „eksplozją” branży e-commerce), o tyle w przypadku biurowców doświadczenie opuszczenia biur i przeniesienia pracy do domu, na trwałe zmieniło ten rynek. Stało się jasne, że można z powodzeniem realizować zadania i cele niekoniecznie przesiadując za biurkiem w wynajętym biurze. Jest bardzo prawdopodobne, że wielu dotychczasowych „lokatorów” tradycyjnych biurowców nie wróci już do dawnego modelu pracy, stawiając na elastyczne formy zatrudnienia. Stawia to konkretne wyzwania przed właścicielami dużych budynków biurowych, którzy zmuszeni będą na nowo przeorganizować przestrzeń biur i przystosować ją do zupełnie innych potrzeb nowych grup najemców. Śledząc trendy rynkowe, ŁSSE zamierza przygotować ofertę „biur przyszłości” we własnym, zaprojektowanym zgodnie z najnowszymi trendami obiekcie biurowym. Powstanie tam przestrzeń sprzyjającą kreatywnemu myśleniu i nawiązywaniu relacji.

3. REALIZACJA CELÓW STRATEGICZNYCH I SZCZEGÓŁOWYCH

Przygotowując propozycje celów strategicznych, szczegółowych oraz działań związanych z wdrożeniem Strategii, Zespół oparł się na analizie SWOT opracowanej na potrzeby dokumentu oraz trendach w rozwoju poszczególnych obszarów aktywności Strefy. Zaproponowane działania doprowadzić mają do zniwelowania zidentyfikowanych słabych stron Strefy i jej otoczenia, w tym kapitału ludzkiego, oferty inwestycyjnej oraz współpracy z podmiotami zewnętrznymi, poprzez wykorzystanie silnych stron oraz potencjału firmy. Działania mają charakter otwarty i będą każdorazowo precyzowane w procesie realizacji.

CEL STRATEGICZNY I

Aktywne wsparcie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze działania ŁSSE.

CEL SZCZEGÓŁOWY I.1

Pozyskanie i rozwój inwestycji podnoszących innowacyjność polskiej gospodarki.

W ramach celu szczegółowego I.1 zaplanowano następujące działania:

- **Udział w polskich i zagranicznych wydarzeniach gospodarczych, targach, imprezach branżowych, misjach inwestycyjnych.**

Strefa będzie uczestniczyła w wydarzeniach gospodarczych organizowanych przez polskie i zagraniczne instytucje i organizacje otoczenia biznesu, PAiH, izby gospodarcze i inne. Do wydarzeń tych należą: spotkania (np. seminaria, fora gospodarcze, kongresy gospodarcze), targi branżowe, misje inwestycyjne. Ich celem jest promocja gospodarcza Polski, regionów będących we właściwości ŁSSE oraz pozyskiwanie inwestorów. Będą to wydarzenia biznesowe mające miejsce zarówno w kraju jak i zagranicą. Zespół Strefy, w oparciu o własne doświadczenie będzie dokonywał oceny dotychczasowych wydarzeń gospodarczych oraz rekomendował te, w których należy uczestniczyć.

- **Organizacja wydarzeń gospodarczych, imprez branżowych i misji inwestycyjnych.**

Zespół Strefy, w oparciu o własną wiedzę, raporty zewnętrzne oraz rozpoznanie dokonane wśród inwestorów i partnerów będzie organizatorem wydarzeń gospodarczych w kraju i zagranicą, których celem będzie promocja Polskiej Strefy Inwestycji, oferty inwestycyjnej ŁSSE oraz marek i produktów technologicznych Strefy.

- **Stworzenie własnej marki wydarzenia gospodarczego o zasięgu europejskim.**

Wykorzystując doświadczenie we współorganizacji wydarzeń gospodarczych o zasięgu międzynarodowym (np. Kongres AGD), ŁSSE stworzy i wypromuje własną markę imprezy, która stanowić będzie forum wymiany doświadczeń, budowania współpracy firm z organizacjami otoczenia biznesu i nawiązywania długofalowych relacji. Podążając za ideą wspierania ekspansji zagranicznej polskich firm, ŁSSE nada wydarzeniu charakter i zasięg międzynarodowy, dobierając zmienne tematy przewodnie, istotne z punktu widzenia aktualnych trendów w gospodarce.

- **Rozwój oferty terenów inwestycyjnych (w tym wypracowanie nowego modelu współpracy z ich dysponentami).**

Poszerzanie zasobu gruntów pod inwestycje, ich przygotowanie (uzbrojenie, podziały), jest ciągłym działaniem Strefy, koniecznym dla realizacji jej podstawowych statutowych zadań, czyli pozyskiwania nowych inwestorów. Z wieloletniego doświadczenia i rozeznania Zespołu wynika, że najbardziej atrakcyjne, tj. duże, dobrze zlokalizowane arealy terenów pozostają w dyspozycji Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa (KOWR) oraz właścicieli prywatnych. Dla zapewnienia źródeł pozyskiwania terenów do oferty Strefy konieczne będzie wypracowanie nowego podejścia do współpracy z ich dysponentami, co jest szczególnie istotne wobec uwolnienia gruntów w ramach Polskiej Strefy Inwestycji.

CEL SZCZEGÓŁOWY I.2

Wsparcie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

W ramach celu szczegółowego I.2 Zespół wyznaczył opisane poniżej działania:

- **Stworzenie programu wspierającego ekspansję międzynarodową polskich przedsiębiorstw.**

Celem działania jest uzupełnienie oferty skierowanej do małych i średnich polskich firm, tych działających w Strefie i poza nią, na obszarze będącym we właściwości terytorialnej ŁSSE, o rozwiązania służące zwiększeniu szans rodzimych przedsiębiorców na rynkach światowych w rywalizacji z zagraniczną konkurencją. W ramach programu ŁSSE opracuje i wdroży działania służące ułatwieniu polskim firmom nawiązania współpracy z partnerami z wybranych rynków zagranicznych.

- **Przygotowanie działek inwestycyjnych o powierzchni ok. 1 ha na sprzedaż.**

Główne inicjatywy będą koncentrowały się na przygotowaniu oferty nieruchomości dedykowanej i spełniającej oczekiwania MŚP, w szczególności działek o powierzchni do 1 ha, zarówno na terenach będących własnością ŁSSE, jak i pozostających w dyspozycji innych podmiotów, w tym prywatnych.

- **Realizacja projektu Strefa RozwoYou2.**

Realizacja projektu ma na celu wsparcie MŚP z województwa łódzkiego poprzez wzrost kompetencji i kwalifikacji przedsiębiorców i pracowników korzystających z Usług Rozwojowych znajdujących się w Bazie Usług Rozwojowych, do maja 2022. Grupę preferencyjną stanowią przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu, oraz pracownicy 50+ i nisko-wykwalfikowani, którzy stanowią ważne zasoby MŚP pomijane w rozwoju kompetencji i podnoszenia kwalifikacji.

- **Realizacja projektu wsparcia kompetencji MŚP i ich pracowników (Strefa RozwoYou3).**

Zakładamy kontynuację działań ukierunkowanych na zapotrzebowanie sektora MŚP w zakresie podnoszenia kwalifikacji i kompetencji przedsiębiorców oraz ich pracowników, co w efekcie przyczyni się do utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku oraz wpłynie na wzrost gospodarczy. Celem działania jest przeciwdziałanie skutkom rosnących niedoborów umiejętności kadr MŚP, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji cyfrowych, transferu wiedzy i oferowanie w ramach ŁSSE kompleksowej oferty instrumentów reagujących na te deficyty.

- **Stworzenie programu wsparcia digitalizacji procesów w małych i średnich przedsiębiorstwach.**

Wychodząc z założenia, że digitalizacja to już nie trend lecz konieczność, przygotujemy program, który bazując na nowych technologiach wesprze małe i średnie firmy w digitalizacji procesów wewnętrznych. Przeniesienie tych procesów do wersji online pozwoli zaoszczędzić czas i materiały oraz przyczyni się do podniesienia konkurencyjności firm.

CEL SZCZEGÓŁOWY I.3

Wsparcie rozwoju edukacji dla biznesu oraz tworzenie sieci powiązań.

W ramach celu szczegółowego I.3 Zespół wyznaczył opisane poniżej działania:

- **Stworzenie bazy informacji o zasobach ludzkich i kierunkach kształcenia w szkołach i centrach zawodowych oraz na uczelniach wyższych.**

Zgromadzenie bazy danych o potencjale lokalnego rynku pracy, w tym dostępności kadr potrzebnych gospodarce, to obecnie jedno z najważniejszych narzędzi skutecznego pozyskiwania inwestorów. Z praktyki ŁSSE wynika, że w procesie podejmowania decyzji o wyborze lokalizacji inwestycji przez firmy, równorzędnym wobec atrakcyjności gruntów jest kryterium szybkiego pozyskania pracowników o konkretnych kwalifikacjach. W celu stworzenia bazy podejmiemy współpracę z jednostkami edukacyjnymi i naukowymi oraz firmami doradztwa zawodowego.

- **Programowanie kierunków kształcenia we współpracy ze szkołami i uczelniami.**

Rezultatem współpracy biznes-szkoła są nie tylko kadry wykształcone zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorców, ale również wspólne projekty badawczo-rozwojowe. Strefa będzie kontynuować animację tych powiązań. W następstwie, powinny powstać dopasowane programy, kierunki, specjalności i studia podyplomowe. Proces ten dopełnią wspólne projekty i programy dla młodych naukowców (np. stypendia, badania na potrzeby firm).

- **Rozszerzenie profilu kształcenia Technikum Automatyki i Robotyki.**

W dobie rozwoju nowych technologii i innowacji, szczególnie poszukiwani przez pracodawców są absolwenci szkół średnich o profilu zawodowym, posiadający kwalifikacje do obsługi zautomatyzowanych, autonomicznych urządzeń i maszyn. Technikum Automatyki i Robotyki utworzone z inicjatywy ŁSSE, kształci w dotychczas nieistniejących w klasyfikacji zawodach: technik automatyki i robotyki, w systemie dualnym i modułowym. Dostrzegamy jednak potrzebę rozszerzenia profilu Technikum o nowe kierunki, tak aby w pełni wykorzystał jego potencjał dydaktyczny, a jednocześnie jeszcze lepiej odpowiedzieć na potrzeby pracodawców.

- **Budowanie partnerstw i sieci współpracy z kluczowymi interesariuszami otoczenia gospodarczego (klastry, izby gospodarcze, administracja samorządowa i rządowa).**

ŁSSE będzie kontynuować i rozwijać dotychczasową aktywność w roli animatora dialogu, którego celem jest identyfikowanie potrzeb przedsiębiorców oraz odpowiednie reagowanie i dostosowywanie się do nich. Inicjowanie, a następnie rozwijanie współpracy partnerskiej z podmiotami działającymi w otoczeniu biznesu będzie realizowane m.in. poprzez organizację wspólnych wydarzeń, udział w spotkaniach grup roboczych i konsultacjach ważnych dla regionu dokumentów strategicznych oraz pomoc w kontaktach organizacji gospodarczych z administracją rządową i samorządową.

CEL SZCZEGÓŁOWY I.4

Profesjonalizacja zespołu i usług ŁSSE.

W procesie formułowania głównych kierunków rozwoju ŁSSE, w tym jako organizacji, Zespół dostrzegł potrzebę wprowadzenia nowych, systemowych rozwiązań z zakresu HR wspierających budowanie marki ŁSSE jako pracodawcy. Rozwiązania te będą odpowiedzią na zidentyfikowane obszary wymagające poprawy i usprawnienia. Rozumiejąc, że firma to ludzie, chcemy aby Strefa była pracodawcą „z wyboru”, z długoterminową strategią przyciągania, angażowania i zatrzymywania najbardziej utalentowanych pracowników w organizacji.

- **Wprowadzenie rozwiązań wspierających identyfikowanie się pracowników z ŁSSE jako pracodawcą (system onboardingu, employer branding, talent management, komunikacja wewnętrzna).**

W procesie formułowania głównych kierunków rozwoju ŁSSE, w tym jako organizacji, Zespół dostrzegł potrzebę wprowadzenia nowych, systemowych rozwiązań z zakresu HR wspierających budowanie marki ŁSSE jako pracodawcy. Rozwiązania te będą odpowiedzią na zidentyfikowane obszary wymagające poprawy i usprawnienia. Rozumiejąc, że firma to ludzie, chcemy aby Strefa była pracodawcą „z wyboru”, z długoterminową strategią przyciągania, angażowania i zatrzymywania najbardziej utalentowanych pracowników w organizacji.

- **Stworzenie ścieżek rozwoju zawodowego pracowników.**

Chcemy rozwijać potencjał pracowników, ich kompetencje i motywację. W tym celu zamierzamy stworzyć indywidualny plan rozwoju zawodowego dla każdego z członków naszego zespołu. Planowanie rozwoju kadr powinno uwzględniać obecne i przyszłe potrzeby Strefy, wynikające z kierunków jej rozwoju. Realizacja tego działania wymagać będzie zmian wewnątrz organizacji ŁSSE m.in. poprzez utworzenie wyspecjalizowanej komórki HR.

- **Wdrożenie działań budujących eko-markę ŁSSE.**

Uznajemy, że promowanie i wdrażanie działań proekologicznych jest nie tylko elementem budowania prestiżu firmy, ale przede wszystkim wyrazem odpowiedzialności za świat, który wspólnie tworzymy jako ludzie. Przy zaangażowaniu zespołu zidentyfikujemy obszary wymagające zmian, a następnie wprowadzimy rozwiązania chroniące środowisko i budujące świadomość ekologiczną pracowników.

CEL SZCZEGÓŁOWY I.5

Zwiększenie rozpoznawalności marki ŁSSE.

- **Przeprowadzenie ukierunkowanej kampanii informacyjno-promocyjnej o produktach i markach ŁSSE.**

W toku swojej dotychczasowej działalności ŁSSE stworzyła i wypromowała kilka rozpoznawalnych marek, które choć funkcjonują pod egidą Strefy i są emanacją jej wartości, w sze-

rokim odbiorze społecznym nie zawsze są ze Strefą identyfikowane (m.in. Startup Spark, Strefa RozwoYou, S5, TAIr). Z tego względu uznajemy, iż istnieje potrzeba przeprowadzenia ogólnopolskiej kampanii informacyjno-promocyjnej, której celem będzie ukazanie całego spektrum działania ŁSSE, właśnie poprzez zaprezentowanie jej produktów i marek.

- **Uspójnienie wizerunku marek ŁSSE (logotypy, prezentacje, katalogi etc.)**

W ramach tego działania przeprowadzimy przegląd marek, produktów i materiałów promocyjno-marketingowych ŁSSE pod kątem ich spójności i „kompatybilności” z wizerunkiem Strefy. Celem jest uzyskanie czytelnej i spójnej identyfikacji rynkowej.

- **Certyfikacja terenów inwestycyjnych, w tym tych uzbrojonych z udziałem środków finansowych ŁSSE.**

Działania ŁSSE, od czasu jej powołania, koncentrują się wokół pozyskiwania terenów inwestycyjnych do oferty. Zespół na bieżąco monitoruje rynek nieruchomości na obszarze działania Strefy, tak aby w krótkim czasie móc przygotować ofertę nieruchomości na potrzeby konkretnego inwestora. Bazując na doświadczeniu i kompetencjach zespołu oraz prestiżu ŁSSE, zamierzamy wprowadzić usługę certyfikacji terenów inwestycyjnych. Certyfikat taki byłby automatycznie przyznawany gruntom uzbrojonym z udziałem środków finansowych Strefy.

- **Wdrożenie działań z zakresu CSR związanych z ideą rewitalizacji społecznej i gospodarczej.**

Uznajemy, że promowanie i wdrażanie działań proekologicznych jest nie tylko elementem budowania prestiżu firmy, ale przede wszystkim wyrazem odpowiedzialności za świat, który wspólnie tworzymy jako ludzie. Przy zaangażowaniu zespołu zidentyfikujemy obszary wymagające zmian, a następnie wprowadzimy rozwiązania chroniące środowisko i budujące świadomość ekologiczną pracowników.

CEL STRATEGICZNY II

Budowanie konkurencyjności ŁSSE.

CEL SZCZEGÓŁOWY II.1

Rozwój inwestycji i produktów komercyjnych.

W ramach celu szczegółowego II.1 Zespół wyznaczył opisane poniżej działania:

- **Wybudowanie i komercjalizacja obiektu biurowego w Łodzi, oferującego nowoczesne usługi dla biznesu.**

W ramach rozszerzania oferty dla sektora nowoczesnych usług, ŁSSE wybuduje na własnym terenie w Łodzi obiekt biurowy klasy A+, w którym znajdują się m.in. przestrzenie przeznaczone dla młodych firm technologicznych, działających w najważniejszych dziś dla innowacyjności obszarach zrównoważonego rozwoju, transformacji cyfrowej nieruchomości, internetu rzeczy, bezpieczeństwa oraz technologii kosmicznych. Projekt ten ma być odpowiedzią na obecne i przyszłe potrzeby najemców w zakresie bezpieczeństwa, przestrzeni do pracy wspólnej i elastycznych form pracy.

- **Wybudowanie i komercjalizacja obiektu przemysłowego oferującego powierzchnie produkcyjne i magazynowe na wynajem.**

Obserwując zainteresowanie MŚP gotowymi powierzchniami przemysłowymi, Zespół uznał za zasadne przygotowanie kolejnych takich powierzchni w ofercie ŁSSE. Zakończenie pierwszego etapu projektu, jakim było wybudowanie w 2019 r. i skomercjalizowanie hali produkcyjno-magazynowej w Łodzi jest jednocześnie początkiem kolejnych działań inwestycyjnych w tym obszarze. Nowo projektowany obiekt lub obiekty zaoferują łącznie ok. 27 000 m² powierzchni pod wynajem.

- **Tworzenie parków przemysłowych w ofercie ŁSSE.**

ŁSSE stworzy nowe obszary aktywności gospodarczej w Łodzi i jej bezpośrednim sąsiedztwie, na gruntach własnych lub będących w dyspozycji innych podmiotów, oferujące inwestorom przygotowane działki inwestycyjne na sprzedaż i gotowe powierzchnie przemysłowe na wynajem. Obszary te powinny być zlokalizowane przy głównych szlakach komunikacyjnych, w strefach przemysłowych, a jednocześnie blisko miasta, tak aby zapewnić inwestorom dostęp do pracowników.

- **Wprowadzenie nowych usług przez Strefę Edukacji Sp. z o.o.**

Spółka Strefa Edukacji Sp. z o.o. realizuje swoją misję jako organ prowadzący dla Technikum Automatyki i Robotyki. Dotychczas przeprowadziła też szereg szkoleń komercyjnych dla kadry pedagogicznej szkół i organów prowadzących m.in. z tematów dotyczących: zmiany prawa oświatowego, kontroli i rozliczania dotacji dla placówek niepublicznych, wizerunku nauczyciela i komunikacji interpersonalnej, bezpieczeństwa prawnego nauczycieli oraz pierwszej pomocy przedmedycznej. Chcemy jednak, aby Strefa Edukacji na bieżąco poszerzała ofertę szkoleń dla przedsiębiorców i samorządów (np. z obszaru prawa cywilnego, handlowego, zamówień publicznych, bezpieczeństwa informatycznego, marketingu, PR, szkoleń technicznych) i usług.

CEL SZCZEGÓŁOWY II.2

Rozwój marek i produktów technologicznych.

W ramach celu szczegółowego II.2 Zespół wyznaczył opisane poniżej działania:

- **Tworzenie innowacji w modelach akcelerycyjnych (Startup Spark, S5).**

Działanie polega na tworzeniu programów akcelerycyjnych łączących potencjał startupów z doświadczeniem, infrastrukturą i zasobami dużych i średnich przedsiębiorców. ŁSSE oferuje wsparcie finansowe, eksperckie oraz technologiczne, jak również dostęp do potencjalnego klienta. Modele akcelerycyjne obejmować mogą różne wertykały technologiczne, które są odpowiedzią na potrzeby inwestorów ŁSSE (np. technologia 5G, przemysł 4.0, sztuczna inteligencja, i inne).

- **Budowanie i rozwój marki IoE Hubu w Warszawie.**

Czwarta rewolucja przemysłowa to dla Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej naturalny etap rozwoju biznesu oraz produkcji. Szacuje się, że do 2025 roku na świecie będzie

blisko 75 miliardów urządzeń IoT, które zapewnią komunikację maszyn oraz optymalizację danych i procesów. Podążając za tym trendem, Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A. wspólnie z kampusem innowacji CIC Warsaw, tworzą IoE Hub (*tj. Internet of Everything Hub*), który jest nowym podejściem do innowacji technologicznych, czyli połączeniem ludzi, procesów, danych i urządzeń. Hub stanowić będzie przestrzeń do wymiany myśli, kontaktów i działań wśród startupów, korporacji oraz instytucji branżowych, która przyczynia się do rozwoju biznesu i tworzenia sieci powiązań. IoE Hub oferować będzie wachlarz usług (transfery wiedzy, wdrażanie innowacji, new business development i inne) dla partnerów biznesowych i entuzjastów IoT.

- **Rozwój katalogu usług Centrum Kreatywności Fabryka.**

Centrum Kreatywności Fabryka, stworzona w ŁSSE przez ŁSSE i Związek Polska Cyfrowa w 2019 r., stanowi przestrzeń do organizacji wydarzeń, networkingu i coworkingu mająca na celu łączenie środowisk studenckich, startupowych, biznesowych i artystycznych. Miejsce wyposażone jest m.in. w nowoczesny sprzęt do pracy, stanowisko VR i studio nagrań i dostępne dla każdego kto chce i planuje współpracować, aby stworzyć coś kreatywnego i innowacyjnego. Planuje się poszerzenie zakresu usług oferowanych przez CK Fabryka, w taki sposób, aby przyciągnąć do niego nowe grupy odwiedzających.

- **Komercjalizacja produktów i rozwiązań technologicznych do przemysłu.**

Po czterech latach prowadzenia i realizacji programów akceleracyjnych, ŁSSE ma w swoim portfolio ponad 100 startupów tworzących produkty i usługi we współpracy z przedstawicielami biznesu. Inwestorzy ŁSSE są coraz bardziej otwarci na innowacje z zewnątrz oraz rozwiązania zbliżające ich do czwartej rewolucji przemysłowej. Celem ŁSSE jest wsparcie takich rozwiązań, pomoc w ich rozwoju i dopasowaniu do potrzeb przemysłu, przygotowanie oferty dla biznesu, a następnie włączenie jej do portfolio usług ŁSSE tak, aby inwestorzy mogli korzystać ze sprawdzonej bazy rozwiązań technologicznych i implementować je w swoich zakładach produkcyjnych, z zyskiem dla danego startupu i ŁSSE.

Podsumowując, ŁSSE S.A. nie tylko proponuje przyjazne warunki inwestycyjne do tworzenia nowych miejsc pracy, ale i skutecznie zachęca partnerów i innych uczestników życia gospodarczego do realizacji wspólnych projektów i budowania zaufania w relacjach biznesowych. Dlatego Strefa ze swoimi działaniami upatruje swoją rolę jako „iskra”, siła napędowa powiązań pomiędzy firmami, placówkami edukacyjnymi, uczelniami, władzami lokalnymi i instytucjami otoczenia biznesu w celu społeczno-gospodarczego rozwoju regionu.

Z kolei obecna, stabilna sytuacja finansowa Spółki pozwala na planowanie i realizację działań o charakterze strategicznym. Realizacja przedstawionych powyżej celów i działań pozwoli na zapewnienie stabilności i przewidywalności działania Strefy zarówno w okresie objętym strategią, jak i po roku 2026, przyczyniając się tym samym do zbudowania wizerunku godnego zaufania lidera zintegrowanych usług dla przedsiębiorców.

4. SYSTEM WDRAŻANIA STRATEGII

Wdrażanie Strategii jest procesem, w którym długoterminowe kierunki, opisane w celach strategicznych i szczegółowych, są realizowane poprzez przypisane im działania, dla których określone zostały określone mierniki i wartości realizacji w ujęciu czasowym. Dzięki nim będzie mierzony stopień realizacji celów. Poszczególne działania wdrażane będą przez komórki odpowiedzialne wskazane w dokumencie.

4.1 KOMÓRKI ODPOWIEDZIALNE

Poniżej przedstawiono działania realizujące poszczególne cele szczegółowe i strategiczne oraz okres ich realizacji wraz z przypisaną komórką odpowiedzialną. Skróty zastosowane w poniższej tabeli odnoszą się do:

- **DPO** – Departament Pozyskiwania i Obsługi Inwestora
- **DPIK** – Departament Partnerstwa i Komunikacji
- **DK** – Departament Księgowości
- **DIK** – Departament Inwestycji i Kontroli
- **DI** – Departament Innowacji
- **TAiR** – Technikum Automatyki i Robotyki
- **SR** – Strefa Rozwoju
- **SE** – Strefa Edukacji Sp. z o.o.

CEL STRATEGICZNY I

Aktywne wsparcie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze działania ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY I.1

Pozyskanie i rozwój inwestycji podnoszących innowacyjność polskiej gospodarki

Działania	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Udział w polskich i zagranicznych wydarzeniach gospodarczych, targach, imprezach branżowych, misjach inwestycyjnych	2021-2026	DPO, DI
Organizacja wydarzeń gospodarczych, imprez branżowych i misji inwestycyjnych	2021-2026	DPO, DI, DPIK
Stworzenie własnej marki wydarzenia gospodarczego o zasięgu europejskim	2022-2026	Zespół projektowy
Rozwój oferty terenów inwestycyjnych (w tym wypracowanie nowego modelu współpracy z ich dysponentami)	2021-2026	DPO

CEL SZCZEGÓŁOWY I.2

Wsparcie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Działania	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Stworzenie programu wspierającego ekspansję międzynarodową polskich przedsiębiorstw	2021-2026	DPO
Przygotowanie działek inwestycyjnych o powierzchni ok. 1 ha na sprzedaż	2021-2026	DPO, DIK
Realizacja projektu Strefa RozwoYou2	2021-2026	SR
Realizacja projektu wsparcia kompetencji MŚP i ich pracowników (Strefa RozwoYou3)	2021-2026	SR
Stworzenie programu wsparcia digitalizacji procesów w małych i średnich przedsiębiorstwach	2022-2026	DI

CEL SZCZEGÓŁOWY I.3

Wsparcie rozwoju edukacji dla biznesu oraz tworzenie sieci powiązań

Działania	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Stworzenie bazy informacji o zasobach ludzkich i kierunkach kształcenia w szkołach i centrach zawodowych oraz na uczelniach wyższych	2021-2026	DPO
Programowanie kierunków kształcenia we współpracy ze szkołami i uczelniami	2021-2026	DPO
Rozszerzenie profilu kształcenia Technikum Automatyki i Robotyki	2021-2026	TAiR
Budowanie partnerstw i sieci współpracy z kluczowymi interesariuszami otoczenia gospodarczego (klastry, izby gospodarcze, administracja samorządowa i rządowa)	2021-2026	DI, DPO, DPIK

CEL STRATEGICZNY I

Aktywne wsparcie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze działania ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY I.4 Profesjonalizacja zespołu i usług ŁSSE

Działania	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Wprowadzenie rozwiązań wspierających identyfikowanie się pracowników z ŁSSE jako pracodawcą (system onboarding, employer branding, talent management, komunikacja wewnętrzna)	2021-2026	DK
Stworzenie ścieżek rozwoju zawodowego pracowników	2021-2026	DK
Wdrożenie działań budujących eko-markę ŁSSE	2022-2026	DPIK

CEL SZCZEGÓŁOWY I.5 Zwiększenie rozpoznawalności marki ŁSSE

Działania	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Przeprowadzenie ukierunkowanej kampanii informacyjno-promocyjnej o produktach i markach ŁSSE	2021-2022	DPIK (+ konsultacje)
Uspójnienie wizerunku marek ŁSSE (logotypy, prezentacje, katalogi etc.)	2021-2022	DPIK (+ konsultacje)
Certyfikacja terenów inwestycyjnych wprowadzanych do oferty, w tym tych uzbrojonych z udziałem środków finansowych ŁSSE	2021-2026	DIK
Wdrożenie działań z zakresu CSR związanych z ideą rewitalizacji społecznej i gospodarczej	2021-2026	DPIK (+ konsultacje)

CEL STRATEGICZNY II Budowanie konkurencyjności ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY II.1 Rozwój inwestycji i produktów komercyjnych

Działania	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Wybudowanie i komercjalizacja obiektu biurowego w Łodzi, oferującego nowoczesne usługi dla biznesu	2024-2026	Zespół projektowy
Wybudowanie i komercjalizacja obiektu przemysłowego oferującego powierzchnie produkcyjne i magazynowe na wynajem	2023-2026	DIK, DPO
Tworzenie parków przemysłowych w ofercie ŁSSE	2022-2026	DPO, DIK
Wprowadzenie nowych usług przez Strefę Edukacji Sp. z o.o.	2021-2026	SE

CEL STRATEGICZNY II
Budowanie konkurencyjności ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY II.2
Rozwój marek i produktów technologicznych

Działania	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Tworzenie innowacji w modelach akcelerycyjnych (Startup Spark, S5)	2021-2026	DI
Budowanie i rozwój marki IOE Hubu w Warszawie	2021-2026	DI
Rozwój katalogu usług Centrum Kreatywności Fabryka	2021-2026	DI
Komercjalizacja produktów i rozwiązań technologicznych do przemysłu	2022-2026	DI

4.2 MIERNIKI REALIZACJI STRATEGII

Poniżej przedstawiono działania realizujące cele szczegółowe i strategiczne oraz ich mierniki i wartości.

CEL STRATEGICZNY I
Aktywne wsparcie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze działania ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY I.1
Pozyskanie i rozwój inwestycji podnoszących innowacyjność polskiej gospodarki

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Udział w polskich i zagranicznych wydarzeniach gospodarczych, targach, imprezach branżowych, misjach inwestycyjnych	Liczba polskich wydarzeń gospodarczych, targów, imprez branżowych, w których ŁSSE wzięła udział	0	70	2021-2026	DPO, DI
	Liczba zagranicznych wydarzeń gospodarczych, targów, imprez branżowych, w których ŁSSE wzięła udział	0	50	2021-2026	DPO, DI
Organizacja wydarzeń gospodarczych, imprez branżowych i misji inwestycyjnych	Liczba zorganizowanych wydarzeń gospodarczych, imprez branżowych, misji inwestycyjnych	0	45	2021-2026	DPO, DI, DPiK
	Liczba partnerstw nawiązanych do współorganizacji wydarzeń	0	30	2021-2026	DPO, DI, DPiK
Stworzenie własnej marki wydarzenia gospodarczego o zasięgu europejskim	Liczba gości	0	1500	2022-2026	Zespół projektowy
	Liczba gości zagranicznych	0	10%	2022-2026	Zespół projektowy
	Liczba przekazów medialnych	0	50	2022-2026	Zespół projektowy

CEL STRATEGICZNY I

Aktywne wsparcie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze działania ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY I.1

Pozyskanie i rozwój inwestycji podnoszących innowacyjność polskiej gospodarki

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Rozwój oferty terenów inwestycyjnych (w tym wypracowanie nowego modelu współpracy z ich dysponentami)	Liczba nowych ofert	0	30	2021-2026	DPO
	Liczba partnerów	2	15	2021-2026	DPO

CEL SZCZEGÓŁOWY I.2

Wsparcie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Stworzenie programu wspierającego ekspansję międzynarodową polskich przedsiębiorstw	Liczba przedsiębiorców, którzy przystąpili do programu	0	60	2021-2026	DPO
	Liczba wydarzeń dla przedsiębiorców, którzy chcą się rozwijać za granicą	0	18	2021-2026	DPO
	Liczba nawiązanych partnerstw	0	20	2021-2026	DPO
Przygotowanie działek inwestycyjnych o powierzchni ok. 1 ha na sprzedaż	Liczba terenów inwestycyjnych	0	20	2021-2026	DPO, DIK
Realizacja projektu Strefa RozwoYou2	Liczba mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw objętych usługami rozwojowymi w programie	329	1100	2021-2026	SR
	Liczba osób pracujących, łącznie z prowadzącymi działalność na własny rachunek, objętych wsparciem w programie	1238	4000	2021-2026	SR
	Liczba mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, które zrealizowały swój cel rozwojowy dzięki udziałowi w programie	0	770	2021-2026	SR
	Liczba osób, które uzyskały kwalifikacje lub nabyły kompetencje po opuszczeniu programu	1144	2800	2021-2026	SR
Realizacja projektu wsparcia kompetencji MŚP i ich pracowników (Strefa RozwoYou3)	Liczba przedsiębiorstw objętych projektem	0	50	2023-2026	SR
	Liczba pracowników MŚP objętych działaniami	0	150	2023-2026	SR
Stworzenie programu wsparcia digitalizacji procesów w małych i średnich przedsiębiorstwach	Liczba przedsiębiorstw, które przystąpiły do programu	0	15	2022-2026	DI
	Liczba wdrożonych usług	0	4	2022-2026	DI
	Liczba przeprowadzonych transferów wiedzy dot. digitalizacji procesów	0	8	2022-2026	DI

CEL STRATEGICZNY I

Aktywne wsparcie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze działania ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY I.3

Wsparcie rozwoju edukacji dla biznesu oraz tworzenie sieci powiązań

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Stworzenie bazy informacji o zasobach ludzkich i kierunkach kształcenia w szkołach i centrach zawodowych oraz na uczelniach wyższych	Liczba jednostek edukacyjnych i naukowych współpracujących z ŁSSE w zakresie bazy	0	1	2021-2022	DPO
Programowanie kierunków kształcenia we współpracy ze szkołami i uczelniami	Liczba jednostek edukacyjnych i naukowych, różnego szczebla, z którymi nawiązano współpracę	0	15	2021-2026	DPO
	Liczba nowopowstałych kierunków, w wyniku współpracy	0	5	2021-2026	DPO
	Liczba przeprowadzonych badań potrzeb przedsiębiorców	0	5	2021-2026	DPO
Rozszerzenie profilu kształcenia Technikum Automatyki i Robotyki	Liczba uczniów	63	260	2021-2026	TAiR
	Liczba kierunków kształcenia	1	3	2021-2026	TAiR
	Liczba powiatów/gmin, z których pozyskiwani są uczniowie	8	16	2021-2026	TAiR
Budowanie partnerstw i sieci współpracy z kluczowymi interesariuszami otoczenia gospodarczego (klastry, izby gospodarcze, administracja samorządowa i rządowa)	Liczba utworzonych partnerstw	15	50	2021-2026	DI, DPO, DPiK
	Liczba przedsięwzięć	10	40	2021-2026	DI, DPO, DPiK

CEL SZCZEGÓŁOWY I.4

Profesjonalizacja zespołu i usług ŁSSE

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Wprowadzenie rozwiązań wspierających identyfikowanie się pracowników z ŁSSE jako pracodawcą (system onboardingu, employer branding, talent management, komunikacja wewnętrzna)	Wskaźnik fluktuacji	40%	70%	2021-2026	DK
	Liczba wdrożonych rozwiązań systemu pozyskiwania pracowników	0	4	2021-2026	DK
Stworzenie ścieżek rozwoju zawodowego pracowników	Liczba stworzonych ścieżek	0	20%	2021-2026	DK
Wdrożenie działań budujących eko-markę ŁSSE	Liczba wdrożonych rozwiązań organizacyjnych	1	10	2021-2026	DPiK
	Liczba inicjatyw podjętych przez pracowników lub ŁSSE	0	6	2021-2026	DPiK

CEL STRATEGICZNY I
Aktywne wsparcie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze działania ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY I.5
Zwiększenie rozpoznawalności marki ŁSSE

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Przeprowadzenie ukierunkowanej kampanii informacyjno-promocyjnej o produktach i markach ŁSSE	Liczba narzędzi promocji w ramach kampanii	0	6	2021-2022	DPiK (+ konsultacje)
	Liczba publikacji w mediach regionalnych i ogólnopolskich	0	400	2021-2022	DPiK (+ konsultacje)
Uspójnienie wizerunku marek ŁSSE (logotypy, prezentacje, katalogi etc.)	Liczba wytworzonych narzędzi wizerunkowych	0	6	2021-2022	DPiK (+ konsultacje)
	Aktualizacja systemu identyfikacji wizualnej	0	1	2021-2022	DPiK (+ konsultacje)
Certyfikacja terenów inwestycyjnych, w tym tych uzbrojonych z udziałem środków finansowych ŁSSE	Liczba terenów zaudytowanych	0	4	2021-2026	DIK
	Liczba terenów, które uzyskały certyfikaty	0	4	2021-2026	DIK
	Liczba umów o wspólnym finansowaniu inwestycji	4	10	2021-2026	DIK
Wdrożenie działań z zakresu CSR związanych z ideą rewitalizacji społecznej i gospodarczej	Stworzenie programu społecznej odpowiedzialności ŁSSE	0	1	2021-2026	DPiK (+ konsultacje)
	Liczba inicjatyw	1	7	2021-2026	DPiK (+ konsultacje)

CEL STRATEGICZNY II
Budowanie konkurencyjności ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY II.1
Rozwój inwestycji i produktów ŁSSE

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Wybudowanie i komercjalizacja obiektu biurowego w Łodzi, oferującego nowoczesne usługi dla biznesu	Powierzchnia przygotowana dla usług	0	1600	2020-2026	Zespół projektowy
	Liczba usług	0	5 ⁹	2024-2026	Zespół projektowy
	% skomercjalizowania powierzchni	0	80%	2024-2026	Zespół projektowy
Wybudowanie i komercjalizacja obiektu przemysłowego oferującego powierzchnie produkcyjne i magazynowe na wynajem	Przygotowana powierzchnia	12270 m ²	18000 m ² (w tym 5000 m ² – nowa hala)	2021-2026	DIK, DPO, DK
	% skomercjalizowania powierzchni	0	80%	2023-2026	DIK, DPO

⁹ Konferencje / wydarzenia / networking, co-work, komercyjny wynajem, open innovation center, service spot.

CEL STRATEGICZNY II
Budowanie konkurencyjności ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY II.1
Rozwój inwestycji i produktów ŁSSE

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Tworzenie parków przemysłowych w ofercie ŁSSE	Liczba parków	0	4 ¹⁰	2022-2026	DPO, DIK, DK
	Powierzchnia parków	100 ha	150 ha	2022-2026	DPO, DIK, DK
	% uzbrojenia	0	80% ¹¹	2022-2026	DPO, DIK
	Liczba dostępnych mediów	0	4	2022-2026	DPO, DIK
	Liczba inwestorów	0	2 ¹²	2022-2026	DPO, DIK
Wprowadzenie nowych usług przez Strefę Edukacji Sp. z o.o.	Liczba przeprowadzonych szkoleń i audytów	9	70	2021-2026	SE
	Liczba opracowanych nowych ofert szkoleń	12	30 (po 3 w każdym roku)	2021-2026	SE
	Liczba utworzonych nowych kierunków kształcenia	1	3	2021-2026	SE
	Organizacja i przeprowadzenie webinarów dla przedsiębiorców i samorządów	3	10	2021-2026	SE

¹⁰ Poprzez parki przemysłowe rozumie się tereny wielkopowierzchniowe (powyżej 30 ha), które znajdują się w ofercie ŁSSE, w tym przynajmniej jeden będący własnością spółki.

¹¹ Przyjmuje się, że kompletne wyposażenie w infrastrukturę terenu oznacza, iż teren posiada dostęp do drogi publicznej, prądu, wody, kanalizacji i gazu, przy czym media niezbędne do funkcjonowania parku to cztery pierwsze. Stąd przyjęta docelowa wartość miernika na poziomie 80% (pozostałe 20% to inne media, które mogą ale nie muszą być dostępne na działce).

¹² Przyjmuje się, że na terenie o powierzchni 50 ha może funkcjonować dwóch dużych inwestorów. Dopiero jednak na etapie komercjalizacji będzie wiadomo, ile firm faktycznie będzie na terenie parku działać. Stąd przyjęta wartość należy rozumieć jako minimalną.

CEL STRATEGICZNY II
Budowanie konkurencyjności ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY II.2
Rozwój marek i produktów technologicznych

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Tworzenie innowacji w modelach akceleryjnych (Startup Spark, S5)	Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie	140	300	2021-2026	DI
	Liczba przedsiębiorstw otrzymujących dotacje	140	280	2021-2026	DI
	Liczba przedsiębiorstw wspartych w zakresie doradztwa specjalistycznego	140	280	2021-2026	DI
	Liczba przeprowadzonych rund programu akceleracji	9	19	2021-2026	DI
	Liczba partnerów biznesowych biorących udział w programach	17	25	2021-2026	DI
	Liczba rozwiązań wypracowanych przez startupy i wdrożonych w przedsiębiorstwach	15	115	2021-2026	DI
	Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie niefinansowe	140	300	2021-2026	DI
	Liczba zaawansowanych usług świadczonych przez ŁSSE	2	12	2021-2026	DI
Budowanie i rozwój marki loE Hubu w Warszawie	Liczba partnerstw głównych dla loE Hub (strategic i founding)	0	6	2021-2026	DI
	Liczba Community partnerów	0	50	2021-2026	DI
	Liczba członków loE Hub	0	150	2021-2026	DI
	Liczba ambasadorów loE Hub	0	10	2021-2026	DI
	Liczba zorganizowanych wydarzeń w loE Hub	0	50	2021-2026	DI
	Liczba usług świadczonych na rzecz partnerów loE Hub	0	10	2021-2026	DI
Rozwój katalogu usług Centrum Kreatywności Fabryka	Liczba wprowadzonych nowych usług	4	10	2021-2026	DI
	Liczba osób korzystających	1000	3000	2021-2026	DI
Komerccjalizacja produktów i rozwiązań technologicznych do przemysłu	Liczba startupów w portfolio komercyjnym ŁSSE	0	100	2022-2026	DI
	Liczba opracowanych ścieżek sprzedaży i modeli biznesowych	0	50	2022-2026	DI
	Liczba przedsiębiorstw, którym zaprezentowano portfolio startupów ŁSSE	0	50	2022-2026	DI
	Liczba skomerccjalizowanych produktów	0	8	2022-2026	DI

5. ANALIZA RYZYKA

W tworzeniu realnych kierunków rozwoju kwestią zasadniczą jest analiza i ocena następstw uwarunkowań zewnętrznych mających wpływ na ich realizację oraz prawdopodobieństwo wystąpienia tych uwarunkowań.

W przypadku Strategii można wymienić w szczególności następujące ryzyka ogólne dla jej realizacji:

Rodzaj ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia (bardzo duże/średnie/male)	Stosowane i planowane do stosowania środki kontroli
ZEWNĘTRZNE		
globalne spowolnienie gospodarcze wywołane cyklem koniunkturalnym lub będące np. skutkiem pandemii	duże	<ul style="list-style-type: none"> stałe podnoszenie konkurencyjności ŁSSE poprzez rozwój oferty inwestycyjnej, katalogu usług oraz relacji partnerskich działania marketingowe „szyte na miarę”, konsekwentne, powtarzalne i dedykowane konkretnym grupom odbiorców
długi proces zdobywania zaufania między partnerami	średnie	nawiązywanie i rozwijanie przez ŁSSE S.A. kontaktów bezpośrednich oraz stałe działania integrujące
zmiany prawnych ram funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych, co może skutkować niemożliwością zrealizowania celów strategicznych i szczegółowych	średnie	stałe podnoszenie konkurencyjności ŁSSE poprzez rozwój oferty inwestycyjnej, katalogu usług oraz relacji partnerskich
znaczące pogorszenie sytuacji demograficznej regionu	średnie	weryfikacja celów szczegółowych Strategii oraz działań z uwzględnieniem sytuacji demograficznej
pogorszenie się sytuacji gospodarczej w kraju	średnie	weryfikacja celów szczegółowych Strategii oraz działań z uwzględnieniem sytuacji demograficznej
niska aktywność bądź brak zainteresowania podmiotów współpracujących z ŁSSE S.A. lub partnerów	małe	<ul style="list-style-type: none"> intensyfikacja kontaktów nastawionych na realizację konkretnych działań Strategii monitorowanie spraw w danych instytucjach utworzenie własnej sieci kontaktów ŁSSE
WEWNĘTRZNE		
niewystarczająca ilość własnych środków finansowych na realizację działalności misyjnej	średnie	<ul style="list-style-type: none"> pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania poszukiwanie partnerów zwiększenie planowanych środków marketingowych na działania wspierające edukację kosztem wybranych wydarzeń
oferta niedostosowana do potrzeb klientów / partnerów	małe	cykliczne badania w zakresie potrzeb klientów/partnerów

6. ZASOBY NIEZBĘDNE DO REALIZACJI STRATEGII

ZASOBY FINANOWE



ZASOBY LUDZKIE



ZASOBY INFRASTRUKTURALNE



Realizacja Strategii związana jest z koniecznością zapewnienia niezbędnych zasobów, a w szczególności odpowiedniego potencjału kadrowego i finansowego. W przypadku kapitału ludzkiego należy zapewnić stały rozwój i doskonalenie kadry Spółki. Sukcesywny rozwój infrastruktury przewidziany jest w samej Strategii.

Krytycznym zasobem niezbędnym do realizacji Strategii są środki finansowe. Narzędziem służącym zapewnieniu stabilnej działalności Spółki z jednoczesnym realizowaniem celów rozwojowych są coroczne plany finansowe i inwestycyjne, weryfikowane i aktualizowane. Zakłada się, że udoskonalenie dotychczasowych działań i produktów, jak również ich rozwój, który przewidziany jest Strategią, finansowane będą ze środków własnych oraz zewnętrznych.

Podstawowym zasobem finansowym wykorzystywanym do realizacji Strategii będą:

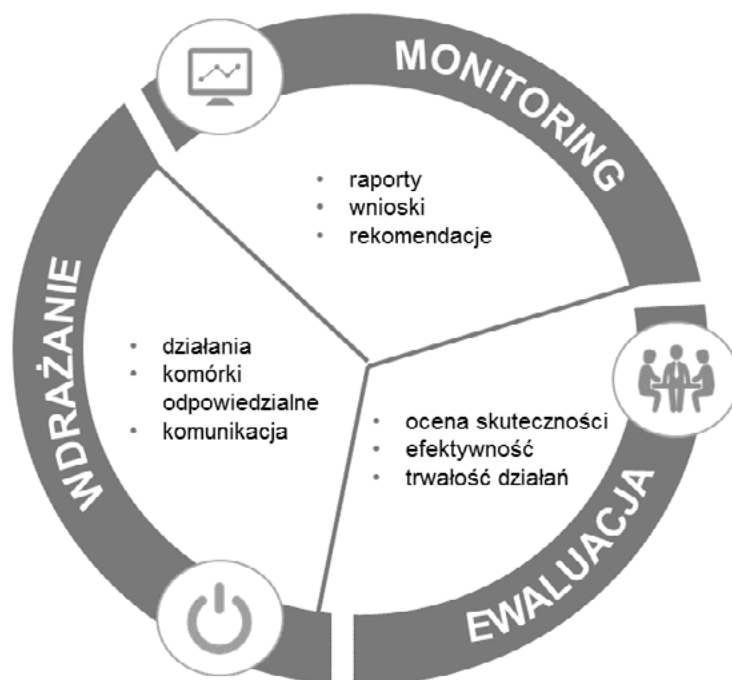
- przychody z opłat za usługi realizowane na rzecz przedsiębiorców korzystających ze wsparcia nowej inwestycji w ramach PSI oraz z opłat za usługę administrowania Strefą,
- przychody ze sprzedaży nieruchomości, innych usług i produktów,
- przychody pozyskane z dotacji,
- kredyty i pożyczki w takim zakresie jak będzie to niezbędne,
- dedykowane fundusze celowe.

7. MONITORING I EWALUACJA STRATEGII

Wdrażanie Strategii jest procesem, w którym długoterminowe kierunki, opisane w celach strategicznych i szczegółowych, są realizowane poprzez przypisane im działania, dla których określone zostały mierniki i wartości realizacji w ujęciu czasowym. Dzięki nim będzie mierzony stopień realizacji celów. Poszczególne działania wdrażane będą przez komórki odpowiedzialne wskazane w dokumencie.

Komórki ŁSSE S.A. odpowiedzialne za realizację danych celów oraz działań sporządzać będą raz do roku raporty, w których opisane zostaną dotychczasowe przedsięwzięcia w obszarze danego celu/działania, ich wpływ na działalność Spółki, a także wnioski i rekomendacje na przyszłość.

Sposób zarządzania poszczególnymi obszarami Strategii oraz działaniami jest uszczegółowiony w procedurach Systemu Zarządzania Jakością obowiązujących w ŁSSE. System będzie także źródłem pozyskiwania informacji do monitoringu oraz usprawni zarządzanie działaniami przez poszczególne Komórki Organizacyjne.



W oparciu o wyniki i wnioski płynące z monitoringu Strategii Zarząd Spółki dokonywać będzie jej ewaluacji. Pozwoli to na ocenę skuteczności, efektywności i trwałości zaplanowanych oraz wdrażanych działań. Na podstawie wytycznych zawartych w raportach, Zespół ŁSSE S.A. dokonywać będzie bieżących korekt i poprawek oraz podejmować działania zabezpieczające i naprawcze, jeśli takie będą wnioski.

Elementem procesu wdrażania Strategii są również działania związane z propagowaniem i upowszechnianiem informacji na temat jej założeń oraz zawartości. Strategia umieszczona zostanie na stronie internetowej Spółki, a podstawowe informacje (tj. misja, wizja, hasło promocyjne) komunikowane będą w materiałach promocyjnych. Jej główne założenia przedstawione zostaną na spotkaniu inauguracyjnym dokument z udziałem głównych klientów i odbiorców ŁSSE S.A. oraz mediów.

ZAŁĄCZNIK:

**ZBIORCZE ZESTAWIENIE SYSTEMU
REALIZACJI STRATEGII ŁSSE S.A.**

CEL STRATEGICZNY I

Aktywne wsparcie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze działania ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY I.1

Pozyskanie i rozwój inwestycji podnoszących innowacyjność polskiej gospodarki

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Udział w polskich i zagranicznych wydarzeniach gospodarczych, targach, imprezach branżowych, misjach inwestycyjnych	Liczba polskich wydarzeń gospodarczych, targów, imprez branżowych, w których ŁSSE wzięła udział	0	70	2021-2026	DPO, DI
	Liczba zagranicznych wydarzeń gospodarczych, targów, imprez branżowych, w których ŁSSE wzięła udział	0	50	2021-2026	DPO, DI
Organizacja wydarzeń gospodarczych, imprez branżowych i misji inwestycyjnych	Liczba zorganizowanych wydarzeń gospodarczych, imprez branżowych, misji inwestycyjnych	0	45	2021-2026	DPO, DI, DPiK
	Liczba partnerstw nawiązanych do współorganizacji wydarzeń	0	30	2021-2026	DPO, DI, DPiK
Stworzenie własnej marki wydarzenia gospodarczego o zasięgu europejskim	Liczba gości	0	1500	2022-2026	Zespół projektowy
	Liczba gości zagranicznych	0	10%	2022-2026	Zespół projektowy
	Liczba przekazów medialnych	0	50	2022-2026	Zespół projektowy
Rozwój oferty terenów inwestycyjnych (w tym wypracowanie nowego modelu współpracy z ich dysponentami)	Liczba nowych ofert	0	30	2021-2026	DPO
	Liczba partnerów	2	15	2021-2026	DPO

CEL SZCZEGÓŁOWY I.2

Wsparcie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Stworzenie programu wspierającego ekspansję międzynarodową polskich przedsiębiorstw	Liczba przedsiębiorców, którzy przystąpili do programu	0	60	2021-2026	DPO
	Liczba wydarzeń dla przedsiębiorców, którzy chcą się rozwijać za granicą	0	18	2021-2026	DPO
	Liczba nawiązanych partnerstw	0	20	2021-2026	DPO
Przygotowanie działek inwestycyjnych o powierzchni ok. 1 ha na sprzedaż	Liczba terenów inwestycyjnych	0	20	2021-2026	DPO, DIK

CEL STRATEGICZNY I

Aktywne wsparcie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze działania ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY I.2

Wsparcie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Realizacja projektu Strefa RozwoYou2	Liczba mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw objętych usługami rozwojowymi w programie	329	1100	2021-2026	SR
	Liczba osób pracujących, łącznie z prowadzącymi działalność na własny rachunek, objętych wsparciem w programie	1238	4000	2021-2026	SR
	Liczba mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, które zrealizowały swój cel rozwojowy dzięki udziałowi w programie	0	770	2021-2026	SR
	Liczba osób, które uzyskały kwalifikacje lub nabyły kompetencje po opuszczeniu programu	1144	2800	2021-2026	SR
Realizacja projektu wsparcia kompetencji MŚP i ich pracowników (Strefa RozwoYou3)	Liczba przedsiębiorstw objętych projektem	0	50	2023-2026	SR
	Liczba pracowników MŚP objętych działaniami	0	150	2023-2026	SR
Stworzenie programu wsparcia digitalizacji procesów w małych i średnich przedsiębiorstwach	Liczba przedsiębiorstw, które przystąpiły do programu	0	15	2022-2026	DI
	Liczba wdrożonych usług	0	4	2022-2026	DI
	Liczba przeprowadzonych transferów wiedzy dot. digitalizacji procesów	0	8	2022-2026	DI

CEL STRATEGICZNY I

Aktywne wsparcie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze działania ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY I.3

Wsparcie rozwoju edukacji dla biznesu oraz tworzenie sieci powiązań

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Stworzenie bazy informacji o zasobach ludzkich i kierunkach kształcenia w szkołach i centrach zawodowych oraz na uczelniach wyższych	Liczba jednostek edukacyjnych i naukowych współpracujących z ŁSSE w zakresie bazy	0	1	2021-2022	DPO
Programowanie kierunków kształcenia we współpracy ze szkołami i uczelniami	Liczba jednostek edukacyjnych i naukowych, różnego szczebla, z którymi nawiązano współpracę	0	15	2021-2026	DPO
	Liczba nowopowstałych kierunków, w wyniku współpracy	0	5	2021-2026	DPO
	Liczba przeprowadzonych badań potrzeb przedsiębiorców	0	5	2021-2026	DPO
Rozszerzenie profilu kształcenia Technikum Automatyki i Robotyki	Liczba uczniów	63	260	2021-2026	TAiR
	Liczba kierunków kształcenia	1	3	2021-2026	TAiR
	Liczba powiatów/gmin, z których pozyskiwani są uczniowie	8	16	2021-2026	TAiR
Budowanie partnerstw i sieci współpracy z kluczowymi interesariuszami otoczenia gospodarczego (klastry, izby gospodarcze, administracja samorządowa i rządowa)	Liczba utworzonych partnerstw	15	50	2021-2026	DI, DPO, DPiK
	Liczba przedsięwzięć	10	40	2021-2026	DI, DPO, DPiK

CEL SZCZEGÓŁOWY I.4

Profesjonalizacja zespołu i usług ŁSSE

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Wprowadzenie rozwiązań wspierających identyfikowanie się pracowników z ŁSSE jako pracodawcą (system onboardingu, employer branding, talent management, komunikacja wewnętrzna)	Wskaźnik fluktuacji	40%	70%	2021-2026	DK
	Liczba wdrożonych rozwiązań systemu pozyskiwania pracowników	0	4	2021-2026	DK
Stworzenie ścieżek rozwoju zawodowego pracowników	Liczba stworzonych ścieżek	0	20%	2021-2026	DK
Wdrożenie działań budujących eko-markę ŁSSE	Liczba wdrożonych rozwiązań organizacyjnych	1	10	2021-2026	DPiK
	Liczba inicjatyw podjętych przez pracowników lub ŁSSE	0	6	2021-2026	DPiK

CEL STRATEGICZNY I

Aktywne wsparcie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w obszarze działania ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY I.5 Zwiększenie rozpoznawalności marki ŁSSE

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Przeprowadzenie ukierunkowanej kampanii informacyjno-promocyjnej o produktach i markach ŁSSE	Liczba narzędzi promocji w ramach kampanii	0	6	2021-2022	DPiK (+ konsultacje)
	Liczba publikacji w mediach regionalnych i ogólnopolskich	0	400	2021-2022	DPiK (+ konsultacje)
Uspójnienie wizerunku marek ŁSSE (logotypy, prezentacje, katalogi etc.)	Liczba wytworzonych narzędzi wizerunkowych	0	6	2021-2022	DPiK (+ konsultacje)
	Aktualizacja systemu identyfikacji wizualnej	0	1	2021-2022	DPiK (+ konsultacje)
Certyfikacja terenów inwestycyjnych, w tym tych uzbrojonych z udziałem środków finansowych ŁSSE	Liczba terenów zaudytowanych	0	4	2021-2026	DIK
	Liczba terenów, które uzyskały certyfikaty	0	4	2021-2026	DIK
	Liczba umów o wspólnym finansowaniu inwestycji	4	10	2021-2026	DIK
Wdrożenie działań z zakresu CSR związanych z ideą rewitalizacji społecznej i gospodarczej	Stworzenie programu społecznej odpowiedzialności ŁSSE	0	1	2021-2026	DPiK (+ konsultacje)
	Liczba inicjatyw	1	7	2021-2026	DPiK (+ konsultacje)

CEL STRATEGICZNY II Budowanie konkurencyjności ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY II.1 Rozwój inwestycji i produktów ŁSSE

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Wybudowanie i komercjalizacja obiektu biurowego w Łodzi, oferującego nowoczesne usługi dla biznesu	Powierzchnia przygotowana dla usług	0	1600	2020-2026	Zespół projektowy
	Liczba usług	0	5 ⁹	2024-2026	Zespół projektowy
	% skomercjalizowania powierzchni	0	80%	2024-2026	Zespół projektowy
Wybudowanie i komercjalizacja obiektu przemysłowego oferującego powierzchnie produkcyjne i magazynowe na wynajem	Przygotowana powierzchnia	12270 m ²	18000 m ² (w tym 5000 m ² - nowa hala)	2021-2026	DIK, DPO, DK
	% skomercjalizowania powierzchni	0	80%	2023-2026	DIK, DPO

CEL STRATEGICZNY II
Budowanie konkurencyjności ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY II.1
Rozwój inwestycji i produktów ŁSSE

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Tworzenie parków przemysłowych w ofercie ŁSSE	Liczba parków	0	4 ¹⁰	2022-2026	DPO, DIK, DK
	Powierzchnia parków	100 ha	150 ha	2022-2026	DPO, DIK, DK
	% uzbrojenia	0	80% ¹¹	2022-2026	DPO, DIK
	Liczba dostępnych mediów	0	4	2022-2026	DPO, DIK
	Liczba inwestorów	0	2 ¹²	2022-2026	DPO, DIK
Wprowadzenie nowych usług przez Strefę Edukacji Sp. z o.o.	Liczba przeprowadzonych szkoleń i audytów	9	70	2021-2026	SE
	Liczba opracowanych nowych ofert szkoleń	12	30 (po 3 w każdym roku)	2021-2026	SE
	Liczba utworzonych nowych kierunków kształcenia	1	3	2021-2026	SE
	Organizacja i przeprowadzenie webinarów dla przedsiębiorców i samorządów	3	10	2021-2026	SE

¹⁰ Poprzez parki przemysłowe rozumie się tereny wielkopowierzchniowe (powyżej 30 ha), które znajdują się w ofercie ŁSSE, w tym przynajmniej jeden będący własnością spółki.

¹¹ Przyjmuje się, że kompletne wyposażenie w infrastrukturę terenu oznacza, iż teren posiada dostęp do drogi publicznej, prądu, wody, kanalizacji i gazu, przy czym media niezbędne do funkcjonowania parku to cztery pierwsze. Stąd przyjęta docelowa wartość miernika na poziomie 80% (pozostałe 20% to inne media, które mogą ale nie muszą być dostępne na działce).

¹² Przyjmuje się, że na terenie o powierzchni 50 ha może funkcjonować dwóch dużych inwestorów. Dopiero jednak na etapie komercjalizacji będzie wiadomo, ile firm faktycznie będzie na terenie parku działać. Stąd przyjęta wartość należy rozumieć jako minimalną.

CEL STRATEGICZNY II
Budowanie konkurencyjności ŁSSE

CEL SZCZEGÓŁOWY II.2
Rozwój marek i produktów technologicznych

Działania	Miernik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Okres realizacji	Komórka odpowiedzialna
Tworzenie innowacji w modelach akceleryjnych (Startup Spark, S5)	Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie	140	300	2021-2026	DI
	Liczba przedsiębiorstw otrzymujących dotacje	140	280	2021-2026	DI
	Liczba przedsiębiorstw wspartych w zakresie doradztwa specjalistycznego	140	280	2021-2026	DI
	Liczba przeprowadzonych rund programu akceleracji	9	19	2021-2026	DI
	Liczba partnerów biznesowych biorących udział w programach	17	25	2021-2026	DI
	Liczba rozwiązań wypracowanych przez startupy i wdrożonych w przedsiębiorstwach	15	115	2021-2026	DI
	Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie niefinansowe	140	300	2021-2026	DI
	Liczba zaawansowanych usług świadczonych przez ŁSSE	2	12	2021-2026	DI
Budowanie i rozwój marki loE Hubu w Warszawie	Liczba partnerstw głównych dla loE Hub (strategic i founding)	0	6	2021-2026	DI
	Liczba Community partnerów	0	50	2021-2026	DI
	Liczba członków loE Hub	0	150	2021-2026	DI
	Liczba ambasadorów loE Hub	0	10	2021-2026	DI
	Liczba zorganizowanych wydarzeń w loE Hub	0	50	2021-2026	DI
	Liczba usług świadczonych na rzecz partnerów loE Hub	0	10	2021-2026	DI
Rozwój katalogu usług Centrum Kreatywności Fabryka	Liczba wprowadzonych nowych usług	4	10	2021-2026	DI
	Liczba osób korzystających	1000	3000	2021-2026	DI
Komercjalizacja produktów i rozwiązań technologicznych do przemysłu	Liczba startupów w portfolio komercyjnym ŁSSE	0	100	2022-2026	DI
	Liczba opracowanych ścieżek sprzedaży i modeli biznesowych	0	50	2022-2026	DI
	Liczba przedsiębiorstw, którym zaprezentowano portfolio startupów ŁSSE	0	50	2022-2026	DI
	Liczba skomercjalizowanych produktów	0	8	2022-2026	DI