

dr Bartosz Sobotka<sup>1</sup>  
Syntea S.A., Lublin

dr Ewa Multan<sup>2</sup>  
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych

## Potencjalne lokalizacje dla sektora nowoczesnych usług dla biznesu na przykładzie Siedlec

Potential localisation dedicated for the business sector service illustrated by the example of Siedlce

**Streszczenie:** Sektor nowoczesnych usług w Polsce rozwija się dynamicznie. Przedsiębiorstwa z tego sektora wybierają nowe lokalizacje, w których funkcjonują i się rozwijają. Artykuł przedstawia Siedlce jako nową lokalizację dla firm z sektora nowoczesnych usług w kontekście analizy porównawczej w oparciu o zdefiniowane kryteria lokalizacyjne z innymi największymi miastami na terenie województwa mazowieckiego. Ponadto w tekście zawarte są rekomendacje dla władz samorządowych służące wsparciu tego procesu.

**Słowa kluczowe:** sektor nowoczesnych usług, kryteria lokalizacyjne, polityka gospodarcza Siedlec

**Abstract:** The business services sector (BSS). BSS enterprises choose new locations where they operate and develop. The paper presents Siedlce as a new location for companies from the business service sector in the context of comparative analysis based on defined location criteria with other major cities in the Mazowieckie voivodship. In addition, the text contains recommendations for local authorities to support this process.

**Keywords:** business service sector, localisation criteria, economic policy of Siedlce

### Wstęp

Od kilkunastu lat sektor nowoczesnych usług dla biznesu (BSS - *Business Service Sector*) rozwija się bardzo dynamicznie w Polsce. Według badań organizacji ABSL (*Association of Business Service Leaders*), na początku 2017 roku działało łącznie 1078 centrów usług biznesowych (z kapitałem polskim i zagranicznym), które zatrudniały około 245.000 osób<sup>3</sup>, natomiast szacuje się, że do 2020 roku centra te będą zatrudniać ponad 300.000 pracowników. Szacunek ten

<sup>1</sup> Adres do korespondencji: Syntea S.A., ul. Wojciechowskiej 9a, 20-704 Lublin, e-mail: bartosz.sobotka@syntea.pl

<sup>2</sup> Adres do korespondencji: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych, ul. Żytnia 17/19, 08-110 Siedlce, e-mail: ewa.multan@uph.edu.pl

<sup>3</sup> ABSL *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017*, Warszawa 2017, s. 6.

oparty jest m.in. na wynikach badań ankietowych dotyczących planów wzrostu zatrudnienia w centrach usług, w ramach których 87% badanych firm deklarowało przyjmowanie nowych pracowników<sup>4</sup>.

Niezbędnymi warunkami dla rozwoju tego sektora jest dostęp do wykształconych pracowników. Naturalną lokalizacją, gdzie ten warunek jest spełniony, są duże aglomeracje, o charakterze akademickim, co zapewnia nie tylko odpowiednią liczbę kandydatów do pracy (absolwentów wchodzących na rynek pracy), ale także ich jakość (kompetencje). Zgodnie z raportem ABSL, około 93% pracowników zatrudnionych w centrach usług ma wyższe wykształcenie<sup>5</sup>. Jednakże od kilku lat dostrzegalne jest zjawisko, że firmy z tego sektora oprócz tradycyjnych lokalizacji, takich jak Warszawa, Kraków, Wrocław, Katowice, Trójmiasto, Łódź czy Poznań, wybierają mniejsze miasta (Opole, Piła, Elbląg czy Sandomierz).

W raportach firm doradczych i konsultingowych używa się sformułowania miasta pierwszego, drugiego oraz trzeciego poziomu (*first, second and third tier cities*) pod względem atrakcyjności danej lokalizacji dla sektora nowoczesnych usług. W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznych uniwersalnych kryteriów klasyfikacji mogących mieć zastosowanie dla każdego państwa, regionu. Wydaje się, że taka klasyfikacja powinna uwzględniać minimum sześć kryteriów:

- 1) potencjał ludnościowy
- 2) rynek pracy
- 3) dostępność komunikacyjną
- 4) obecność przedsiębiorstw z sektora nowoczesnych usług
- 5) działania władz samorządu terytorialnego
- 6) jakość życia.

Pewnym potwierdzeniem powyższej klasyfikacji może być raport „Nowe rynki sektora BSS. 12 Wschodzących Gwiazd Biznesu”, przygotowany m.in. przez PALiH (Polska Agencja Inwestycji i Handlu), w którym opisując wybrane lokalizacje uwzględnia się podobne kryteria<sup>6</sup>.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie potencjału Siedlec jako atrakcyjnej lokalizacji dla firm z sektora nowoczesnych usług dla biznesu o dużym potencjale wzrostu w kontekście budowania silnych relacji biznesowych z organizacjami operującymi w tym sektorze w Warszawie. Potencjał Siedlec zostanie zaprezentowany w analizie porównawczej z innymi ośrodkami miejskimi, atrakcyjnymi dla sektora nowoczesnych usług, leżącymi w bezpośrednim oddziaływaniu Warszawy, czyli Radomiem oraz Płockiem. Dane poddane analizie pochodzą z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego.

## Potencjał ludnościowy

Analizując miasta pod względem potencjału ludnościowego, a więc czynnika kluczowego dla rozwoju sektora usług, pod uwagę bierzemy liczbę ludności wraz z przyrostem rzeczywistym, które determinują pośrednio liczbę osób w wieku produkcyjnym. Kolejnym elementem analizy jest liczba studentów i absolwentów,

<sup>4</sup> Ibidem, s. 31.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 35.

<sup>6</sup> *Nowe rynki sektora BSS. 12 Wschodzących Gwiazd Biznesu*, Polska Agencja Inwestycji i Inwestycji Zagranicznych (PALiZ), Colliers International i Advisory Group TEST Human Resources, 2016.

a także liczba uczniów szkół policealnych, gdyż coraz częściej firmy z sektora nowoczesnych usług sięgają po ten rezerwuwar potencjalnych pracowników. Tabela 1 przedstawia dane dotyczące kryterium potencjału ludnościowego.

**Tabela 1. Dane dotyczące potencjału ludnościowego**

Miasto	Liczba ludności 2016	Liczba ludności 2015	Ludność w wieku produkcyjnym w ogóle ludności (w %)	Liczba studentów	Liczba absolwentów	Liczba uczniów szkół policealnych
Płock	121 295	121 731	60,4	5990	1953	2129
Radom	215 020	216 159	61,2	8856	3055	2913
Siedlce	77 020	76 942	60,3	6528	2624	2456

Źródło: GUS (31.12.2016).

Analizując powyższe dane, można stwierdzić, że bezsprzecznie największy potencjał rozwoju sektora usług ma Radom z uwagi na największą liczbę mieszkańców (przewyższającą sumę tych liczb w dwóch pozostałych ośrodkach), największą liczbę studentów, absolwentów oraz liczbę uczniów szkół policealnych. Siedlce wypadają korzystniej na tle Płocka, który pomimo większej liczby mieszkańców ma mniej studentów, jak i uczniów szkół policealnych przy porównywalnym procencie ludności w wieku produkcyjnym (im większy ten procent, tym większa jest baza potencjalnych pracowników dla rozwijającego się sektora). Chociaż w Radomiu jest największa liczba uczniów szkół policealnych, to w przeliczeniu na całkowitą liczbę mieszkańców w Siedlcach liczba ta jest bardzo wysoka, co świadczy o dużym potencjale w tym zakresie.

Ponadto warto zwrócić uwagę na fakt, że wśród porównywanych miast tylko w Siedlcach wzrosła liczba ludności, co w połączeniu z ogólnopolskim negatywnym trendem jest zjawiskiem świadczącym o atrakcyjności Siedlec jako rozwijającej się lokalizacji nie tylko pod kątem gospodarczym.

## Rynek pracy

W ramach tego kryterium poddano analizie stopę bezrobocia rejestrowanego, przeciętny poziom wynagrodzeń, saldo osób przyjeżdżających i wyjeżdżających do pracy z danej lokalizacji każdego dnia oraz zawody deficytowe i maksymalnie deficytowe.

W trzech analizowanych miastach występuje bardzo zróżnicowana sytuacja na lokalnym rynku pracy. Tabele 2 i 3 przedstawiają dane dotyczące lokalnego rynku pracy. Analizując je obserwujemy najwyższą stopę bezrobocia rejestrowanego w Radomiu przy najniższym przeciętnym poziomie wynagrodzenia miesięcznego, co sytuuje korzystnie to miasto w zakresie atrakcyjności kosztowej dla rozwoju sektora nowoczesnych usług. Wysokie przeciętne wynagrodzenie w Płocku może stanowić presję na wysokie wynagrodzenia w nowym sektorze, co zapewne ma negatywny wpływ na decyzje lokalizacyjne nowych podmiotów z BSS. W Siedlcach natomiast, przy niskim bezrobociu,

poziom przeciętnego wynagrodzenia jest stosunkowo niski i odpowiada 92,40% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w Polsce, co w połączeniu z pozostałymi danymi może mieć pozytywne znaczenie dla rozwoju nowego sektora.

**Tabela 2. Dane dotyczące lokalnego rynku pracy I**

Miasto	Stopa bezrobocia (%)	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto (PLN)
Płock	8,6	5238
Radom	16,2	3851
Siedlce	7	3966

Zródło: GUS (31.12.2016).

Konsekwencją powyższych danych jest sytuacja dotycząca codziennej mobilności pracowników (tabela 3).

**Tabela 3. Dane dotyczące lokalnego rynku pracy II**

Miasto	Przyjazdy i wyjazdy do pracy wśród osób aktywnych zawodowo		Saldo
	Liczba przyjeżdżających do pracy	Liczba wyjeżdżających do pracy spoza gminy	
Płock	7531	1996	5535
Radom	6354	3538	2816
Siedlce	6059	2518	3541

Zródło: GUS (31.12.2016).

Najwięcej osób wyjeżdża z Radomia i Siedlec do pracy w innych miastach (w przeważającej większości przypadków do Warszawy), co stanowi potencjał dla nowych firm lokujących się w tych miastach, które mogą zatrudnić doświadczonych pracowników, wołających zapewne za niższe wynagrodzenia niż w Warszawie korzystać z większej ilości czasu, dzięki rezygnacji z codziennych dojazdów do pracy<sup>7</sup>.

Sytuację na rynku pracy obrazują także dane dotyczące zawodów deficytowych i nadwyżkowych, maksymalnie deficytowych i maksymalnie nadwyżkowych. Przedmiotem analizy były tylko zawody deficytowe (w których liczba dostępnych ofert pracy jest większa od średniego stanu bezrobotnych w danym okresie sprawozdawczym i odsetek długotrwale bezrobotnych w tych zawodach nie przekracza mediany, a odpływ bezrobotnych przewyższa ich napływ – bądź jest równy – w danym okresie sprawozdawczym) oraz maksymalnie deficytowe (w których nie odnotowano bezrobotnych, a wskaźnik dostępności ofert pracy wynosi zero). Według raportów powiatowych urzędów pracy w trzech miastach za pierwsze półrocze 2017 roku dotyczących tych zawo-

<sup>7</sup> Szerzej: P. Śleszyński, *Warszawa jako ośrodek dojazdów pracowniczych*, „Studia Regionalne i Lokalne”, EUROREG - Uniwersytet Warszawski, 14/2013, s. 51.

dów w Siedlcach i Płocku, zawodami deficytowymi oraz maksymalnie deficytowymi były zawody powiązane z sektorem nowoczesnych usług dla biznesu. W Siedlcach w tym okresie zawodami maksymalnie deficytowymi były m.in.: pracownicy obsługi biura gdzie indziej niesklasyfikowani, pracownicy centrów obsługi telefonicznej (pracownicy call center), natomiast zawodami deficytowymi były: sprzedawcy (konsultanci) w centrach sprzedaży telefonicznej/internetowej oraz programiści aplikacji<sup>8</sup>.

Ponadto w Siedlcach w pierwszych dwóch kwartałach 2017 roku na 2450 dostępnych ofert pracy w Powiatowym Urzędzie Pracy około 10% było związanych z sektorem nowoczesnych usług: księgowi, asystenci księgowych, programiści aplikacji oraz aplikacji mobilnych, technicy informatyki, pracownicy biurowi<sup>9</sup>. W Płocku zawodami maksymalnie deficytowymi były m.in.: pracownicy centrów obsługi telefonicznej (pracownicy call center), projektanci i administratorzy baz danych, programiści aplikacji, a deficytowym był m.in. projektant aplikacji sieciowych i multimediiów. W Radomiu natomiast w analizowanym okresie żaden profil nie został zaliczony do zawodów maksymalnie deficytowych, natomiast wśród zawodów deficytowych nie było żadnego, który pasowałby do sektora nowoczesnych usług.

Sytuacja ta jest odzwierciedleniem stopy bezrobocia w analizowanych miastach (najwyższe w Radomiu). Pomimo wielu podmiotów z sektora nowoczesnych usług funkcjonujących w Radomiu brak jest w raporcie PUP informacji (zaliczenia do zawodów deficytowych takich profesji pasujących profilem do tego sektora), które by to sygnalizowały. Może to być związane albo z brakiem rozwoju tych firm bądź też z faktem rekrutacji pracowników poza formalnym systemem (np. poprzez agencje pracy lub firmy HR).

## Dostępność komunikacyjna

Kolejnym kryterium klasyfikacji jest dostępność komunikacyjna. Wiąże się ona z faktem częstej potrzeby organizacji spotkań managerów centrów usług z klientami biznesowymi (na rzecz których świadczone są np. usługi outsourcingu). Najistotniejszym elementem tego kryterium jest bliskość lotniska międzynarodowego z rozbudowaną siatką połączeń oraz bliskość do Warszawy jako lokalizacji podmiotów, na rzecz których centra w mniejszych miastach mogą świadczyć usługi biznesowe. W przypadku trzech analizowanych miast tylko Radom posiada lotnisko międzynarodowe, jednakże na dzień dokonywania analizy (15 stycznia 2018 roku) port lotniczy w Radomiu nie obsługiwał żadnego połączenia regularnego. Zatem przedmiotem analizy jest bliskość do najbliższego lotniska, czyli Okęcia, które z racji położenia prawie w centrum Warszawy w pobliżu dzielnicy biznesowej (Służewiec Przemysłowy) może być

---

<sup>8</sup> Informacja sygnalna za I półrocze 2017 r. Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych, PUP Siedlce 2017, Informacja sygnalna za I półrocze 2017 r. Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych, PUP Płock 2017, Informacja sygnalna za I półrocze 2017 r. Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych, PUP Radom 2017.

<sup>9</sup> Załącznik nr 3 do sprawozdania MRPiPS - 01 Bezrobotni oraz wolne miejsca pracy i miejsca aktywizacji zawodowej według zawodów i specjalności za 1 półrocze roku 2017, PUP Siedlce.

punktem docelowym w Warszawie<sup>10</sup>. Odległość od Portu Lotniczego Warszawa Okęcie do centrów poszczególnych miast wynosi: do Siedlec 97,6 km, do Radomia 102 km, a do Płocka 115 km. Odległości te – wg Google maps – najszybciej pokonuje się samochodem: do Radomia ok 1:14 h, natomiast do Siedlec i Płocka pokonanie tej trasy zajmuje ok. 1:40 h. Należy zaznaczyć, że wraz z dokończeniem inwestycji polegającej na wybudowaniu autostrady A2 Siedlce staną się najbardziej korzystną lokalizacją dla sektora usług wśród tych miast w aspekcie dostępności komunikacyjnej.

## Rozwój sektora nowoczesnych usług

Kolejnym kryterium analizy jest stan rozwoju sektora nowoczesnych usług w poszczególnych miastach. Podjęcie decyzji lokalizacyjnej przez firmy świadczy o docenieniu danej lokalizacji jako atrakcyjnej dla biznesu dla danego sektora. W wielu opracowaniach dotyczących tej kwestii wskazuje się, iż magnesem przyciągających firmy z danego sektora do danej lokalizacji są właśnie już funkcjonujące firmy, gdyż nie ma żadnego lepszego potwierdzenia słuszności decyzji biznesowej, jak decyzja konkurencji lub firm o podobnym profilu<sup>11</sup>.

I tak w Płocku najbardziej znanymi podmiotami zaliczanymi do sektora nowoczesnych usług jest centrum usług korporacyjnych Orlenu oraz Qumak (outsourcing IT). Jeśli w tym pierwszym przypadku powstanie centrum usług Orlenu podyktowane było raczej motywami związanymi z obecnością Orlenu w tym mieście, tak ta druga inwestycja – jak najbardziej może świadczyć o tym, że Płock zaistniał na mapie outsourcingu.

W Siedlcach swoje centrum usług wspólnych (finanse) ma Polimex-Mostostal (podobna sytuacja jak z Orlenem w Płocku), natomiast w Radomiu są obecne takie podmioty, jak: Iron Mountain, Europe Calling czy SMG/KRC, Idea Callcentre, Multimedia Interactive, E-sky, Telecentrum oraz Centrum Przetwarzania Danych Ministerstwa Finansów. W Radomiu oprócz Centrum Przetwarzania Danych, które zajmuje się outsourcingiem finansowym, pozostałe podmioty to call centra<sup>12</sup>.

Ponadto w ramach tego kryterium można dokonać analizy liczby podmiotów wg rejestru REGON mających w swoim PKD obszary charakterystyczne dla przedsiębiorstw z sektora nowoczesnych usług dla biznesu. Z uwagi na specyfikę sektora nowoczesnych usług biznesowych (centra BPO/ITO, SSC oraz R&D), działalności prowadzonej w centrach usług nie można przyporządkować do jednej sekcji<sup>13</sup> PKD 2007, natomiast większość z nich prowadzi dzia-

---

<sup>10</sup> W przypadku Płocka bliższym lotniskiem jest Port Lotniczy w Modlinie, jednak obsługuje on przede wszystkim tzw. tanie linie lotnicze, a nie tradycyjne, które częściej wybierane są przez przedstawicieli biznesu.

<sup>11</sup> P. Panczyj, T. Gondek, *Atrakcyjność aglomeracji wrocławskiej dla inwestycji offshoringowych i BPO*, [w:] A. Szymaniak (red.) *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

<sup>12</sup> W. Herz, *Raport RADM*, People, 2014, s. 6.

<sup>13</sup> Por. sekcje i analizę w sektorze MSP [w:] E. Multan, A. Rak, *Przedsiębiorczość w sektorze MSP – źródłem informacji w procesie formułowania strategii zatrudniania w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, Wyd. UPH, Siedlce 2016, s. 62, 65-69.

łałność zgodną z charakterystyką sekcji M dział 69 Działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe oraz Działu 72 Badania naukowe i prace rozwojowe, a także z Sekcją J (Informacja i komunikacja). W tej ostatniej sekcji ważny jest w szczególności Dział PKD 62, czyli Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana, do której zalicza się działalność m.in. niektórych centrów rozwoju oprogramowania oraz centrów ITO (IT outsourcing).

W tabeli 4 przedstawiono liczby podmiotów Sekcji J, Działu 62 Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana, Sekcji M, Działu 69 Działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe oraz Sekcji M, Działu 72, Badania naukowe i prace rozwojowe w poszczególnych miastach.

**Tabela 4. Liczba podmiotów wg PKD**

Miasto	Sekcja J Dział 62	Sekcja J, Dział 62	Sekcja M Dział 69	Sekcja M Dział 69	Sekcja M Dział 72	Sekcja M Dział 72	Ogółem
Płock	193	1,558%	412	3,327%	4	0,03%	12384
Radom	345	1,406%	634	2,584%	19	0,08%	24538
Siedlce	127	1,514%	285	3,398%	7	0,08%	8388

Źródło: GUS (31.12.2016).

Analizując powyższe dane można stwierdzić, że najwięcej podmiotów z Sekcji J, Działu 62, Sekcji M, Działu 69 oraz Sekcji M, Działu 72 jest w Radomiu – największym mieście w ramach zestawienia. Natomiast gdy weźmiemy pod uwagę odsetek firm z poszczególnych sekcji i działów w stosunku do ogółu podmiotów, dostrzegamy pewne różnice. Najwięcej podmiotów (procentowo) zajmujących się działalnością związaną z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki jest w Płocku, natomiast zajmujących się działalnością prawniczą, rachunkowo-księgową i doradztwem podatkowym w Siedlcach, co może świadczyć o pewnym profilu gospodarczym tych miast w kontekście rozwoju właśnie sektora nowoczesnych usług. Nawet jeśli w chwili obecnej nie są to lokalizacje, gdzie funkcjonuje dużo rozbudowanych podmiotów o tym profilu, obecność firm zatrudniających pracowników w ramach tych sekcji i działów może stanowić zachętę w postaci łatwiejszego dostępu do doświadczonych pracowników.

### **Działania władz samorządu terytorialnego**

Trudno jednoznacznie określić wpływ władz samorządowych na procesy rozwojowe przedsiębiorstw, w tym z sektora nowoczesnych usług. Z jednej strony oczywiste jest, że sektor usług rozwija się autonomicznie i jest wypadkową podaży i popytu na te usługi na rynku, na co ograniczony wpływ ma samorząd, to z drugiej strony wraz z rozwojem myśli nowej ekonomii instytucjonalnej wskazuje się na rolę i znaczenie władz samorządowych w procesie

lokalizacji przedsiębiorstw<sup>14</sup>. Spotkanie się prezydenta miasta w ratuszu z inwestorem nie przynosi przedsiębiorcy wymiernych korzyści (które w biznesie są przedmiotem analizy i motywem działań), jednak jeśli władze samorządowe wdrażają elementy polityki gospodarczej (np. zwolnienia z podatków od nieruchomości czy zaangażowanie się we włączanie terenów do specjalnych stref ekonomicznych), efekt takich działań może już być konkretną korzyścią dla inwestora. Innymi słowy, coraz rzadziej przedsiębiorca na pytanie, czego oczekuje od władz publicznych, odpowiada: „nie przeszkadzać”.

Aktywność władz samorządowych w zakresie podejmowania działań prorozwojowych jest odwrotnie proporcjonalna do sytuacji gospodarczej w analizowanych miastach. Być może ulegnie to zmianie w perspektywie średniookresowej, przynosząc wymierne efekty (przykład Radomia).

Analizując strategię trzech miast (a więc dokumentów strategicznych, w których powinna być zdefiniowana polityka gospodarcza), należy wziąć pod uwagę daty powstania poszczególnych dokumentów: Siedlce 2015, Płock 2008, Radom 2008. W tym okresie strategię gmin w Polsce w przeważającej liczbie przypadków tworzone były przede wszystkim w celu sprostania wymogowi posiadania dokumentów strategicznych wyznaczających możliwie najszersze ramy rozwoju, co zapewniałoby spójność z celami strategicznymi programów operacyjnych współfinansowanych z funduszy unijnych.

W przypadku strategii Siedlec, a więc dokumentu, który powstał najpóźniej, jako cel strategiczny wyznaczono: Trwały i stabilny rozwój nowoczesnej gospodarki, uszczegółowiony trzema priorytetami: Podejmowanie działań służących pozyskiwaniu inwestorów (Cel szczegółowy 1.1), Wspieranie rozwoju lokalnej przedsiębiorczości (Cel szczegółowy 1.2), Ograniczenie bezrobocia (Cel szczegółowy 1.3). W ramach pierwszego celu szczegółowego postawiono na rozwój sektora przemysłu w oparciu o funkcjonującą specjalną strefę ekonomiczną i jej rozwój (tereny inwestycyjne gminy Siedlce) oraz poprawę dostępności komunikacyjnej Siedlec (budowa A2). Drugi cel szczegółowy został zdefiniowany w oparciu o tradycyjne sektory, takie jak usługi społeczne, handel, przemysł spożywczy i maszynowy oraz budownictwo, które są obecne w większości porównywalnych miast.

Ważnym elementem tego celu jest „dążenie do dalszej integracji miejscowej edukacji na poziomie zawodowym, średnim i wyższym z podmiotami gospodarczymi”<sup>15</sup>. Natomiast ograniczenie bezrobocia – cel szczegółowy trzeci – ma wynikać z dwóch pierwszych celów szczegółowych.

Autorzy strategii nie dostrzegli potencjału rozwoju sektora nowoczesnych usług dla biznesu jako chociażby wspierającego elementu rozwoju gospodarczego opartego na produkcji. Naturalnym trendem rozwojowym miast akademickich, a w strategii Siedlec ewidentnie się ten aspekt podkreśla (Cel strategiczny 2: Umocnienie roli Siedlec jako regionalnego ośrodka administracji, edukacji, kultury i sportu oraz Cel szczegółowy 2.2. Rozwój funkcji akademickich miasta), jest stymulowanie rozwoju sektora usług biznesowych. Wydaje

<sup>14</sup> W. Jarczewski, *Pozyskiwanie inwestorów do gmin*, LEX Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 139.

<sup>15</sup> *Strategia Rozwoju Miasta Siedlce do 2025 roku*. Załącznik do Uchwały Nr XIV/157/2015 Rady Miasta Siedlce z dnia 27 listopada 2015 r., s. 145.



się, że miasta takie, jak Siedlce, pomimo pewnej autonomii w zakresie rozwoju sektora BSS, wraz z podejmowaniem proaktywnych działań mogłyby jeszcze bardziej na tym skorzystać.

Strategia Radomia z 2008 roku<sup>16</sup> ukierunkowana jest przede wszystkim na rozwój gospodarczy. Choć tak jak wszystkie dokumenty strategiczne miast obejmuje sfery społeczną, gospodarczą oraz przestrzenno-ekologiczną, którym odpowiadają zdefiniowane cele strategiczne, przyporządkowane do nich cele operacyjne dotyczą w dużej mierze kwestii ekonomicznych. Taki charakter dokumentu wynika zapewne z faktu bardzo wysokiej stopy bezrobocia w Radomiu w latach 2007-2008 (ok. 20-25%), a więc okresie przygotowywania dokumentu.

Do pierwszego celu strategicznego: Poprawa warunków życia mieszkańców poprzez prowadzenie efektywnej polityki społecznej, przyporządkowano następujące cele operacyjne dotyczące gospodarki: Cel 1 – Aktywna polityka władz w zakresie ograniczania bezrobocia i wspierania przedsiębiorczości oraz Cel 3 – Poprawa jakości kadr gospodarki poprzez rozbudowę systemu edukacji. Do drugiego celu strategicznego: Stymulowanie rozwoju gospodarczego przyporządkowano dwa cele operacyjne o charakterze *stricte* gospodarczym: Cel 1 – Wspieranie rozwoju innowacji w mieście oraz pogłębianie rozwoju przedsiębiorczości oraz Cel 2 – Poprawa konkurencyjności radomskich firm na tle regionu i kraju. Natomiast do trzeciego celu strategicznego w zakresie komunikacyjnym i funkcjonalnym: Stworzenie silnych powiązań subregionalnych między Radomiem i gminami znajdującymi się w obszarze jego oddziaływania, tak aby tworzyły one spójną całość z uwzględnieniem walorów środowiskowych i turystycznych, przyporządkowano jeden cel operacyjny dotyczący bezpośrednio gospodarki: Cel 3 – Stworzenie systemu zarządzania terenami inwestycyjnymi w granicach miasta, a także na obszarze radomskiego „Regionalnego Obszaru Metropolitalnego”.

Analizując powyższe cele operacyjne można dostrzec założenie rozwoju Radomia nie tylko w obszarze przemysłu (produkcji), ale także w obszarze usług, w tym innowacyjnych. W tym aspekcie położony jest nacisk na współpracę samorządu ze sferą naukową i przedsiębiorstwami w zakresie planowania przyszłych zasobów kadrowych, wspierania i rozwijania w mieście działalności innowacyjnej i gałęzi gospodarki wykorzystujących nowoczesne technologie<sup>17</sup>. Zapisy te w połączeniu z realizacją zapowiedzi powołania jednostki w ramach struktury urzędu zajmującej się wspieraniem inwestorów znalazły konkretne rozwinięcie w podejmowanych działaniach samorządu.

Pokłosiem (operacjonalizacją) tych zapisów było nie tylko podejmowanie takich inicjatyw, jak organizacja cyklicznych spotkań networkingowej branży BPO/SSC czy też uruchomienie w 2013 roku studiów podyplomowych „Nowoczesne Usługi Biznesowe” na Uniwersytecie Technologiczno-Humanistycznym w Radomiu, przygotowanych we współpracy z ASPIRE (organizacja skupiająca firmy z sektora IT oraz nowoczesnych usług biznesowych) i PwC, ale także konkretne, wymierne finansowo wsparcie w ramach programów zwolnień z podatków dla przedsiębiorców inwestujących po raz pierwszy w Radomiu (Uchwała Rady Miejskiej w Radomiu nr 752/2014) lub inwestujących w zakup czy budowę nieru-

<sup>16</sup> *Strategia Rozwoju Miasta Radomia na lata 2008-2020*, Załącznik do Uchwały Nr 371/2008 Rady Miejskiej w Radomiu z dnia 25.08.2008 r.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 123.

chomości (Uchwała Rady Miejskiej w Radomiu nr 570/2017) albo też w ramach ulg w czynszu dzierżawnym (Zarządzenie nr 822/2015, Załącznik do Zarządzenia nr 822/2015).

Dokument strategiczny rozwoju Płocka<sup>18</sup> w obszarze gospodarki jest odzwierciedleniem sytuacji gospodarczej w mieście, tj. dotyczy przede wszystkim lokalnego czempiona – Orlenu, struktury gospodarczej, która monopolizuje lokalną gospodarkę (same wpływy z podatków od nieruchomości i CIT do budżetu Płocka rocznie wynoszą 25-30 mln PLN). Cel strategiczny w obszarze gospodarki – Dynamiczny rozwój gospodarki z zachowaniem bezpieczeństwa środowiska został podzielony na 4 części: 4.1. Zwiększony poziom współpracy między uczestnikami życia gospodarczego, 4.2. Zwiększona liczba firm innowacyjnych, 4.3. Zwiększona dywersyfikacja przemysłu w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, 4.4. Zwiększona dynamika rozwoju przemysłu z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju. W ramach tych celów strategicznych wyodrębniono m.in. takie strategie działania, jak: inicjowanie i wspieranie działań na rzecz gospodarki innowacyjnej, wspieranie inicjatyw związanych z rozwijaniem przedsiębiorczości, zwiększanie udziału innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy, zwiększenie dostępności terenów uzbrojonych, wyższy stopień zgodności programów kształcenia z potrzebami rynku pracy, zwiększenie dostępności komunikacyjnej miasta, opracowanie planów miejscowego zagospodarowania przestrzennego w planowanych obszarach aktywności inwestycyjnej oraz opracowanie polityki gospodarczej (w tym polityki pozyskiwania inwestorów).

W nawiązaniu do zapisów strategii z 2008 roku Rada Miasta Płocka przyjęła dokument w formie uchwały, dotyczący rozwoju gospodarczego - Polityka Rozwoju Gospodarczego Miasta Płocka na lata 2012-2022<sup>19</sup>.

W ramach tego dokumentu definiuje się jako branże wspierające rozwój właśnie inżynieryjne usługi dla przemysłu, w tym usługi doradcze i badawczo-rozwojowe, które należą do szeroko rozumianych nowoczesnych usług dla biznesu (KPO – *Knowledge Process Outsourcing*). Kwestią oczywistą jest – zapisaną w polityce gospodarczej Płocka – oparcie rozwoju tego sektora na istniejących branżach: petrochemicznej, chemicznej oraz rafinerijnej (ORLEN), będących na wysokim poziomie zaawansowania technologii i wiedzy, z uwagi na istniejące już laboratoria oraz bazę specjalistów. Procesy te w momencie przyjmowania uchwały (w 2012) miały charakter wewnętrzny, natomiast godny zauważenia jest postulat (zdefiniowana specjalizacja rozwojowa Płocka) ich eksternalizowania, czyli świadczenia usług B+R na rzecz zewnętrznych podmiotów zarówno krajowych, jak i zagranicznych<sup>20</sup>.

Ponadto warto zauważyć, że w ramach struktury organizacyjnej urzędu miasta Płocka funkcjonuje Zespół Obsługi Inwestorów, którego zadaniem jest wspieranie polityki gospodarczej miasta.

<sup>18</sup> Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Płocka do 2022 roku, Załącznik do Uchwały nr 411/XXIX/08 Rady Miasta Płocka z dnia 25 listopada 2008 roku.

<sup>19</sup> Uchwała nr 467/XXVIII/2012 Rady Miasta Płocka z dnia 30 października 2012 roku w sprawie przyjęcia Polityki Rozwoju Gospodarczego Miasta Płocka na lata 2012-2022.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 72.

## Jakość życia

Ostatnim kryterium analizy jest jakość życia w poszczególnych miastach. Społeczeństwo w Polsce staje się coraz bardziej mobilne, i to nie tylko pod kątem aktywności zawodowej. Od kilku lat dostrzega się trend wyboru miejsca zamieszkania, w którym jest dobra jakość życia. Oczywiście jest to kryterium trudne do uchwycenia i zagregowania, tym niemniej można wybranymi miarami dokonać próby porównania. W ramach niniejszej analizy porównano liczbę mieszkańców przypadających na łóżko szpitalne, odsetek dzieci w wieku 3-5 lat objętych wychowaniem przedszkolnym oraz przyrost naturalny na 1000 mieszkańców. Dwa pierwsze elementy analizy mają ukazać jakość życia pod kątem dostępności służby zdrowia oraz zapewnienia opieki nad dziećmi przez samorząd, a tym samym tworzenia warunków do rozwoju zawodowego rodzicom. Natomiast trzeci element można potraktować jako rezultat poziomu jakości życia (można przyjąć, iż więcej dzieci rodzi się w warunkach pewnego komfortu dla rodziców). Tabela 5 przedstawia liczbę łóżek w szpitalach wraz z liczbą osób przypadających na jedno łóżko.

**Tabela 5. Liczba łóżek w szpitalach**

Miasto	Liczba łóżek w szpitalach	Liczba mieszkańców	Liczba osób przypadających na jedno łóżko
Siedlce	781	77 020	98,6
Płock	1224	121 295	99,1
Radom	1519	215 020	141,6

Źródło: GUS (31.12.2016).

Największa liczba łóżek jest w Radomiu, co wynika z największej liczby mieszkańców. Natomiast najkorzystniejsza sytuacja dla ludności jest w Siedlcach i Płocku, gdzie przypada najmniejsza liczba ludności na jedno łóżko szpitalne. Kolejna tabela (6) przedstawia dane dotyczące odsetka dzieci w wieku 3-5 lat objętych wychowaniem przedszkolnym.

**Tabela 6. Wychowanie przedszkolne dzieci w wieku 3-5 lat**

Miasto	Odsetek dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym (%)
Siedlce	99,9
Płock	91,8
Radom	84,8

Źródło: GUS (31.12.2016)

Zdecydowanie najlepsza sytuacja pod tym względem jest w Siedlcach, gdzie prawie wszystkie dzieci mają zapewnioną opiekę przedszkolną. Ostatnia tabela dotycząca jakości życia przedstawia poziom urodzeń żywych na 1000 mieszkańców (tabela 7). Według danych Siedlce także wypadają najkorzystniej w porównaniu z Płockiem i Radomiem. Warto tu zaznaczyć, że jest to drugi

wynik w Polsce (po Warszawie) wśród wszystkich miast na prawach powiatu od 70 000 mieszkańców.

**Tabela 7. Liczba urodzeń żywych na 1000 ludności**

Miasto	Urodzenia żywe na 1000 ludności
Siedlce	11,98
Płock	9.61
Radom	9,55

Zródło: GUS (31.12.2016)

## Podsumowanie

Wraz ze wzrostem sektora nowoczesnych usług dla biznesu będą pojawiały się nowe lokalizacje dla tego sektora, a już obecnie zarówno tzw. huby (Warszawa, Kraków, Wrocław, Katowice, Łódź, Poznań), jak i wschodzące lokalizacje (Lublin, Szczecin, Bydgoszcz) będą się dynamicznie rozwijały. Powstaje pytanie dotyczące tempa rozwoju poszczególnych wschodzących lokalizacji oraz pojawiania się nowych.

W ramach jednego ze scenariuszy wydaje się, że lokalizacje o odpowiednim potencjale w okolicach dużych hubów usług biznesowych mogą rozwijać się bardziej dynamicznie. Jedną z tych lokalizacji mogą być Siedlce, które posiadają warunki ku temu, co potwierdziła powyższa analiza.

Takie podejście spójne jest z teorią metropolizacji przestrzeni Castellsa<sup>21</sup>, zakładającej, że obecne procesy rozwoju odbywają się w sposób skrajnie zróżnicowany przestrzennie. W ramach tej koncepcji centrami procesów są metropolie i technopolie, które dominują w globalnej przestrzeni gospodarczej. W ośrodkach tych koncentrują się potencjały ekonomiczne, finansowe oraz innowacyjne. Ważną cechą tego modelu jest wykorzystywanie koncepcji powiązań sieciowych polegających na tym, że pomiędzy centrami rozwoju przepływają kluczowe zasoby i czynniki. Chociaż teorię tę zalicza się do grupy teorii polaryzacyjnych determinujących wzmacnianie zróżnicowań poziomu rozwoju w układzie rdzeń – peryferie, tym niemniej wraz z rozwojem powiązań komunikacyjnych tzw. odległych miast satelickich (np. Warszawa–Siedlce), mniejsze ośrodki mogą bardzo skorzystać na rozwoju centrów wzrostu poprzez tworzenie silnych powiązań kooperacyjnych.

Powyższe zjawiska mogą być w sposób szczególnie widoczny w sektorze nowoczesnych usług, gdzie nie występuje problem transportu i dystrybucji wytworzonych towarów, a zapewnienie jakości świadczonych usług kontrahentów biznesowych jest procesem na bardzo wysokim poziomie w tej branży (SLA – Service Level Agreement).

Według raportu ABSL z 2017 roku taka sytuacja może stać się scenariuszem rozwoju rynku nowoczesnych usług w Polsce, polegającym na tym, że mniejsze miasta regionalne mogą pełnić funkcje uzupełniające / wspierające

<sup>21</sup> Szerzej: M.Castells, *La societe en reseau*, Fayard, Paris 1998

dla dużych ośrodków w ramach powiązań quasi-klastrowych. Regioshores – jako model rozwoju sektora BSS w Polsce według ABSL miałyby polegać na budowie sieci współpracujących lokalnych centrów usług (będących dostawcami do dużego hubu). Istotą tej koncepcji jest dostęp do nowych zasobów wykwalifikowanych pracowników w mniejszych ośrodkach, którzy z różnych względów nie chcą migrować ze swojej małej ojczyzny.

Koncepcja ta ma szanse powodzenia nie tylko w przypadku, jak piszą autorzy raportu, umiejętności zbudowania modelu, wykorzystania technologii i zarządzania ofertą sieci centrów, ale także wdrażania programów dostosowawczych oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy, na którą mają wpływ lokalny samorząd i lokalne uczelnie<sup>22</sup>.

Tym samym przy odpowiednio wdrożonej proaktywnej polityce gospodarczej organizowanej przez jednostkę samorządu terytorialnego mogłyby zachodzić procesy dyfuzji rozwoju i adaptacji innowacji w mniejszych ośrodkach, takich jak Siedlce, wzmacniając endogeniczne procesy rozwoju. Zatem punktem wyjścia dla władz Siedlec powinna być aktualizacja strategii rozwoju, polegająca m.in. na włączeniu sektora nowoczesnych usług jako branży priorytetowej lub wspierającej oraz zdefiniowanie 2-3 obszarów specjalizacji w ramach tego sektora, które pozwoliłyby się wyróżnić na tle innych lokalizacji, a także wskazanie odpowiednich narzędzi polityki gospodarczej (np. zwolnienia z podatku od nieruchomości dla inwestorów budujących nowoczesne powierzchnie biurowe).

Obszarami lub bardziej adresatami działań mogą być w pierwszej kolejności podmioty z Warszawy szukające miejsc na swoje oddziały lub powiązanych poddostawców usług, obsługujących procesy w językach ukraińskim i białoruskim (bliskość Siedlec do wschodniej granicy oraz duży odsetek studentów z tych krajów studiujących na Uniwersytecie Przyrodniczo-Humanistycznym<sup>23</sup>), a także spółki skarbu państwa, które byłyby zainteresowane tworzeniem centrów usług wspólnych (vide Centrum Przetwarzania Danych Ministerstwa Finansów w Radomiu), co jest zgodne z obecną polityką rządu w zakresie rozwoju miast średniej wielkości oraz strategią odpowiedzialnego rozwoju.

Równolegle w ramach struktur urzędu miasta należałoby powołać jednostkę zajmującą się obsługą inwestorów oraz nadzorem nad rozwojem tego sektora w mieście, która byłaby wyposażona w odpowiednie kompetencje i zasoby do realizacji tych zadań.

Ponadto *least but not last* władze samorządowe powinny podejmować działania w zakresie dostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb sektora nowoczesnych usług, np. poprzez tworzenie klas patronackich dla centrów usług wspólnych w technikum ekonomicznym, dla którego organem nadzoru jest miasto Siedlce. Ta ostatnia rekomendacja wydaje się o tyle istotna, o ile rozwój

---

<sup>22</sup> B. Sobotka, *Outsourcing i offshoring w kontekście pozyskiwania inwestorów do gmin*, Fundacja VCC, Lublin 2017, s. 80.

<sup>23</sup> Według Raportu ABSL *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017* aż 10% wszystkich pracowników sektora to Ukraińcy. Bliskość geograficzna Siedlec z Ukrainą i Białorusią może stanowić dodatkowy argument promujący rozwój tego sektora.

kapitału ludzkiego zdecydowanie ma największe znaczenie w procesie rozwoju sektora nowoczesnych usług dla biznesu.

## Bibliografia

- ABSL *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2017*, Warszawa 2017.
- Bezrobotni oraz wolne miejsca pracy i miejsca aktywizacji według zawodów i specjalności za 1 półrocze roku 2017*, Załącznik nr 3 do sprawozdania MRPiPS, PUP Siedlce 2017.
- Castells M., *La societe en reseau*, Fayard, Paris 1998.
- Informacja sygnalna za I półrocze 2017 r. Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych*, PUP Siedlce 2017.
- Informacja sygnalna za I półrocze 2017 r. Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych*, PUP Płock 2017.
- Informacja sygnalna za I półrocze 2017 r. Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych*, PUP Radom 2017.
- Jarczewski W., *Pozyskiwanie inwestorów do gmin*, LEX Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Multan E., Rak A., *Przedsiębiorczość w sektorze MSP – źródłem informacji w procesie formułowania strategii zatrudniania w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, Wyd. UPH, Siedlce 2016.
- Nowe rynki sektora BSS. 12 Wschodzących Gwiazd Biznesu*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIIIZ), Colliers International i Advisory Group TEST Human Resources, 2016.
- Panczyj P., Gondek T., *Atrakcyjność aglomeracji wrocławskiej dla inwestycji offshoringowych i BPO*, [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Polityka Rozwoju Gospodarczego Miasta Płocka na lata 2012-2022*, Uchwała nr 467/XXVIII/2012 Rady Miasta Płocka z dnia 30 października 2012.
- Raport RADOM* Walter Herz, People, 2014.
- Sobotka B., *Outsourcing i offshoring w kontekście pozyskiwania inwestorów do gmin*, Fundacja VCC, Lublin 2017.
- Strategia Rozwoju Miasta Siedlce do 2025 roku* Załącznik do Uchwały nr XIV/157/2015 Rady Miasta Siedlce z dnia 27 listopada 2015 r.
- Strategia Rozwoju Miasta Radomia na lata 2008-2020*, Załącznik do Uchwały nr 371/2008 Rady Miejskiej w Radomiu z dnia 25.08.2008 r.
- Strategia Zrównoważonego Rozwoju Miasta Płocka do 2022 roku*, Załącznik do Uchwały nr 411/XXIX/08 Rady Miasta Płocka z dnia 25 listopada 2008 roku.
- Śleszyński P., *Warszawa jako ośrodek dojazdów pracowniczych*, „Studia Regionalne i Lokalne”, EUROREG - Uniwersytet Warszawski, 14/2013.