

## Dezvoltarea infrastructurilor de afaceri din Regiunea Vest

- Plan de acțiune -



**Agenția pentru Dezvoltare Regională Vest**

**2011**

## CUPRINS

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Context</b>                                                                                                                              | 2  |
| <b>Metodologie</b>                                                                                                                          | 3  |
| <b>Structură</b>                                                                                                                            | 6  |
| <b>Axa 1. Atragerea de noi investiții și dezvoltarea investițiilor existente în cadrul infrastructurilor de afaceri ale Regiunii Vest</b>   | 8  |
| Prioritatea 1.1. Extinderea și îmbunătățirea performanței infrastructurilor de afaceri                                                      | 11 |
| Măsuri de sprijin al extinderii infrastructurilor de afaceri                                                                                | 12 |
| Măsuri privind dezvoltarea serviciilor pentru infrastructurile de afaceri                                                                   | 13 |
| Măsuri privind îmbunătățirea sistemului de management al infrastructurilor de afaceri                                                       | 15 |
| Prioritatea 1.2. Dezvoltarea de noi infrastructuri de afaceri specializate                                                                  | 16 |
| Prioritatea 1.3. Orientarea investițiilor spre zonele cu potențial și îmbunătățirea capitalului uman                                        | 18 |
| <b>Axa 2. Poziționarea și promovarea Regiunii Vest ca și teritoriu industrial favorabil investițiilor</b>                                   | 20 |
| Prioritatea 2.1. Atragerea pro-activă a investitorilor                                                                                      | 22 |
| Prioritatea 2.2. Pregătire terenuri pentru investitori strategici                                                                           | 24 |
| Prioritatea 2.3. Orientarea investițiilor spre zonele cu potențial strategic                                                                | 25 |
| <b>Axa 3. Elaborarea și implementarea unei politici regionale de dezvoltare a teritoriului industrial și a infrastructurilor de afaceri</b> | 26 |
| Prioritatea 3.1. Elaborarea unei strategii privind dezvoltarea teritoriilor industriale                                                     | 28 |
| Prioritatea 3.2. Elaborarea unui portofoliu de proiecte                                                                                     | 29 |
| Prioritatea 3.3. Realizare rețea regională de consultare și dezvoltare competențe de management teritorial                                  | 30 |
| <b>Anexa I. Structură plan îmbunătățirea infrastructurilor de afaceri din Regiunea Vest</b>                                                 | 32 |

## Context

De 12 ani Regiunile de Dezvoltare reprezintă cadrul de design, implementare și evaluare a politicilor de dezvoltare regională prin intermediul Agențiilor de Dezvoltare Regională.

Localizarea la confluența unor importante rute de transport, alături de resurse precum forță de muncă bine pregătită și infrastructură de cercetare și educație, face din Regiunea Vest o destinație favorabilă localizării investițiilor.

ADR Vest este o organizație publică, non-guvernamentală și non-profit cu competențe în dezvoltarea regională, prin proiecte, prin sprijinirea investițiilor și prin politicile de planificare regională elaborate.

Principalele servicii oferite investitorilor în vederea asistării și facilitării localizării acestora în Regiunea Vest sunt:

- oferirea primelor informații despre Regiunea Vest,
- găzduirea primelor vizite în regiune,
- promovarea locațiilor țintă din portofoliul regional,
- organizarea vizitelor regionale la locațiile țintă,
- întâlniri la cerere cu organizații precum: administrație publică, camere de comerț, firme de recrutare de forță de muncă, alte companii prezente în regiune, etc.

La nivelul implicării în planificarea strategică a dezvoltării socio-economice a regiunii, ADR Vest este principalul actor în elaborarea Planului pentru Dezvoltare Regională (2009-2013, 2014-2020), cât și a altor documente strategice sau analize sectoriale (automotive, ICT, demografie etc.).

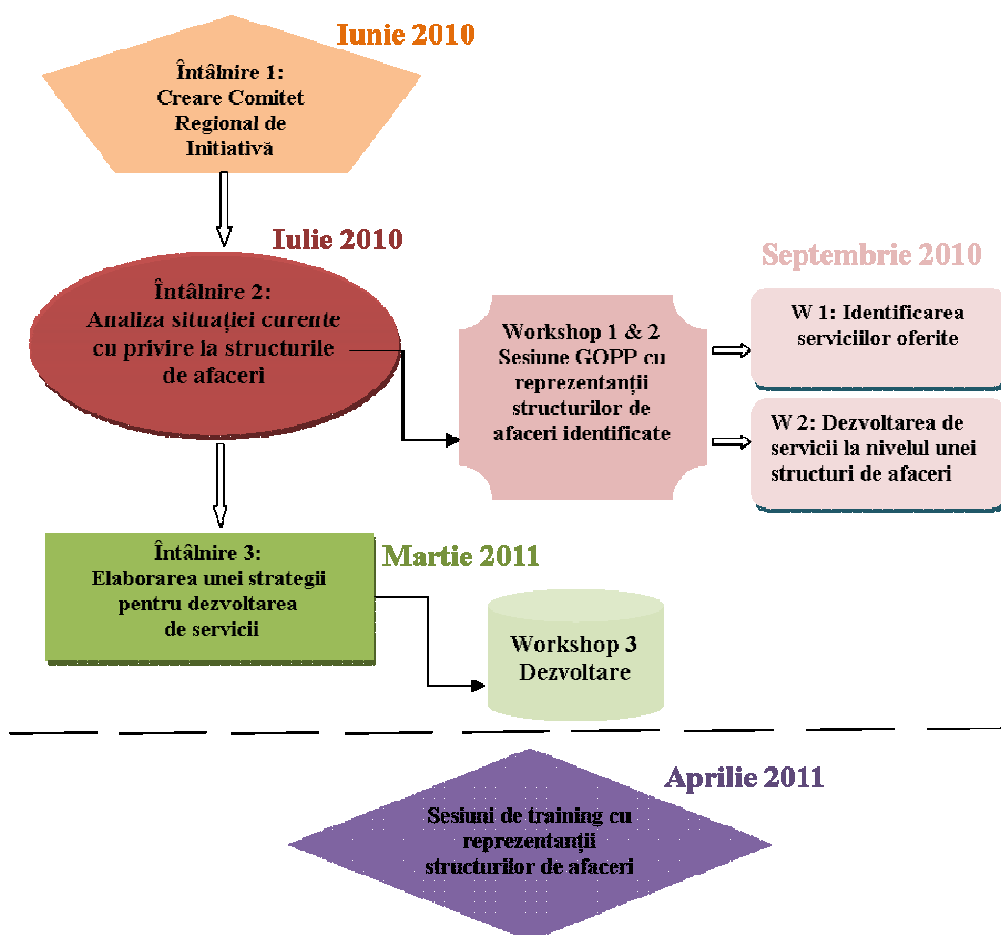
Documentul de față prezintă o variantă preliminară/ propunere a unui Plan Regional de Îmbunătățire a infrastructurilor de afaceri din regiunea Vest. El reprezintă rezultatul unei munci sistematice depuse în cadrul proiectului MITKE (Managing Industrial Territory in the Knowledge Era) finanțat prin programul INTERREG, care are ca scop construirea unei platforme de comunicare între regiuni și furnizarea unor mecanisme adecvate pentru colectarea, schimbul și transferul de experiențe în vederea identificării și testării unor soluții și instrumente de intervenție privind îmbunătățirea managementului parcurilor industriale și a infrastructurilor de afaceri ([www.mitke.eu/](http://www.mitke.eu/)).

De asemenea documentul nu angajează și nu reprezintă opiniile Comisie Europene.

## Metodologie

Din punct de vedere metodologic, la baza producerii documentului, au stat instrumentele furnizate de MITKE precum expertiză străină în cadrul exercițiilor regionale de reflexie (atelierelor Goal Oriented Project Planning, training), vizitele de studiu (diseminarea bunelor practici) și dezbaterile în cadrul întrunirilor regulate ale Comitetului Regional de Inițiativă. Etapele proiectului au avut loc într-o succesiune logică conform schemei furnizate de liderul de proiect.

### Proiect MITKE – Exercițiu regional de reflecție și Planul pentru îmbunătățirea infrastructurilor de afaceri



**Comitetul Regional de Inițiativă** a fost format din doi reprezentanți ai infrastructurilor de afaceri de tip parc industrial, un reprezentant societate comercială localizată într-o structură suport de afaceri și reprezentanți ADR Vest cu rolul de a oferi recomandări și avizarea concluziilor, principalelor rezultate ale proiectului.





**Analiza situației curente**, a permis ca și demers următoarele:

- Identificarea structurilor suport pentru afaceri existente în Regiunea Vest;
- Clasificarea acestora în funcție de tip;
- Realizarea unor scurte descrieri a acestora;
- Identificarea serviciilor oferite de structurile suport pentru afaceri existente;
- Propunere strategie.

În cadrul exercițiului regional de reflecție s-a desfășurat o sesiune **Goal Oriented Project Planning (GOPP)** mediată de un consultant străin (Charles de Monchy) a cărei obiective majore au fost:

- analiza situației existente la nivel regional;
- Identificarea serviciilor oferite de structurile suport de afaceri;
- Identificarea nevoilor de servicii ale companiilor localizate în structuri suport pentru afaceri;
- Legătura între serviciile oferite și nevoia de servicii;
- Dezvoltarea unui pachet de servicii la nivelul uneia dintre structurile de afaceri.

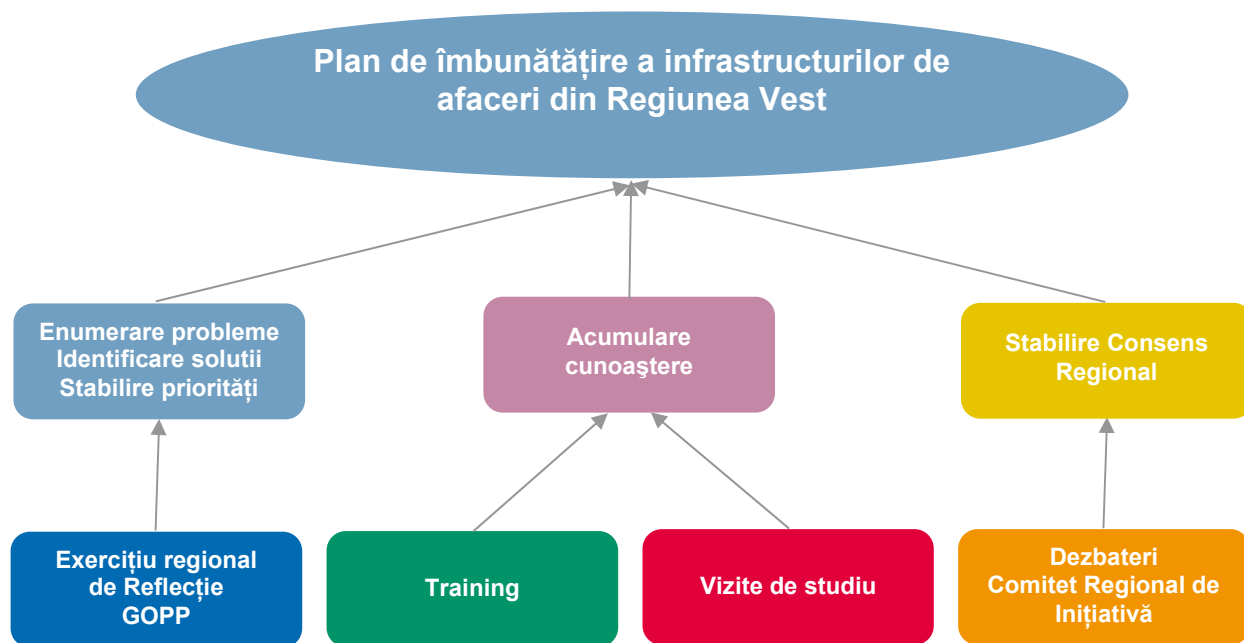
Sesiunea s-a desfășurat în două etape, una vizând nivelul regional și alta vizând un caz concret respectiv, Parcul Industrial Valea Țerovei.



Ultimul instrument utilizat a fost **organizarea unor sesiuni de training** împreună cu reprezentanții structurilor de afaceri pentru serviciile oferite de structurile suport pentru afaceri. Un obiectiv important a vizat posibilitățile de îmbunătățire a managementului structurilor suport pentru afaceri prin dezvoltarea de servicii cu valoare adăugată în relație cu așteptările companiilor localizate.



Per ansamblu Planul de îmbunătățire a infrastructurilor de afaceri din Regiunea Vest valorifică întreaga experiență acumulată pe parcursul proiectului prin instrumentele utilizate, prin consultanța străină valorificată și prin bunele practici asimilate.





Structurat pe **trei axe**, planul urmărește din perspectiva marketingului teritorial, întărirea-dezvoltarea infrastructurilor de afaceri, poziționarea și sprijinul pe termen mediu și lung al acestora prin intermediul politicilor regionale favorabile.

Astfel în cadrul **primei axe** măsurile prevăzute vizează atragerea de noi investiții, dezvoltarea parcurilor industriale respectiv a serviciilor oferite cât și construirea de noi infrastructuri de afaceri tematice. Vizând domeniul investițiilor, axa țintește dezvoltarea în contextul principalelor provocări pe termen mediu și lung: migrația investitorilor, nevoia de servicii specializate în infrastructurile de afaceri, relocarea activităților cu valoare adăugată și tranziția economiei spre servicii inovative.

Cea de-a **doua axă**, vizează perspectiva marketingului teritorial de promovare a Regiunii Vest ca teritoriu favorabil investițiilor printr-o abordare integrată și prin dezvoltarea unor instrumente specifice. Măsurile elaborate vin în întâmpinarea tendinței de creștere a competiției globale cu privire la promovarea regiunilor.

Cea de-a **treia axă**, abordează nivelul politicii regionale cu privire la dezvoltarea teritoriului industrial și al infrastructurilor de afaceri. Se dorește astfel valorificarea experienței acumulate de regiunile dezvoltate ale Europei în managementul și dezvoltarea zonelor cu potențial pentru investiții, prin intermediul unor institute specializate în valorificarea terenurilor la maximum de potențial economic și dezvoltarea acestora prin management integrat: infrastructură, acces la resurse, arhitectură, mentenanță și simbioză cu mediul natural și cultural.





## **Axa 1. Atragerea de noi investiții și dezvoltarea investițiilor existente în cadrul infrastructurilor de afaceri ale Regiunii Vest**

Contextul economic actual se definește prin policentricitate, criza economică a arătat că este un fenomen global antrenant, o problemă generală însă recuperarea post criză este o chestiune restrânsă. Astfel, potrivit studiului, Ernst & Young „*Winning in a polycentric world*” (2010), se indica faptul că diferențele între cele mai mari 60 economii ale lumii se vor adânci între 2010-2014.

În 2010 PIB-ul Chinei a crescut cu 10,3%, al Indiei cu 9,7%, al Braziliei cu 7,5%, al Rusiei cu 4,5% în timp ce al UE cu 1,8%.

Studiul *European attractiveness survey (2011)* realizat de Ernst&Young definește spațiul investițional european prin 5 puncte cheie:

- atragerea a 3.757 proiecte de investiții însemnând o creștere cu 14% din 2009,
- investițiile străine directe (ISD) au creat 137.337 de locuri de muncă însemnând o creștere cu 10% din 2009,
- 26% din ISD din lume se orientează către UE,
- Investitorii plasează UE pe locul II după China în topul preferințelor de a investi,
- 82% din investitori consideră că talentul este principalul atu al Europei pe plan mondial.

La nivelul Regiunii Vest istoricul localizării a avut un traseu asemănător cu cel al României sau a altor țări/regiuni din Sud-Estul Europei.

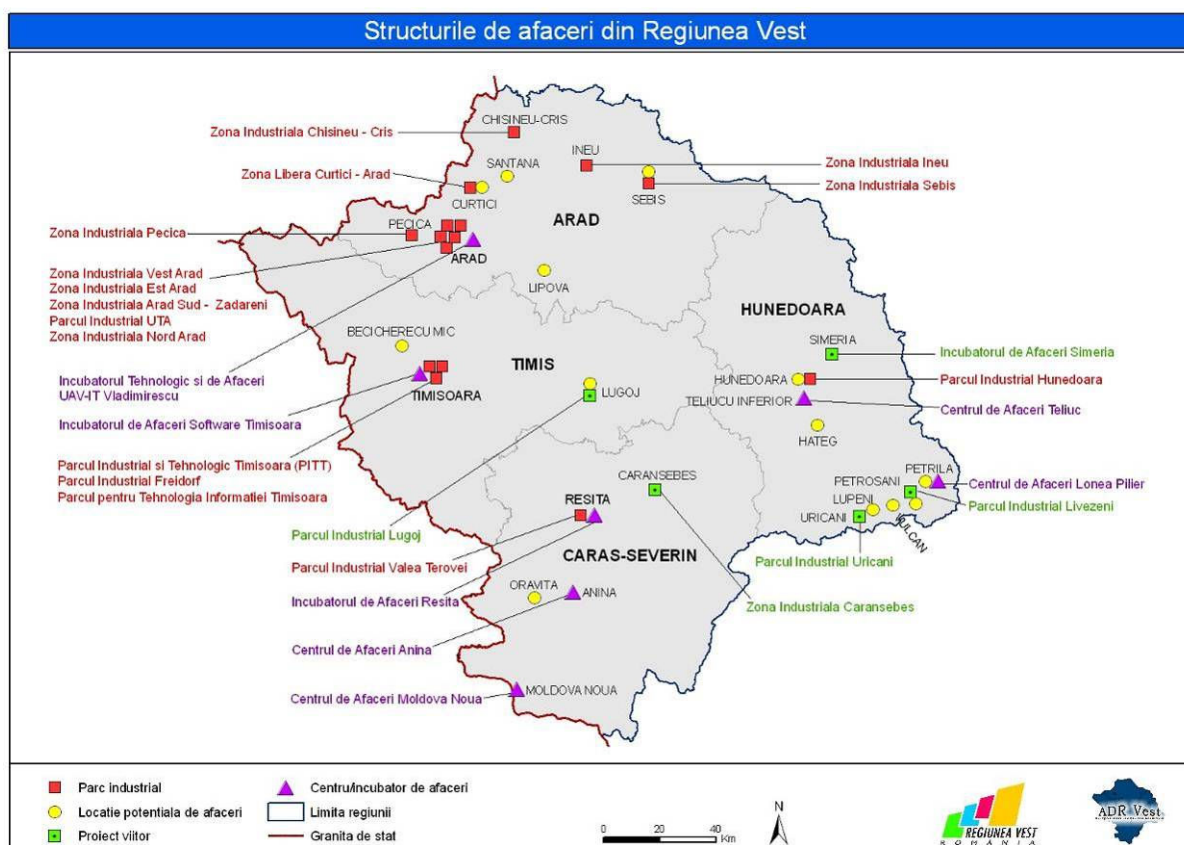
Perioada 1995-2001 a însemnat un avânt al localizărilor în Regiunea Vest în contextul proiectelor de dezvoltare a unor parcuri industriale, cu precădere inițiative private, unele în zone industriale amenajate care necesitau modernizări, iar altele cu orientare spre acumularea de teren neamenajat în vederea unei dezvoltări ulterioare de tip parc industrial.

Totodată, este perioada în care prin programul Băncii Mondiale și ulterior ca urmare a programului PHARE apar primele incubatoare.

Începutul anilor 2000 coincide cu legiferarea domeniului la nivel național. Apar astfel, Ordonanța de Guvern nr. 65/30.08.2001, precum și Legea nr. 490/11.07.2002 care stabilesc cadrul legal și administrativ pentru funcționarea parcurilor industriale. Apar așa numitele parcuri industriale autorizate, sprijinite de Guvern și care beneficiau de anumite scutiri fiscale potrivit reglementărilor emise de Ministerul Administrației și Internelor (MAI). Cele mai multe dintre aceste structuri găzduiesc companii din sectorul producție. Totodată, apare Ordonanța de Guvern nr. 14/24.01.2002 privind constituirea și funcționarea parcurilor științifice și tehnologice și Legea 50/2003 privind crearea și funcționarea parcurilor științifice și tehnologice).

Mijlocul anilor 2000 coincide cu promovarea unor locații individuale publice sau private ca alternativă la oportunitățile existente, dar și ca suport pentru dezvoltare comunităților mai mici. Mai toate comunitățile au identificat suprafețe de teren disponibile pentru investiții, fie că este vorba despre zone rezidențiale sau despre zone industriale.

Dezvoltarea clădirilor de birouri reprezintă cea mai nouă etapă în dezvoltarea structurilor suport pentru afaceri. Acestea sunt destinate cu precădere societăților comerciale din domeniul serviciilor sau cele care își desfășoară activitatea în sectorul comercial. Totodată, într-o astfel de structură regăsim atât spații pentru liber-profesioniști sau afaceri de familie care au nevoie doar de un birou de primire și un back office, precum și spații ample destinate unei singure companii (peste 1000 m<sup>2</sup>). Mai mult, există chiar situații în care o singură companie închiriază un întreg etaj sau într-un caz fericit pentru dezvoltator întreaga clădire.



*Harta 1. Parcuri industriale, tehnologice și științifice din Regiunea Vest în 2010*

Din punct de vedere al motivației localizării investițiilor străine în Regiunea Vest în perioada de după 1990 au existat câțiva factori precum: locația, costuri reduse, disponibilitate terenuri și excedent de forță de muncă. Pe termen scurt acești factori au asigurat succesul relocalizării firmelor străine, dar pe termen mediu utilizarea resurselor existente a generat creșterea prețurilor la terenuri și reducerea disponibilității resurselor umane, respectiv fluctuație de personal.

Pe termen lung există riscul ca aceste tendințe să-și reia ritmul de creștere după stagnarea din perioada crizei economice, fiind necesară oferire de **resurse cu valoare adăugată** din partea mediului economic/industrial care să exploateze **tendințele existente** în politica de relocalizare a firmelor străine către est, orientarea economiei spre servicii sau concurența regiunilor din estul Europei.

Dinamica localizării și relocalizării depinde de **profilul investitorului** care urmărește resurse specifice și prioritizate diferențiat (ex. producția de tip lohn este orientată spre zonele cu forță de muncă ieftină, producțiile cu valoare adăugată necesită forță de muncă înalt calificată și mediu universitar).

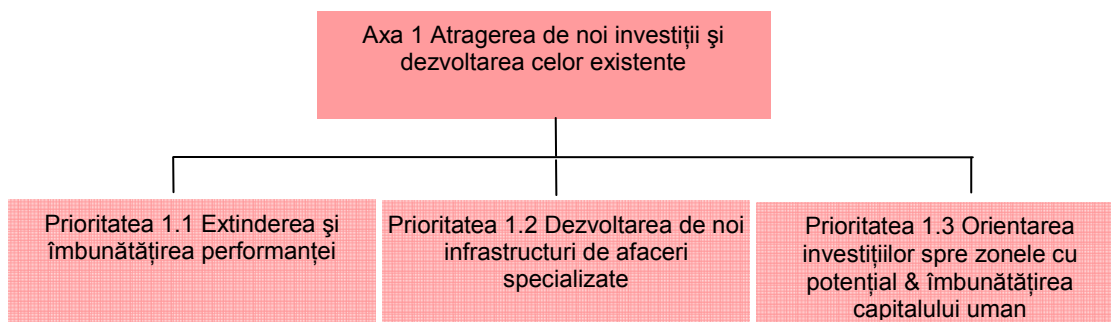
Ceea ce părea o soluție rezonabilă în anii 1990-2000 atât pentru investitor (relocalizarea într-o zonă cu costuri scăzute ale forței de muncă), cât și pentru Regiunea Vest (crearea rapidă de locuri de muncă) s-ar putea pe termen mediu și lung să nu fie sustenabil pe fondul:

- menținerii unui **profil industrial de bază**,
- menținerii **nivelului scăzut al productivității muncii**,
- **riscului plecării investitorilor** fără ca mediul economic regional să fi permis orientarea spre producție sau servicii cu valoare adăugată,
- **marginalizării regiunii** în zona „fostelor zone industriale” fenomen întâlnit în țările dezvoltate din vestul Europei.

În condițiile insecurității economice, investitorii au aceleași nevoi de localizare, infrastructură, conectivitate și mediu legal stabil însă au crescut așteptările, legate de acestea iar competiția are loc

între regiuni la nivel global. Pe locul trei ca și preferințe se află centrul și Estul Europei, ca alternative cu forță de muncă ieftină și calificată<sup>1</sup>.

Prioritățile propuse vizează ameliorarea efectelor manifestării macro-tendențelor amintite și oferirea oportunității investitorilor din al doilea (producție) sau al treilea val (servicii) să se localizeze în mod echilibrat și să-și mențină investițiile în Regiunea Vest pentru un nou orizont de timp.



<sup>1</sup> Ernst&Young, (2011) *European attractiveness survey*

## Prioritatea 1.1. Extinderea și îmbunătățirea performanței infrastructurilor de afaceri

1.1. Inițierea de acțiuni suport pentru **extinderea și îmbunătățirea performanței** infrastructurilor de afaceri existente în Regiunea Vest, axate pe: nevoile existente, reducerea costurilor și pe integrarea rapidă a investitorilor.

Infrastructurile de afaceri existente, cu management public (proprietate a administrației publice) au o menținut o politică de atragere a investițiilor, neadaptată crizei economice actuale. Este astfel necesară gândirea unor pachete complexe pentru investitori orientate spre mai multe niveluri ale nevoii, începând cu prețul de concesiune / cumpărare și continuând cu oferirea unor facilități locale (scutiri sau amânări pe o perioadă determinată a impozitelor pe terenuri și clădiri) și încheind cu oferirea unor servicii.

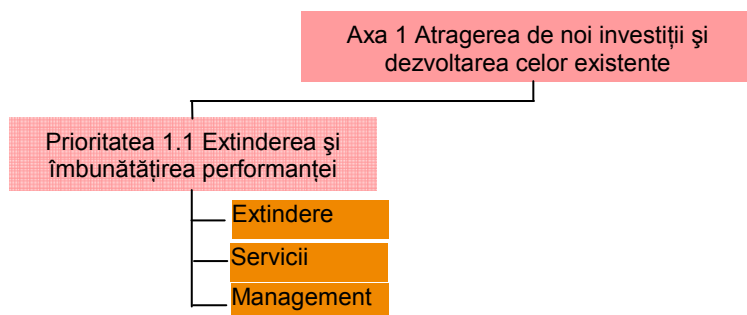
Exemplele de succes din Vestul Europei au indicat faptul că oferirea de pachete de servicii noi sau cu valoare adăugată din partea infrastructurilor de afaceri contrabalansează creșterea costurilor prin accesarea unor investitori strategici a căror profil al activității dezvoltă un nivel ridicat al productivității muncii. Oferirea de servicii cu valoare adăugată implică de asemenea proiectarea unei infrastructuri de afaceri într-un nivel ridicat al concurenței cu alte regiuni dar și perspective de dezvoltare pe termen lung.

Provocarea din punct de vedere al politicilor de finanțare europeană a parcurilor industriale este trecerea de la **pasul 1** – crearea de infrastructuri de afaceri la **pasul 2** – dezvoltarea infrastructurilor de afaceri.

Dezvoltarea infrastructurilor de afaceri presupune implicit și inovarea organizațională și managementul calității. Creșterea atractivității infrastructurilor de afaceri este determinată de performanța sistemului de management practicat și de modul în care acestea răspund nevoilor de localizare sau dezvoltare ale clienților. Dincolo de a oferi acces la resurse de bază sau la servicii generice, infrastructurile de afaceri trebuie să se axeze pe oferirea calității în limitele unor standarde de certificare și a unui model de management.

Certificarea și re-certificarea în sistemul de management al calității întărește poziția pe piața competițională a infrastructurilor de afaceri și oferă certitudini potențialilor investitori.

Măsurile propuse țin de nevoia de extindere, oferirea de servicii cu valoare adăugată și îmbunătățirea managementului infrastructurilor de afaceri și au fost împărțite în trei categorii generale fiind prezentate separat.



## Măsuri de sprijin al extinderii infrastructurilor de afaceri

Primele vizează nevoia de localizare a investitorilor sau de extindere a infrastructurilor de afaceri.

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Extindere</b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Extinderea <b>infrastructurilor fizice</b> și a <b>utilităților</b> în vederea atragerii mai multor firme</li> <li>2. Implementarea unor <b>soluții sustenabile</b> cu privire la extindere zonelor industriale (ex. evaluarea impact de mediu, decontaminări, asigurare energie suplimentară prin mijloace sustenabile, realizarea de construcții sustenabile etc.)</li> </ol> |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Bune practici

Cu privire la prima măsură, menționăm ca bună practică parcul Can Sant Joan (exemplul nr 3 prezentat de Incasol) unde dezvoltarea infrastructurii a fost gândită integrat pentru a permite accesul pietonal, spații verzi și conectivitate cu alte parcuri. De asemenea în Sectorul Industrial Catalunya Sud, extinderea activității economice a necesitat soluții de drenare a apei de ploaie și păstrarea – întreținere totodată a spațiilor verzi (a se vedea exemplul nr 4 prezentat de Incasol).

Cu privire la a doua măsură, menționăm că soluțiile sustenabile sunt necesare în condițiile:

- creșterii consumului de energie care poate să nu fie suportat de rețeaua deja existentă, soluții de optimizare fiind implementate în acest sens de Shannon Development, printr-o aplicație software de monitorizare a eficienței energetice (a se vedea exemplul de bună practică nr 3);
- existenței unui surplus de deșeuri realizat în urma producției care afectează costurile finale și care necesită elaborarea unei practici de „simbioză industrială” (a se vedea exemplul de bună practică nr 4 prezentat de ADR Wakefield);
- dinamicii migrației a investitorilor care pot lăsa în urmă un teren contaminat ce necesită investiții suplimentare de tratare (a se vedea în acest sens problemele prezentate în exemplul nr 3 de bune practici prezentat de SPRILUR);
- reproiectării și revitalizarea unei zone industriale ceea ce implică investiții într-un teritoriu sustenabil (a se vedea în acest sens parcul eco Marconi prezentat de SOPRIP);
- găzduirii unor companii mici care nu cunosc legislația de mediu și care pot produce astfel prejudicii (a se vedea în acest sens problemele prezentate și soluția implementată în exemplul nr 4 de bune practici SPRILUR – parcul EKSOCA MICRO);
- creării de infrastructuri de afaceri/spații de tip clădiri de birouri care găzduiesc afaceri inovative sau din domeniul serviciilor care necesită oferirea unui confort sporit (aer, iluminat, spațiu etc.) respectiv implementarea unor soluții din faza de proiect, design (a se vedea în acest sens problemele prezentate în exemplul nr 4 de bune practici prezentat de Voievodatul Lubelskie).

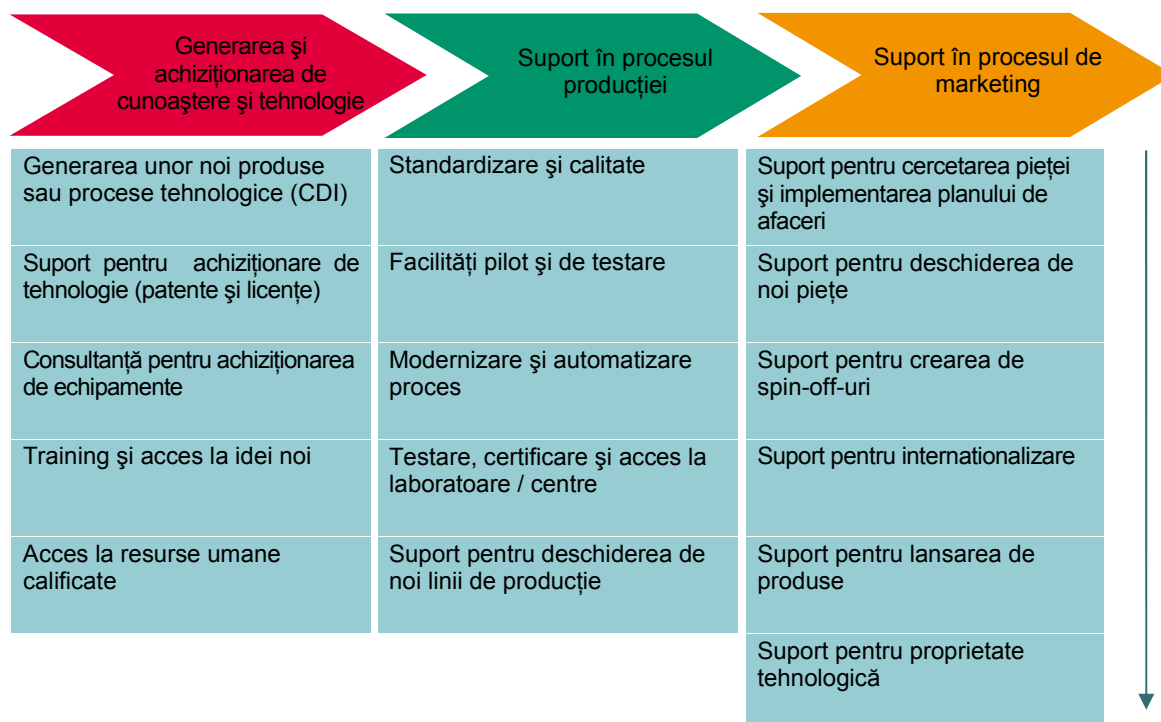


## Măsuri privind dezvoltarea serviciilor pentru infrastructurile de afaceri

A doua categorie de **măsuri** vizează nevoia de oferire de servicii care să răspundă nevoilor companiilor cât și dezvoltarea unor servicii cu valoare adăugată

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Servicii</b></p> | <p><b>3. Identificarea nevoilor firmelor existente în parc:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nevoi de comunicare;</li> <li>➤ Nevoi de extindere activitate (potențial de activități cu valoare adăugată mai mare: contabilitate, call center, servicii financiare, inginerie, etc.);</li> <li>➤ Nevoi de externalizare a unor servicii (secretariat, resurse umane, etc.);</li> <li>➤ Nevoi în relația cu piața (identificare de furnizori, vânzare produse, etc.);</li> <li>➤ Nevoi de aprovizionare;</li> <li>➤ Nevoi de resurse umane (recrutare personal, etc.).</li> </ul> <p><b>4. Implicarea</b> firmelor locatate în managementul infrastructurii de afaceri prin crearea unui <b>grup de inițiativă</b> / comitet format din reprezentanții firmelor locatate (cel puțin consultarea lor periodică este necesară).</p> <p><b>5. Identificarea serviciilor noi</b> și discutarea lor în grupul de inițiativă / comitet;</p> <p><b>6. Realizarea unei strategii de promovare</b> a serviciilor și lansarea acestora.</p> |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Din punct de vedere al serviciilor ce pot fi oferite, **exemplele** sunt multiple dar necesită un proces de identificare și definire, pe criterii sectoriale și de dimensiune, a tipologiei serviciilor externalizate de care au nevoie firmele, precum și potențialul de accesibilitate a acestora direct pe piață sau prin alte rețele. și pot fi Din punct de vedere al proceselor tehnice existente în cadrul companiilor de producție serviciile oferite se pot deduce din următoarea schemă.



Dacă avem însă în vedere nivelul valorii adăugate al serviciilor oferite, exemplele se pot organiza altfel. Putem remarca în figura de jos faptul că de la bază către vârf resursele se transformă în servicii care dețin o valoare adăugată din ce în ce mai mare (dinspre servicii curente spre servicii de suport, facilitare și informații). Deși infrastructurile de afaceri se poziționează punctual pe un teritoriu, ele pot avea nevoie de servicii care depășesc posibilitatea resurselor locale fiind nevoie de conexiuni la nivel mai extins fie regional fie în afara regiunii sau chiar internațional.

Se poate spune că nivelul valorii adăugate a serviciilor corelează cu nivelul profilului producției investitorului dar nu este exclusiv. Astfel pot exista companii care au nevoie selectiv de servicii din toate nivelurile valorice fie în faza de localizare fie în perspectivă în contextul dezvoltării ulterioare.

Modul de gestionare a resurselor de la toate nivelurile și transformarea acestora într-un pachet de servicii al infrastructurii de afaceri sau al unei regiuni constituie o importantă etapă a marketingului teritorial.

### Piramida serviciilor potențiale pentru infrastructurile de afaceri în funcție de valoarea adăugată și nivelul de accesibilitate



#### Bune practici

Un exemplu relevant de bună practică ce soluționează problema managementului participativ al firmelor cu privire la problemele punctuale și strategice al unui parc de afaceri îl reprezintă sistemul BID (Business Improvement District) aplicat în cazul Langthwaite din districtul Kerry. Mecanismul BID permite (prin asocierea) investitorilor dintr-o infrastructură de afaceri să planifice și să finanțeze pentru o perioadă de timp prestabilită diferite servicii sau investiții. Astfel, prin votul atât al contribuției cât și al proiectelor propuse, investitorii pot implementa soluții diverse de interes comun precum sisteme de securitate și camere de luat vederi, infrastructură de deszăpezire sau chiar servicii precum consultanță juridică, creșe, marketing etc. (pentru mai multe informații se poate accesa link-ul [www.ukbids.org](http://www.ukbids.org)).

## Măsuri privind îmbunătățirea sistemului de management al infrastructurilor de afaceri

În continuare sunt prezentate măsurile în ceea ce privește îmbunătățirea performanței managementului infrastructurilor de afaceri:

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Management</b></p> | <p>7. Desfășurarea de acțiuni de îmbunătățire a organizării interne, prin dezvoltarea unui <b>sistem de management al calității și performanței</b> în cadrul infrastructurilor de afaceri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborarea unor <b>proceduri</b> și condiții clare și transparente privind <b>procesul de localizare</b> în infrastructurile de afaceri.</li> <li>➤ Stabilirea unui <b>pachet de servicii</b> de <b>pre-localizare și post-localizare</b> pentru investitori însoțite de proceduri de comunicare ante și post vizită (chestionare descriere profilul investiției, chestionare evaluare, news-letter electronic).</li> <li>➤ Implementarea unor sisteme eficiente de <b>comunicare și feed-back</b> cu investitorii localizați în infrastructurile de afaceri.</li> <li>➤ Desfășurare de <b>training</b> pentru resursele umane existente.</li> </ul> |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Îmbunătățirea managementului intern al infrastructurilor de afaceri contribuie direct la creșterea eficienței acestuia, iar utilizarea unor instrumente/proceduri permite răspunsul în timp util la o serie solicitări venite fie din partea firmelor deja localizate fie din partea firmelor care doresc să se localizeze. Menținerea comunicării cu investitorii localizați sau potențiali sau chiar cu firmele de consultanță (în urma vizitelor de studiu) permit posibilitatea de a face reclamă și de a fi prezent într-un mediu relevant și greu accesibil.

### Bune practici

O bună practică ce poate fi dată exemplu ca serviciu cu valoare adăugată mică dar foarte eficient îl reprezintă cel oferit de de ADR Wakefield (nr.3), Rețeaua de colaborare pentru securitatea afacerilor din parcuri industriale prin care s-a implementat un sistem integrat de asigurare a securității companiilor, angajaților și mediului industrial împotriva unor infracțiuni specifice. Solidaritatea împotriva criminalității a firmelor localizate în parc și colaborarea cu poliția locală, a determinat rezultate vizibile.

De asemenea, un serviciu cu valoare adăugată poate fi implementat îl reprezintă oferirea unui suport tehnic (software utilizat în comun) de management logistic și planificare a resurselor reducând astfel costurile individuale pentru fiecare investiție localizată. Un segment tehnologic emergent și eficient din punct de vedere al costurilor îl reprezintă aplicațiile „cloud-computing” (a se vedea în acest sens exemplul de bună practică nr.5 prezentat de ADR Wakefield).

O altă bună practică ce poate fi dată exemplu o reprezintă, *Managentul Parcului Științific și Tehnologic Podkarpacie*, oferită de ADR Rzeszow unde este prezentată importanța realizării de cursuri pentru managementul parcurilor științifice în vederea dezvoltării abilităților de stimulare a inovării și de scriere proiecte (a se vedea în acest sens problemele prezentate în exemplul nr 1 de bune practici prezentat de ADR Rzeszow).

## Prioritatea 1.2. Dezvoltarea de noi infrastructuri de afaceri specializate

1.2. Dezvoltarea de noi **infrastructuri de afaceri specializate**, care să ofere oportunități sporite de activități cu valoare adăugată (ex. parcuri tehnologice, incubatoare de afaceri, spații de birouri pentru afaceri inovative).

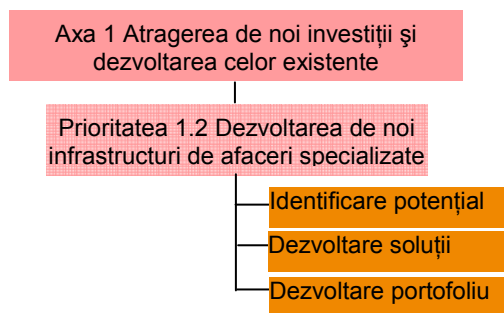
Datorită avantajelor de localizare inițiale pe care le-a avut Regiunea Vest făcând parte dintr-o țară est europeană, multe dintre activitățile desfășurate de firmele străine, în special cele multinaționale, se situează pe niveluri de activitate cu valoare adăugată mică. Câteva firme au ales să dezvolte în România activități de cercetare-dezvoltare sau engineering ca o a doua etapă a investiției. Aceste activități nu sunt localizate de obicei în unitatea de producție ci în orașele mari, cum ar fi Timișoara (ex. Yazaki).

Crearea de noi infrastructuri de afaceri necesită ca actori principali administrația publică și antreprenorii privați. Deși existența unor astfel de investiții ar facilita dezvoltarea din partea companiilor a unor activități de cercetare angrenând și mediul universitar existent și participând astfel la stimularea antreprenoriatului există o serie de impedimente potențiale legate de:

- disponibilitatea terenurilor pretabile acestui tip de investiție;
- mărimea contribuției (cofinanțării) la proiectele europene;
- lipsa finanțării unor documente pregătitoare proiectelor cum ar fi studiile de fezabilitate;
- recuperarea lentă a investiției;
- necesitatea implementării unui sistem de management experimentat.
- numărul redus al antreprenorilor privați care dezvoltă infrastructuri de afaceri în timp real.

În consecință, oferta de găzduire în parcuri și zone industriale a Regiunii Vest este mică pentru atragerea de noi investiții. De aceea, este absolut necesară crearea unei palete strategice de noi infrastructuri de afaceri care să țintească anumite segmente tehnologice sau sectoriale și să reducă riscurile dinamicii economice sau tehnologice asupra sectoarelor economiei regionale.

Măsurile propuse în acest context se axează pe identificarea potențialului investițional, dezvoltare soluții și elaborarea unui portofoliu de proiecte care să fie disponibil pentru noul ciclu de programare 2014-2020.



Putem vorbi aici de următoarele **măsuri**:

1. Identificarea **terenurilor publice** cu potențial din regiune.
2. Promovarea **surselor de finanțare disponibile** și a expertizei ADR Vest pentru a ajuta administrația publică în elaborarea de proiecte.
3. Promovarea de **soluții** pentru creșterea **atractivității** acestor zone.
  - Soluții care nu necesită finanțare, sustenabile la nivel local;
  - Soluții care necesită finanțare;
  - Soluții care presupun asocierea cu entități private (parteneriat public privat).
4. Crearea unui **portofoliu de proiecte** de infrastructuri și monitorizarea acestora simultan cu menținerea unei relații de consultanță pentru administrația publică.

Câteva **exemple** de infrastructuri de afaceri care pot fi dezvoltate sunt:

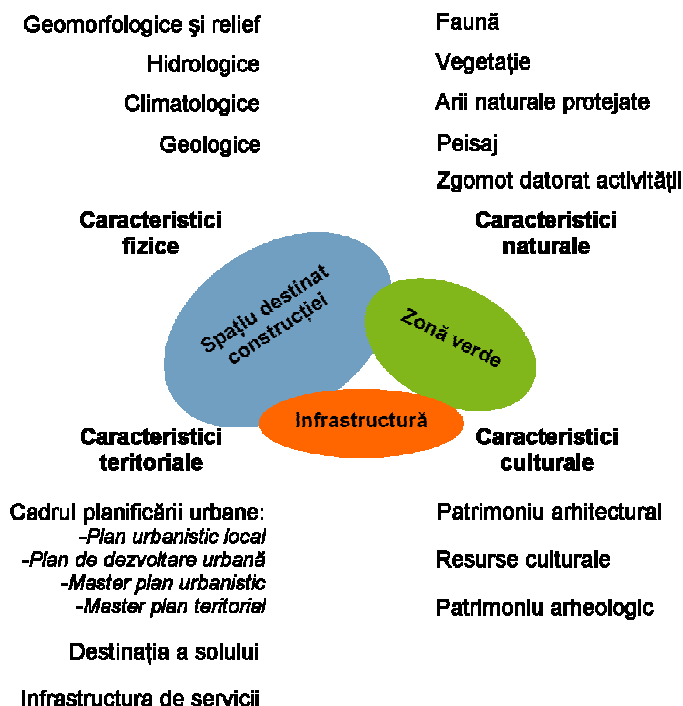
- Parcuri Industriale
- Parcuri Logistice
- Parcuri Științifice
- Parcuri Tehnologice
- Parcuri cu profil sectorial (ex. software)
- Parcuri de Afaceri (clădiri de birouri și spații de producție restrânse, localizate pe terenuri de tip greenfield)
- Zone Industriale
- Centre de afaceri (clădiri de birouri situate în orașe)
- Centre de transfer tehnologic
- Incubatoare de afaceri (clădiri de birouri)

Dezvoltarea unor astfel de proiecte presupune evident o puternică componentă investițională fie greenfield fie brownfield dar în aceeași măsură presupune importante activități de networking, colaborare cu mediul de cercetare, inovare, creare clustere, incubare afaceri etc.

### *Bune practici*

Poate cel mai bun exemplu de bună practică, întâlnit în cadrul proiectului MITKE, îl reprezintă Park De L'Alba din Barcelona, gândit ca un complex modern în jurul vechii universități tehnice ce găzduiește campus universitar, spații de cercetare, incubatoare de afaceri, centre de producție toate integrate într-un sistem complex de infrastructură și respectând mediul natural existent prin protejarea coridoarelor biologice de mișcare liberă a faunei.

Parcul a fost construit pe baza unui model de management integrat, elaborat de INCASOL<sup>2</sup>, în ceea ce privește dezvoltarea unui teren și transformarea lui pentru investiții. În faza de studiu se iau în calcul toate variabilele asociate zonei de construire, infrastructurii și zonelor verzi. O variantă restrânsă a evaluării strategice ambientale care face parte din acest sistem de management este prezentată mai jos.



<sup>2</sup> INCASOL, (2007), *Economic Activity Sectors – Style Book*, Barcelona, pp.47-60

## Bune practici

Alte exemple de bună practică din cadrul proiectului MITKE pot fi:

- Parcul Innoet prezentat de PANNON Business Network, care a presupus construirea unui Centru pentru Inovare și Tehnologie;
- parcul Aeropolis prezentat de ADR Rzeszow unde presiunea de localizare este așa de mare încât s-a elaborat un sistem de criterii ce permite selecția doar a afacerilor relevante și cu valoare adăugată în vederea păstrării specificului presupus de investiție;
- preincubatorul Academic al Parcului Științific și Tehnologic Podkarpackie care sprijină direct tinerii antreprenori cu studii superioare;
- clusterul „Asociația Aviației” din Rzeszow creat în jurul unei industrii specifice și cu tradiție, Polul Biomedical din Mirandola „Consobiomed” sau Polul Chimiei din Ferrara care a avut ca scop susținerea sectorului.

## Prioritatea 1.3. Orientarea investițiilor spre zonele cu potențial și îmbunătățirea capitalului uman

### 1.3. Orientarea investițiilor existente sau noi spre zonele cu potențial din Regiunea Vest, prin îmbunătățirea capitalului uman.

Dezvoltarea teritorială armonioasă și reducerea disparităților intraregionale constituie un obiectiv strategic pentru Regiunea Vest. Fluxul de investitori și modalitatea de localizare în Regiunea Vest a indicat însă existența discrepanțelor teritoriale. Cele două județe mai puțin dezvoltate din interiorul Regiunii Vest, Hunedoara și Caraș-Severin, care beneficiau de auturi importante precum disponibilitatea resursei umane și costuri salariale reduse au fost ocolite de anumiți investitori în favoarea celorlalte două județe deja populate unde nu mai beneficiau de aceste avantaje.

Indisponibilitatea resurselor umane din aceste zone a angrenat o politică ce încurajat fluctuația forței de muncă și creșterea artificială a salariilor, alături de soluții privind atragerea și transportul resurselor umane din zone mai îndepărtate.

Existența unei rate a șomajului reduse în Județele Arad și Timiș, poate să afecteze puternic posibilitățile de dezvoltare prin ținerea la distanță a unor investitori strategici și prin „imobilizarea” resurselor umane în sectoare industriale cu productivitate a muncii redusă, pe fondul manifestării creșterii salariilor până la pierderea rentabilității investiției.

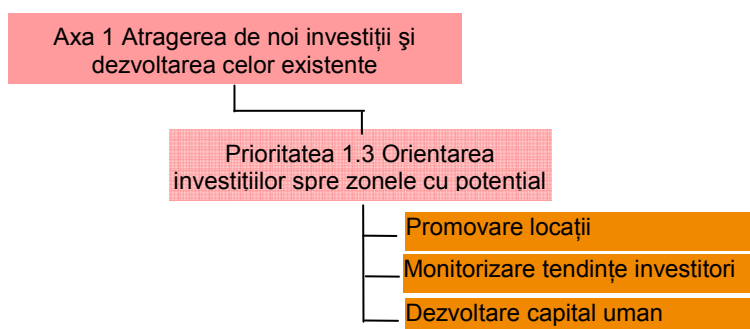
În mod paradoxal, obiectivului tactic al investitorului de a se localiza într-o zonă pentru pe o durată determinată i se poate opune un obiectiv strategic al regiunii respectiv acela de a lăsa spațiu dezvoltării – transformării activității economice și asigurării unui grad echilibrat de ocupare în domenii cu productivitate ridicată a muncii.

La fel, neglijarea resurselor umane din zonele cu rată a șomajului mare determină diferite consecințe:

- migrarea forței de muncă în interiorul regiunii dinspre zonele mai puțin dezvoltate spre zonele mai dezvoltate,
- emigrarea forței de muncă bine pregătite către Vestul Europei și acceptarea unor munci sub nivelul pregătirii efective,
- „perimarea” competențelor dobândite în anii de experiență în muncă.

Soluțiile potențiale se referă în mod prioritar la creșterea atractivității prin îmbunătățirea capitalului uman din zonele țintă.





Putem vorbi aici de următoarele **măsur**i:

1. Promovarea locațiilor și sprijin către firmele, noi sau deja localizate, cu **potențial de extindere** pe piața regională.
2. **Monitorizarea** tendințelor de dezvoltare a investitorilor localizați în Regiunea Vest și a celor europeni referitoare la procesul de „outsourcing” pentru Europa de Est.
3. Analiza **potențialului capitalului uman** din zonele industriale existente și din vecinătate pe o rază accesibilă.
4. **Monitorizarea** pieței regionale a muncii din punct de vedere cantitativ și calitativ, din zonele industriale existente și din vecinătate pe o rază accesibilă.
5. **Facilitarea organizării de cursuri** de formare orientate spre nevoile reale ale investitorilor strategici localizați în infrastructurile de sprijin al afacerilor.

Există o serie de exemple de inițiative care susțin într-un fel sau altul măsurile enumerate mai sus. Un exemplu de promovare a tuturor locațiilor infrastructurilor pentru afaceri îl reprezintă portalul <http://www.regiuneavest.ro> creat de ADR Vest, unde sunt centralizate și înnoite informațiile referitoare la acestea. O astfel de măsură se poate dezvolta prin oferirea unor soluții de hărți interactive, legate la baze de date relevante referitoare la populație, nivel de educație, distanțe, timp de parcurs etc.

În ceea ce privește măsurile de monitorizare, ADR Vest menține o relație constantă cu investitorii din sectorul automotive, care reprezintă o mare parte din profilul economic al regiunii. De asemenea ADR Vest a inițiat un studiu al sectorului automotive în perioada 2008-2009 care este actualizat anual precum și un studiu demografic în perioada 2009-2010.

O componentă importantă și de perspectivă în atragerea de investiții în zonele cu potențial prin îmbunătățirea capitalului uman o reprezintă programele de stimulare a antreprenoriatului care îndeplinesc două funcții majore: de pregătire a antreprenorilor și de creare a unui mediu de afaceri dinamic. Dincolo de crearea de infrastructuri de incubare a unor start-up-uri, serviciile de suport, educație și programele de generare de idei și mentorizare a acestora sunt cel puțin la fel de importante.

În cadrul proiectului MITKE au fost identificate o serie de bune practici relevante:

- proiectul *I tech /off We tech off*, prezentat de SOPRIP, ce presupune preincubarea afacerilor într-un consorțiu universitate-companii;
- proiectul *Endeavour* și *YEP* prezentat de Shannon Development, ce presupune implementarea unei educații antreprenoriale din școală și infrastructură adecvată de incubare a afacerilor și promovare a acestora față de potențiali investitori.

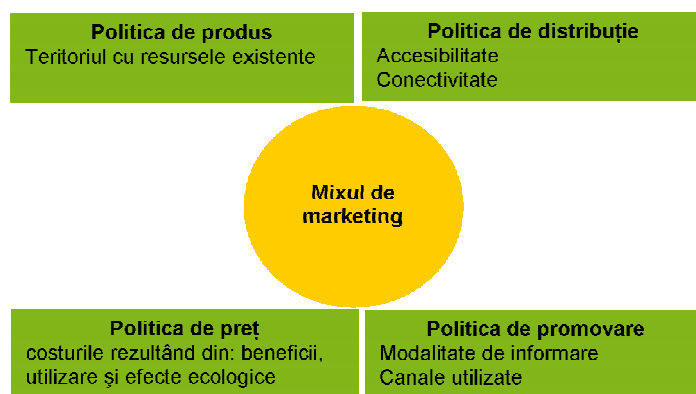


## Axa 2. Poziționarea și promovarea Regiunii Vest ca și teritoriu industrial favorabil investițiilor

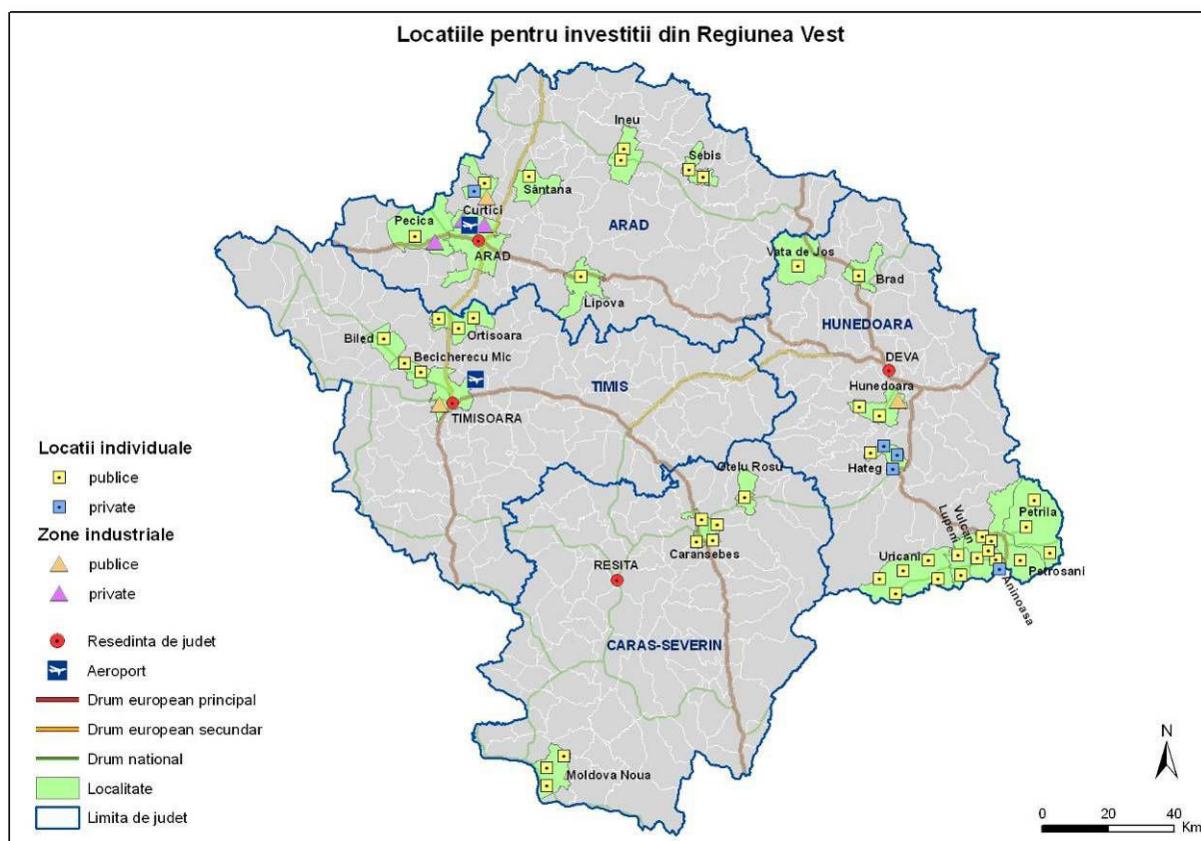
Fenomenul globalizării economice a favorizat **delocalizarea** procesului de producție și ulterior a serviciilor. Produse sau servicii de larg consum plasate pe o piață globală sunt rezultatul unui proces tehnologic care se desfășoară în teritorii din cele mai diverse. Această tendință a favorizat dezvoltarea, în zona infrastructurilor de afaceri, a conceptului de **marketing teritorial** ca factor fundamental în **emergența unor regiuni sau economii**.

Astfel, marketingul teritorial, presupune elaborare unui set de politici care să articuleze în mod coerent toate elementele componente sub forma unor politici specifice, la nivelul valorificării unui teritoriu cu resursele existente, creării accesibilității prin conectarea la infrastructură, stabilirii unei politici de preț și promovarea prin canale specifice.

Toate aceste politici ce țin de mixul de marketing sunt astfel integrate și stau la baza unei oferte.



Dincolo de a promova doar infrastructurile de sprijin a afacerilor marketingul teritorial vizează construirea unui **teritoriu atractiv** pentru **a investi, a trăi, a vizita**.



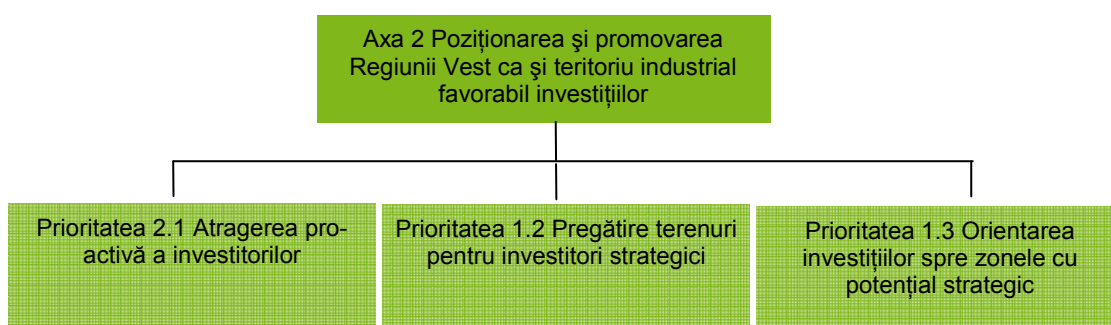
Harta 2. Locații individuale pentru investiții în Regiunea Vest

O ofertă regională convingătoare, pe care și-ar dori-o o firmă care cercetează prima dată Regiunea Vest, necesită oferirea unei imagini de adâncime. Dincolo de avantajele competitive geografice, este necesară promovarea avantajelor care țin de dezvoltarea unei anumite industrii în zona țintă, de mediul antreprenorial și de cercetare existent.

**Focalizarea** ofertei înseamnă de fapt **structurarea** ei pe domenii și fundamente clare, care să stârnească interesul firmelor de a explora mai mult și poate conține:

- o analiză clară a infrastructurilor de afaceri
- o prezentare a industriilor specifice zonei și dezvoltarea lor,
- nivelul de pregătirea forței de muncă sedimentată pe aceste industrii,
- tendințele de dezvoltare în zonă, etc.

Prioritățile propuse se axează pe poziționarea Regiunii Vest în mediul concurențial existent printr-o abordare pro-activă și strategică.



## Prioritatea 2.1. Atragerea pro-activă a investitorilor

2.1. Atragerea investitorilor străini printr-o **abordare pro-activă** în contextul consolidării poziției ADR Vest ca **one-stop-shop** din punct de vedere al colaborării instituționale în procesul de localizare și al serviciilor oferite.

Luând în considerare evoluția diferențiată a teritoriului Regiunii Vest, condusă detașat de cele două orașe motor Timișoara și Arad, este nevoie de o strategie de promovare pentru a răspunde nevoilor diferite ale investitorilor. Această strategie trebuie să propună dezvoltarea unui **concept integrat** de promovare regională bazat pe oferte complexe orientate spre investitori aparținând mai multor niveluri ale lanțului valorii adăugate.

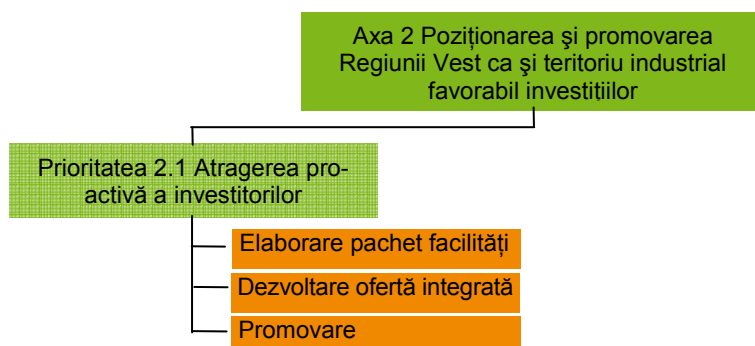
Din punct de vedere instituțional este necesară **dezvoltarea competențelor** ADR Vest în domeniul promovării investițiilor străine și asumarea **rolului de facilitator** la nivel regional, pe baza know-how-ului acumulat și a poziției câștigate în raport cu investitorii.

Existența în regiune a mai multor tipuri de infrastructuri de afaceri permite **încurajarea cooperării** în rețea și **dezvoltarea de oferte integrate** prin care sunt promovate locații destinate mai multor tipuri de activități ce pot fi desfășurate de firmele străine încă din primii ani după localizare.

Noul concept de ofertă al Regiunii Vest către investitori promovează **cooperarea mai multor tipuri de infrastructuri de afaceri**, care să permită o varietate interesantă de locații, suficientă pentru impulsivarea mai rapidă a deciziei de localizare.

În consecință, la elaborarea unei oferte integrate pentru un investitor ar trebui să ținem seama de următoarele criterii / factori:

- **Tipul de activitate** pe care investitorul dorește să o realizeze în Regiunea Vest (această informație ne va direcționa spre un anumit tip sau mai multe de infrastructuri de afaceri din Regiunea Vest);
- Situatia activității investitorului pe scara **valorii adăugate** și a nevoilor implicite: doar localizare sau și colaborare cu celelalte infrastructuri adiacente de educație, cercetare, transfer tehnologic, rețele cluster;
- **Structura personalului** noii unități de producție pentru a folosi avantajele competitive locale rezultate în urma analizei mediului economic și a pregătirii forței de muncă locale;
- **Fluxul de logistică** al investitorului în noua unitate de producție pentru a stabili nevoile de proximitate față de anumite infrastructuri de drumuri, granițe, etc.

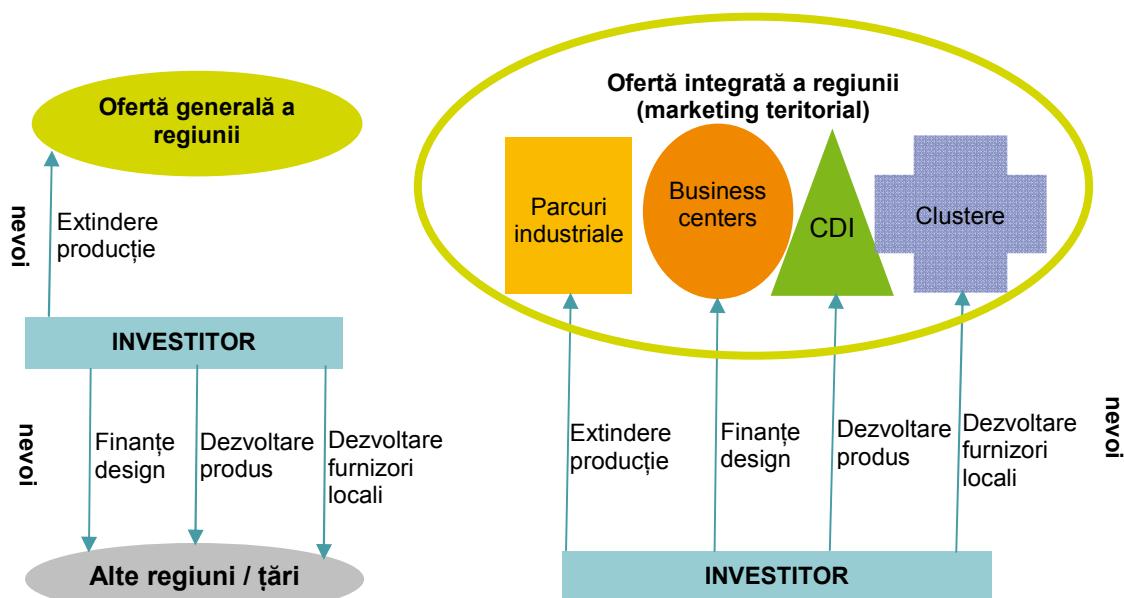


În sprijinul celor prezentate mai sus vorbim de următoarele **măsuri**:

1. Dezvoltarea la nivelul autorităților locale a unui **pachet de facilități** pentru investitori bazat pe stimulente.
2. Dezvoltarea unei **oferte integrate** a regiunii pe baza resurselor și facilităților oferite la nivelul infrastructurilor de afaceri și actualizarea acestora.
3. Realizarea unor **instrumente de promovare** a ofertei regionale de infrastructuri de afaceri.
4. Prezentarea ofertei regionale la târguri de specialitate sau prin **abordarea directă** a investitorilor, a canalelor de informații utilizate de aceștia: news-letter, site-uri specializate, firme de consultanță.

Din punct de vedere practic măsurile vizează un salt de la o **ofertă generală** (în contextul unor investitori care desfășoară deja activități complexe în alte regiuni sau țări și doresc în principal o extindere a producției în Regiunea Vest) la o **ofertă integrată** a regiunii care să sintetizeze oportunitățile existente pe diferitele niveluri valorice.

### Saltul calitativ de la ofertă generală la ofertă integrată a Regiunii Vest



Două exemple de succes în care un investitor și-a dezvoltat activitatea pe diferite niveluri de valoare adăugată prin localizarea producției și ulterior prin dezvoltarea unor centre în care desfășoară activități cu valoare adăugată îl reprezintă: Draexlmaier care realizează producție în Hunedoara și desfășoară activități de testare în Timișoara, respectiv Yazaki care produce în Arad și dezvoltă activități de engineering în Timișoara.

## Prioritatea 2.2. Pregătire terenuri pentru investitori strategici

### 2.2. Identificarea și încurajarea constituirii unor aglomerări de terenuri în vederea atragerii unor investiții de dimensiuni mari în Regiunea Vest.

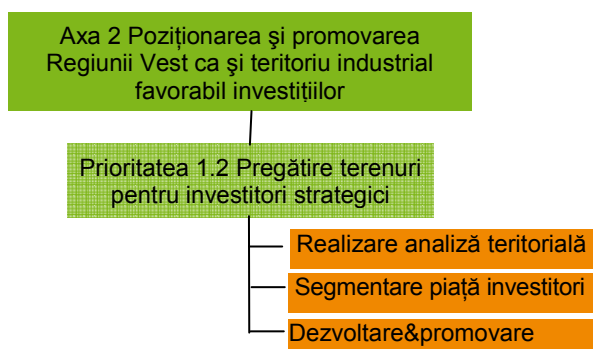
Regiunea Vest reprezintă o destinație importantă pentru investitorii străini, însă cu toate acestea încă nu și-a valorificat potențialul la maximum prin atragerea unor investitori de dimensiuni mari din categoria producătorilor de automotive,

Observând evoluția investiției Nokia de la Jucu, jud. Cluj, dinamica și posibilitățile oferite comunităților locale, precum și ținând cont de localizarea investiției Mercedes în Kecskemet, Ungaria, ADR Vest dorește să demareze un proiect asemănător și anume crearea unui parc greenfield cu o suprafață mai mare de 100 ha pentru găzduirea unui investitor strategic.

Acest lucru poate fi realizat prin asocierea mai multor autorități locale. Această asociere poate genera mai multe tipuri de resurse:

- teren prin însumarea unor suprafețe aflate pe teritorii administrative diferite;
- infrastructura de acces din mai multe direcții prin realizarea infrastructurii de acces sau chiar prin cedarea unor servituți de trecere la nevoie;
- co-finanțare suportabilă mai ușor pentru instituțiile asociate și prin sprijin din partea Consiliului Județean.

Măsurile propuse în acest context, vizează aspecte tehnice de analiză teritorială dar și de asigurare a consensului politic local privind un demers de mare amploare.



În acest caz putem vorbi aici de următoarele **măsuri**:

1. Realizarea unei **analize teritoriale** și identificarea unor soluții cu locații potențiale.
2. Stabilirea **tipologiei investitorului vizat** și a condițiilor de localizare: profil economic, preț, locuri de muncă nou create.
3. **Abordarea factorilor interesați** și prezentarea propunerilor.
4. Dezvoltarea unui **plan integrat** de dezvoltare a terenului: studiu de fezabilitate, arhitectură, studiu de impact socio-economic și ecologic.
5. **Promovarea soluției** integrate către investitorii strategici.



## Prioritatea 2.3. Orientarea investițiilor spre zonele cu potențial strategic

### 2.3. Orientarea investițiilor în Regiunea Vest în funcție de **prioritățile** de dezvoltare economică și profilul sectoarelor distribuite geografic.

Având în vedere importanța dezvoltării teritoriale echilibrate este necesară o activitate de promovare diferențiată a infrastructurilor de afaceri, în conformitate cu resursele și potențialul din județele componente ale Regiunii Vest.

Dezvoltarea unei oferte regionale integrate, sprijinită de informații actualizate și de studii sectoriale trebuie să ofere soluții optime pentru orice investitor care dorește să se localizeze sau să se extindă în Regiunea Vest.

Axarea pe cele mai bune soluții presupune orientarea strategică a investitorilor în funcție de profilul sectorial, forța de muncă existentă și celelalte resurse disponibile.

Dezvoltarea consultanței într-un astfel de serviciu de localizare sau extindere va permite o dezvoltare regională durabilă atenuând supra-aglomerarea pe un teritoriu cu resurse limitate și permițând localizarea unor investiții noi cu valoare adăugată mare.

Putem vorbi aici de următoarele **măsuri**:

1. Realizarea unei **analize teritoriale** privind potențialul sectoarelor economice.
2. Realizarea unei **evaluări integrate** a distribuției resurselor relevante pentru investitori la nivel local pe baza unor aplicații GIS și IT.
3. Stabilirea **segmentului investitorilor** pentru infrastructurile de afaceri existente și a avantajelor localizării.
4. Focalizarea ofertei regionale prin promovarea de **opțiuni personalizate** referitoare la infrastructurile de afaceri.
5. Crearea unor **pachete specifice adaptate** pentru diferite sectoare strategice sau la diferite condiții socio-economice.



### Axa 3. Elaborarea și implementarea unei politici regionale de dezvoltare a teritoriului industrial și a infrastructurilor de afaceri

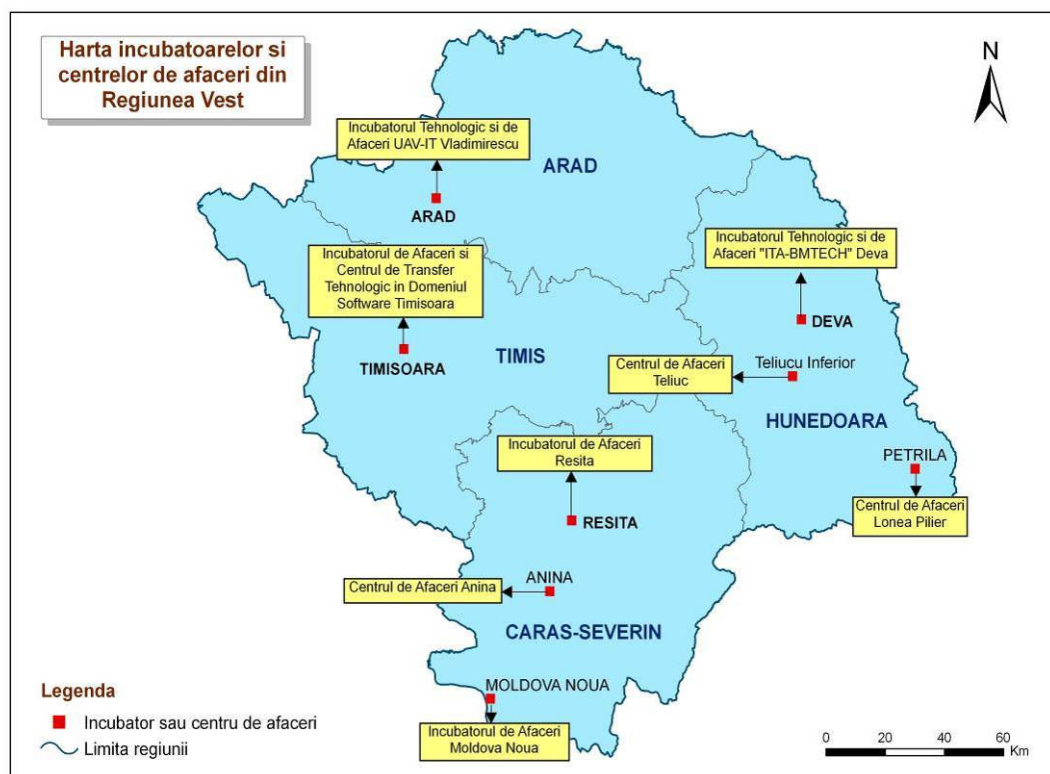
**Agenția pentru Dezvoltare Regională** deține un rol deosebit de important în cadrul procesului de programare regională, în sensul că este instituția abilitată să elaboreze, în parteneriat cu actorii din Regiunea Vest și partenerii de la nivel național, **Planul de Dezvoltare Regională al Regiunii Vest**.

**PDR 2007-2013** este documentul de planificare strategică a **Regiunii Vest**, elaborat într-un larg parteneriat, care are ca scop orientarea și stimularea dezvoltării economice și sociale la nivel regional.

**Strategia de Dezvoltare a Regiunii Vest** reprezintă documentul fundamental al Planului de Dezvoltare Regională, având rolul de a orienta dezvoltarea regiunii în perioada 2007 – 2013 și de a fundamenta accesul Regiunii Vest la Fondurile Structurale și de Coeziune ale Uniunii Europene.

În concluzie, Strategia de Dezvoltare a Regiunii Vest, a fost elaborată respectând principiul parteneriatului și având la bază Analiza socio-economică a regiunii și Analiza SWOT. Prin ea se urmărește ca obiectiv strategic următoarele:

*Dezvoltarea armonioasă a Regiunii Vest, astfel încât aceasta să devină o regiune competitivă în cadrul Uniunii Europene, cu o economie dinamică și diversificată, cu resurse umane superior calificate, iar PIB-ul regional/ locuitor să ajungă până în anul 2013 la 45% din PIB-ul mediu pe locuitor al Uniunii Europene (UE 27).*

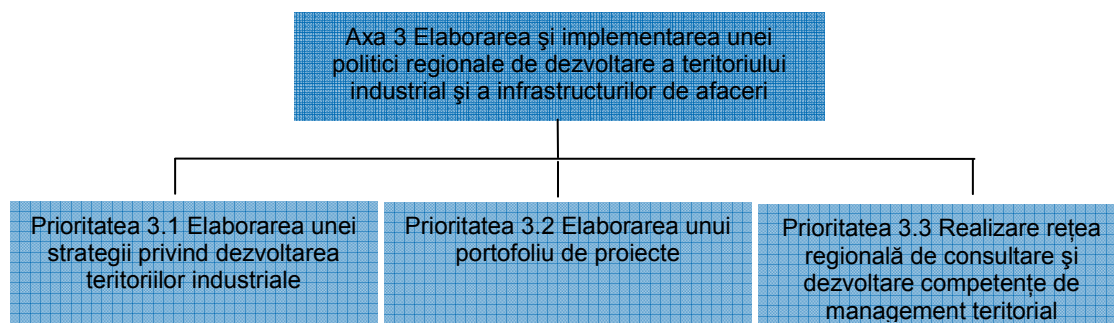


Harta 3. Incubatoare și centre de afaceri din Regiunea Vest în 2010

În abordarea dezvoltării infrastructurilor de afaceri câteva elemente esențiale pot face diferența și crește competitivitatea regională: conștientizarea domeniului ca fiind prioritar și nu marginală, viziunea strategică, consensul și angajamentul politic.

Implicarea și sprijinirea infrastructurilor de afaceri permit acestora să devină veritabile surse de dezvoltare regională cu un impact maxim la nivelul mediului de afaceri. Pe de altă parte este esențial, ca în orice demers strategic, consultarea publică și consultarea cu actori relevanți din domeniu, care pot constitui sursele de informație despre tendințele existente în diferite sectoare.

Prioritățile propuse se vizează elaborarea unui demers strategic mai larg, valorificarea oportunităților pentru un nou ciclu de programare 2014-2020 și întărirea instituțională și a parteneriatului regional.



## Prioritatea 3.1. Elaborarea unei strategii privind dezvoltarea teritoriilor industriale

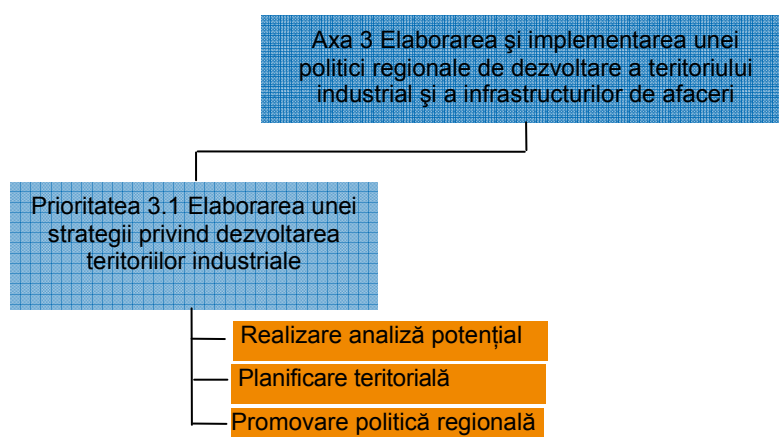
3.1. Elaborarea unei **strategii coerente pe termen mediu** cu privire la dezvoltarea teritoriilor industriale și a infrastructurilor de afaceri, bazată pe consens regional (**inclusiunea în Planul de Dezvoltare Regională**)

Evoluția migrației investițiilor cât și fenomenele economice recente au scos în evidență câteva aspecte pozitive dar și negative legate de investiții:

| Puncte tari                            | Puncte slabe                                                   |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| ➤ Menținerea investitorilor în regiune | ➤ Comportament reactiv față de investitori în contextul crizei |
| ➤ Creșterea gradului de specializare   | ➤ Lipsa abordării Regiunii Vest ca teritoriu integral          |

Este nevoie așadar de o politică regională care să ofere cadru unei viziuni de dezvoltare și promovare a Regiunii Vest ca teritoriu industrial integral.

Soluția o reprezintă integrarea acesteia în Planul de Dezvoltare Regională, prin valorificarea opiniilor experților și prin mecanismele consultării publice și în vederea accesării surselor de finanțare.



Putem vorbi aici de următoarele **măsuri**:

1. Realizarea unui Plan de Regional de Amenajare a Teritoriului (P.A.T.R.).
2. Desfășurarea unei analize de potențial privind posibilitățile de dezvoltare sustenabilă a teritoriului.
3. Realizarea unui **plan de dezvoltare teritorială** în domeniul infrastructurilor de afaceri la nivel regional.
4. **Promovarea** politicii regionale cu referire la dezvoltarea teritoriilor industriale și a infrastructurilor de afaceri în **PDR 2014-2020**.

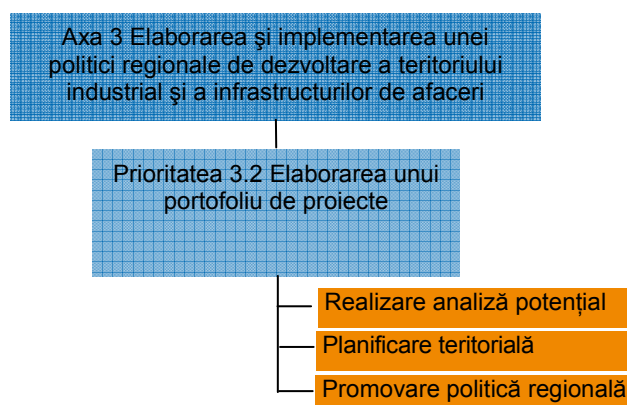
## Prioritatea 3.2. Elaborarea unui portofoliu de proiecte

3.2. Elaborarea unui **portofoliu de proiecte**, focalizat pe dezvoltarea teritoriilor industriale și a infrastructurilor de afaceri în Regiunea Vest susținut prin fondurile structurale.

În mod direct o politică regională privind infrastructurile de afaceri se operaționalizează sub forma unor proiecte concrete cărora li se asociază soluții de finanțare.

Un rezultat al unui planului regional de dezvoltare teritorială a infrastructurilor de afaceri este să propună crearea sau dezvoltarea unui număr de infrastructuri de afaceri, a tipului sau profilului industrial vizat, a locației și a costurilor investiției.

Rezultatul unui astfel de demers se concretizează într-un portofoliu de proiecte inclus în Planul de Dezvoltare Regională 2014-2020.



Putem vorbi aici de următoarele **măsuri**:

1. **Operaționalizarea** planului de dezvoltare teritorială în proiecte de investiții.
2. **Abordarea stake-holder-ilor** și prezentarea tipurilor de proiecte diferite: extindere, ecologizare, construire de noi infrastructuri de afaceri, infrastructuri specializate,
3. Realizarea studiilor de fezabilitate.
4. **Promovarea soluțiilor** integrate către investitorii strategici

### Bune practici

Un exemplu de bună practică privind dezafectarea sau transformare siturilor industriale vechi în unități productive este reprezentat de Parcul Industrial Regional SWIDNIK din Voievodatul Lubelskie unde declinul industriei aeronautice a permis un surplus de spațiu ce a fost reamenajat prin investiții din fonduri europene (exemplul nr.1). Ulterior acest spațiu a fost gândit ca platformă pentru incubarea firmelor inovatoare (exemplul nr.2).

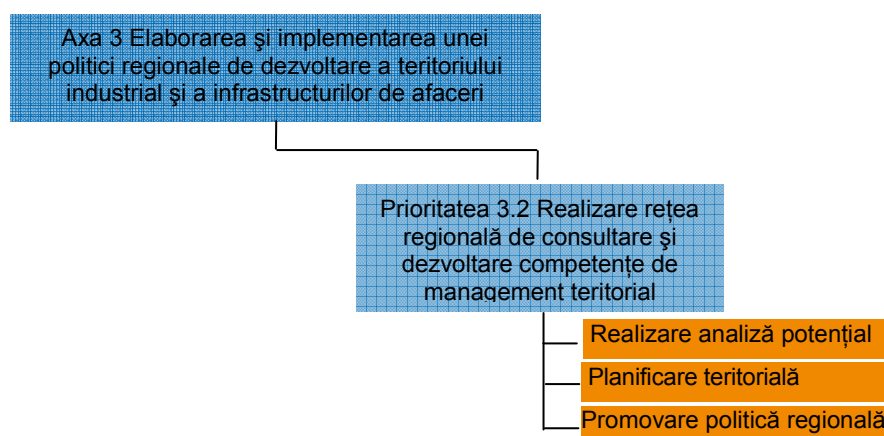
Un exemplu de bună practică în ceea ce privește un plan de dezvoltare teritorială îl reprezintă Parcul Tehnologic Kerry, constituit și consolidat pe baza unui Masterplan comun al Institutului de Tehnologie Tralee (exemplul nr.1 prezentat de ADR Shannon Development).

### Prioritatea 3.3. Realizare rețea regională de consultare și dezvoltare competențe de management teritorial

3.3. Acordarea unui grad ridicat de importanță teritoriului industrial și infrastructurilor de afaceri prin susținerea unei **rețele regionale de consultare** și prin dezvoltarea competențelor de management al teritoriului de către ADR Vest.

Conștientizarea dezvoltării teritoriale ca sursă a dezvoltării regionale este necesară în vederea unei mai eficiente și sustenabile utilizări a resurselor existente. Având în vedere faptul că planificarea teritorială este un demers strategic este necesară asigurarea consultării structurilor politice cu specialiști în domeniu sau cu reprezentanți ai mediului de afaceri organizați sub forma unei rețele pe modelul Comitetului Regional de Inițiativă dezvoltat în cadrul proiectului MITKE.

Pe de altă parte, din punct de vedere instituțional, dezvoltarea unor competențe de dezvoltare teritorială în cadrul ADR Vest pe baza experienței deja acumulate și având ca exemple de bune practici instituții similare în Europa (ex. Incasol din Barcelona) este o decizie strategică.



Putem vorbi aici de următoarele **măsuri**:

1. Crearea de către ADR Vest a unui **comitet consultativ** cu reprezentanți ai investitorilor și autorităților locale în vederea monitorizării proiectelor de interes în domeniu.
2. Stabilirea unui **grup de lucru** de promovare a oportunităților de a investi în Regiunea Vest.
3. Crearea în interiorul ADR Vest a unui birou de management al teritoriului cu competențe în domeniul **dezvoltării teritoriale**.



### *Bune practici*

Un exemplu de bună practică unde viziunea Strategiei Regionale de Inovare a contribuit la evaluarea Planului Național de Dezvoltare și la conturarea unei politici în domeniu este reprezentat de ADR Vest Panon prin constituirea Rețelei de afaceri Pannon. Aceasta are scopul cu scopul promovării oportunităților de investiții.



## Anexa I. Structură plan îmbunătățirea infrastructurilor de afaceri din Regiunea Vest

