



***STRATEGIA ROZWOJU
Katowickiej Specjalnej
Strefy Ekonomicznej S.A.
do roku 2027 z perspektywą do 2030 r.***

Katowice, czerwiec 2025 r.

Spis treści

Wstęp.....	3
1. Diagnoza strategiczna	4
1.1. Charakterystyka funkcjonowania KSSE S.A.	4
1.2. Dotychczasowe działania i ich efektywność	7
1.3. Analiza czynników i uwarunkowań wewnętrznych oraz zewnętrznych - analiza SWOT/TOWS	11
1.3.1. Czynniki wewnętrzne	11
1.3.2 Czynniki zewnętrzne - kluczowe uwarunkowania, trendy i wyzwania globalne, europejskie, krajowe oraz regionalne	17
2. Strategia działania	24
2.1. Misja i wizja KSSE	24
2.2. Struktura celów i kierunki działań	26
2.2.1. Cele strategiczne i cele szczegółowe	26
2.2.2. Kierunki działań	31
3. System wdrażania Strategii	35
3.1. Organizacja procesu wdrożeniowego	35
3.2. Analiza ryzyk.....	45
4. System monitorowania i ewaluacji Strategii	52
Podsumowanie	55

Wstęp

Strategia Rozwoju Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A. (dalej Strategia lub Strategia Rozwoju KSSE S.A.) jest podstawowym dokumentem strategicznym Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A. (dalej: Katowicka SSE S.A.; KSSE lub Spółka). Dokument ten wyznacza misję i wizję KSSE w perspektywie 2030 r. oraz kluczowe cele i kierunki działania w okresie 2025-2027. Niniejsza Strategia uwzględnia także aktualne na dzień jej przyjęcia zapisy Planu Rozwoju Inwestycji do roku 2026 (z perspektywą do 2030)¹.

Strategia stanowić powinna nie tylko narzędzie w procesie podejmowania kluczowych i operacyjnych decyzji zarządczych, ale prezentować ofertę do podjęcia współpracy ze strony inwestorów oraz innych podmiotów wpływających na rozwój gospodarki województwa śląskiego oraz całego kraju.

Na dokument składają się 4 podstawowe elementy:

- diagnoza strategiczna obejmująca analizę wewnętrzną KSSE wraz z podsumowaniem dotychczasowej polityki rozwoju oraz analizę uwarunkowań zewnętrznych wpływających na sytuację oraz perspektywy funkcjonowania KSSE,
- część planistyczna, w której zdefiniowano misję wizję i cele rozwoju,
- część wdrożeniowa – określająca kluczowe elementy struktury organizacyjnej oraz mechanizmy realizacji działań w okresie do 2027 r.,
- system monitorowania i ewaluacji wraz z systemem zarządzania ryzykiem.

¹ https://www.ksse.pl/files/?id_plik=8445

1. Diagnoza strategiczna

1.1. Charakterystyka funkcjonowania KSSE S.A.

Katowicka SSE S.A. została powołana rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 18 czerwca 1996 roku. Utworzono ją w celu wsparcia i przyspieszenia procesów restrukturyzacyjnych oraz stworzenia nowych miejsc pracy w regionie. Do zadań zarządzającego zgodnie z art. 8j ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych z 20.10.1994², należało w szczególności:

- umożliwianie, na podstawie umowy, przedsiębiorcom prowadzącym działalność na terenie strefy używania i korzystania ze składników mienia położonych na obszarze strefy, których zarządzający jest właścicielem lub posiadaczem zależnym;
- gospodarowanie w sposób ułatwiający prowadzenie działalności gospodarczej na terenie strefy urządzeniami infrastruktury gospodarczej i technicznej oraz innymi składnikami mienia, których zarządzający jest właścicielem lub posiadaczem zależnym;
- świadczenie, na podstawie umowy, przedsiębiorcom prowadzącym działalność na obszarze strefy usług oraz tworzenie warunków do świadczenia usług przez osoby trzecie;
- prowadzenie działań promujących podejmowanie działalności gospodarczej w strefie;
- podejmowanie działań zmierzających do powstawania klastrów;
- współpraca w zakresie uwzględniania w procesie kształcenia potrzeb rynku pracy w strefie: ze szkołami ponadpodstawowymi, uczelniami lub federacjami podmiotów systemu szkolnictwa wyższego i nauki.

W związku z ustawą z dnia 10 maja 2018 roku o wspieraniu nowych inwestycji³ Katowicka SSE S.A. została, na podstawie Rozporządzenia Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia 2018 roku w sprawie ustalenia obszarów i przypisania ich zarządzającym⁴, zarządzającym obszarem obejmującym województwo śląskie i częściowo województwo opolskie. Tym samym na Katowicką SSE został nałożony obowiązek

² Ustawa z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych (tj.: Dz.U. z 2023 r. poz. 1604)

³ Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji (t. Dz.U. z 2025 r. poz. 469)

⁴ Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii z dnia 29 sierpnia 2018 r. w sprawie ustalenia obszarów i przypisania ich zarządzającym (Dz. U. z 2018 poz. 1698)

i kompetencja do prowadzenia nowych zadań, również poza obszarem dotychczasowych granic strefy.

Art. 7 ustawy określa, iż Katowicka SSE ma wspierać rozwój nowych inwestycji na danym obszarze, biorąc pod uwagę potrzeby rozwojowe regionu i cele gospodarcze określone w dokumentach strategicznych, o których mowa w ustawie z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju⁵. Do zadań zarządzającego obszarem należy prowadzenie działań zmierzających do powstawania nowych inwestycji i ich rozwoju na terenie obszarów przypisanych zarządzającemu obszarem, w tym:

- udostępnianie przedsiębiorcom, na podstawie umowy, składników mienia, których zarządzający obszarem jest właścicielem, posiadaczem zależnym lub oddanych mu w zarząd;
- gospodarowanie składnikami mienia, których zarządzający obszarem jest właścicielem, posiadaczem zależnym lub oddanych mu w zarząd, w sposób ułatwiający przedsiębiorcom prowadzenie działalności gospodarczej;
- świadczenie nieodpłatnych usług informacyjnych na rzecz przedsiębiorców ubiegających się o wsparcie oraz korzystających ze wsparcia, a także innych usług, wskazanych w planie rozwoju inwestycji;
- prowadzenie działań promujących działalność gospodarczą i nowe inwestycje;
- udzielanie przedsiębiorcom informacji pozyskanych od powiatowych urzędów pracy oraz partnerów społecznych funkcjonujących w obszarze przypisanym zarządzającemu obszarem, istotnych z punktu widzenia realizacji nowej inwestycji;
- podejmowanie działań przyczyniających się do polepszenia współpracy między przedsiębiorcami, lokalną społecznością oraz partnerami społecznymi;
- pomoc przedsiębiorcom w kontaktach z administracją publiczną;
- współpraca w zakresie uwzględniania w procesie kształcenia potrzeb rynku pracy: ze szkołami ponadpodstawowymi, w szczególności ze szkołami prowadzącymi kształcenie zawodowe, placówkami kształcenia ustawicznego, centrami kształcenia zawodowego i branżowymi centrami umiejętności, oraz z uczelniami;
- tworzenie narzędzi na rzecz rozwoju innowacyjnej gospodarki;
- rekomendowanie przedsiębiorcom optymalnej lokalizacji nowych inwestycji.

⁵ Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (tj.: Dz. U. z 2025 r. poz. 198)

Całkowita powierzchnia obszaru oddziaływania KSSE wynosi 16 361 km², co stanowi 5,23 % powierzchni Polski. Część tego obszaru objęta jest do dnia 31.12.2026 r. również granicami Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej i według stanu na 31.12.2024 r. są to grunty o łącznej powierzchni 2 749,3570 ha położone na terenach miast: Bielsko-Biała, Bieruń, Bytom, Częstochowa, Dąbrowa Górnicza, Gliwice, Jastrzębie-Zdrój, Katowice, Kędzierzyn-Koźle, Knurów, Lubliniec, Myszków, Orzesze, Piekary Śląskie, Racibórz, Rybnik, Siemianowice Śląskie, Sławków, Sosnowiec, Świętochłowice, Tychy, Wodzisław Śląski, Zabrze, Zawiercie i Żory oraz gmin: Czechowice-Dziedzice, Czerwionka-Leszczyny, Głuchołazy, Godów, Gogolin, Kietrz, Koniecpol, Krapkowice, Krzepice, Łędziny, Miedźna, Myślenice, Ogrodzieniec, Olesno, Pawłowice, Radziechowy-Wieprz, Rajcza, Rudziniec, Siewierz, Strzelce Opolskie, Ujazd, Węgierska Górka i Woźniki.

KSSE składa się z czterech podstref:

- Gliwickiej (PG),
- Jastrzębsko-Żorskiej (PJŻ),
- Sosnowiecko-Dąbrowskiej (PSD),
- Tyskiej (PT).

Obszar jest położony w południowej części Polski, graniczy z Republiką Czeską oraz Republiką Słowacką i jest to najbardziej uprzemysłowiony obszar kraju oraz jeden z najbardziej uprzemysłowionych obszarów w Europie. Obszar do niedawna był kojarzony przede wszystkim z przemysłem ciężkim i chociaż sektor ten nadal dominuje w regionie, dynamicznie rozwija się sektor motoryzacyjny, a także wzmacnia się obecność firm innych sektorów (m.in.: metalowego, spożywczego, elektrycznego). Obok mazowieckiego i dolnośląskiego województwo śląskie zaliczane jest do regionów o największej atrakcyjności inwestycyjnej i najmniejszym ryzyku inwestowania.

1.2. Dotychczasowe działania i ich efektywność

Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Spółki ustaliło jako główne cele zarządcze: realizację planu rozwoju strefy (inwestycji) oraz poprawę wskaźników ekonomiczno-finansowych. Zgodnie z Planem Rozwoju Inwestycji do roku 2024 (z perspektywą do 2030) sporządzonym na podstawie art. 9 ustawy z dnia 10.05.2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji Spółka została zobowiązana do osiągnięcia kluczowych wskaźników.

Tabela 1 Kluczowe niefinansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością Spółki

Cel szczegółowy	Wskaźnik	Wartość			
		w 2022 r.	w 2023 r.	w 2024 r.	docelowa w 2030 r.
1. Poprawa klimatu inwestycyjnego w Polsce	Liczba inwestycji skutecznie obsłużonych (liczba wydawanych decyzji o wsparciu inwestycji)	78	84	93	68
	Wartość nakładów inwestycyjnych (wartość całkowitych nakł. inwest. w obszarze w mln zł)	2 296	3 562	2 734	3 462
2. Wspieranie inwestycji zwiększających produktywność i konkurencyjność polskiej gospodarki	Inwestycje z priorytetowych branż (wartość nakł. inwest. w branżach SOR x 100/ całkowita wartość nakł. inwest. W obszarze)	70,8 %	74,93%	58,83%	74,6 %
	Inwestycje z udziałem B+R (wartość nakł. inwest. inwestycji z udziałem B+R x 100/ całkowita wartość nakł. inwest. w obszarze)	23,3 %	9,99%	2,40%	1,12 %
	Wysoko wykwalifikowane miejsca pracy (liczba nowych wysoko wykwalifikowanych miejsc pracy x 100 / całkowita liczba nowych miejsc pracy w obszarze)	66,2 %	32,14%	45,50%	47,90 %
3. Ukierunkowanie działań na pobudzenie inwestycji MŚP	Polskie inwestycje (wartość nakł. inwest. z większościowym udziałem kapitału polskiego x 100/ całkowita wartość nakł. inwest. w obszarze)	46,1 %	34,95%	49,99%	21,14 %
	Inwestycje MŚP (liczba DoW wydanych dla firm MŚP x 100/ całkowita liczba wydanych DoW)	61,5 %	61,90%	75,27%	55,48
4. Wspieranie inwestycji przekładających się na zrównoważony terytorialnie rozwój wykorzystujący potencjał regionów i likwidujący bariery w rozwoju na poziomie lokalnym	Inwestycje w powiatach o wysokim bezrobociu (wartość nakł. inwest. w powiatach o bezrobociu wyższym niż 160% przeciętnej stopy bezrobocia w kraju oraz w miastach średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze x 100/ całkowita wartość nakł. inwest. w obszarze)	68,0 %	68,30%	57,72%	2,27%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdania Zarządu z działalności Spółki Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A. za rok 2024 oraz za lata 2023 i 2022

W 2022 roku KSSE pozyskała 78 inwestycje o zadeklarowanej wartości niemal 2,3 mld zł. W ramach projektów zostanie utworzonych co najmniej 1152 nowych miejsc pracy. W 2023 roku KSSE pozyskała 84 inwestycje o zadeklarowanej wartości niemal 3,6 mld zł, z co najmniej 1 493 nowymi miejscami pracy. Natomiast w 2024 roku pozyskano 93 inwestycje o zadeklarowanej wartości nakładów inwestycyjnych ponad 2,7 mld zł. W ramach projektów zostanie utworzonych co najmniej 850 nowych miejsc pracy. Ważnym osiągnięciem w raportowanym roku było wyróżnienie Katowickiej SSE w prestiżowym rankingu Financial Times fDi Global Free Zones za najlepszą strefę ekonomiczną w Europie w dwóch kategoriach: „Najlepsza Strefa Przemysłowa” oraz „Lider Zrównoważonego Rozwoju”.

W 2022 r. przychody spółki wyniosły ogółem 90 298,2 tys. zł, poniesione koszty działalności ogółem wyniosły 58 164,4 tys. zł, a wypracowany zysk netto wynosi 25 694,0 tys. zł. Uzyskane przychody ogółem w stosunku do wielkości przyjętych w „Rocznym planie operacyjnym na 2022 r.” wyniosły 56 %, a w porównaniu do przychodów osiągniętych w 2021 r. stanowiły 90 %. Uzyskany przez spółkę zysk netto wyniósł 127 % w stosunku do zaplanowanej wielkości zysku, a w stosunku do wielkości zysku wykonanego za rok 2021 osiągnął 111 %. Koszty działalności podstawowej spółki w 2022 r. wyniosły 30 025,1 tys. zł, co stanowiło 89 % w stosunku do kwoty kosztów zaplanowanej w rocznym planie operacyjnym, a w porównaniu do wykonania z 2021 r. stanowiło 120 %.

Koszty działalności podstawowej spółki w 2023 r. wyniosły 37 847,0 tys. zł, co stanowiło 86 % w stosunku do kwoty kosztów zaplanowanej w rocznym planie operacyjnym, a w porównaniu do wykonania z 2022 r. osiągnęło poziom 126 %. Uzyskane w 2023 r. przychody spółki wyniosły ogółem 129 182,5 tys. zł, poniesione koszty działalności ogółem wyniosły 92 728,3 tys. zł, a wypracowany zysk netto stanowił 28 662,5 tys. zł. Uzyskane przychody ogółem w stosunku do wielkości przyjętych w „Rocznym planie operacyjnym na 2023 r.” wyniosły 76%, a w porównaniu do przychodów osiągniętych w 2022 r. stanowiły 143 %. Uzyskany przez spółkę zysk netto wyniósł 150% w stosunku do zaplanowanej wielkości zysku, a w stosunku do wielkości zysku wykonanego za rok 2022 wyniósł 112 %.

W 2024 r. przychody spółki wyniosły ogółem 122 174,2 tys. zł, poniesione koszty działalności ogółem wyniosły 85 177,0 tys. zł, a wypracowany zysk netto wynosi 29 224,4 tys. zł. Uzyskane przychody ogółem w stosunku do wielkości przyjętych w „Rocznym planie operacyjnym na 2024 r.” wyniosły 97%, a w porównaniu do przychodów osiągniętych w 2023 r. stanowi 95 %. Uzyskany przez spółkę zysk netto osiągnął 130 % w stosunku do zaplanowanej wielkości zysku, a w stosunku do wielkości zysku wykonanego za rok 2023 wyniósł 102 %. Koszty

działalności podstawowej spółki w 2024 r. osiągnęły poziom 40 385,1 tys. zł, co stanowiło 93 % w stosunku do kwoty kosztów zaplanowanej w rocznym planie operacyjnym, a w porównaniu do wykonania z 2023 r. stanowiło 107 %.

Spółka wykorzystywała jako instrumenty finansowe głównie lokaty bankowe, które mają niskie ryzyka zmienności stopy procentowej oraz kredytowe. Tym niemniej nie pozwalają na uzyskanie zadowalającej stopy zwrotu biorąc pod uwagę dywersyfikację zasobów. Niewielka część majątku ulokowana jest w postaci udziałów lub akcji w spółkach, które realizują zadania wspierające działalność firmy.

Tabela 2 Kluczowe wskaźniki efektywności związane z działalnością KSSE S.A.

Nazwa wskaźnika	Metoda wyliczenia wskaźnika	2022	2023	2024
WSKAŹNIKI RENTOWNOŚCI				
Rentowność sprzedaży brutto (w %)	wynik brutto ze sprzedaży / przychody ze sprzedaży produktów i towarów x 100	27,27	33,26	34,05
Rentowność sprzedaży netto (w %)	zysk netto / przychody ze sprzedaży produktów i towarów x 100	41,25	47,14	47,20
Rentowność majątku (w %)	zysk netto / aktywa ogółem x 100	8,81	8,43	7,89
Rentowność kapitału własnego (w %)	zysk netto / kapitał własny (bez zysku netto i odpisów z zysku netto) x 100	12,50	12,39	11,24
WSKAŹNIKI STABILIZACJI FINANSOWEJ				
Ogólny poziom zadłużenia	zobowiązania długo- i krótkoterminowe / aktywa ogółem	0,09	0,03	0,04
Pokrycie aktywów trwałych kapitałem własnym	kapitał własny / aktywa trwałe	1,08	1,12	1,31
Pokrycie aktywów trwałych kapitałem stałym (kapitał własny + rezerwy długoterminowe + zobowiązania długoterminowe)	kapitał własny + rezerwy długoterminowe + zobowiązania długoterminowe (łącznie ze zobowiązaniami "z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy") / aktywa trwałe	1,09	1,14	1,32
Trwałość struktury finansowania	kapitał własny + rezerwy długoterminowe + zobowiązania długoterminowe (łącznie ze zobowiązaniami z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy) / aktywa ogółem	0,80	0,78	0,79
WSKAŹNIKI BIEŻĄCEJ PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ				
Płynność ogólna	aktywa obrotowe ogółem (bez "z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy") / zobowiązania krótkoterminowe (bez "z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy")	2,92	11,87	10,73
Płynność szybka	aktywa obrotowe ogółem (bez "z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy") - zapasy / zobowiązania krótkoterminowe (bez "z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy")	2,92	11,87	10,73

Nazwa wskaźnika	Metoda wyliczenia wskaźnika	2022	2023	2024
	i usług powyżej 12 miesięcy")			

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdania Zarządu z działalności Spółki Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A. za rok 2024

1.3. Analiza czynników i uwarunkowań wewnętrznych oraz zewnętrznych - analiza SWOT/TOWS

W ramach procesu wypracowania Strategii Rozwoju KSSE S.A. jako istotny element diagnozy wykorzystano klasyczne narzędzie jakim jest analiza SWOT/TOWS; jest to narzędzie pozwalające na określenie wiodącego typu strategii. Analiza została zrealizowana na podstawie danych własnych, prac warsztatowych z udziałem kluczowej kadry KSSE S.A. oraz warsztatów z Zarządem KSSE S.A.

W oparciu o w/w zakres prac zidentyfikowano grupę kluczowych czynników wewnętrznych – sił (S – strenghts) i słabości (W - weaknesses) – oraz zewnętrznych: szans (O - opportunities) i zagrożeń (T – threats).

1.3.1. Czynniki wewnętrzne

Siedziba Spółki znajduje się w Katowicach przy ul. Wojewódzkiej 42. Oprócz biura w Katowicach Spółka posiada w każdej z podstref tj. w Gliwicach, Sosnowcu, Tychach i Żorach swoje biura operacyjne, które zajmują się m.in. obsługą inwestorów, promocją terenów inwestycyjnych, świadczą usługi informacyjne o warunkach prowadzenia działalności na terenie obszaru oraz wykonują inne zadania w ramach działalności bieżącej.

Przeciętna liczba zatrudnionych pracowników w przeliczeniu na pełne etaty w 2024 roku wynosiła w spółce 74,76, a przeciętne zatrudnienie w osobach wyniosło 78,60. Stan zatrudnienia na koniec roku w przeliczeniu na pełne etaty wynosił 76,80, a w osobach 80.

Tabela 3 Wielkość i struktura zatrudnienia w KSSE S.A. w 2024r.

Lp.	Wyszczególnienie	Zatrudnienie średnioroczne w 2024 r.
1	Pracownicy na stanowiskach nierobotniczych (liczba zatrudnionych w przeliczeniu na pełne etaty)	68,76
2	Pracownicy na stanowiskach robotniczych i pokrewnych (liczba zatrudnionych w przeliczeniu na pełne etaty)	6,00
3	Ogółem	74,76
4	Pracujący w osobach (średnioroczne zatrudnienie)	78,60

Źródło: Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A. za rok 2024

Spółka wspomaga pracowników w doksztalcaniu poprzez: możliwość korzystania z uchwalonego przez Zarząd systemu dofinansowania szkoleń podnoszących kwalifikacje i kompetencje (kursy językowe, studia podyplomowe, kursy specjalistyczne itp.), z których w 2024 r. skorzystało 18 osób; organizację szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych (np. ABC przetwarzania danych osobowych, Cyberbezpieczny pracownik); możliwość udziału w konferencjach i warsztatach.

Spółka na koniec roku 2024 była właścicielem nieruchomości gruntowych stanowiących inwestycje długoterminowe o łącznej powierzchni 1.361.666 m² i wartości 95.984,6 tys. zł oraz użytkownikiem wieczystym gruntów o powierzchni 73.507 m² i wartości 4.968,4 tys. zł.

Tabela 4 Nieruchomości stanowiące inwestycje KSSE S.A

Stan na dzień 31.12.2024				
Lp.	Podstrefa	opis	Powierzchnia (m ²)	Wartość (tys. zł)
Grunty nabyte w celach inwestycyjnych				
1	Gliwicka	własność nieruchomości gruntowych	761 741	38 014,1
2	Jastrzębsko-Żorska	własność nieruchomości gruntowych	277 718	31 197,4
3	Tyska	własność nieruchomości gruntowych	57 818	12 678,3
4	Sosnowiecko-Dąbrowska	własność nieruchomości gruntowych	264 389	14 094,8
Razem własność			1 361 666	95 984,6
5	Gliwicka	użytkowanie wieczyste	19 393	1 775,0
6	Sosnowiecko-Dąbrowska	użytkowanie wieczyste	54 114	3 193,4
Razem użytkowanie wieczyste			73 507	4 968,4
Razem grunty własność i użytkowanie wieczyste (cele inwestycyjne)			1 435 173	100 953,0
Grunty użytkowane do celów własnych				
6		własność nieruchomości gruntowych	37 968	3 024,0
7		użytkowanie wieczyste	47 374	1 317,9
Razem grunty własność i użytkowanie wieczyste (cele własne)			85 342	4 341,9
Powierzchnia i wartość użytkowanie wieczyste (cele inwestycyjne i własne)			120 881	6 286,3

Źródło: Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej S.A. za rok 2024

Kapitał (fundusz) własny spółki według stanu na dzień 31.12.2024 r. wynosi 289 137,1 tys. zł, i wzrósł o 111 % w porównaniu do stanu na koniec 2023 r.

Spółka podejmuje szereg aktywności w zakresie rozwoju ograniczonego. W ramach działań Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing (Klastr SA&AM), koordynowanego przez Katowicką SSE, realizowane jest wsparcie w zakresie zacieśnienia współpracy przedsiębiorców z lokalnym potencjałem badawczym regionu, w tym szczególnie w kontekście realizowania wspólnych projektów badawczo-rozwojowych. Członkami Klastra SA&AM jest min 6 instytutów badawczych (w tym 5 Instytutów Sieci Badawczej Łukasiewicz i PAN), 11 instytucji otoczenia biznesu, w skład których wchodzi: parki naukowo-technologiczne, ośrodki innowacji oraz 6 uczelni. Klastr SA&AM w ramach działalności podstawowej organizuje spotkania Science2Business i spotkania indywidualne, których celem jest promocja ofert instytutów badawczych skierowana do przemysłu. W ramach Klastra funkcjonuje Centrum Technik SA&AM - baza zawierająca aktualną ofertę ponad 40 wydziałów badawczych lokalnych instytutów i uczelni skierowanych do przemysłu w kontekście prowadzenia badań, certyfikowania wyrobów, prototypownia, opracowania ekspertyz, itp. Klastr zrzesza również 75 dostawców i integratorów nowych technologii przemysłowych (Przemysł 4.0) tworząc platformę do podejmowania współpracy pomiędzy dostawcami nowych rozwiązań technologicznych i firmami przemysłowymi z branży motoryzacyjnej, także w aspekcie prowadzenia projektów badawczo-rozwojowych. Celem działań Klastra SA&AM w tym obszarze jest łączenie myśli inżynierskiej z najnowszymi technikami i technologiami, które pozwalają usprawniać procesy produkcji, zwiększać produktywność, optymalizować zużycie zasobów, minimalizować odpady i straty, a w konsekwencji gwarantować konkurencyjną pozycję firm motoryzacyjnych na arenie międzynarodowej. W obszarze wsparcia innowacyjności i cyfryzacji przedsiębiorstw KSSE świadczy usługę MŚP Go Digital dla przedsiębiorstw MŚP, poprzez Klastr SA&AM i Hub Silesia Smart Systems (Europejski Hub Innowacji Cyfrowych koordynowany przez spółkę).

Odpowiadając na potrzeby przedsiębiorców poszukujących wykwalifikowanego personelu Spółka angażuje się w działania budujące sieci współpracy biznes-nauka-edukacja. Długofalowym efektem działań podejmowanych jest budowanie pozytywnych i trwałych relacji między pracodawcami i biznesem a placówkami uczącymi przyszłych pracowników. W partnerstwie z Województwem Śląskim Spółka realizuje projekt „Śląskie Zawodowcy 2”, którego celem jest zwiększenie atrakcyjności kształcenia zawodowego w regionie poprzez lepsze dopasowanie oferty edukacji zawodowej do zmieniających się warunków rynku pracy, w tym umacnianie

jego pozytywnego wizerunku oraz tworzenie trwałych mechanizmów współpracy pomiędzy szkołami prowadzącymi kształcenie zawodowe a pracodawcami.

W ramach projektu uczniowie i uczennice szkół i placówek o profilu zawodowym, tj. szkół technicznych oraz branżowych I stopnia, mają zapewniony bogaty wachlarz wsparcia w postaci doradztwa edukacyjno-zawodowego, wysokiej klasy staży uczniowskich oraz możliwości nabycia umiejętności i uprawnień w trakcie kursów i szkoleń. KSSE jest liderem realizowanego w partnerstwie z Politechniką Śląską oraz miastami Jastrzębie Zdrój i Żory projektu „KSSE – Skill UP”, który ma zapewnić dostosowanie oferty kształcenia zawodowego do potrzeb rynku pracy zgodnie z założeniami transformacji regionu. Współpraca biznes-nauka-edukacja podejmowana jest ponadto w ramach zainicjowanych i realizowanych przez KSSE projektów: „Automotive StrefAcademy”, „Techniczna Akademia Przyszłości”, „Klub Innowatora KSSE” czy „Młodzieżowy Klub Innowatora KSSE”.

SIŁY - Kluczowe potencjały KSSE – potencjały, zasoby, kapitały, relacje⁶:

- **S1. Orientacja na wyniki**

- konkretne liczby potwierdzające znaczenie Strefy w zakresie wsparcia przedsiębiorców,

- **S2. Doświadczenie i kompetencje**

- 29 lat działalności na wysokim poziomie,
- różnorodność/wszechstronność kompetencji (multidyscyplinarność) i poziom wykształcenia zespołu,
- komunikatywność,
- znajomość rynku,
- wczesny dostęp do informacji oraz do inwestorów,
- innowacyjne podejście do zakresu prowadzonej działalności akceleratora biznesowego KSSENON,

- **S3. Kultura i struktura organizacyjna**

- KSSE jako dobry pracodawca,
- dobre relacje między większością pracowników, pomoc wzajemna w realizacji zadań,

⁶ Opracowanie na podstawie warsztatów z pracownikami i Zarządem KSSE S.A.

- firma wolna od negatywnych zjawisk w relacjach z pracownikami,
- zaangażowanie i odpowiedzialność zespołu,
- otwartość zarządu na nowe pomysły,
- czytelna struktura organizacyjna i jasno podzielone kompetencje,
- **S4. Reputacja i pozycja**
 - rozpoznawalna marka, w tym na rynkach międzynarodowych,
 - wizerunek wiarygodnego, skutecznego partnera; wysoki poziom zaufania do KSSE, dobra opinia o KSSE wśród podmiotów otoczenia biznesu,
 - dobre relacje z władzami regionalnymi oraz z samorządami,
 - unikatowy międzysektorowy akcjonariat (Skarb Państwa + samorząd),
 - wyłączność na wydawanie decyzji o wsparciu w regionie,
 - kontakty osobiste pracowników – relacje zewnętrzne,
 - pełnienie przez KSSE funkcji integratora instytucji otoczenia biznesu, jednostek samorządu terytorialnego, instytucji edukacji i nauki oraz inwestorów,
 - otwartość na udział w projektach i inicjatywach z innymi podmiotami,
 - otwartość na dzielenie się wiedzą i wymianę doświadczeń,
- **S5. Zasoby materialne**
 - dostęp do dużej bazy nieruchomości,
- **S6. Lokalizacja KSSE i obszar jej właściwości terytorialnej**
 - lokalizacja w układzie sieci transportowej systemu TNT,
 - funkcjonowanie na terenie obszaru województwa śląskiego i części opolskiego,
- **S7. Rosnący poziom aktywności w zakresie dywersyfikacji i innowacyjności działalności**
 - aktywna realizacja zadań statutowych,
 - koordynacja Klastra SA&AM,
 - rozwój współpracy z sektorem edukacji i nauki np. Śląskie. Zawodowcy 2,
 - realizacja inicjatyw Automotive StrefAcademy KSSE, Techniczna Akademia Przyszłości,
 - budowa potencjału i wdrożenie do sieci Europejskiego Ośrodka Innowacji Cyfrowych (EDIH) w celu wzmocnienia transformacji cyfrowej w Polsce
- **S8. stabilna pozycja finansowa**

- wysoki poziom rentowności,
- wysoki poziom kapitału zapasowego i rezerwowego.

SŁABOŚCI Najistotniejsze deficyty i wewnętrzne bariery dla funkcjonowania i rozwoju KSSE

• **W1. Strategia**

- relatywna przewaga ogniskowania zasobów na działalności operacyjnej zamiast długofalowej wizji rozwoju,
- duży wpływ uwarunkowań zewnętrznych na styl zarządzania,

• **W2. Informacja i koordynacja**

- nieefektywny przepływ informacji,
- zmiana narzędzi/procedur, do której pracownicy dopiero się dostosowują,
- brak nowoczesnej (aktualna nie spełnia kryteriów jakościowych) centralnej bazy informacyjnej dotyczącej zasobów firmy - baza KSSE: baza danych nt. inwestorów, terenów inwestycyjnych, w tym w ujęciu GIS-owym,
- dublowanie niektórych kompetencji wewnątrz organizacji,
- dublowanie niektórych zadań poprzez różne podstrefy,
- luki w zakresie mechanizmu wymiany informacji pomiędzy podstrefami,

• **W3. Biurokratyzacja**

- duży stopień formalizacji w procedurach i w procesie podejmowania decyzji,
- długotrwałość w realizacji procesów,
- postrzeganie nowych procedur jako dokuczliwość biurokratyczną,

• **W4. Organizacja wewnętrzna**

- podział na podstrefy - wewnątrz rywalizacja,
- nierównomierny rozkład pracy,
- niewykorzystanie potencjału zespołu,
- niedostosowana w pełni do wyzwań struktura organizacyjna,

• **W5. Relacje i marka**

- niedostateczne relacje z kluczowymi instytucjami w regionie,
- niska rozpoznawalność na arenie międzynarodowej,

• **W6. Zasoby materialne**

- ograniczony zasób dobrze przygotowanych nieruchomości w szczególności o dużej powierzchni.

1.3.2 Czynniki zewnętrzne - kluczowe uwarunkowania, trendy i wyzwania globalne, europejskie, krajowe oraz regionalne

Gospodarka światowa i europejska, zarówno obecnie jak i w perspektywie średniego okresu, funkcjonuje w warunkach znaczących i dynamicznych przemian technologicznych, geopolitycznych i społeczno-ekologicznych.

Transformacja cyfrowa, zmiany klimatyczne oraz zmieniające się układy relacji i potencjałów międzynarodowych stanowią kluczowe uwarunkowania wpływające na potencjał gospodarek krajowych i regionalnych. Szczególne znaczenie będzie miało przejście od obecnego modelu gospodarki cyfrowej do koncepcji przemysłu 5.0, w którym technologie nie tylko automatyzują procesy, ale współpracują z człowiekiem w sposób zindywidualizowany i zrównoważony. Rozwiązania z zakresu sztucznej inteligencji, automatyki, robotyki, bioinżynierii czy Internetu Rzeczy będą zintegrowane z wartościami społecznymi i środowiskowymi, tworząc nowe modele produkcji, usług i organizacji.

Dla Europy oznacza to konieczność budowania własnego potencjału w zakresie technologii i niezależności energetycznej. Kluczowym wyzwaniem będzie dalsza realizacja celów Wspólnoty, w tym uwzględniających procesy rosnącej konkurencji, rozwoju i wykorzystania bezpiecznych i tanich źródeł energii, cyfryzacji sektora publicznego oraz wzrostu inwestycji w kapitał ludzki. Gospodarki europejskie muszą odnaleźć i wzmacniać nową równowagę – godząc konieczność budowy relacji i współpracy w gospodarce sieciowej z rosnącymi presjami konkurencji i protekcyjizmu ze strony kluczowych państw Azji i USA. Obserwowane jest zjawisko intensyfikacji napięć w polityce i handlu globalnym przy ograniczonym dostępie do kluczowych surowców i zasobów. Europejski Zielony Ład i pakiet regulacji prawnych z nim związanych w fundamentalny sposób zmieniają reguły gry na rynku europejskim. Dążenie do gospodarki neutralnej klimatycznie do 2050 roku, w tym zmniejszenie do 2030 roku emisji gazów cieplarnianych netto o co najmniej 55% w porównaniu z poziomem z 1990 roku, wymusza na wielu przedsiębiorstwach produkcyjnych zmianę dotychczasowego modelu

biznesu w kierunku przedsiębiorstwa korzystającego z zielonej energii, niskoemisyjnej logistyki, wysokosprawnych i niskoemisyjnych technologii produkcyjnych oraz z surowców (materiałów) pozyskanych ze strumieni surowców w regionalnym lub krajowym obiegu zamkniętym. Duże przedsiębiorstwa oraz MŚP notowane na giełdzie będą zobowiązane do raportowania stanu zrównoważonego rozwoju w oparciu o strategię zrównoważonego rozwoju oraz zbioru wskaźników wytypowanych drogą oceny podwójnej istotności. Przedsiębiorstwa te będą musiały wykazać m.in. ślad węglowy z uwzględnieniem łańcucha wartości. Zaburza to dotychczasowy model globalizacji i nakłania do regionalizacji relacji dostawcy-klienci w relacjach B2B. Z kolei ślad węglowy produktu będzie miał znaczenie w branżach produkcji pojazdów, materiałów budowlanych, baterii czy tekstyliów. W tych obszarach produktowych odbywa się lobbing polityczny ze strony państw członkowskich celem uzyskania przychylnych dla nich metod obliczania parametrów do ustalenia śladu węglowego, co oddziaływałoby pozytywnie na ich atrakcyjność inwestycyjną, natomiast mniej korzystnie na atrakcyjność inwestycyjną Polski. Istotne znaczenie dla zmniejszenia śladu węglowego produktów będzie miał udział recyklatów w wytwarzanych produktach. Oznacza to, że gospodarka odpadami i system odzyskania materiałów zapewniający dostęp do stałych, jakościowo dobrych strumieni rekuperowanych surowców będą wpływać na atrakcyjność inwestycyjną danego regionu czy kraju. W dobie automatyzacji i robotyzacji procesów przemysłowych, a także administracyjnych i logistycznych, mniejsze znaczenie będą miały koszty pracy, a większe znaczenie koszty energii.

W kontekście **Polski**, szczególnego znaczenia nabiorą trzy kwestie: transformacja energetyczna, zdolność adaptacji do nowych modeli gospodarki (opartej na wiedzy i technologii) oraz spójność społeczna i terytorialna. Polska nadal w wielu obszarach wymaga modernizacji infrastruktury przemysłowej, w tym energetycznej, rozwoju innowacji oraz podniesienia efektywności realizowanych procesów i efektywności energetycznej. Kluczowe będzie również wzmocnienie edukacji technicznej i zawodowej, rozwój umiejętności cyfrowych oraz dostosowanie polityki rynku pracy do realiów przemysłu przyszłości.

W sposób szczególny procesy transformacji dotyczą **województwa śląskiego**, które od dekad stanowiło przemysłowe centrum Polski. Odchodzenie od gospodarki opartej na węglu wymaga głębokich przemian strukturalnych – zarówno gospodarczych, jak i społecznych. Region przechodzi proces sprawiedliwej transformacji, który musi godzić interesy społeczności lokalnych z wymogami transformacji energetyczno-klimatycznej. Wzmacnianie sektora

nowoczesnych usług, rozwój zielonych technologii, rewitalizacja terenów pogórnich oraz tworzenie nowych miejsc pracy w sektorach przyszłości, a także wyzwania związane z niekorzystnymi tendencjami demograficznymi wpływającymi na zmniejszenie potencjału regionu i starzenie się społeczności regionalnej to strategiczne wyzwania regionu. W tym kontekście przemysł 5.0 oraz wzmocnienie potencjału inwestycyjnego może stać się szansą na zbudowanie nowej ścieżki gospodarczej regionu jako regionu innowacyjnego, zrównoważonego i odpowiedzialnego.

W zakresie uwarunkowań krajowych uwagę zwrócić należy na fakt, że na koniec 2026 roku wygasną zezwolenia wydane przedsiębiorstwom w ramach ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych z dnia 20 października 1994 roku. Przedsiębiorstwa te nie będą już ponosić opłat administracyjnych na rzecz Katowickiej SSE. Pozytywny jest fakt, że wiele z nich w ostatniej dekadzie dokonało powtórnych inwestycji. Mogą one nadal korzystać z instrumentu wsparcia nowych inwestycji w świetle ustawy z dnia 10 maja 2018 roku o wspieraniu nowych inwestycji. Dla projektów o wysokich wymaganiach technicznych Polska jest ciągle bardziej atrakcyjna niż Austria czy Niemcy w aspekcie kosztów pracy wysokokwalifikowanych pracowników oraz bardziej atrakcyjna niż Turcja czy Węgry z uwagi na stosunkowo niższą inflację i bardziej stabilne otoczenie instytucjonalne, w tym praworządność. Niemniej jednak, różne czynniki kosztowe (wynagrodzenie minimalne, ceny energii, odległość od rynków zbytu) mogą spowodować, że niektóre z działalności gospodarczych przestaną być opłacalne w południowej części Polski. Należy zatem monitorować wskaźniki oddziałujące na opłacalność prowadzenia działalności gospodarczych w kluczowych dla województwa śląskiego i opolskiego gałęziach gospodarki. Do 2030 roku województwo śląskie i część województwa opolskiego będą musiały się zmierzyć z transformacją gospodarczą w górnictwie, w przemyśle metalowym, w przemyśle motoryzacyjnym, w przemyśle AGD i w przemyśle chemicznym. Uwarunkowania prawne (europejskie regulacje prawne w obszarze ochrony środowiska, energii, produkcji niektórych wyrobów), geopolityczne (relacje UE-Chiny, UE-USA, UE-Ameryka Łacińska) i społeczno-gospodarcze (wysokość wynagrodzeń minimalnych, wynagrodzeń specjalistów, cen energii) sprawiają, iż dotychczasowe atuty Polski tracą swoją siłę. Również fundament pod jednym z silniejszych atutów – techniczno-inżynierska kultura pracy – tj. system edukacyjny, staje się coraz bardziej kruchy. Charakter przemysłowy struktury gospodarczej w województwie śląskim wymaga zapewnienia ciągłego dostępu do odpowiednio kwalifikowanej kadry. Współpraca między przedsiębiorstwami oraz szkolnictwem średnim i wyższym jest kluczowa dla określenia programów

nauczania, programów kierunków studiów oraz organizowania staży i praktyk dających młodzieży szansę zapoznania się z realiami w przemyśle. Wyzwaniem pozostaje odmłodzenie kadr w szkolnictwie oraz zwiększenie umiejętności technicznych i kompetencji społecznych nauczycieli.

Nadchodząca dekada wymagać będzie zatem efektywnego zarządzania, inwestycji w gospodarkę oraz w kapitał ludzki, a także strategicznego podejścia do kreowania i wdrażania polityk rozwoju, zarówno systemów terytorialnych – miast, regionów, państwa jak i organizacji gospodarczych i przedsiębiorstw. Gospodarka przyszłości nie będzie opierać się jedynie na wzroście PKB, ale na zdolności adaptacyjnej społeczeństw, odporności systemów i jakości współpracy międzynarodowej.

Kluczowe szanse w otoczeniu⁷:

- **O1. Atrakcyjność inwestycyjna regionu**

- zachodzące w regionie procesy sprawiedliwej transformacji,
- rozwój szkolnictwa zawodowego,
- wysoki poziom kapitału ludzkiego w regionie, wysokie kompetencje przemysłowe,
- dobra infrastruktura techniczna w obszarach realizacji inwestycji (w regionie),
- silny sektor MŚP w regionie,

- **O2. Uwarunkowania ekonomiczne**

- wzrost gospodarczy w Polsce,
- trajektoria w kierunku obniżek stóp procentowych,
- wzrost inwestycji publicznych,
- wzrost inwestycji z udziałem kapitału krajowego,
- rozwój potencjału inwestycyjnego inwestorów,
- otwartość inwestorów na rozwój współpracy,

- **O3. Zmiany technologiczne**

- rozwój nowych technologii,
- zachodzący proces odchodzenia od prostych inwestycji - większa potrzeba pozyskiwania inwestorów wysokotechnologicznych,
- rozwój i upowszechnianie się nowych systemów komunikacji,
- dynamiczny rozwój innowacji, technologii i startupów na skalę krajową,

⁷ Opracowanie na podstawie warsztatów z pracownikami i Zarządem KSSE S.A.

• **O4. Uwarunkowania polityczne**

- dobre relacje z politykami regionalnymi,
- wsparcie polityczne na poziomie krajowym; wsparcie ze strony administracji państwowej,
- wsparcie ze strony innych instytucji w pozyskiwaniu nowych inwestorów,

• **O5. Uwarunkowania legislacyjne**

- postrzeganie KSSE jako partnera w kształtowaniu pozytywnych dla rozwoju społeczno-gospodarczego zmian prawnych,
- stabilność przepisów prawa dotyczących strefowej pomocy publicznej,
- zwiększająca się rozpoznawalność mechanizmu PSI w Polsce,
- monopol na stosowanie instrumentu PSI/decyzja o wsparciu,
- ustawowy status zarządzającego terenami i wydawanie decyzji o wsparciu,

• **O6. Zmiany relacji gospodarczych w skali świata i Europy**

- rozwój przemysłu zbrojeniowego.

Kluczowe zagrożenia w otoczeniu:

• **T1. Atrakcyjność inwestycyjna regionu**

- niski poziom zaangażowania jednostek samorządu terytorialnego w przygotowanie terenów,
- niska skłonność administracji do współpracy – biurokracja, przedłużanie procedur,
- deficyt siły roboczej w regionie, szczególnie opolskim – kurczący się rynek pracy,
- niekorzystne tendencje demograficzne,
- niedostosowanie kompetencji pracowników do zmian technologicznych,
- niedobór w regionie gotowych terenów pod inwestycje (szczególnie o dużej powierzchni),
- braki w zakresie infrastruktury energetycznej i wystarczającego poziomu inwestycji w jej rozwój,
- mała liczba firm start-up'owych, wysoko-technologicznych w regionie,
- zbyt wysokie progi wejścia (kryteria ilościowe) inwestorów do miast bez statusu tzw. miasta tracącego funkcje społeczno-gospodarcze,

- brak świadomości potencjalnych klientów na temat dostępnych form wsparcia (pomocy publicznej),

• **T.2. Uwarunkowania społeczne**

- niski poziom wiedzy społeczeństwa o procesach rozwoju gospodarczego,
- niekorzystne tendencje demograficzne - zmniejszanie się liczby mieszkańców regionu i starzenie się społeczeństwa,
- dynamiczna zmienność aspiracji społecznych – zróżnicowania generacyjne,
- rosnąca niechęć społeczeństwa wobec lokalizacji inwestycji w sąsiedztwie,

• **T3. Uwarunkowania technologiczne**

- wysoki koszt wprowadzania zmian technologicznych,

• **T4. Uwarunkowania ekonomiczne**

- utrata konkurencyjności Polski,
- wzrost udziału kosztów operacyjnych w prowadzeniu firmy, rosnące koszty pracy,
- zależność poziomu przychodów KSSE od kondycji ekonomicznej przedsiębiorców (potencjalnych inwestorów),

• **T5. Uwarunkowania ekologiczne**

- rosnące restrykcje środowiskowe,
- zwiększenie obowiązków w zakresie raportowania ESG,
- środowiskowe ograniczenie możliwości realizacji inwestycji,

• **T6. Uwarunkowania polityczne**

- polityki UE obniżające konkurencyjność gospodarki,
- niestabilność polityczna, duży wpływ polityki na gospodarkę i Spółkę,
- niski poziom zaufania inwestorów do inwestycji publicznych,

• **T7. Zmienność legislacyjna i regulacyjna**

- niestabilność prawa - zmiany w przepisach (w tym podatkowych) krajowych, europejskich i międzynarodowych,
- ograniczenie czasowe funkcjonowania zezwoleń w ramach SSE,
- nowelizacja przepisów dot. instrumentu PSI,
- implementacja rozwiązań globalnego podatku minimalnego,

• **T8. Geopolityka**

- niestabilność geopolityczna,

- ostrożność inwestorów przed inwestowaniem w obliczu niepewnych warunków,
- wojna w Ukrainie obniżająca atrakcyjność inwestycyjną Polski.

Biorąc pod uwagę analizę relacji czynników w układzie SWOT/TOWS jako dominujący typ strategii przyjąć należy **strategię agresywną** opartą na licznych siłach i potencjałach przy jednoczesnym dyskontowaniu szeregu sprzyjających czynników i procesów zewnętrznych. Uwzględniając skalę niepewności rekomendować należy wdrożenie efektywnego systemu zarządzania ryzykiem.

2. Strategia działania

2.1. Misja i wizja KSSE

Formułując misję i wizję Spółki wzięto pod uwagę również misję, cele i sposoby ich realizacji wynikające z przepisów art. 7 i 9 ustawy z dnia 10.05.2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji.

Podstawowe działania Spółki, ukierunkowane są na rozwijanie oferty inwestycyjnej, promowanie nieruchomości i lokalizacji znajdujących się na terenie obszaru właściwości terytorialnej⁸.

Misją KSSE jest:

wspieranie potencjału inwestorów oraz gospodarki,

kreowanie dynamicznego środowiska biznesowego oraz oferty inwestycyjnej,

akceleracja rozwoju technologicznego, procesowego i organizacyjnego przedsiębiorców inwestujących i działających na obszarze oddziaływania Spółki.

KSSE – wspólnie inwestujemy w przyszłość

⁸ Rozporządzenie Ministra Przedsiębiorczości i Technologii w sprawie ustalenia obszarów i przypisania ich zarządzającym (Dz.U. z 2018 r. poz. 1698)

Rysunek 1 Kluczowe wymiary wizji KSSE w perspektywie roku 2035

Kontekst międzynarodowy

- Lider SSE w Polsce i Europie – lider otoczenia biznesu w Europie Środkowej
- KSSE jak o marka o zasięgu międzynarodowym w zakresie przyciągania i obsługi inwestorów

Kontekst regionalny

- Integrator ekosystemu inwestycyjnego w regionie (partnerstwa, kooperacja)
- Kluczowy operator procesu transformacji i rozwoju gospodarczego w regionie
- Kreator warunków do tworzenia miejsc pracy o wysokiej wartości dodanej

Technologia

- Lider implementacji nowych technologii w biznesie
- Podmiot wspierający przedsiębiorstwa nowoczesnych sektorów – IT, ICT, silver economy
- Kreator i podmiot wspierający startupy
- Twórca ekosystemu zielonej gospodarki i elektromobilności

Kapitał wiedzy i kompetencji

- Organizacja kreująca i cechująca się wysokim poziomem kapitału intelektualnego – kreator zmiany w regionie
- KSSE jako Hub edukacyjny wzbogacający bazę zasobów ludzkich w regionie

Oferta

- Kreator i promotor terenów inwestycyjnych - zdywersyfikowana oferta terenów i obiektów
- One stop shop dla inwestorów - insourcing (szkolenia, akceleracja, fundusz inwestycyjny, ESG)
- Hub inwestycji – facylitator ze znaczącym kapitałem na inwestycje własne, w nowych specjalizacjach
- Energy Hub - kreator i operator systemu energetycznego opartego w szczególności na OZE
- Realizator akceleracji biznesu w innowacyjnej formule KSENON
- Partner kształtowania wysoko wykwalifikowanej kadry na potrzeby inwestorów

Zarządzanie

- Zarządzający siecią parków przemysłowych, w tym w modelu akceleratorów KSENON
- Modelowe rozwiązania w zakresie relacji międzysektorowych (biznes-samorząd-nauka-edukacja)
- Akcentowanie wiedzy i relacji z podmiotami partnerskimi jako ścieżki osiągnięcia sukcesu strategicznego i stałego dostosowywania podejmowanych działań do zmieniającego się kontekstu rozwoju gospodarczego
- Wykorzystywanie kapitału wiedzy i przedsiębiorczości pracowników

Środowisko

- Organizacja promująca i wdrażająca rozwiązania mitygujące wpływ działalności gospodarczej na środowisko naturalne
- Firma odpowiedzialna, angażująca się w budowanie i wspieranie społeczności lokalnych i regionalnej
- Miejsce, które inspiruje pracowników do najlepszego wykorzystania swojego potencjału i wspierające ich rozwój

Źródło: opracowanie własne

2.2. Struktura celów i kierunki działań

2.2.1. Cele strategiczne i cele szczegółowe

Dla osiągnięcia zarysowanej wizji, działając w zgodzie z wartościami wyrażonymi w misji Spółki wyznaczono kluczowe cele rozwoju ujęte w zarysowanym mechanizmie rozwoju. Wizja odgrywa kluczową rolę w Strategii KSSE S.A. – to fundament, który wyznacza ścieżkę rozwoju i inspiruje do działania. Wizja jest punktem odniesienia dla planów operacyjnych oraz budowy przewagi konkurencyjnej.

Rysunek 2 Mechanizm celów rozwoju KSSE



Źródło: opracowanie własne

Mechanizm ten wskazuje, że właściwe zarządzanie zasobami i wiedzą oraz realizacja w sposób efektywny i skuteczny kluczowych procesów umożliwi głównym partnerom, w tym inwestorom, przedsiębiorcom regionalnym oraz krajowym dalszy rozwój swojego potencjału i podnoszenie poziomu konkurencyjności, zaś KSSE będzie zwiększać swoją wartość i pełnić funkcję istotnego kreatora rozwoju gospodarczego województwa śląskiego, opolskiego i Polski.

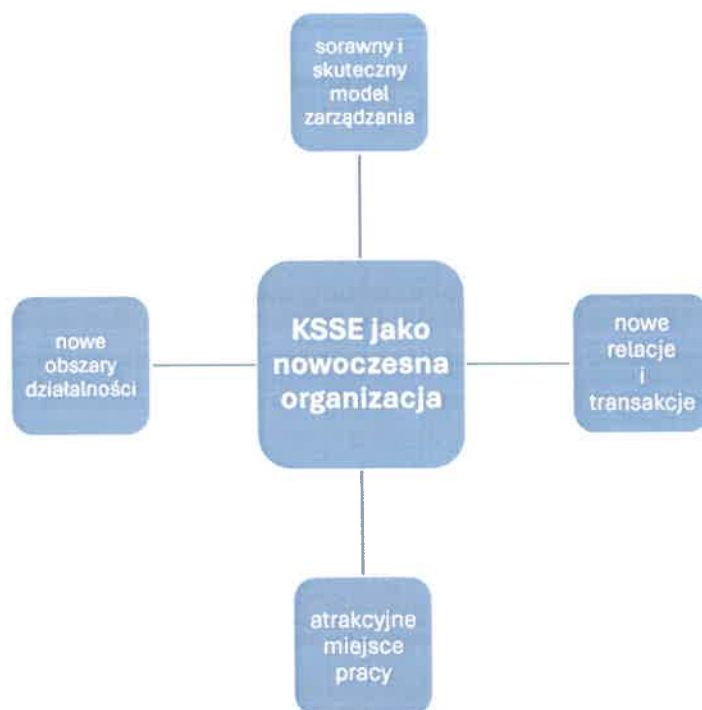
W oparciu o wizję, KSSE chce komunikować różnego rodzaju interesariuszom: „Jesteśmy rzetelnym, sprawnym partnerem przedsiębiorstw działających w województwie śląskim i opolskim udostępniając im ekosystem, na który składają się inne, prężnie działające przedsiębiorstwa oraz organizacje w sektorze edukacyjnym i badawczo-rozwojowym, z którymi mogą wymienić wiedzę i doświadczenie oraz nawiązywać współpracę na różnych płaszczyznach. Możliwości te wspierają w różnorodny sposób realizację celów biznesowych, a w konsekwencji pozwalają podejmować kolejne projekty inwestycyjne otwierające perspektywy strategicznego rozwoju”.

Ścisłe relacje KSSE z władzami lokalnymi i regionalnymi umożliwiają doskonalenie tzw. korzyści urbanizacji, to jest usług i udogodnień kreowanych przez lokalne i regionalne polityki rozwoju, w szczególności w zakresie infrastruktury, usług społecznych, czy kształtowania cech rynku pracy.

Cel strategiczny 1

Istotą celu jest budowanie, wzmacnianie i łączenie różnych kompetencji zapewniających trwałość rozwoju KSSE, zdolność do wyznaczania i realizacji strategii długofalowej oraz podnoszenie efektywności działania Spółki.

Rysunek 3 Składowe celu strategicznego 1



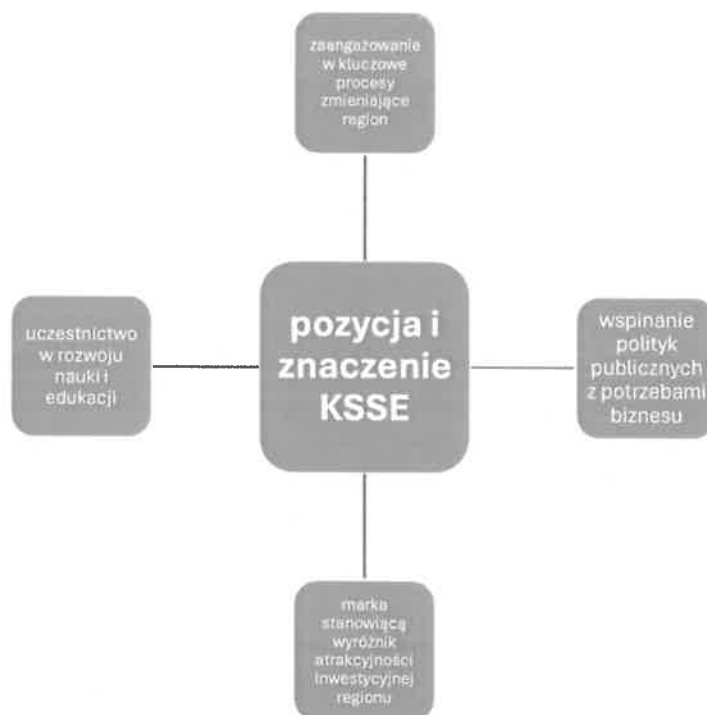
Źródło: opracowanie własne

Cel strategiczny 1 <i>Nowoczesna organizacja o wysokiej efektywności działania w perspektywie operacyjnej i strategicznej.</i>	
Cel szczegółowy 1.1	Sprawność organizacyjna i kultura organizacyjna czyniące z KSSE organizację o wysokiej skuteczności i efektywności działania.
Cel szczegółowy 1.2	Zdolność KSSE do rozwijania działalności załączkowych i ich przekształcania w podstawowe obszary działalności.
Cel szczegółowy 1.3	Relacje łączące KSSE z partnerami z różnych sektorów podnoszące efektywność realizacji operacji Spółki.
Cel szczegółowy 1.4	KSSE przyjaznym miejscem pracy dla kreatywnych i przedsiębiorczych pracowników.

Cel strategiczny 2

Cel związany z konsekwentnym zaangażowaniem KSSE w efektywne wspieranie przemian regionu, w szczególności w aspekcie transformacji, rewitalizacji oraz podwyższania stopnia wykorzystywania wiedzy w gospodarce.

Rysunek 4 Składowe celu strategicznego 2



Źródło: opracowanie własne

Cel strategiczny 2 <i>KSSE inicjatorem przemian społeczno-ekonomicznych regionu i kraju oraz partnerem kształtowania i realizacji polityk w zakresie rozwoju gospodarczego.</i>	
Cel szczegółowy 2.1	KSSE partnerem inicjującym i wspierającym kluczowe procesy na rzecz wielowymiarowej transformacji i modernizacji regionu.
Cel szczegółowy 2.2	KSSE wśród liderów kształtowania kapitału intelektualnego regionu.
Cel szczegółowy 2.3	Silna pozycja KSSE w kształtowaniu polityk i strategii rozwoju gospodarczego opierająca się na rozeznaniu rynku i tendencji w światowej gospodarce.
Cel szczegółowy 2.4	Silna marka czyniąca z KSSE podmiot „pierwszego wyboru” inwestorów poszukujących lokalizacji dla swoich inwestycji w tej części Europy.

Cel strategiczny 3

Cel zorientowany na tworzenie najlepszych warunków dla rozwoju firm w regionie oraz na przyciąganie inwestorów, w szczególności przyczyniających się do wzbogacania rynku pracy oraz wzmacniania struktury gospodarczej i regionu.

Rysunek 5 Składowe celu strategicznego 3



Źródło: opracowanie własne

Cel strategiczny 3 <i>Dostosowywane do potrzeb współczesnej gospodarki potencjały KSSE tworzące unikatowy ekosystem rozwoju nowoczesnego biznesu.</i>	
Cel szczegółowy 3.1	Wysoka atrakcyjność inwestycyjna terenów i obiektów KSSE.
Cel szczegółowy 3.2	Wysoki kapitał wiedzy KSSE tworzony w oparciu o relacje biznesu, nauki i samorządu.
Cel szczegółowy 3.3	KSSE podmiotem napędzającym wzmacnianie kapitału relacyjnego swoich partnerów.
Cel szczegółowy 3.4	KSSE prestiżowym miejscem prowadzenia biznesu wzmacniającym wizerunek firm zlokalizowanych w Strefie.

2.2.2. Kierunki działań

W oparciu o przeprowadzone analizy i zbiór wartości wyrażony w misji oraz wizji rozwoju KSSE wskazano listę kluczowych kierunków działań do podjęcia na rzecz osiągnięcia celów.

Tabela 5 Kluczowe kierunki działań w zakresie wyznaczonych celów

Cele szczegółowe	Kierunki działań
Cel strategiczny 1 <i>Nowoczesna organizacja o wysokiej efektywności działania w perspektywie operacyjnej i strategicznej.</i>	
Cel szczegółowy 1.1 <i>Sprawność organizacyjna i kultura organizacyjna czyniące z KSSE organizację o wysokiej skuteczności i efektywności działania</i>	K1. Przekształcanie KSSE w organizację uczącą się – wymiar monitoringu, m. in.: ▪ monitorowanie efektywności gospodarowania składnikami mienia, ▪ monitorowanie zmieniających się oczekiwań podmiotów działających w strefie, ▪ monitorowanie atrakcyjności oferty, w tym z wykorzystaniem narzędzi benchmarkingu (KSSE na tle wiodących stref w UE – efektywność i kierunki działań), ▪ monitorowanie procesów wpływających na rozwój gospodarczy i zainteresowanie inwestorów regionem. K2. Przekształcanie KSSE w organizację uczącą się – wymiar strukturalno-decyzyjny, m. in.: ▪ wykorzystanie potencjału podstref w zakresie pozyskiwania inwestorów oraz budowania relacji z otoczeniem lokalnym, ▪ tworzenie mechanizmów wewnętrznej wymiany doświadczeń. K3. Wdrażanie narzędzi wspierających efektywne gospodarowanie składnikami mienia, których zarządzający obszarem jest właścicielem, posiadaczem zależnym lub oddanych mu w zarząd, w sposób ułatwiający przedsiębiorcom prowadzenie działalności gospodarczej. K4. Wysoka sprawność komunikacji i udostępniania zasobów informacyjnych w ramach KSSE.
Cel szczegółowy 1.2	K5. Wdrażanie instrumentów finansowych, organizacyjnych, technicznych, kompetencyjnych dla

Cele szczegółowe	Kierunki działań
Zdolność KSSE do rozwijania działalności założkowych i ich przekształcania w podstawowe obszary działalności.	powstawania w strefie start-upów, a w perspektywie dokonywanie przez Spółkę przejęć kapitałowych (Mergers&Acquisitions). K6. Rozwój oferty parków przemysłowych i usług akceleratorycznych.
Cel szczegółowy 1.3 Relacje łączące KSSE z partnerami z różnych sektorów podnoszące efektywność realizacji operacji Spółki.	K7. Rozwój i optymalizacja outsourcingu i insourcingu w oparciu o analizę posiadanych potencjałów oraz analizę efektywności realizowanych operacji.
Cel szczegółowy 1.4 KSSE przyjaznym miejscem pracy dla kreatywnych i przedsiębiorczych pracowników.	K8. Wdrażanie rozwiązań organizacyjnych przyczyniających się do poszerzania samodzielności pracowników, zwłaszcza w kontekście ich zaangażowania w kreowanie i realizację przedsięwzięć innowacyjnych. K9. System motywacyjny nakierowany na wspieranie udział pracowników w kreowaniu pomysłów i projektów. K10. Realizacja działań na rzecz integracji Zespołu i wzmacniania pozytywnych relacji między pracownikami. K11. Poprawa komunikacji w ramach Spółki w układzie „pionowym” i „poziomym”.
Cel strategiczny 2 <i>KSSE inicjatorem przemian społeczno-ekonomicznych regionu i kraju oraz partnerem kształtowania i realizacji polityk w zakresie rozwoju gospodarczego.</i>	
Cel szczegółowy 2.1 KSSE partnerem inicjującym i wspierającym kluczowe procesy na rzecz wielowymiarowej transformacji i modernizacji regionu.	K12. Bezpośrednia współpraca z samorządami w procesie identyfikowania potrzeb i obsługi inwestorów. K13. Wzrost aktywności w pozyskiwaniu inwestorów podnoszących innowacyjność i konkurencyjności gospodarki obszaru działania KSSE i Polski, w tym powiązanych z takimi dziedzinami jak: LIFEscience, silvereconomy, dual use.
Cel szczegółowy 2.2 KSSE wśród liderów kształtowania kapitału intelektualnego regionu.	K14. Utworzenie centrum szkoleniowego dla branż nowych technologii. K15. Tworzenie centrów rozwoju kompetencji dla kluczowych branż przyszłości w regionie. K16. Powołanie szkoły międzynarodowej w modelu spółki celowej.

Cele szczegółowe	Kierunki działań
	K17. Tworzenie we współpracy z samorządami, przedsiębiorcami, placówkami edukacyjnymi oraz szkołami wyższymi programów nauczania.
Cel szczegółowy 2.3 <i>Silna pozycja KSSE w kształtowaniu polityk i strategii rozwoju gospodarczego opierająca się na rozeznaniu rynku i tendencji w światowej gospodarce.</i>	K18. Kreowanie pozycji KSSE jako regionalnego centrum wiedzy o potrzebach biznesu i inwestorów oraz podmiotu merytorycznego lobbingu na rzecz tworzenia warunków dla rozwoju gospodarczego. K19. Zaangażowanie KSSE w procesy planistyczne w gminach, regionie i kraju – poprzez wyrażanie opinii KSSE w sprawach planowania przestrzennego.
Cel szczegółowy 2.4 <i>Silna marka czyniąca z KSSE podmiot „pierwszego wyboru” inwestorów poszukujących lokalizacji dla swoich inwestycji w tej części Europy.</i>	K20. Aktywność KSSE w upowszechnianiu swoich doświadczeń we wspieraniu inwestorów, np. udział w wydarzeniach gospodarczych i konferencjach. K21. Wzmacnianie identyfikacji marki KSSE: ▪ opracowanie i wdrożenie strategii marketingowej, ▪ opracowanie rocznych planów działań promocyjnych, ▪ wykorzystanie mechanizmów CSR w działaniach wzmacniających markę ▪ realizacja promocji działalności gospodarczej i nowych inwestycji w strefie.
Cel strategiczny 3 <i>Dostosowywane do potrzeb współczesnej gospodarki potencjały KSSE tworzące unikatowy ekosystem rozwoju nowoczesnego biznesu.</i>	
Cel szczegółowy 3.1 <i>Wysoka atrakcyjność inwestycyjna terenów i obiektów KSSE.</i>	K22. Poszerzanie zasobu terenów i obiektów zarządzanych przez KSSE – identyfikacja, zakup, przekształcenie i uzbrojenie dostępnych gruntów oraz ich sprzedaż (udostępnianie) inwestorom. K23. Wzrost atrakcyjności inwestycyjnej terenów oferowanych inwestorom poprzez ułatwieniu dostępu do taniej, "zielonej" energii elektrycznej dzięki udziałowi KSSE w klastrach energii, w tym angażowaniu się KSSE w spółki celowe tworzone w celu realizacji projektów klastrów. K24. Współpraca z gminami na rzecz tworzenia terenów inwestycyjnych, w tym: ▪ waloryzacja i selekcja terenów poprzemysłowych - ocena stanu, zakup terenów nadających się do

Cele szczegółowe	Kierunki działań
	sprawnego przekształcenia, przekształcenie i uzbrojenie terenów, sprzedaż terenów, ▪ identyfikacja gruntów w zasobach gmin, uzgodnienie zasad działania w zakresie zarządzania gruntami będącymi własnością gmin, promowanie terenów, sprzedaż terenów (przychód z pośrednictwa w transakcji sprzedaży). K25. Udostępnianie przedsiębiorcom, na podstawie umowy, składników mienia, których zarządzający obszarem jest właścicielem, posiadaczem zależnym lub oddanych mu w zarząd. K26. Stworzenie nowej centralnej bazy informacyjnej dotyczącej zasobów KSSE: baza danych inwestorów, terenów inwestycyjnych, w tym w ujęciu GIS-owym.
Cel szczegółowy 3.2 <i>Wysoki kapitał wiedzy KSSE tworzony w oparciu o relacje biznesu, nauki i samorządu.</i>	K27. Współpraca z podmiotami nauki i firmami ukierunkowana na stałe aktualizowanie i podnoszenie kompetencji i umiejętności pracowników. K28. Realizacja działań umożliwiających nawiązanie relacji międzysektorowych i tworzenie powiązań między podmiotami w strefie a podmiotami nauki i samorządu w regionie – wydarzenia, narzędzia w przestrzeni wirtualnej, projekty badawczo-wdrożeniowe.
Cel szczegółowy 3.3 <i>KSSE podmiotem napędzającym wzmacnianie kapitału relacyjnego swoich partnerów.</i>	K29. Poszerzanie możliwości Spółki w zakresie udzielania pomocy przedsiębiorcom w kontaktach z administracją publiczną. K30. Świadczenie nieodpłatnych usług informacyjnych na rzecz przedsiębiorców ubiegających się o wsparcie oraz korzystających ze wsparcia, w tym w zakresie możliwości uzyskania pomocy publicznej i pomocy de minimis na rozwój.
Cel szczegółowy 3.4 <i>KSSE prestiżowym miejscem prowadzenia biznesu wzmacniającym wizerunek firm zlokalizowanych w strefie.</i>	K31. Działania na rzecz wykorzystania w promocji regionu atutów KSSE (opracowanie treści do kampanii promocyjnych regionu i włączenie się KSSE w kampanie promocyjne regionu w kraju i na świecie). K32. Promowanie KSSE poprzez osiągnięcia podmiotów działających w strefie.

Źródło: opracowanie własne

3. System wdrażania Strategii

3.1. Organizacja procesu wdrożeniowego

Wdrożenie Strategii Spółki stanowi fundamentalną składową długofalowego rozwoju organizacji i wymaga zaangażowania na wszystkich poziomach jej funkcjonowania. Odpowiedzialność za realizację przyjętych założeń strategicznych spoczywa na Zarządzie Spółki, który pełni rolę lidera procesu, nadając kierunek działaniom i zapewniając odpowiednie zasoby do ich realizacji. Jednocześnie sukces Strategii zależy od aktywnego udziału całego zespołu – każdy pracownik ma realny wpływ na osiągnięcie celów strategicznych i jest współodpowiedzialny za ich powodzenie.

Wdrażanie Strategii będzie przebiegać w sposób systemowy, z uwzględnieniem konieczności wprowadzania zmian o charakterze procesowym. Będą one dotyczyć m.in. optymalizacji procedur wewnętrznych, podniesienia efektywności operacyjnej oraz zwiększenia elastyczności działania poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Ważnym obszarem działań będzie również poprawa systemu komunikacji i koordynacji wewnętrznej. Będą kontynuowane wdrożenia nowych rozwiązań usprawniających obieg informacji, wymianę i dzielenie się wiedzą oraz współpracę między zespołami, co przełoży się na większą spójność i skuteczność w realizacji celów.

Realizacja Strategii będzie również wspierana poprzez konkretne mechanizmy zarządzania projektami. W tym celu opracowane zostaną przejrzyste struktury odpowiedzialności, harmonogramy działań oraz mierzalne wskaźniki postępu, umożliwiające systematyczne monitorowanie wdrożeń i szybkie reagowanie na pojawiające się wyzwania.

System wdrażania Strategii zakłada elastyczność podejścia – jest oparty na kulturze współpracy, ciągłym doskonaleniu, reakcji na zmiany i zarządzanie ryzykami.

Integralną częścią procesu wdrażania Strategii są działania mające na celu propagowanie i upowszechnianie informacji dotyczących jej założeń oraz treści. Strategia zostanie udostępniona na stronie internetowej Spółki, natomiast kluczowe informacje, takie jak misja i wizja cele czy inicjatywy strategiczne będą prezentowane w materiałach promocyjnych. Główne założenia Strategii będą prezentowane podczas spotkań, konferencji, w których udział biorą zarówno obecni jak również potencjalni inwestorzy oraz partnerzy społeczno-gospodarczy, a także inne podmioty, w tym media.

Tabela 6 Model wdrażania Strategii i wpływ na finanse KSSE S.A.

Finanse	• Przychód z opłat administracyjnych >25 mln zł/rocznie • Prowizja w obrocie nieruchomościami >7 mln zł/rocznie • Zysk roczny >15 mln zł • Wynagrodzenia rocznie <18 mln zł • Budżet roczny na inwestycje 30 mln zł
Kluczowe usługi	• Kompleksowa obsługa inwestorów od pierwszego zgłoszenia, przez uzyskania decyzji o wsparcie do chwili zakończenia inwestycji • Przygotowanie i udostępnienie (sprzedaż, dzierżawa, wynajem) gruntów i budynków do realizacji projektów inwestycyjnych i działalności gospodarczej • Usługi w ramach klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing skierowane do wszystkich inwestorów dokonujących opłat administracyjnych oraz przedsiębiorstw dokonujących opłat członkowskich • Usługi dedykowane dla inwestorów i przedsiębiorstw w ekosystemach KSSE na podstawie projektów dofinansowanych ze środków publicznych oraz płatnych usług (cennik usług)
Kluczowe procesy	• ocena czynników atrakcyjności inwestycyjnej oraz aktualizacja kluczowych danych i informacji • identyfikacja gruntów, gospodarki gruntami, zarządzania zasobem gruntów własnych i będących w zarządzie • komunikacja z interesariuszami (spójność komunikatów w kanałach informacyjnych, cyklicznie powtarzalne działania promocyjne, przejrzysta polityka cenowa usług) • czynności administracyjne, prawne i zakupowe • informatyczne narzędzia pracy zapewniające efektywną pracę i współpracę między zespołami oraz dostęp do aktualnych danych
Kluczowe zasoby ludzkie	• Zarząd • Zespół ds. obsługi inwestorów • Zespół SA&AM • Zespół ds. projektów specjalnych • Zespół analiz i kontroli inwestycji • Zespoły wspierające (dział prawny, dział księgowości, dział marketingu, dział zakupów, logistyki i IT)

Źródło: opracowanie własne

W pierwszej fazie wdrażania Strategii – spośród zbioru kierunkowych przedsięwzięć strategicznych – akcent zostanie położony na realizację podstawowych inicjatyw strategicznych stanowiących wiązki projektów powiązanych merytorycznie lub narzędziowo. Celem określenia inicjatyw strategicznych jest realizowanie Strategii w sposób holistyczny, gdzie projekty są widziane

we wzajemnych relacjach. Podejście takie wspiera efektywne gospodarowanie zasobami, ogranicza ryzyko powielania działań i nakładów na podobne przedsięwzięcia oraz umożliwia zaadresowanie kolejnych inicjatyw strategicznych do konkretnych wykonawców.

Tabela 7 Fundamentalne dla procesu wdrożenia inicjatywy strategiczne

Nazwa inicjatywy strategicznej (IS)	Cel strategiczny/ Cel szczegółowy	Przykładowe projekty lub przedsięwzięcia w ramach inicjatywy (P)	Wskaźniki realizacji (W)	Potencjalne źródła finansowania	Wydział/ ⁹ Dział/ Stanowisko
IS1. Wzrost sprawności, efektywności i skuteczności organizacyjnej z wykorzystaniem narzędzi ICT	C1/C1.1. C3/C3.1.	P1.1. Baza danych inwestorów, wraz z narzędziem budowania stałego kontaktu, badania i monitorowania potrzeb inwestorów. P1.2. Elektroniczne akta osobowe pracowników. P1.3. Platforma oprogramowania do pracy grupowej. P1.4. Rozwój DMS i eliminowanie papierowego obiegu dokumentów do niezbędnego minimum. P1.5. Wdrożenie systemu CRM do poprawy sprawności operacyjnej i obniżenia kosztów obsługi inwestorów	W1.1. Baza danych (1 szt.). W1.2. Stopień ucyfrowienia (akta pracownicze wyłącznie w formie elektronicznej 100%). W1.3. Platforma typu Microsoft SharePoint (1 szt.). W1.4. Liczba usług dostępnych w ramach elektronicznego obiegu dokumentów (tendencja rosnąca) W1.5. Liczba i stopień dojrzałości funkcjonalności dostępnych w CRM (tendencja rosnąca) poprawiających efektywność procesu obsługi inwestora	Zasoby własne	P1.1. WAKI/Dyrektor P1.2. WKP/Dyrektor P1.3. WZLIT/Dyrektor/Kierownik Działu IT P1.4. WZLIT/Dyrektor/Kierownik Działu IT P1.5. WZLIT/Dyrektor/Kierownik Działu IT

⁹ Akronimy użyte w tabeli wnikają ze schematu organizacyjnego i oznaczają odpowiednio: WAKI – Wydział Audytu i Kontroli Inwestycji; WKP – Wydział Kadr i Płac; WZLIT – Wydział Zakupów Logistyki i IT; WKF – Wydział Księgowo-Finansowy; WPK – Wydział Promocji i Komunikacji; DOPPS – Dział Obsługi Prawnej i Projektów Specjalnych; DOI – Dział Obsługi Inwestorów; SM – Szkoła Międzynarodowa; KS&AM – Klastr Silesia Automotive and Advanced Manufacturing; CWOI – Centralny Wydział Obsługi Inwestorów; WRRP – Wydział Rozwoju Rynku Pracy; PG – Podstrefa Gliwicka; PJŻ – Podstrefa Jastrzębsko-Żorska; PSD – Podstrefa Sosnowiecko-Dąbrowska; PT – Podstrefa Tyska.

Nazwa inicjatywy strategicznej (IS)	Cel strategiczny/ Cel szczegółowy	Przykładowe projekty lub przedsięwzięcia w ramach inicjatywy (P)	Wskaźniki realizacji (W)	Potencjalne źródła finansowania	Wydział/ Dział/ Stanowisko
IS2. Wielowymiarowa racjonalizacja kosztów całkowitych funkcjonowania Spółki	C1/C1.3. C3/C1.4.	P2.1. Optymalizacja stanu zatrudnienia P2.2. Zmiana zasad wynagradzania pracowników P2.3. Restrukturyzacja wykorzystania części majątku trwałego Spółki P2.4. Optymalizacja procesów zakupowych i uzyskanie efektu synergii przez centralizację P2.5. Racjonalizacja wydatków promocyjno-reklamowych oraz związanych z otoczeniem społecznym (CSR) P2.6. Weryfikacja umów (wartość, tryb wyboru) z zewnętrznymi Wykonawcami usług o istotnym znaczeniu kosztowym (np. prawnym, ubezpieczeniowym) i podjęcie działań racjonalizujących koszty (w uzasadnionych przypadkach złożenie wypowiedzeń i przygotowanie postępowań) P2.7. Wdrożenie wytycznych dla pracowników zatrudnionych na umowę o pracę dotyczących wymiany służbowych telefonów oraz sprzętu IT P2.8. Wdrożenie nowych zasad korzystania z delegacji krajowych i zagranicznych oraz przejazdów lokalnych	W2.1. Weryfikacja i dostosowanie liczby pracowników i zakresu obowiązków do nowego schematu i regulaminu organizacyjnego W2.2. Wprowadzenie nowego regulaminu wynagradzania pracowników W2.3. Wartość zysku osiągniętego ze zbycia aktywów nadmiarowych niestanowiących działalności podstawowej Spółki W2.4. Wartość oszczędności w związku z wdrożeniem i stosowaniem regulaminu zakupów W2.5. Wartość oszczędności w okresie porównywalnym związku z wdrożeniem i stosowaniem odpowiednich regulaminów i alokacją wydatków CSR do Fundacji KSSE W2.6. Wartość oszczędności i poziom jakości świadczonych usług w stosunku do okresu porównywalnego	P2.1.; P2.2 – bezkosztowo P2.3.; P2.4 – zasoby własne (np. koszt operatorów szacunkowych) P2.5. – bezkosztowo; dodatkowe środki zewnętrzne pozyskiwane przez Fundację KSSE P2.6.; P2.7.; P2.8. – zasoby własne	P2.1. Zarząd/WKP/Dyrektor P2.2. Zarząd/WKP/Dyrektor P2.3. Zarząd/WKF/Dyrektor P2.4. WZLIT/Dyrektor P2.5. Zarząd/WPK/Zarząd Fundacji P2.6. DOPPS/Dyrektor P2.7. Zarząd/WZLIT/Dyrektor P2.8. Zarząd/WKP/Dyrektor

Nazwa inicjatywy strategicznej (IS)	Cel strategiczny/ Cel szczegółowy	Przykładowe projekty lub przedsięwzięcia w ramach inicjatywy (P)	Wskaźniki realizacji (W)	Potencjalne źródła finansowania	Wydział/ ⁹ Dział/ Stanowisko
IS3. Dywersyfikacja aktywności inwestycyjnej Spółki z wykorzystaniem części kapitału zapasowego	C3/C3.1. C1/C1.2.	P3.1. Nabywanie udziałów/akcji w przedsiębiorstwach, które prowadzą działalność komplementarną do działalności spółki i cechują się niewielkim poziomem ryzyka i potencjalnym zyskiem (huby logistyczne, hale magazynowe, przemysłowe, usługowe) P3.2. Inwestowanie w rokujące przedsiębiorstwa na wczesnym etapie rozwoju (bezpośrednio lub przez specjalnie dedykowany fundusz) w celu ich komercjalizacji i zyskowego wyjścia kapitałowego. P3.3. Angażowanie kapitału w zakup na własność terenów inwestycyjnych (typu <i>greenfield</i> lub <i>brownfield</i>) lub w inną formę dysponowania tymi gruntami do celów inwestycyjnych (np. użytkowanie wieczyste) P3.4. Inwestowanie w infrastrukturę „otwierającą” tereny inwestycyjne	W3.1. Wartość zaangażowanego kapitału, wartość osiągniętego zysku, ROI W3.2. Wartość zaangażowanego kapitału, wartość osiągniętego zysku, ROI W3.3. Wartość zaangażowanego kapitału, wartość osiągniętego zysku, ROI W3.4. Wartość zaangażowanego kapitału, wartość osiągniętego zysku, ROI W3.5. Liczba akceleratorów i zakres oferty	Zasoby własne – część kapitału zapasowego i/lub wolne środki pieniężne	P3.1. Zarząd/ DOPPS/Dyrektor/Kancelaria prawna (outsourcing) P3.2. Zarząd/ DOPPS/Dyrektor/Kancelaria prawna (outsourcing) P3.3. Zarząd/ DOPPS/Dyrektor P3.4. Zarząd/ DOPPS/Dyrektor P3.5. Zarząd/ dedykowani pracownicy PG/ PIŻ/PSD/PT

Nazwa inicjatywy strategicznej (IS)	Cel strategiczny/ Cel szczegółowy	Przykładowe projekty lub przedsięwzięcia w ramach inicjatywy (P)	Wskaźniki realizacji (W)	Potencjalne źródła finansowania	Wydział/ Dział/ Stanowisko
		P3.5. Inwestowanie w rozwój sieci i oferty akceleratorów biznesowych KSSENON			
IS4. Produkcja energii ze źródeł odnawialnych	C3/C1.1.	P4.1. Inwestycje w farmy fotowoltaiczne i/lub banki energii na terenach nieprzystadnych inwestycyjnie. P4.2. Inwestycje w SMRY w partnerstwach strategicznych.	W4.1. Wielkość wytworzonej mocy, wartość sprzedanej energii, ROI W4.2. Wielkość wytworzonej mocy, wartość sprzedanej energii, ROI	Zasoby własne – część kapitału zapasowego i/lub wolne środki pieniężne	P4.1. Zarząd/ DOPPS/Dyrektor/Kancelaria prawna (outsourcing) P4.2. Zarząd/ DOPPS/Dyrektor/Kancelaria prawna (outsourcing)
IS5. Rozwój oferty usług komercyjnych dedykowanych inwestorom i firmom bez zezwolenia lub decyzji o wsparciu poza wymogami umów o świadczenie usług	C1/C1.2. C2/C2.1. C2/C2.2.	P5.1. Zielona certyfikacja, obliczanie śladu węglowego. P5.2. Pośrednictwo w zakupie energii. P5.3. Raportowanie ESG. P5.4. Najem, dzierżawa nowoczesnych powierzchni w ramach projektów KSSENON P5.5. Pośrednictwo w sprzedaży lub najmie nieruchomości biurowych, mieszkaniowych. P5.6. Sprzedaż usług edukacyjnych (szkoła międzynarodowa), usług kultury i sztuki w ramach Fundacji KSSE. P5.7. Sprzedaż usług Klastra SA&AM oraz Mobilnego Centrum Demonstracyjnego. P5.8. Opracowywanie oraz dostarczanie wiedzy eksperckiej niezbędnej do zaplanowania/realizacji projektów	W5.1. - W5.9. Liczba sprzedanych usług. W5.1. - W5.9. Wartość osiągniętych zysków.	Zasoby własne	P5.1. WAKI/Dyrektor P5.2. WZLIT/Dyrektor/ DOPPS/Dyrektor P5.3. WAKI/Dyrektor P5.4. DOI/Dyrektorzy/ DOPPS/Dyrektor P5.5. DOI/Dyrektorzy/ DOPPS/Dyrektor P5.6. SM/Dyrektor P5.7. KS&AM/Dyrektor P5.8.CWOI/Dyrektor/DOI/Dyrektorzy P5.9.CWOI/Dyrektor/DOI/Dyrektorzy

Nazwa inicjatywy strategicznej (IS)	Cel strategiczny/ Cel szczegółowy	Przykładowe projekty lub przedsięwzięcia w ramach inicjatywy (P)	Wskaźniki realizacji (W)	Potencjalne źródła finansowania	Wydział/ ⁹ Dział/ Stanowisko
		strategicznych w oparciu o posiadane zasoby w ramach już zrealizowanych inwestycji. P5.9. Usługa certyfikacji nieruchomości inwestycyjnych – analiza potencjału wykorzystania posiadanych nieruchomości wraz ze „ścieżką dostosowania”.			
IS6. Aktywne zarządzanie finansami spółki	C1/C1.2. C1/C1.3.	P6.1. Dywersyfikacja wolnych środków finansowych poprzez inwestycje w wybrane instrumenty finansowe o niskim lub umiarkowanym stopniu ryzyka (np. obligacje indeksowane, waluty, fundusze inwestycyjne, giełdę).	W6.1. Wskaźnik płynności (szybki), wynik na działalności finansowej	Zasoby własne	P6.1. WKf/Dyrektor
IS7. Pozyskiwanie środków ze źródeł zewnętrznych bez utraty efektywności zespołu dedykowanego działalności podstawowej Spółki	C2/C2.2. C3/C3.2.	P7.1. Kontynuacja istotnych dla Spółki projektów finansowanych ze środków zewnętrznych. P7.2. Inicjowanie nowych projektów z minimalizacją kosztów pośrednich. P7.3. Rozszerzenie możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych w ramach działalności Fundacji KSSE.	W7.1. - W7.2. Relacja koszty bezpośrednie/koszty pośrednie oraz wartość pozyskanego finansowania zewnętrznego po uwzględnieniu wkładu własnego W7.3. Wartość pozyskanego finansowania zewnętrznego po uwzględnieniu wkładu własnego	Zasoby własne niezbędne do zapewnienia wkładu własnego	P7.1. WRRP/Dyrektor; PG/DPS/Dyrektor; PIŻ/DPS/Dyrektor; PSD/DPS/Dyrektor; PT/DPS/Dyrektor; KSA&AM/Dyrektor P7.2. WRRP/Dyrektor; PG/DPS/Dyrektor; PIŻ/DPS/Dyrektor; PSD/DPS/Dyrektor; PT/DPS/Dyrektor; KSA&AM/Dyrektor P7.3. Fundacja KSSE/Zarząd/Prezes
IS8. Stworzenie organizacji uczącej się i dzielącej się wiedzą	C1/C1.1. C1/C1.4.	P8.1. Baza wiedzy organizacyjnej w określonych dziedzinach z wykorzystaniem narzędzi IT. P8.2. Systematyczne spotkania zespołów dedykowanych do podobnych zadań z podstref.	W8.1. Baza wiedzy (1 szt.). W8.2. Liczba spotkań i ich rezultaty. W8.3. Liczba wyjazdów i ich rezultaty.	Zasoby własne	P8.1. Zarząd/dedykowani pracownicy PG/PIŻ/PSD/PT P8.2. Zarząd/dedykowani pracownicy PG/PIŻ/PSD/PT P8.3. Zarząd/WKP/Dyrektor

Nazwa inicjatywy strategicznej (IS)	Cel strategiczny/ Cel szczegółowy	Przykładowe projekty lub przedsięwzięcia w ramach inicjatywy (P)	Wskaźniki realizacji (W)	Potencjalne źródła finansowania	Wydział/ ⁹ Dział/ Stanowisko
		P8.3. Systematyczne wyjazdy szkoleniowe i integracyjne			
IS9. Wprowadzenie przejrzystego systemu oceny, awansu zawodowego i wynagradzania pracowników	C1/C1.4.	P9.1. Projekt Evaluation (4 rozmowy kwartalne pracowników z bezpośrednimi przełożonymi w oparciu o wystandardyzowane narzędzie IT)	W9.1. Wdrożenie narzędzia Evaluation	Zasoby własne	P9.1. Zarząd/WKP/Dyrektor
IS10. Stworzenie banku terenów inwestycyjnych z odpowiednią infrastrukturą	C1/C1.1. C3/C3.1.	P10.1. Zbudowanie bazy terenów inwestycyjnych zawierającą informację o stopniu dostępności infrastruktury oraz możliwościach inwestycyjnych wynikających z uregulowań prawa miejscowego P10.2. Wdrożenie projektu „Grunt z certyfikatem KSSE”	W10.1. Cyfrowa baza danych z wykorzystaniem narzędzi GIS (tst.) W10.2. Liczba przyznanych certyfikatów	Zasoby w ramach konsorcjum podmiotów (np.: KSSE, GIG, GZM, Sieć Badawcza Łukasiewicz - EMAG Katowice)	P10.1. WAK/Dyrektor; DOI/Dyrektorzy P10.2. DOI/Dyrektorzy
IS11. Konwersja zezwoleń strefowych na decyzje o wsparciu (DoW)	C3/C3.3.	P11.1. „Zezwolenie na Decyzję” – projekt skierowany do wszystkich inwestorów, którym wygasają zezwolenia strefowe 31.12.2026 r.	W11.1. Liczba i wartość DoW od inwestorów, którym wygasa zezwolenie strefowe	Bezpłatowo	P11.1. DOI/Dyrektorzy
IS12. KSSEkossystem	C2/C2.3. C2/C2.4. C3/C3.4.	P12.1. Kampania promocyjna unikatowego ekosystemu KSSE realizowana przez konkretnych inwestorów strefowych (krajowych i zagranicznych) P12.2. Opracowanie i wdrożenie strategii marketingowej Spółki P12.3. Fundacja KSSE (szkoła międzynarodowa, CSR, Galeria StrefArt)	W12.1. Liczba zaangażowanych inwestorów w kampanie promocyjne W12.1. Ocena skuteczności kampanii promocyjnych (zasieg, wyświetlenia, zaangażowanie, kliknięcia, wywiad z nowymi inwestorami o źródłach wiedzy na temat KSSE)	P12.1.-P12.2. - Zasoby własne P12.3 - Zasoby własne i środki pozyskane ze źródeł zewnętrznych przez Fundację KSSE	P12.1. WPK/ dedykowani pracownicy PG/ PJZ/PSD/PT P12.2. Zarząd/WPK P12.3. Zarząd/Rada Nadzorcza Fundacji/Zarząd Fundacji

Nazwa inicjatywy strategicznej (IS)	Cel strategiczny/ Cel szczegółowy	Przykładowe projekty lub przedsięwzięcia w ramach inicjatywy (P)	Wskaźniki realizacji (W)	Potencjalne źródła finansowania	Wydział/ ⁹ Dział/ Stanowisko
			W12.2. Wdrożona strategia marketingowa KSSE W12.3. Założona i prowadząca działalność Fundacja KSSE		

Źródło: opracowanie własne

3.2. Analiza ryzyk

W obliczu szybszych i coraz mniej przewidywalnych zmian w gospodarce światowej, europejskiej i krajowej, zarządzanie ryzykiem staje się podstawową częścią Strategii. Globalne napięcia geopolityczne, kryzysy energetyczne, zmiany klimatyczne, zmiany społeczne, transformacje technologiczne i wahania rynków finansowych powodują, że przedsiębiorstwa muszą nie tylko reagować, ale przede wszystkim proaktywnie identyfikować i minimalizować zagrożenia. Skuteczne zarządzanie ryzykiem umożliwia budowanie odporności, zachowanie ciągłości działania i wykorzystanie szans w sytuacjach niepewności.

W ramach modelu ryzyk KSSE S.A. zidentyfikowane ryzyka klasyfikowane są według poniższych kategorii:

- ryzyka strategiczne – ryzyka bezpośrednio powiązane z celami strategicznymi i odnoszące się do konkretnych działań.
- ryzyka organizacyjne i procesowe – identyfikowane w ramach podstawowej działalności związanej z funkcjonowaniem i organizacją pracy w Spółce,
- ryzyka projektowe – zdarzenia lub okoliczności, które w razie wystąpienia mogą mieć negatywny wpływ na realizację celów projektów realizowanych przez Spółkę.

Ryzyka te podlegają bieżącej ocenie podczas prowadzonych prac projektowych.

Tabela 8 Kluczowe ryzyka

Rodzaj ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia (poziom: duży / średni / mały)	Wpływ na strategię (poziom: duży / średni / mały)	Strategie mitygacji, mechanizmy reakcji i kontroli
Ryzyka strategiczne			
Globalne i lokalne wahania gospodarcze	średni	średni	• wykorzystanie narzędzi analitycznych i danych makroekonomicznych do przewidywania zmian rynkowych, • budowa scenariuszy rozwoju sytuacji gospodarczej i opracowanie planów awaryjnych,

Rodzaj ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia (poziom: duży / średni / mały)	Wpływ na strategię (poziom: duży / średni / mały)	Strategie mitygacji, mechanizmy reakcji i kontroli
Ryzyko braku dostępnych technologii	średni	średni	• analiza trendów technologicznych (foresight), benchmarking konkurencji i scenariusze rozwoju, • mapowanie kluczowych technologii dla produktów, procesów i usług, • partnerstwa z uczelniami, instytutami badawczymi i startupami technologicznymi, – członkostwo w klastrach branżowych i udział w projektach B+R,
Niestabilność polityczna	średni	średni	• budowanie transparentnych i profesjonalnych relacji z administracją, samorządami, regulatorami, • udział w konsultacjach publicznych i aktywne reprezentowanie interesów firmy przez izby gospodarcze, • CSR i działania prospołeczne zwiększające pozytywny wizerunek organizacji,
Zmiany regulacyjne lub legislacyjne - zmiany prawnych ram funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych	duży	duży	• udział w konsultacjach publicznych do projektów legislacyjnych w kraju i UE, • monitorowanie zmian prawnych w krajach pochodzenia obecnych i potencjalnych inwestorów,
Wzrost napięć geopolitycznych i rozszerzenie się konfliktów zbrojnych	duży	duży	• monitorowanie wskaźników ryzyka politycznego, sankcji, regulacji międzynarodowych, • współpraca z wyspecjalizowanymi instytucjami (np. think tanki,

Rodzaj ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia (poziom: duży / średni / mały)	Wpływ na strategię (poziom: duży / średni / mały)	Strategie mitygacji, mechanizmy reakcji i kontroli
			izby handlowe, wywiad gospodarczy),
Zmiany demograficzne i deficyty na rynku pracy	duży	duży	• tworzenie partnerstw z uczelniami i szkołami zawodowymi – wspólne programy praktyk, dualnego kształcenia, kursów specjalistycznych, • działania employer brandingowe skierowane do młodych talentów (programy stażowe, współpraca ze studentami), • wsparcie w adaptacji i integracji (np. język, mieszkanie, formalności), • promowanie mobilności wewnętrznej i międzyregionalnej,
Zmienność kursów walutowych	średni	średni	• stała analiza trendów rynkowych i prognoz ekonomicznych (w tym przez dział finansowy lub analityków), • korzystanie z narzędzi typu business intelligence do oceny wpływu zmian kursów na marże i zyski,
Ograniczenia w zakresie sposobów wykorzystania na cele inwestycyjne posiadanych zasobów nieruchomości	średni	duży	• uczestnictwo w procedurach planowania przestrzennego w zakresie określenia planów ogólnych gmin, w których zlokalizowane są nieruchomości spółki, partnerów lub potencjalne tereny do zagospodarowania na potrzeby inwestorów,
Niewystarczające zasoby własne środków	średni	średni	• rozwój działalności komercyjnej wspierającej misję,

Rodzaj ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia (poziom: duży / średni / mały)	Wpływ na strategię (poziom: duży / średni / mały)	Strategie mitygacji, mechanizmy reakcji i kontroli
finansowych na realizację działalności misyjnej			• optymalizacja wykorzystania rezerw finansowych, • pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania,
Ryzyka organizacyjne			
Nieefektywny system realizacji zadań	średni	duży	• mapowanie i analiza procesów w celu identyfikacji wąskich gardeł i zbędnych działań, • wdrożenie metodyki ciągłego doskonalenia, • precyzyjne określanie odpowiedzialności na poziomie stanowisk, • unikanie duplikacji zadań i rozmycia odpowiedzialności, • centralizacja dostępu do danych,
Odejście kluczowych specjalistów	średni	średni	• tworzenie pozytywnego środowiska pracy i otwartej komunikacji, • regularne badania satysfakcji i dialog z pracownikami, • wspieranie work-life balance i elastycznych form zatrudnienia, • utrzymywanie systemów przekazywania informacji i doświadczeń (np. mentoring, sesje after-action), – digitalizacja i archiwizacja kluczowych informacji,
Ataki cybernetyczne/naruszenie danych	średni	średni	• opracowanie i wdrożenie kompleksowej polityki bezpieczeństwa informacji, w tym cyberbezpieczeństwa, • jasne procedury zarządzania dostępem, hasłami, przechowywaniem i przetwarzaniem danych,

Rodzaj ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia (poziom: duży / średni / mały)	Wpływ na strategię (poziom: duży / średni / mały)	Strategie mitygacji, mechanizmy reakcji i kontroli
			• klasyfikacja danych i nadawanie poziomów poufności, • regularne szkolenia z zakresu cyberbezpieczeństwa, phishingu, bezpiecznego korzystania z systemów i urządzeń, • regularne tworzenie kopii zapasowych danych (backup), z testami przywracania (disaster recovery), • uwierzytelnianie wieloskładnikowe (MFA/2FA) dla pracowników i partnerów z dostępem do systemów, – monitoring logowań, operacji na danych oraz wykrywanie nietypowej aktywności,
Oferta niedostosowana do potrzeb klientów / partnerów	średni	średni	• przeprowadzanie cyklicznych badań rynku, ankiet satysfakcji, wywiadów z inwestorami i partnerami, • współpraca z partnerami w modelu co-creation – wspólne tworzenia oferty i usług,
Utrata marki lub reputacji	średni	średni	• budowanie kultury organizacyjnej opartej na wartościach, w tym: • określenie i wdrożenie kodeksu etycznego, • aktywne zarządzanie komunikacją i wizerunkiem - obecność w mediach społecznościowych i szybka reakcja na pojawiające się sygnały ryzyka, • budowanie relacji z mediami, klientami i interesariuszami,

Rodzaj ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia (poziom: duży / średni / mały)	Wpływ na strategię (poziom: duży / średni / mały)	Strategie mitygacji, mechanizmy reakcji i kontroli
Ryzyka finansowe	średni	średni	• monitorowanie opinii publicznej, • wdrożenie polityki zarządzania ryzykiem rynkowym oraz strategię zabezpieczające, które określają zasady zabezpieczania danego ryzyka oraz stosowane instrumenty zabezpieczające,
Outsourcing i ryzyko podwykonawców	średni	średni	• właściwe dokumentowanie oraz usystematyzowane działania kontrolne - zapewnienie kompletności i jakości dokumentacji, • systematyczne dokonywanie ocen dostawców usług,
Ryzyka projektowe			
Przekroczenie budżetu	średni	średni	• bieżący monitoring działań wykonawcy oraz potencjalnych opóźnień realizacji projektu, • systematyczna weryfikacja kosztów vs. zaplanowany budżet,
Przekroczenie harmonogramu	średni	niski	• stały nadzór nad przebiegiem prowadzonych prac, bieżąca ocena postępów wykonanych pra
Zmiana zakresu projektu	średni	średni	• bieżąca analiza otoczenia, w którym realizowany jest projekt,
Brak możliwości pozyskania wykwalifikowanej kadry na rynku do realizacji zakresu projektu	duży	średni	• budowanie stałej bazy partnerów oraz rozwój współpracy z podmiotami kształcenia specjalistów,

Źródło: opracowanie własne

Jednym z kluczowych ryzyk dla działalności Spółki jest tzw. luka przychodowa. Obecnie obowiązujące przepisy spowodują, że po 2026 r. wygaśnie jedno ze źródeł przychodów spółek zarządzających SSE, tj. opłaty za zezwolenia na działalność w obszarze SSE.

Zarząd Katowickiej SSE ma pełną świadomość powyższego ryzyka, które w przypadku materializacji w wariantcie pesymistycznym może spowodować spadek zysku netto w 2027 r. w stosunku do 2026 r. nawet do kilkudziesięciu procent. Ten pesymistyczny scenariusz nie spowoduje utraty płynności Spółki, tym niemniej wymaga podjęcia wyprzedzająco odpowiednich środków zaradczych.

Zaprezentowane w powyższym dokumencie cele: strategiczne, szczegółowe, kierunki działań, a w szczególności przedstawione w tabeli 7 fundamentalne inicjatywy strategiczne w opinii Zarządu umożliwią zmiętygowanie scenariusza pesymistycznego pod warunkiem ich odpowiedzialnego wdrażania, tzn. osiągnięcia odpowiednich poziomów założonych wskaźników.

4. System monitorowania i ewaluacji Strategii

Celem systemu monitorowania i ewaluacji jest zapewnienie skutecznej realizacji Strategii KSSE S.A. oraz ciągłe doskonalenie procesów i działań wspierających osiągnięcie wyznaczonych celów. System ten umożliwia bieżące śledzenie postępów, identyfikowanie obszarów wymagających poprawy oraz podejmowanie świadomych decyzji zarządczych, a także wspiera dążenie do uczynienia KSSE organizacji uczącej się.

Ewaluacja Strategii zostanie przeprowadzona w pierwszym kwartale 2028 r., co pozwoli na kompleksową analizę efektów realizowanych działań oraz dostosowanie strategicznych założeń do zmieniających się warunków rynkowych i potrzeb regionu. Monitorowanie odbywać się będzie na podstawie wcześniej zdefiniowanych wskaźników, które będą mierzyć efektywność działań w zakresie kształtowania kapitału intelektualnego oraz innych kluczowych obszarów Strategii. System monitorowania i ewaluacji stanowi fundament transparentności, odpowiedzialności oraz zrównoważonego rozwoju Spółki.

Tabela 9 Kluczowe wskaźniki monitorowania i ewaluacji

Cele		Kluczowe KPI
Cel strategiczny 1. Nowoczesna organizacja o wysokiej efektywności działania w perspektywie operacyjnej i strategicznej.		
1.1	Sprawność organizacyjna i kultura organizacyjna czyniące z KSSE organizację o wysokiej skuteczności i efektywności działania.	• Poziom zadowolenia inwestorów z obsługi przez zespół ds. obsługi inwestorów (%). • Udział projektów inwestycyjnych zrealizowanych z opóźnieniem w wyniku niewłaściwej komunikacji między interesariuszami w projektach inwestycyjnych zrealizowanych ogółem (%). • Przychód z usług poza przychodem z umów o świadczenie usług i opłat administracyjnych (zł).
1.2	Zdolność KSSE do rozwijania działalności załączkowych i ich przekształcania w podstawowe obszary działalności.	• Liczba start-up'ów objętych wsparciem. • Wskaźnik przeżywalności firm (survival rate) po 3 i 5 latach. • Liczba parków technologicznych (KSSENON). • Powierzchnia parków technologicznych (KSSENON). • Liczba inwestorów w parkach (KSSENON).

Cele		Kluczowe KPI
1.3	Relacje łączące KSSE z partnerami z różnych sektorów podnoszące efektywność realizacji operacji Spółki.	- Efektywność realizacji zadań w formie outsourcingu. - Liczba podpisanych umów insourcing'owych.
1.4	KSSE przyjaznym miejscem pracy dla kreatywnych i przedsiębiorczych pracowników	- Wskaźnik fluktuacji pracowników. - Indeks satysfakcji. - Liczba szkoleń i programów rozwojowych dla pracowników.
Cel strategiczny 2. KSSE inicjatorem przemian społeczno-ekonomicznych regionu i kraju oraz partnerem kształtowania i realizacji polityk w zakresie rozwoju gospodarczego.		
2.1	KSSE partnerem inicjującym i wspierającym kluczowe procesy na rzecz wielowymiarowej transformacji i modernizacji regionu.	- Liczba jednostek administracji współpracujących z KSSE na podstawie zawartych ramowych porozumień. - Liczba inwestorów współpracujących z KSSE działających w sektorach wschodzących.
2.2	KSSE wśród liderów kształtowania kapitału intelektualnego regionu.	- Liczba centrów kompetencji, w których Spółka jest inicjatorem lub partnerem. - Liczba uczniów powołanej szkoły międzynarodowej - Liczba szkół i szkół wyższych współpracujących z KSSE na podstawie zawartych ramowych porozumień.
2.3	Silna pozycja KSSE w kształtowaniu polityk i strategii rozwoju gospodarczego opierająca się na rozeznaniu rynku i tendencji w światowej gospodarce.	Liczba użytkowników baz informacyjnych oferowanych przez KSSE.
2.4	Silna marka czyniąca z KSSE podmiot „pierwszego wyboru” inwestorów poszukujących lokalizacji dla swoich inwestycji w tej części Europy.	- Liczba działań promocyjnych podjętych w oparciu o wdrażaną strategię marketingową. - Poziom rozpoznawalności marki na podstawie badań ankietowych oraz liczba osób pozytywnie kojarzących KSSE (zgodność wizerunkowa) w ramach badań społecznych - badania prowadzone co 2 lat (% zgodności wizerunkowa).
Cel strategiczny 3. Dostosowywane do potrzeb współczesnej gospodarki potencjały KSSE tworzące unikatowy ekosystem rozwoju nowoczesnego biznesu.		

Cele		Kluczowe KPI
3.1	Wysoka atrakcyjność inwestycyjna terenów i obiektów KSSE.	• Grunty/tereny zidentyfikowane, przeanalizowane, do potencjalnego nabycia (ha). • Zasób gruntów/terenów zakupionych (ha) • Zasób gruntów/terenów przekształconych i uzbrojonych (ha). • Grunty/tereny sprzedane (ha). • Tereny w zarządzaniu (ha). • Powierzchnia budynków własnych udostępnionych na cele wspierania działalności gospodarczych (m2). • Liczba pozyskanych dużych inwestycji (sztuk). • Liczba zgłoszonych w ramach PSI projektów inwestycyjnych w następstwie otrzymania informacji w ramach działań promocyjnych (sztuk, wielkość inwestycji, pochodzenie). • Liczba przedsiębiorstw planujących kolejną inwestycję w ramach PSI. • Powierzchnia przygotowana dla usług. • Liczba usług oferowanych przez KSSE. • % skomercjalizowania powierzchni przygotowanych pod usługi. • Satysfakcja najemców i partnerów (badania ankietowe).
3.2	Wysoki kapitał wiedzy KSSE tworzony w oparciu o relacje biznesu, nauki i samorządu.	• Liczba projektów badawczo-rozwojowych realizowanych wspólnie z uczelniami, liczba podpisanych umów o współpracy, liczba praktykantów i stażystów przyjętych z uczelni.
3.3	KSSE podmiotem napędzającym wzmacnianie kapitału relacyjnego swoich partnerów.	• Liczba przedsiębiorstw wg wielkości i branż oraz struktury kapitałowej (kapitał krajowy, zagraniczny) kontaktujących się ze Strefą na podstawie informacji pozyskanych w działaniach promocyjnych.
3.4	KSSE prestiżowym miejscem prowadzenia biznesu wzmacniającym wizerunek firm zlokalizowanych w strefie.	• Liczba wydarzeń, misji gospodarnych organizowanych przez samorząd lokalny i regionalny w których KSSE jest aktywnym uczestnikiem. • Liczba akcji promujących sukcesy inwestorów ze strefy.

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Strategia KSSE jest opracowaniem opierającym się na wielowymiarowej diagnozie obejmującej sytuację Spółki, procesy zachodzące w ostatnich latach, a także prognozy dotyczące spodziewanych zmian. Diagnoza została oparta na danych ilościowych oraz narzędziach jakościowych, w szczególności wykorzystujących zróżnicowaną wiedzę osób związanych ze Spółką. W diagnozie zostały uwzględnione wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania strategicznego rozwoju Spółki. Bilans strategiczny wskazał na szereg atutów Spółki, spośród których na plan pierwszy wybijają się wysokie kompetencje, wieloletnie doświadczenie, dobre relacje z otoczeniem, zakres udogodnień oferowanych inwestorom, a także pozytywny wizerunek KSSE. Wśród głównych uwarunkowań negatywnie wpływających na przyszłość Spółki lub generujących ryzyka strategiczne zidentyfikowano niestabilną sytuację w otoczeniu polityczno-regulacyjnym, deficyty w stosowaniu podejścia strategicznego w Spółce, problemy strukturalne i komunikacyjne oraz wyczerpywanie się możliwości przygotowywania dużych, atrakcyjnych terenów inwestycyjnych w regionach obecnej działalności KSSE.

Analiza SWOT opracowana w ujęciu relacyjnym wykazała występowanie przewagi w relacjach pomiędzy mocnymi stronami Spółki a szansami w otoczeniu. Oznacza to, że Spółka może stosować strategię agresywną, w szczególności dotyczącą poszerzania spektrum działalności i angażowania się w nowe inicjatywy w regionie.

Z wizji strategicznej sformułowanej dla KSSE wynika, że:

„Jesteśmy rzetelnym, sprawnym partnerem przedsiębiorstw działających w województwie śląskim i opolskim udostępniając im ekosystem, na który składają się inne, prężnie działające przedsiębiorstwa oraz organizacje w sektorze edukacyjnym i badawczo-rozwojowym, z którymi mogą wymienić wiedzę i doświadczenie oraz nawiązywać współpracę na różnych płaszczyznach. Możliwości te wspierają w różnorodny sposób realizację celów biznesowych, a w konsekwencji pozwalają podejmować kolejne projekty inwestycyjne otwierające perspektywy strategicznego rozwoju”.

Wizja znalazła w Strategii swoje rozwinięcie w trzech celach strategicznych. Pierwszy z nich odnosi się do zmian organizacyjnych, a w szczególności do czynienia z KSSE organizacji uczącej się, opartej na kompetencjach i innowacyjności pracowników oraz ich relacjach z partnerami.

Drugi z celów strategicznych zorientowany jest na dalsze wzmacnianie pozycji KSSE w otoczeniu, zwłaszcza w kontekście zachodzących w regionie przemian transformacyjnych oraz aspiracji Spółki do zajmowania ważnego miejsca w procesach kształtowania atutów regionu na rzecz rozwoju innowacyjnego. Trzeci z celów dotyczy dalszego doskonalenia usług i udogodnień tworzących wyjątkowe ekosystemy rozwoju biznesu oraz wzmacniania kapitału relacyjnego firm. Każdy z celów strategicznych został zdekomponowany na cztery cele szczegółowe.

Realizacja celów organizowana będzie przez tworzenie w perspektywie strategicznej projektów wdrożeniowych wyznaczanych przez zbiór kierunków zawartych w Strategii w punkcie 2.2.2. Punktem startu dla realizacji Strategii są podstawowe inicjatywy strategiczne będące wiązkami projektów powiązanych merytorycznie lub narzędziowo. Nakreślony w Strategii system wdrażania uwzględnia także zbiór wskaźników umożliwiających monitoring procesu implementacyjnego; wskaźniki zostały zaadresowane do celów szczegółowych oraz kluczowych inicjatyw strategicznych. Nakreślone zostały także ryzyka wpływające na przyszłość Spółki i wdrażanie Strategii, w tym ryzyka strategiczne – bezpośrednio powiązane z celami strategicznymi, ryzyka organizacyjne i procesowe – identyfikowane w ramach podstawowej działalności związanej z funkcjonowaniem i organizacją pracy w Spółce, ryzyka projektowe – mogące mieć negatywny wpływ na realizację projektów. Dokonano także szacowania ryzyk oraz nakreślono strategię ich mitygacji.

Wartością procesu formułowania Strategii stało się przeprowadzenie szerokiego procesu konsultacyjnego z pracownikami w formie umożliwiającej swobodne formułowanie opinii o Spółce oraz kreowanie pomysłów odnoszących się do jej strategicznej przyszłości. Zaangażowanie pracowników w proces tworzenia Strategii warto kontynuować i utrzymywać; za jedną z podstaw procesu wdrożeniowego a co za tym idzie fundament rozwoju strategicznego KSSE uznać należy zapewnienie warunków do wykorzystywania i rozwijania kompetencji oraz przedsiębiorczości pracowników Spółki ze wsparciem i pod kierownictwem merytorycznego Zarządu.

PREZES ZARZĄDU

dr hab. Rafał Żelazny

**WICEPREZES ZARZĄDU
ZASTĘPCA PREZESA**

Jacek Brzezinka