

# Analiza mocnych i słabych stron Pomorza w zakresie nowoczesnych usług

[analiza porównawcza na tle pozostałych polskich województw]

2026

MOCNE I SŁABE STRONY POMORZA  
W ZAKRESIE NOWOCZESNYCH USŁUG

ANALIZY CZĄSTKOWE  
I SYNTETYCZNE

CZYNNIKI  
LOKALIZACJI



# Analiza mocnych i słabych stron Pomorza w zakresie nowoczesnych usług (analiza porównawcza na tle pozostałych polskich województw) 2026

Wydawca



## Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

ul. Do Studzienki 63  
80-227 Gdańsk  
tel. +48 58 524 49 30  
ibngr@ibngr.pl

### Zespół realizujący cykl badawczy

prof. dr hab. **Jan Fazlagić**, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

prof. dr hab. **Stanisław Kowalczyk**, Szkoła Główna Handlowa

prof. dr hab. **Paweł Kubicki**, Uniwersytet Jagielloński

**Adam Leśniewicz**, dyrektor, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

prof. **Mariusz Orłowski**, Virginia Tech University

**Luk Palmen**, Prezes Zarządu, InnoCo

**Jan Maria Szomburg**, Prezes Zarządu, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

**Marcin Wandałowski**, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



Pomorski  
Przegląd  
Gospodarczy

Badania i raport zrealizowano w ramach naboru o objęcie wsparciem z Planu Rozwojowego dotyczącego realizacji projektu w ramach naboru Inwestycji A.3.1.1 pt. „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych” nr umowy o objęcie wsparciem KPO/22/LLL/U/0013.

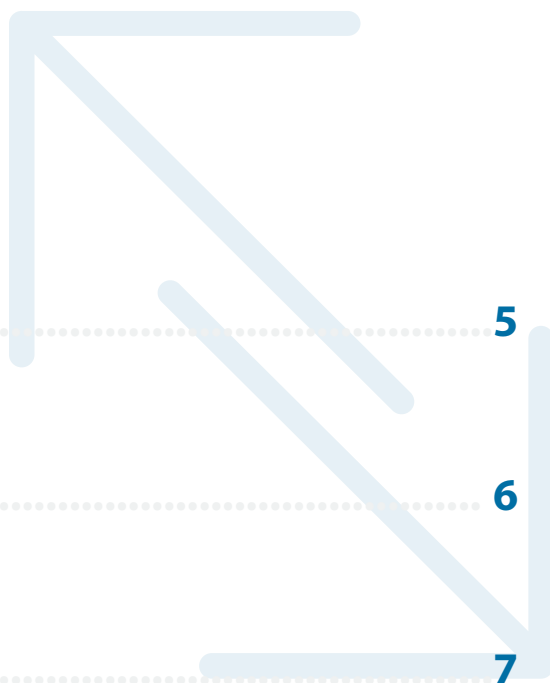


Rzeczpospolita  
Polska

Sfinansowane przez  
Unię Europejską  
NextGenerationEU



# Spis treści



<b>1. Wstęp</b>	<b>5</b>
<b>2. Podsumowanie wyników badania</b>	<b>6</b>
<b>3. Cel, zakres i metodologia badania</b>	<b>7</b>
Cel	7
Zakres	7
Metodologia badania	10
<b>4. Czynniki lokalizacji nowoczesnych usług</b>	<b>11</b>
<b>5. Analiza mocnych i słabych stron Pomorza w zakresie nowoczesnych usług na tle pozostałych polskich województw – analizy cząstkowe</b>	<b>14</b>
5.1 Zasoby pracy	14
5.2 Koszty pracy	16
5.3 Dostępność powierzchni biurowej	19
5.4 Dostępność zielonej energii	21
5.5 Dostępność transportowa	23
5.6 Środowisko i atrakcyjność miejsca	24
5.7 Otoczenie społeczno-kulturowe	27

<b>6. Analiza mocnych i słabych stron Pomorza w zakresie nowoczesnych usług na tle pozostałych polskich województw – analiza syntetyczna .....</b>	<b>30</b>
<b>7. Podsumowanie i wnioski .....</b>	<b>34</b>
<b>8. Załączniki .....</b>	<b>39</b>
<b>9. Spis tabel i kartogramów .....</b>	<b>41</b>

# 1. Wstęp

**W ostatnich dwóch dekadach Polska stała się jednym z najważniejszych europejskich ośrodków lokowania nowoczesnych usług biznesowych. Początkowo jej przewagi opierały się w dużej mierze na relatywnie niskich kosztach pracy i dostępności dobrze wykształconych kadr. Obecnie jednak coraz większe znaczenie mają czynniki jakościowe: specjalizacja kompetencji, potencjał akademicki, dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej, jakość życia, atrakcyjność miejsca, stabilność otoczenia społeczno-gospodarczego, dostęp do zielonej energii oraz zdolność regionów do przyciągania i zatrzymywania wysoko wykwalifikowanych pracowników.**

**P**rzemiany zachodzące w sektorze nowoczesnych usług przesuwają punkt ciężkości w ocenie atrakcyjności inwestycyjnej regionów z prostych przewag kosztowych na szerszy zestaw uwarunkowań rozwojowych. Znaczenie zyskuje zdolność regionu do zaoferowania odpowiednio wykwalifikowanych zasobów pracy, rozwiniętej infrastruktury, korzystnych warunków środowiskowych, dobrej dostępności komunikacyjnej oraz otoczenia sprzyjającego działalności o wysokiej wartości dodanej. Dotyczy to zwłaszcza tych procesów, które wymagają zaawansowanych kompetencji cyfrowych, technologicznych, finansowych lub badawczo-analitycznych.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera ocena realnej pozycji konkurencyjnej województwa pomorskiego. Pomorze, z Trójmiastem jako głównym ośrodkiem metropolitalnym, od wielu lat wzmacnia swoją pozycję jako lokalizacja atrakcyjna dla działalności usługowej, technologicznej i biznesowej. Region łączy rozwijający się rynek pracy, zaplecze akademickie,

nowoczesną infrastrukturę biurową, wysoką jakość życia, walory środowiskowe oraz rosnący potencjał w zakresie zielonej energii. Jednocześnie funkcjonuje w warunkach silnej konkurencji ze strony regionów, w których znajdują się największe polskie metropolie, w szczególności Warszawa, Kraków, Wrocław, Katowice i Poznań.

Celem niniejszej analizy jest określenie mocnych i słabych stron Pomorza w zakresie nowoczesnych usług oraz porównanie atrakcyjności inwestycyjnej województwa pomorskiego z pozostałymi polskimi województwami. Jej wyniki pozwalają wskazać pozycję Pomorza na tle innych regionów, określić obszary jego przewag konkurencyjnych oraz zidentyfikować te czynniki, które mogą ograniczać dalszy rozwój sektora nowoczesnych usług. Wnioski płynące z badania mogą stanowić punkt odniesienia dla działań samorządu regionalnego, instytucji otoczenia biznesu, uczelni oraz innych podmiotów zaangażowanych w kształtowanie warunków rozwoju gospodarczego województwa pomorskiego. ■

## 2. Podsumowanie wyników badania

**Celem badania pt. *Analiza mocnych i słabych stron Pomorza w zakresie nowoczesnych usług (analiza porównawcza na tle pozostałych polskich województw) 2026* było określenie atrakcyjności inwestycyjnej Pomorza dla nowoczesnej działalności usługowej oraz jej porównanie względem innych polskich województw.**

Ocena ta dokonana została w oparciu o 7 grup czynników:

- ▶ zasoby pracy,
- ▶ koszty pracy,
- ▶ dostępność powierzchni biurowej,
- ▶ dostępność zielonej energii,
- ▶ dostępność transportowa,
- ▶ środowisko i atrakcyjność miejsca,
- ▶ otoczenie społeczno-kulturowe.

Przeprowadzona analiza porównawcza polskich województw wskazuje, że najwyższą atrakcyjnością inwestycyjną dla nowoczesnej działalności usługowej charakteryzują się województwa małopolskie, mazowieckie i śląskie, a bezpośrednio za nimi plasuje się województwo pomorskie.

Kluczowe przewagi Pomorza są związane z:

- ▶ bardzo wysoką jakością środowiska i atrakcyjnością miejsca,
- ▶ bardzo dobrze rozwiniętym otoczeniem społeczno-kulturowym,
- ▶ wysoką dostępnością zasobów pracy,
- ▶ wysoką dostępnością powierzchni biurowej,
- ▶ wysoką dostępnością zielonej energii.

Do słabszych stron Pomorza należy natomiast zaliczyć relatywnie wysokie koszty pracy, które – podobnie jak w innych regionach opartych na silnych ośrodkach metropolitalnych – mogą stanowić istotny czynnik wpływający na decyzję potencjalnych inwestorów. ■



# 3. Cel, zakres i metodologia badania

## Cel

Celem *Analizy mocnych i słabych stron Pomorza w zakresie nowoczesnych usług (analizy porównawczej na tle pozostałych polskich województw) 2026* jest kompleksowa ocena atrakcyjności inwestycyjnej województwa pomorskiego dla nowoczesnej działalności usługowej w ujęciu regionalnym oraz wskazanie słabych i mocnych stron regionu (cech, które w największym stopniu wspierają lub ograniczają potencjał rozwojowy w badanym zakresie).

Analiza pozwala zidentyfikować kluczowe obszary mające wpływ na decyzję o lokalizacji inwestycji usługowych, a także określić dystans dzielący Pomorze od innych województw o podobnym profilu gospodarczym. Uzyskane wnioski mogą stanowić podstawę do dalszej refleksji nad kierunkami polityki rozwoju regionalnego, ukierunkowanej na wzmocnienie konkurencyjności sektora nowoczesnych usług w warunkach postępującej transformacji gospodarki.

## Zakres

Merytoryczny zakres raportu odnosi się do pojęć:

- ▶ „nowoczesnych usług”, rozumianych jako usługi podstawowe, zaawansowane i najbardziej zaawansowane – wspierające rozwój przedsiębiorstw, budujące ich

konkurencyjność, efektywność oraz dostosowujące je do współczesnych warunków rynkowych. W szczególności chodzi tu o procesy biznesowe (np. księgowo, IT, badawczo-rozwojowe) relokowane z centrali korporacji do globalnie rozproszonych lokalizacji, ▶ „atrakcyjności inwestycyjnej”, interpretowanej jako zdolność nakłonienia globalnych podmiotów do ulokowania na danym obszarze swoich centrów nowoczesnych usług (uśredniając poziom ich zaawansowania) poprzez zaoferowanie kombinacji korzyści (czynników) lokalizacji, możliwych do osiągnięcia w trakcie prowadzenia danej działalności usługowej.

W konsekwencji – województwa cechujące się optymalną kombinacją czynników lokalizacji są atrakcyjne inwestycyjnie, gdyż pozwalają na zmniejszenie ryzyka niepowodzenia inwestycji, jak również zwiększają szansę na osiągnięcie wyższej stopy zwrotu kapitału poprzez redukcję nakładów inwestycyjnych oraz ułatwiają zwiększenie przychodów.

W niniejszym badaniu przyjęta została optyka inwestora, która nadaje wnioskowi szczególną wartość z punktu widzenia regionalnych i lokalnych aktorów życia społeczno-gospodarczego, pozwalając na trafniejsze rozpoznanie uwarunkowań rozwoju oraz formułowanie skuteczniejszej polityki rozwoju. Poznanie i zrozumienie mocnych i słabych stron regionu, a także analiza profilu

potencjalnych konkurentów w rywalizacji o przyciągnięcie konkretnych inwestycji, mogą przełożyć się na bardziej skuteczne kreowanie przewag w zakresie atrakcyjności inwestycyjnej.

W tym miejscu należy również podkreślić, że interesy potencjalnego inwestora mogą się różnić od szerszych interesów rozwojowych danej jednostki terytorialnej. W związku z tym wnioski płynące z niniejszej analizy, choć mogą być istotne z punktu widzenia kształtowania polityki rozwoju regionalnego czy lokalnego, nie są z nimi tożsame.

Zakres merytoryczny opracowania uwarunkowany jest:

- ▶ koniecznością zastosowania szerokiego spektrum wskaźników opisujących poszczególne czynniki związane z lokalizowaniem nowoczesnych usług,
- ▶ koniecznością doboru różnych wag poszczególnych czynników lokalizacji dla podkreślenia ich różnego znaczenia z perspektywy ogólnej atrakcyjności inwestycyjnej danego regionu dla nowoczesnych usług.

Biorąc pod uwagę wymienione uwarunkowania, w ramach niniejszego badania przeanalizowano kilkadziesiąt zmiennych będących podstawą dla oceny przestrzennego zróżnicowania poszczególnych czynników, z których wynika ogólna atrakcyjność inwestycyjna danego regionu z punktu widzenia rozwoju sektora nowoczesnych usług. W zależności od stopnia ich wpływu na ogólną atrakcyjność inwestycyjną, zgodnie z autorską metodologią badawczą Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową (IBnGR), nadano im różne wagi. Wagi zasadniczych kategorii grupujących cząstkowe wskaźniki badawcze prezentuje Tabela 1.

W ramach każdej kategorii wytypowane zostały wskaźniki cząstkowe (w zależności od kategorii ich liczba oscylowała w przedziale 1-5), co pozwoliło oprzeć badanie na 21 wskaźnikach cząstkowych. Wskaźniki cząstkowe dla zasadniczych grup czynników wpływających na atrakcyjność inwestycyjną województwa dla nowoczesnych usług zostały opisane w rozdziale III. Szczegółowy spis danych statystycznych branż pod

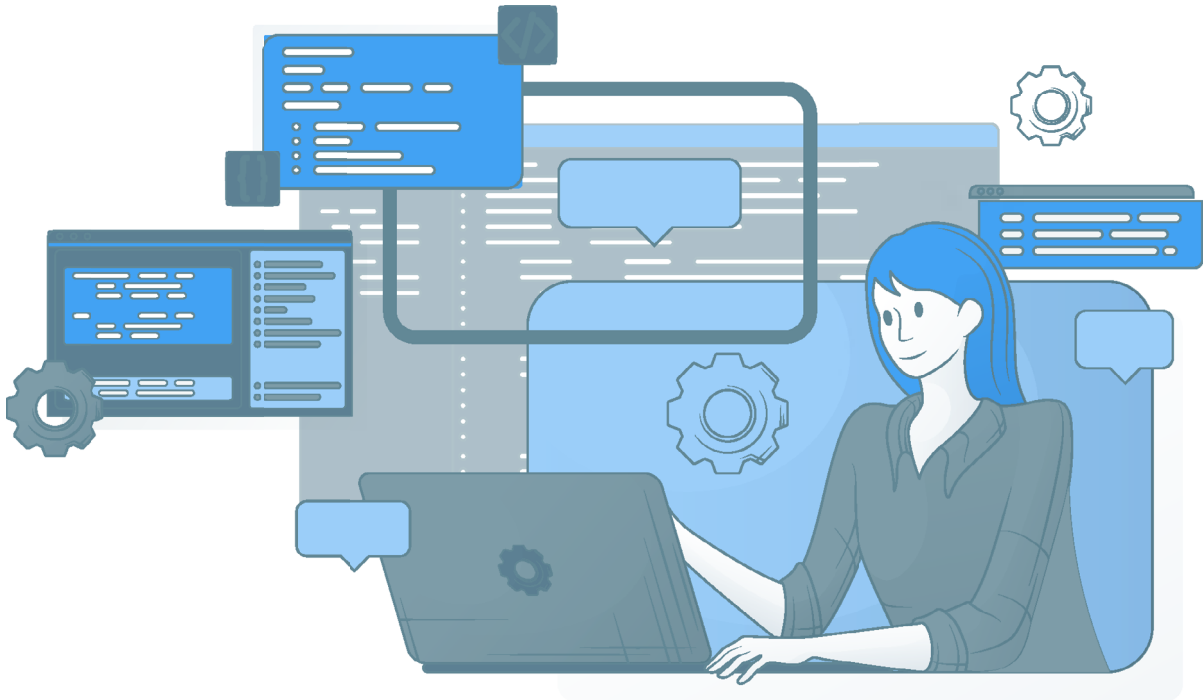


Tabela 1.

### Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej regionów dla nowoczesnych usług wraz z wagami

Lp.	Czynnik	Waga
1	Zasoby pracy	30
2	Koszty pracy	15
3	Dostępność powierzchni biurowej	15
4	Dostępność zielonej energii	10
5	Dostępność transportowa	10
6	Środowisko i atrakcyjność miejsca	10
7	Otoczenie społeczno-kulturowe	10

Źródło: Opracowanie własne IBnGR.



uwagę w ramach poszczególnych, zasadniczych grup (kategorii) czynników, źródła danych oraz zakres czasowy wykazane zostały w załączniku nr 1. Wagi przypisane poszczególnym wskaźnikom cząstkowym stanowią niejawną element autorskiej metodologii IBnGR.

Przestrzenny zakres badania obejmuje Polskę w podziale na 16 województw. Zakres czasowy wyznacza dostępność najnowszych danych, dlatego też w raporcie wykorzystano dane z lat 2024, 2025 i 2026.

Wszystkie wskaźniki w niniejszym badaniu, w celu zapewnienia ich porównywalności oraz spójnej interpretacji kierunku wpływu, zostały poddane podstawowej standaryzacji Z-score.

Proces ten, dla uwzględnienia charakteru zmiennych – tzn. rozróżnienia czy ich wzrost jest zjawiskiem pozytywnym czy negatywnym z punktu widzenia analizowanego problemu, został rozwinięty

o korektę kierunku zmiennej (stymulanta vs. destymulanta). Zmienne uznane za korzystne z punktu widzenia atrakcyjności lokalizacyjnej dla nowych inwestycji z zakresu nowoczesnych usług, zachowały pierwotny kierunek skali. Natomiast w przypadku wskaźników o niekorzystnym wydźwięku – których wzrost świadczy o pogorszeniu warunków – zastosowano mnożnik o wartości ujemnej umożliwiający przekształcenie kierunku.

Dzięki powyższym działaniom możliwe stało się spójne zestawienie ww. danych oraz dalsze wykorzystanie w analizie porównawczej i konstrukcji wskaźników syntetycznych<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Wartości dodatnie wskaźnika oznaczają, że w danej grupie (kategorii) czynników województwo osiąga wynik powyżej przeciętnej (na tle pozostałych polskich województw), zaś wartości ujemne, że plasuje się poniżej przeciętnych wyników osiągniętych przez regiony. Wartości bliskie 0 – województwo jest na poziomie zbliżonym do średniej. Wartości powyżej 1 oznaczają poziom wskaźnika znacznie wyższy od średniej (pozytywnie wyróżniające się województwa), zaś wartości poniżej -1 oznaczają, że region w danej kategorii czynników wyróżnia się na tle pozostałych województw w sposób jednoznacznie negatywny.

W raporcie wykorzystano dane ilościowe pochodzące przede wszystkim z systemu statystyki publicznej (Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego), które uzupełnione zostały danymi pochodzącymi z Urzędu Regulacji Energetyki oraz Google Maps.

## Metodologia badania

W *Analizie mocnych i słabych stron Pomorza w zakresie nowoczesnych usług (analizie porównawczej na tle pozostałych polskich województw) 2026* została wykorzystana klasyfikacja pseudo-jednocechowa.

Metoda ta zapewnia – poprzez odpowiednią transformację i agregację danych statystycznych – zredukowanie wielowymiarowości badanych zagadnień dzięki stworzeniu jednowymiarowej oceny, która zachowuje istotne cechy oryginalnych danych, umożliwiając jednocześnie skuteczną klasyfikację badanych jednostek terytorialnych.

W rezultacie każdemu polskiemu regionowi przypisane zostały wartości wskaźnika, które reprezentują ogólną notę odzwierciedlającą jego poziom zaawansowania z punktu widzenia badanego obszaru. Stanowi ona w istocie sumę ważonych wartości autorsko dobranych pseudocech (z których każda stanowi *de facto* oddzielny „podwskaźnik” syntetyczny, składający się z 1-5 danych statystycznych), których wagi odzwierciedlają ich istotność z punktu widzenia analizowanego obszaru. Poszczególne wagi ustalone zostały na podstawie autorskiej metody Zespołu Badawczego, uwzględniającej ekspertyzę dziedzinową, jak również analizę danych historycznych.

Wzór ww. opisywanego wskaźnika syntetycznego można zapisać w następujący sposób:

$$\sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i$$

gdzie:

$n$  to liczba wskaźników,

$w_i$  to waga  $i$ -tego wskaźnika,

$x_i$  to wartość  $i$ -tego wskaźnika.

Zastosowanie klasyfikacji pseudo-jednocechowej powoduje, że oceny badanych wskaźników mają charakter względny, gdzie punktem odniesienia jest wartość średnia dla zbioru regionów. Mimo starań autorów, niniejsze opracowanie nie wyczerpie wszystkich istotnych aspektów związanych z atrakcyjnością inwestycyjną z punktu widzenia nowoczesnych usług badanych jednostek terytorialnych. Wynika to m.in. z braku dostępności niektórych danych ilościowych. Uzyskane wyniki można zatem interpretować, uwzględniając jedynie zakres i specyfikę wykorzystanych w analizie danych.

W ocenie regionów – zarówno w ujęciu cząstkowym, jak i syntetycznym – zastosowano *benchmarking*, dzielący je na pięć grup o:

- ▶ najwyższym poziomie (miejsca 1-3 w danej kategorii),
- ▶ wysokim poziomie (4-6),
- ▶ przeciętnym poziomie (7-9),
- ▶ niskim poziomie (10-12),
- ▶ najniższym poziomie (13-16). ■

# 4. Czynniki lokalizacji nowoczesnych usług

W ramach niniejszego badania przebadano następujące czynniki lokalizacji nowoczesnych usług:

- ▶ zasoby pracy,
- ▶ koszty pracy,
- ▶ dostępność powierzchni biurowej,
- ▶ dostępność zielonej energii,
- ▶ dostępność transportowa,
- ▶ środowisko i atrakcyjność miejsca,
- ▶ otoczenie społeczno-kulturowe.

Dla każdej z zasadniczych grup czynników wytypowano od 1 do 5 referencyjnych wskaźników cząstkowych, których charakterystykę prezentuje niniejszy rozdział opracowania.



## ZASOBY PRACY

Dostępność kadr o specjalistycznej wiedzy i umiejętnościach jest najważniejszym czynnikiem lokalizacji nowoczesnych usług. W zależności od typu świadczonych usług, kompetencje te mogą być związane m.in. ze znajomością języków obcych, wiedzą w obrębie księgowości, programowania, prawa czy też z wysokospecjalistycznymi umiejętnościami niezbędnymi w procesie tworzenia innowacji. Co istotne – pole do automatyzacji procesów w omawianym sektorze dotyczy w tym momencie przede wszystkim najprostszych usług. W tych bardziej zaawansowanych, nieodzowny jest udział wysokiej klasy specjalistów.

Oceniając zasoby pracy polskich regionów, wzięto pod uwagę następujące czynniki:

- ▶ liczba pracujący w sektorze ABSL<sup>2</sup> na km<sup>2</sup>,
- ▶ liczba studentów ogółem na km<sup>2</sup>,
- ▶ liczba studentów na kierunkach szczególnie użytecznych z punktu widzenia działalności badawczo-rozwojowej<sup>3</sup> na km<sup>2</sup>.



## KOSZTY PRACY

Koszty zatrudnienia są jednym z decydujących czynników przy wyborze lokalizacji dla inwestycji z sektora nowoczesnych usług – choć w tym kontekście liczą się przede wszystkim różnice w wynagrodzeniach pomiędzy poszczególnymi krajami, to nie bez znaczenia pozostają także różnice wewnątrz krajowe (międzyregionalne). Z perspektywy inwestorów szczególnie atrakcyjne są obszary oferujące wykwalifikowanych pracowników przy relatywnie niskich kosztach pracy – nie wpływających jednak zarazem na obniżenie jakości świadczonych usług.

Oceniając koszty pracy w polskich regionach, wzięto pod uwagę następujące czynniki:

- ▶ przeciętne wynagrodzenie brutto,
- ▶ stopa bezrobocia rejestrowanego<sup>4</sup>,
- ▶ współczynnik aktywności zawodowej ludności w wieku 15-89 lat.

<sup>2</sup> Działy PKD: 62, 63, 69, 70, 71, 72, 74 oraz 82.

<sup>3</sup> Wzięto pod uwagę kierunki: biologiczne, fizyczne, matematyczne i statystyczne, technologie teleinformatycznych, inżynieryjno-techniczne oraz medyczne.

<sup>4</sup> Wysoka stopa bezrobocia obniża presję płacową oraz skłonność do zmiany pracy, natomiast niska – zwiększa tę presję oraz otwiera pracownikom na zmianę miejsca zatrudnienia.



## DOSTĘPNOŚĆ POWIERZCHNI BIUROWEJ

Promowany przez globalne korporacje zrównoważony model rozwoju wpływa na to, że poszukują one powierzchni w budynkach o najwyższych standardach (również ekologicznych), zapewniających odpowiedni komfort pracy. Najemcy z sektora nowoczesnych usług mają także swoje preferencje odnośnie do zdolności elastycznego dostosowywania wielkości użytkowanej powierzchni biurowej, oczekując m.in. możliwości szybkiego powiększenia (lub ewentualnie pomniejszenia) wielkości zajmowanej przestrzeni w zależności od zmieniających się potrzeb. Tego typu operacje są możliwe niemal wyłącznie w najbardziej nowoczesnych biurowcach.

Oceniając dostępność powierzchni biurowej polskich regionów, wzięto pod uwagę następujący czynnik:

- ▶ powierzchnia użytkowa budynków biurowych wybudowanych w latach 2014-2024 na km<sup>2</sup>.



## DOSTĘPNOŚĆ ZIELONEJ ENERGII

Dostępność zielonej energii staje się coraz ważniejszym czynnikiem przy lokowaniu inwestycji z obszaru nowoczesnych usług. Jej znaczenie rośnie w kontekście globalnych trendów w zakresie zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej (co przekłada się na wizerunek firmy), wymogów regulacyjnych oraz presji ze strony partnerów biznesowych oraz instytucji

finansowych. W długiej perspektywie prowadzenie działalności w lokalizacji oferującej zieloną energię przekładać się też będzie na oszczędności kosztowe.

Oceniając dostępność zielonej energii w polskich regionach, wzięto pod uwagę następujące czynniki:

- ▶ moc zainstalowana instalacji OZE<sup>5</sup> na km<sup>2</sup>,
- ▶ energia wyprodukowana ze źródeł odnawialnych na km<sup>2</sup>.



## DOSTĘPNOŚĆ TRANSPORTOWA

Dostępność transportowa odgrywa istotną rolę w lokowaniu inwestycji z obszaru nowoczesnych usług. Firmy z tego sektora często współpracują z klientami i partnerami z różnych części kraju i świata – w tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera bliskość lotniska międzynarodowego. Istotnym atutem może być również szybki dojazd do Warszawy jako stolicy kraju, która stanowi główne centrum decyzyjne oraz węzeł kontaktów biznesowych i instytucjonalnych, ułatwiający bieżącą współpracę z klientami, partnerami i administracją publiczną.

Oceniając dostępność transportową polskich regionów, wzięto pod uwagę następujące czynniki:

- ▶ czas dojazdu do lotniska międzynarodowego,
- ▶ czas dojazdu do Warszawy.

<sup>5</sup> Bez współpalania.



## ŚRODOWISKO I ATRAKCYJNOŚĆ MIEJSCA

Podstawą działalności w obrębie nowoczesnych usług jest dostęp do odpowiedniej podaży wyspecjalizowanych, w tym również wysoko zaawansowanych, zasobów pracy. Jednym z czynników wpływających na chęć osiedlenia się pracowników w danej lokalizacji jest jej szeroko rozumiana atrakcyjność, obejmująca w znacznym stopniu jakość środowiska. Co więcej, funkcjonowanie na obszarach o wysokim poziomie zanieczyszczenia i degradacji środowiskowej może też negatywnie wpłynąć na wizerunek firm.

Oceniając środowisko i atrakcyjność miejsca polskich regionów, wzięto pod uwagę następujące czynniki:

- ▶ odsetek ludności korzystającej z oczyszczalni ścieków,
- ▶ emisje pyłów na km<sup>2</sup>,
- ▶ emisje gazów na km<sup>2</sup>,
- ▶ obszary prawnie chronione na km<sup>2</sup>,
- ▶ podmioty gospodarcze w sekcji zakwaterowania i usług gastronomicznych na mieszkańca.

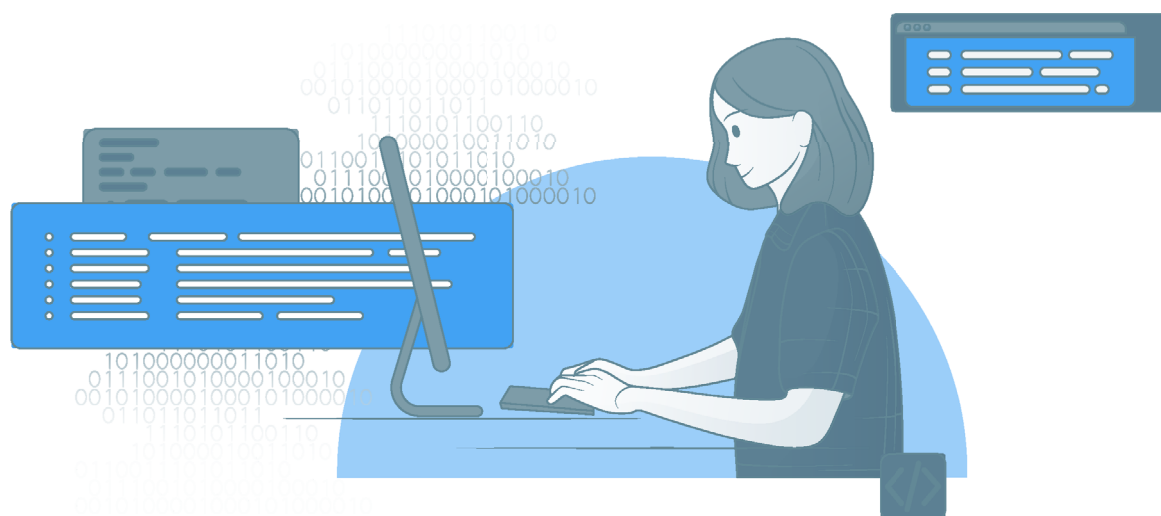


## OTOCZENIE SPOŁECZNO- KULTUROWE

Jakość otoczenia społeczno-kulturowego stanowi jeden z kluczowych czynników przekładających się na jakość życia, a w konsekwencji – na skalę przyciągania do danego miejsca utalentowanych uczniów, studentów oraz pracowników, bez których prowadzenie nowoczesnej działalności usługowej nie będzie możliwe.

Oceniając otoczenie społeczno-kulturowe polskich regionów, wzięto pod uwagę następujące czynniki:

- ▶ zameldowania na pobyt stały osób w wieku produkcyjnym (z innych województw) na mieszkańca,
- ▶ zameldowania na pobyt stały osób w wieku produkcyjnym (z zagranicy) na mieszkańca,
- ▶ uczestnicy imprez artystycznych, rozrywkowych i sportowych na mieszkańca,
- ▶ widzowie widowisk w stałych salach teatralnych na mieszkańca,
- ▶ liczba fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych na mieszkańca. ■



# 5. Analiza mocnych i słabych stron Pomorza w zakresie nowoczesnych usług na tle polskich województw – analizy cząstkowe

**Ocena atrakcyjności inwestycyjnej polskich województw z punktu widzenia nowoczesnych usług została dokonana na bazie analizy siedmiu grup czynników zasadniczych, zawierających od 1 do 5 wskaźników cząstkowych. W niniejszym rozdziale przedstawione zostało regionalne zróżnicowanie wyników w ramach każdej z kategorii.**



## 5.1 ZASOBY PRACY

miejsce 5 | WYSOKI



**W** kategorii zasobów pracy województwo pomorskie zajmuje 5. miejsce w kraju, co lokuje je w grupie regionów o wysokim poziomie potencjału kadrowego dla sektora nowoczesnych usług. Pomorze osiąga wysokie pozycje zarówno pod względem liczby pracujących w sektorze nowoczesnych usług (ABSL) w przeliczeniu na powierzchnię, jak i liczby studentów ogółem oraz liczby studentów kierunków

szczególnie użytecznych z punktu widzenia działalności badawczo-rozwojowej. Wskazuje to na relatywnie dobrze rozwinięte zaplecze kompetencyjne regionu oraz jego zdolność do zasilania sektora nowoczesnych usług wykwalifikowanymi kadrami. Silną stroną Pomorza pozostaje również rozwinięty potencjał akademicki Trójmiasta, który sprzyja rozwojowi działalności wykorzystującej zaawansowane kompetencje cyfrowe, analityczne i technologiczne.

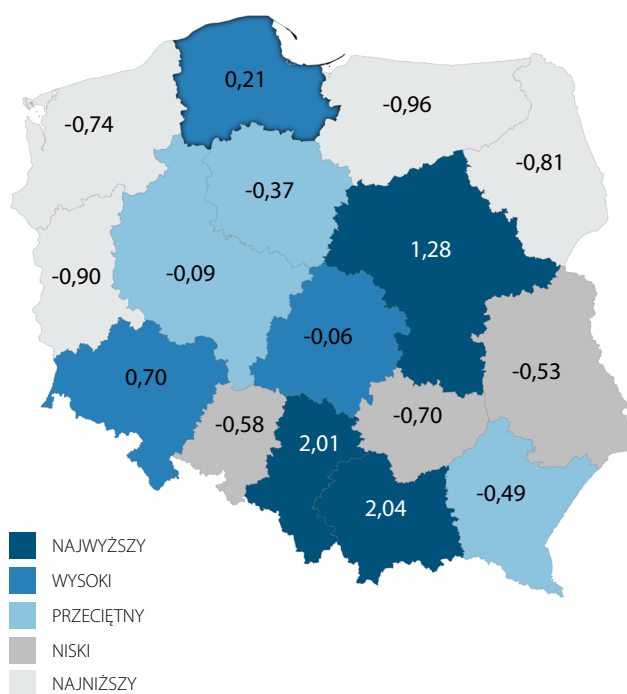
Najwyższy poziom zasobów pracy występuje w województwach małopolskim, śląskim oraz mazowieckim, przy czym pierwsze dwa wymienione województwa wyraźnie dominują w analizowanej kategorii. Regiony te charakteryzują się bardzo wysoką koncentracją zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług, rozbudowanym zapleczem akademickim oraz dużą skalą kształcenia na kierunkach istotnych z punktu widzenia gospodarki opartej na wiedzy. Dodatkowo w przypadku liderującego województwa małopolskiego kluczową rolę odgrywa silna pozycja Krakowa jako jednego z najważniejszych ośrodków usług biznesowych i technologicznych w Europie Środkowo-Wschodniej.

Na tle liderów województwo pomorskie pozostaje w zauważalnym dystansie, wynikającym przede wszystkim z mniejszej skali rynku pracy oraz niższej koncentracji sektora nowoczesnych usług. Pozycja Pomorza na tle innych regionów wydaje się dość ugruntowana – z jednej strony dzieli je wyraźny dystans do znajdującego się bezpośrednio ponad nim Dolnego Śląska, a z drugiej – zauważalna jest jego przewaga nad kolejnymi w zestawieniu województwami: łódzkim oraz wielkopolskim.

W kolejnych latach pozycja województwa pomorskiego w zakresie zasobów pracy będzie zależała przede wszystkim od zdolności regionu

Kartogram 1.

### Klasyfikacja polskich regionów w grupie czynników „Zasoby pracy”



Źródło: Opracowanie własne IBnGR

do przyciągania i zatrzymywania wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz dalszego rozwoju kompetencji odpowiadających potrzebom nowoczesnych usług. Ważnym uwarunkowaniem pozostanie również zdolność regionu do utrzymania atrakcyjnych warunków życia i pracy dla wysoko wykwalifikowanych specjalistów, co jest jednym z czynników wpływających na dostępność kadr. ■



Tabela 2.

### Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Zasoby pracy” – podsumowanie

#### MOCNE STRONY

- 👍 5. pozycja pod względem liczby pracujących w sektorze ABSL na km<sup>2</sup>
- 👍 5. pozycja pod względem liczby studentów ogółem na km<sup>2</sup>
- 👍 6. pozycja pod względem liczby studentów na kierunkach szczególnie użytecznych z punktu widzenia działalności badawczo-rozwojowej na km<sup>2</sup>

Źródło: Opracowanie własne IBnGR



Tabela 3.

## Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Zasoby pracy”

L.p.	Województwo	Pracujący w sektorze ABSL na km <sup>2</sup>	Liczba studentów na km <sup>2</sup>	Liczba studentów na kierunkach szczególnie użytecznych z punktu widzenia działalności badawczo-rozwojowej na km <sup>2</sup>	Wartość wskaźnika syntetycznego
1	Małopolskie				2,04
2	Śląskie				2,01
3	Mazowieckie				1,28
4	Dolnośląskie				0,70
5	Pomorskie				0,21
6	Łódzkie				-0,06
7	Wielkopolskie				-0,09
8	Kujawsko-Pomorskie				-0,37
9	Podkarpackie				-0,49
10	Lubelskie				-0,53
11	Opolskie				-0,58
12	Świętokrzyskie				-0,70
13	Zachodniopomorskie				-0,74
14	Podlaskie				-0,81
15	Lubuskie				-0,90
16	Warmińsko-Mazurskie				-0,96



Źródło: Opracowanie własne IBnGR



## 5.2 KOSZTY PRACY

miejsce 12 | NISKI



**W** kategorii kosztów pracy województwo pomorskie zajmuje 12. miejsce w kraju, co lokuje je w grupie regionów o niskim poziomie atrakcyjności dla inwestorów pod względem tego czynnika. Oznacza to, że z perspektywy inwestorów poszukujących

lokalizacji o relatywnie niskich kosztach zatrudnienia, Pomorze prezentuje się mniej konkurencyjnie od większości województw. Na taką pozycję wpływa przede wszystkim wysoki poziom przeciętnego wynagrodzenia brutto, który należy do najwyższych w kraju.

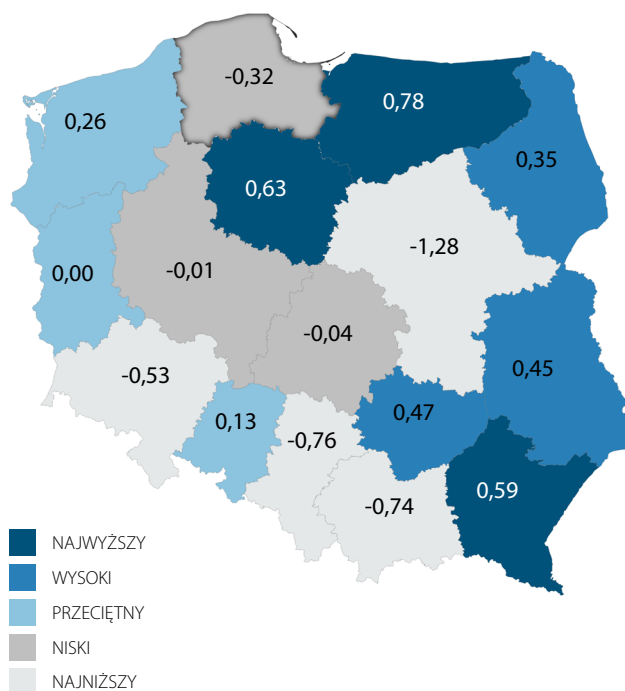
Dodatkowo relatywnie niska stopa bezrobocia rejestrowanego wskazuje na stosunkowo napiętą sytuację na regionalnym rynku pracy, co może ograniczać dostępność pracowników i sprzyjać dalszemu wzrostowi kosztów zatrudnienia. Istotnym atutem Pomorza w analizowanej grupie czynników jest natomiast bardzo wysoki poziom aktywności zawodowej ludności, wskazujący na szerokie uczestnictwo mieszkańców regionu na rynku pracy.

Najkorzystniejsze warunki pod względem kosztów pracy występują w województwach warmińsko-mazurskim, kujawsko-pomorskim oraz podkarpackim. Regiony te charakteryzują się przede wszystkim relatywnie niskim poziomem wynagrodzeń oraz dość wysoką stopą bezrobocia, co z punktu widzenia inwestorów oznacza większą dostępność pracowników przy niższych kosztach zatrudnienia. W przypadku województwa warmińsko-mazurskiego przewaga nad pozostałymi regionami jest szczególnie wyraźna, co wskazuje na jego specyficzną sytuację na rynku pracy.

Województwo pomorskie w tej grupie czynników pozostaje w wyraźnym

Kartogram 2.

### Klasyfikacja polskich regionów w grupie czynników „Koszty pracy”



Źródło: Opracowanie własne IBnGR

dystansie do liderów. Wynika przede wszystkim z wysokiego poziomu wynagrodzeń oraz stosunkowo korzystnej sytuacji na rynku pracy. W bezpośrednim sąsiedztwie Pomorza znajdują się województwa: łódzkie oraz dolnośląskie. Pierwsze z nich charakteryzuje nieco niższy koszt pracy, natomiast drugie – nieco wyższy.



Tabela 4.

### Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Koszty pracy” – podsumowanie

#### MOCNE STRONY

- 👍 2. pozycja pod względem współczynnika aktywności zawodowej ludności w wieku 15-89 lat

#### SŁABE STRONY

- 👎 11. pozycja pod względem stopy bezrobocia rejestrowanego
- 👎 13. pozycja pod względem przeciętnego wynagrodzenia brutto

Źródło: Opracowanie własne IBnGR



Tabela 5.

## Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Koszty pracy”

L.p.	Województwo	Przeciętne wynagrodzenie brutto	Stopa bezrobocia rejestrowanego	Współczynnik aktywności zawodowej ludności w wieku 15-89 lat	Wartość wskaźnika syntetycznego
1	Warmińsko-Mazurskie				0,78
2	Kujawsko-Pomorskie				0,63
3	Podkarpackie				0,59
4	Świętokrzyskie				0,47
5	Lubelskie				0,45
6	Podlaskie				0,35
7	Zachodniopomorskie				0,26
8	Opolskie				0,13
9	Lubuskie				0,00
10	Wielkopolskie				-0,01
11	Łódzkie				-0,04
12	Pomorskie				-0,32
13	Dolnośląskie				-0,53
14	Małopolskie				-0,74
15	Śląskie				-0,76
16	Mazowieckie				-1,28

NAJWYŻSZY
  WYSOKI
  PRZECIĘTNY
  NISKI
  NAJNIŻSZY

Źródło: Opracowanie własne IBnGR

W kolejnych latach pozycja województwa pomorskiego w zakresie kosztów pracy będzie w dużej mierze zależała od dynamiki zmian na regionalnym rynku pracy oraz dalszego rozwoju gospodarczego regionu. Utrzymujący się wysoki poziom aktywności zawodowej ludności oraz rosnące zapotrzebowanie na

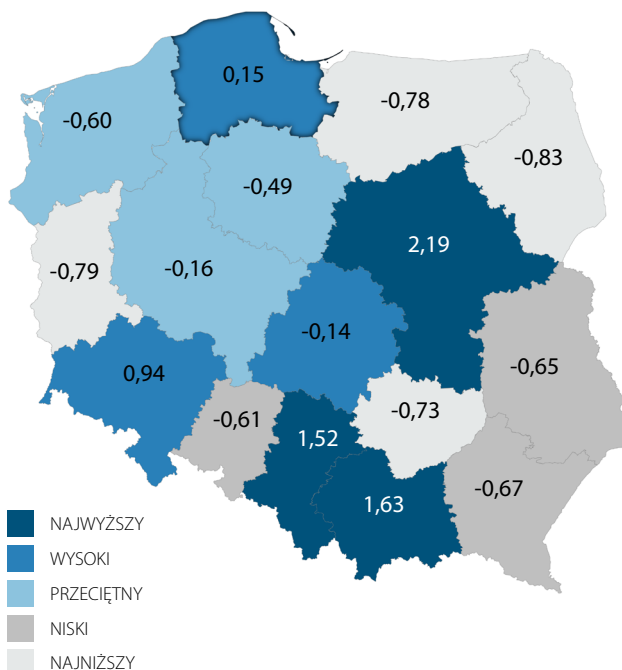
pracowników w rozwijających się sektorach gospodarki mogą sprzyjać dalszemu wzrostowi wynagrodzeń. Z punktu widzenia inwestorów oznacza to, że konkurencyjność kosztowa regionu może w przyszłości pozostawać ograniczona, choć jednocześnie wysoka aktywność zawodowa mieszkańców wskazuje na duży potencjał podaży pracy. ■



**W** kategorii dostępności powierzchni biurowej województwo pomorskie zajmuje 5. miejsce w kraju, co lokuje je w grupie regionów o wysokim poziomie rozwoju infrastruktury biurowej. Analiza została oparta na wskaźniku powierzchni użytkowej budynków biurowych wybudowanych w latach 2014–2024 w przeliczeniu na km<sup>2</sup>, który pozwala ocenić skalę rozwoju nowoczesnej infrastruktury biurowej będącej jednym z podstawowych warunków lokalizacyjnych dla sektora nowoczesnych usług. Wysoka pozycja Pomorza wskazuje, że region dysponuje relatywnie dobrze rozwiniętym zapleczem biurowym, odpowiadającym potrzebom nowoczesnej działalności usługowej.

Najwyższy poziom dostępności powierzchni biurowej występuje w województwach mazowieckim, małopolskim oraz śląskim, które wyraźnie dominują w analizowanej kategorii. Regiony te charakteryzują się bardzo dużą skalą rozwoju nowoczesnych powierzchni biurowych, wynikającą przede wszystkim z roli Warszawy, Krakowa oraz Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii jako największych krajowych centrów biznesowych i usługowych.

Kartogram 3.

**Klasyfikacja polskich regionów w grupie czynników „Dostępność powierzchni biurowej”**

Źródło: Opracowanie własne IBnGR

Szczególnie silna pozycja województwa mazowieckiego związana jest z koncentracją funkcji administracyjnych, finansowych i korporacyjnych w Warszawie, będącej największym rynkiem biurowym w Polsce.

Na tle liderów województwo pomorskie pozostaje w zauważalnym dystansie,



Tabela 6.

**Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Dostępność powierzchni biurowej” – podsumowanie****MOCNE STRONY**

5. pozycja pod względem powierzchni użytkowej budynków biurowych wybudowanych w latach 2014-2024 na km<sup>2</sup>

Źródło: Opracowanie własne IBnGR



Tabela 7.

## Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Dostępność powierzchni biurowej”

Lp.	Województwo	Powierzchnia użytkowa budynków biurowych wybudowanych w latach 2014-2024 na km <sup>2</sup>	Wartość wskaźnika syntetycznego
1	Mazowieckie		2,19
2	Małopolskie		1,63
3	Śląskie		1,52
4	Dolnośląskie		0,94
5	Pomorskie		0,15
6	Łódzkie		-0,14
7	Wielkopolskie		-0,16
8	Kujawsko-Pomorskie		-0,49
9	Zachodniopomorskie		-0,60
10	Opolskie		-0,61
11	Lubelskie		-0,65
12	Podkarpackie		-0,67
13	Świętokrzyskie		-0,73
14	Warmińsko-Mazurskie		-0,78
15	Lubuskie		-0,79
16	Podlaskie		-0,83

■ NAJWYŻSZY   ■ WYSOKI   ■ PRZECIĘTNY   ■ NISKI   ■ NAJNIŻSZY

Źródło: Opracowanie własne IBnGR

wynikającym przede wszystkim z mniejszej skali rynku biurowego i niższej koncentracji działalności biznesowej. Jednocześnie region utrzymuje wyraźną przewagę nad większością województw znajdujących się w dalszej części zestawienia. Pozycja Pomorza wydaje się również stosunkowo stabilna – dystans dzielący region od znajdującego się bezpośrednio wyżej Dolnego Śląska jest wyraźny, podobnie jak przewaga nad kolejnymi w zestawieniu województwami: łódzkim i wielkopolskim.

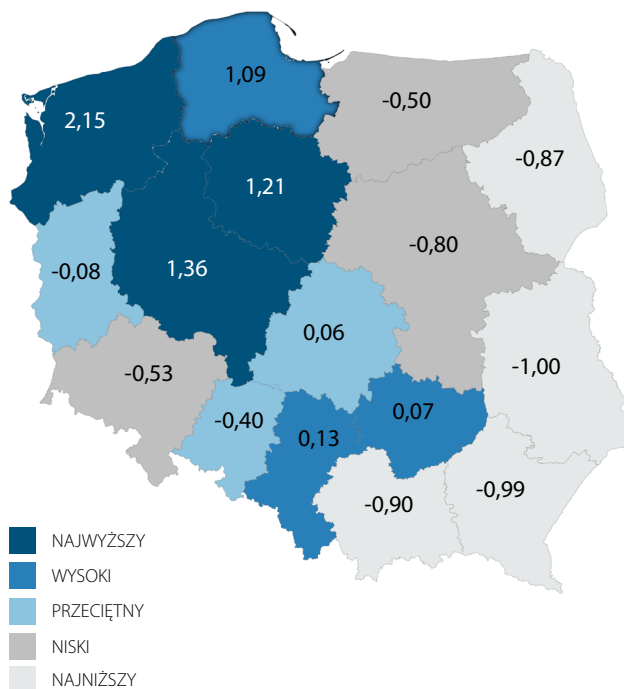
W kolejnych latach pozycja województwa pomorskiego w zakresie dostępności powierzchni biurowej będzie zależała przede wszystkim od dalszego rozwoju rynku nowoczesnych usług oraz utrzymania aktywności inwestycyjnej w sektorze nieruchomości biurowych. Istotnym czynnikiem może pozostawać również zdolność regionu do przyciągania nowych inwestorów oraz rozwijania funkcji metropolitalnych Trójmiasta, które generują popyt na nowoczesną powierzchnię biurową. ■



**W** kategorii dostępności zielonej energii województwo pomorskie zajmuje 4. miejsce w kraju, co lokuje je w grupie regionów o jej wysokim poziomie. Na taką pozycję wpływa przede wszystkim bardzo wysoka koncentracja mocy zainstalowanej w odnawialnych źródłach energii w przeliczeniu na powierzchnię, co plasuje region w ścisłej krajowej czołówce. Korzystnie prezentuje się również poziom produkcji energii ze źródeł odnawialnych, wskazujący na relatywnie dobrze rozwinięty sektor wytwarzania zielonej energii. Wysoka dostępność odnawialnych źródeł energii wynika w dużej mierze ze sprzyjających warunków dla rozwoju energetyki wiatrowej oraz rosnącej roli innych instalacji OZE w regionalnym mieszkaniu energetycznym.

Najwyższy poziom dostępności zielonej energii występuje w województwie zachodniopomorskim, które wyraźnie dominuje w tej kategorii. Region ten wyróżnia się bardzo wysoką koncentracją zarówno mocy zainstalowanej w odnawialnych źródłach energii, jak i produkcji energii ze źródeł odnawialnych.

Kartogram 4.

**Klasyfikacja polskich regionów w grupie czynników „Dostępność zielonej energii”**

Źródło: Opracowanie własne IBnGR

W jego kontekście szczególnie istotną rolę odgrywa rozwinięty sektor energetyki wiatrowej, korzystający z bardzo dobrych warunków wietrznych w północno-zachodniej części kraju.



Tabela 8.

**Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Dostępność zielonej energii” – podsumowanie****MOCNE STRONY**

3. pozycja pod względem mocy zainstalowanej instalacji OZE na km<sup>2</sup>
4. pozycja pod względem energii wyprodukowanej ze źródeł odnawialnych na km<sup>2</sup>

Źródło: Opracowanie własne IBnGR



Tabela 9.

## Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Dostępność zielonej energii”

L.p.	Województwo	Moc zainstalowana instalacji OZE na km <sup>2</sup>	Energia wyprodukowana ze źródeł odnawialnych w GWh na km <sup>2</sup>	Wartość wskaźnika syntetycznego
1	Zachodniopomorskie			2,15
2	Wielkopolskie			1,36
3	Kujawsko-Pomorskie			1,21
4	Pomorskie			1,09
5	Śląskie			0,13
6	Świętokrzyskie			0,07
7	Łódzkie			0,06
8	Lubuskie			-0,08
9	Opolskie			-0,40
10	Warmińsko-Mazurskie			-0,50
11	Dolnośląskie			-0,53
12	Mazowieckie			-0,80
13	Podlaskie			-0,87
14	Małopolskie			-0,90
15	Podkarpackie			-0,99
16	Lubelskie			-1,00

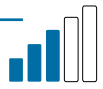
■ NAJWYŻSZY ■ WYSOKI ■ PRZECIĘTNY ■ NISKI ■ NAJNIŻSZY

Źródło: Opracowanie własne IBnGR

Województwo pomorskie dzieli względem lidera pokaźny dystans, jednak różnica wobec województwa wielkopolskiego jest niewielka, a kujawsko-pomorskiego – jeszcze mniejsza. Różnice pomiędzy tymi regionami wynikają głównie ze skali produkcji energii odnawialnej. Jednocześnie zauważalny jest też wyraźny dystans dzielący Pomorze od kolejnych województw w klasyfikacji.

W kolejnych latach pozycja województwa pomorskiego w zakresie dostępności

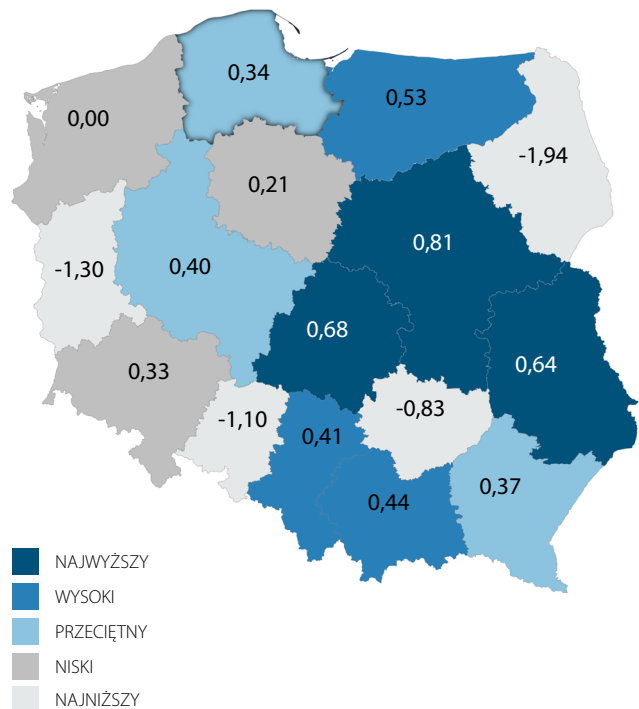
zielonej energii będzie w dużej mierze zależała od dalszego rozwoju instalacji odnawialnych źródeł energii oraz wykorzystania potencjału energetyki wiatrowej, w tym planowanych inwestycji w morską energetykę wiatrową na Bałtyku. Realizacja dużych projektów w tym obszarze może istotnie zwiększyć skalę produkcji energii odnawialnej w regionie i w konsekwencji wzmocnić jego pozycję w krajowym rankingu dostępności zielonej energii. ■



**W** kategorii dostępności transportowej województwo pomorskie zajmuje 9. miejsce w kraju, co lokuje je w grupie regionów o przeciętnym poziomie dostępności komunikacyjnej z punktu widzenia nowoczesnych usług. Najmocniejszą stroną województwa pomorskiego jest bardzo wysoka dostępność lotniska międzynarodowego – region zajmuje pod tym względem 1. miejsce w kraju, *ex aequo* z innymi regionami posiadającymi dostęp do międzynarodowego portu lotniczego. Słabszą stroną Pomorza – uwarunkowaną w głównej mierze czynnikami *stricte* geograficznymi – pozostaje natomiast relatywnie niski poziom dostępności Warszawy: województwo zajmuje pod tym względem 12. miejsce w kraju.

Najwyższy poziom dostępności transportowej występuje w województwach mazowieckim, łódzkim oraz lubelskim. Regiony te korzystają z obecności na ich terenie międzynarodowych lotnisk, jak i najwyższej dostępności Warszawy. W analizowanym zestawieniu województwo pomorskie osiągnęło wynik bardzo zbliżony do znajdujących się ponad nim województw: małopolskiego, śląskiego, wielkopolskiego i podkarpackiego oraz do ułożonego bezpośrednio poniżej województwa dolnośląskiego. Wszystkie te regiony posiadają międzynarodowe lotnisko, a czas dojazdu do Warszawy z ich stolic jest zbliżony.

Kartogram 5.

**Klasyfikacja polskich regionów w grupie czynników „Dostępność transportowa”**

Źródło: Opracowanie własne IBnGR

W kolejnych latach pozycja województwa pomorskiego w zakresie dostępności transportowej będzie zależała przede wszystkim od dalszego rozwoju infrastruktury transportowej oraz poprawy powiązań komunikacyjnych regionu z centralną częścią kraju. ■



Tabela 10.

**Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Dostępność transportowa” – podsumowanie****MOCNE STRONY**

1. pozycja pod względem czasu dojazdu do lotniska międzynarodowego

**SŁABE STRONY**

12. pozycja pod względem czasu dojazdu do Warszawy

Źródło: Opracowanie własne IBnGR



Tabela 11.

## Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Dostępność transportowa”

Lp.	Województwo	Czas dojazdu do lotniska międzynarodowego	Czas dojazdu do Warszawy	Wartość wskaźnika syntetycznego
1	Mazowieckie			0,81
2	Łódzkie			0,68
3	Lubelskie			0,64
4	Warmińsko-Mazurskie			0,53
5	Małopolskie			0,44
6	Śląskie			0,41
7	Wielkopolskie			0,40
8	Podkarpackie			0,37
9	Pomorskie			0,34
10	Dolnośląskie			0,33
11	Kujawsko-Pomorskie			0,21
12	Zachodniopomorskie			0,00
13	Świętokrzyskie			-0,83
14	Opolskie			-1,10
15	Lubuskie			-1,30
16	Podlaskie			-1,94



Źródło: Opracowanie własne IBnGR



## 5.6 ŚRODOWISKO I ATRAKCYJNOŚĆ MIEJSCA

miejsce 1 | NAJWYŻSZY



**W** kategorii środowiska i atrakcyjności miejsca województwo pomorskie zajmuje 1. miejsce w kraju, osiągając najwyższy poziom w zakresie tej grupy czynników. Na tak wysoką pozycję wpływa przede wszystkim bardzo

dobry stan infrastruktury środowiskowej oraz relatywnie korzystne parametry jakości środowiska. Region zajmuje czołowe miejsca pod względem odsetka mieszkańców korzystających z oczyszczalni ścieków oraz poziomu emisji pyłów w przeliczeniu na powierzchnię, co



W kolejnych latach pozycja województwa pomorskiego w zakresie środowiska i atrakcyjności miejsca będzie w dużej mierze zależała od utrzymania wysokiej jakości środowiska naturalnego oraz dalszego rozwoju infrastruktury komunalnej i turystycznej. Istotne znaczenie może mieć również prowadzenie działań

ograniczających emisję zanieczyszczeń oraz ochrona walorów przyrodniczych regionu. Utrzymanie korzystnych warunków środowiskowych i wysokiej atrakcyjności miejsca do życia może w dalszym ciągu wzmacniać konkurencyjność Pomorza w przyciąganiu inwestycji oraz wykwalifikowanych pracowników. ■



Tabela 13.

**Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Środowisko i atrakcyjność miejsca”**

L.p.	Województwo	Odsetek ludności korzystającej z oczyszczalni ścieków	Emisje pyłów na km <sup>2</sup>	Emisje gazów na km <sup>2</sup>	Obszary prawnie chronione na km <sup>2</sup>	Podmioty gospodarcze w sekcji zakwaterowania i usług gastronomicznych na mieszkańca	Wartość wskaźnika syntetycznego
1	Pomorskie						0,96
2	Zachodniopomorskie						0,94
3	Małopolskie						0,62
4	Warmińsko-Mazurskie						0,46
5	Podkarpackie						0,21
6	Świętokrzyskie						0,15
7	Lubuskie						0,15
8	Mazowieckie						0,08
9	Dolnośląskie						-0,04
10	Wielkopolskie						-0,05
11	Podlaskie						-0,18
12	Kujawsko-Pomorskie						-0,36
13	Opolskie						-0,45
14	Lubelskie						-0,55
15	Łódzkie						-0,83
16	Śląskie						-1,10

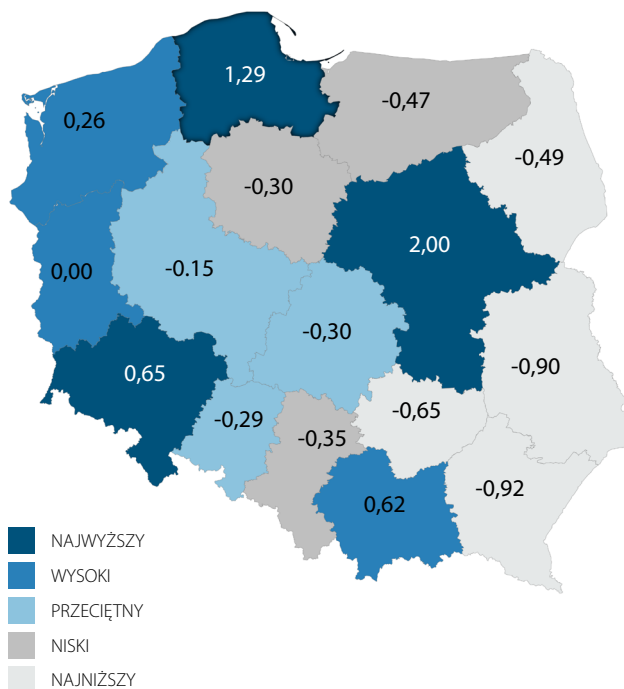
■ NAJWYŻSZY ■ WYSOKI ■ PRZECIĘTNY ■ NISKI ■ NAJNIŻSZY

Źródło: Opracowanie własne IBnGR



**W** kategorii otoczenia społeczno-kulturowego województwo pomorskie zajmuje 2. miejsce w kraju, co lokuje je w grupie regionów o jego najwyższym poziomie. Na tak wysoką pozycję wpływa przede wszystkim bardzo duża aktywność społeczna i kulturalna mieszkańców regionu. Pomorze zajmuje 1. miejsce pod względem liczby uczestników imprez artystycznych, rozrywkowych oraz sportowych w przeliczeniu na mieszkańca, co wskazuje na dużą skalę uczestnictwa w tego typu wydarzeniach. Region wyróżnia się również najwyższą liczbą zameldowań na pobyt stały osób w wieku produkcyjnym z innych województw, co świadczy o jego atrakcyjności jako miejsca do życia i pracy dla mieszkańców innych części kraju. Korzystnie prezentuje się także liczba widzów widowisk w stałych salach teatralnych oraz liczba zameldowań na

Kartogram 7.

**Klasyfikacja polskich regionów w grupie czynników „Otoczenie społeczno-kulturowe”**

Źródło: Opracowanie własne IBnGR



Tabela 14.

**Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Otoczenie społeczno-kulturowe” – podsumowanie****MOCNE STRONY**

- 👍 1. pozycja pod względem liczby uczestników imprez artystycznych, rozrywkowych oraz sportowych na mieszkańca
- 👍 1. pozycja pod względem liczby zameldowań z innych województw w wieku produkcyjnym na pobyt stały na mieszkańca
- 👍 3. pozycja pod względem liczby widzów widowisk w stałych salach teatralnych na mieszkańca
- 👍 5. pozycja pod względem liczby zameldowań z zagranicy w wieku produkcyjnym na pobyt stały na mieszkańca

**SŁABE STRONY**

- 👎 12. pozycja pod względem liczby fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych na mieszkańca

pobyty stały osób w wieku produkcyjnym z zagranicy. Jednocześnie relatywnie słabszym elementem pozostaje stosunkowo niewielka liczba fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych w przeliczeniu na mieszkańca.

Najwyższy poziom otoczenia społeczno-kulturowego występuje w województwie

mazowieckim, które zdecydowanie dominuje w tej kategorii. Region ten wyróżnia się bardzo wysokimi wartościami wszystkich analizowanych wskaźników, co w dużej mierze wynika z roli Warszawy jako największego ośrodka gospodarczego, administracyjnego i kulturalnego kraju. Duża koncentracja instytucji kultury, wydarzeń artystycznych oraz organizacji



Tabela 15.

Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Otoczenie społeczno-kulturowe”

L.p.	Województwo	Widzowie widowisk w stałych salach teatralnych na mieszkańca	Uczestnicy imprez artystyczno-sportowych na mieszkańca	Zameldowania z innych województw w wieku produkcyjnym na pobyty stały na mieszkańca	Zameldowania z zagranicy w wieku produkcyjnym na pobyty stały na mieszkańca	Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na mieszkańca	Wartość wskaźnika syntetycznego
1	Mazowieckie						2,00
2	Pomorskie						1,29
3	Dolnośląskie						0,65
4	Małopolskie						0,62
5	Zachodniopomorskie						0,26
6	Lubuskie						0,00
7	Wielkopolskie						-0,15
8	Opolskie						-0,29
9	Łódzkie						-0,30
10	Kujawsko-Pomorskie						-0,30
11	Śląskie						-0,35
12	Warmińsko-Mazurskie						-0,47
13	Podlaskie						-0,49
14	Świętokrzyskie						-0,65
15	Lubelskie						-0,90
16	Podkarpackie						-0,92

NAJWYŻSZY
  WYSOKI
  PRZECIĘTNY
  NISKI
  NAJNIŻSZY

Źródło: Opracowanie własne IBnGR

społecznych przekłada się na bardzo wysoką aktywność społeczną i kulturalną mieszkańców oraz dużą atrakcyjność migracyjną regionu.

Na tle lidera województwo pomorskie pozostaje w wyraźnym dystansie, jednak jednocześnie wyraźnie wyprzedza pozostałe regiony, w tym znajdujące się na kolejnych miejscach województwa: dolnośląskie oraz małopolskie. Oznacza to, że – obok województwa mazowieckiego – Pomorze wyróżnia się w skali kraju szczególnie korzystnymi uwarunkowaniami społeczno-kulturowymi.

W kolejnych latach pozycja województwa pomorskiego w zakresie otoczenia społeczno-kulturowego będzie w zasadniczej mierze zależała od dalszego rozwoju oferty kulturalnej oraz utrzymania wysokiej atrakcyjności migracyjnej regionu. Szczególne znaczenie może mieć dalsze wzmocnienie funkcji metropolitalnych Trójmiasta oraz rozwój infrastruktury i wydarzeń kulturalnych, które przyciągają zarówno mieszkańców regionu, jak i osoby z innych części kraju i zagranicy. Ostatecznie przekłada się to na większą atrakcyjność Pomorza jako miejsca do życia i pracy. ■



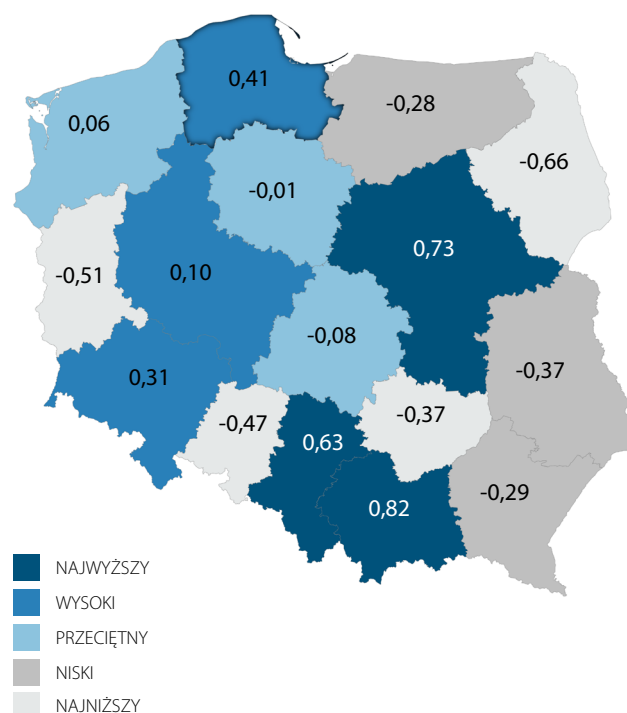
# 6. Analiza mocnych i słabych stron Pomorza w zakresie nowoczesnych usług na tle polskich województw – analiza syntetyczna

**W**yniki Analizy mocnych i słabych stron Pomorza w zakresie nowoczesnych usług (analizy porównawczej na tle pozostałych polskich województw) 2026 potwierdzają, że województwo pomorskie należy do najbardziej atrakcyjnych lokalizacji inwestycyjnych dla sektora nowoczesnych usług w Polsce. W rankingu syntetycznym region uplasował się na 4. pozycji w kraju, ustępując jedynie województwom małopolskiemu, mazowieckiemu oraz śląskiemu.

Na tak wysoką lokatę Pomorza wpłynęły:

- ▶ 1. pozycja pod względem jakości środowiska i atrakcyjności miejsca,
- ▶ 2. pozycja pod względem otoczenia społeczno-kulturalnego,
- ▶ 4. pozycja pod względem dostępności zielonej energii,
- ▶ 5. pozycja pod względem zasobów pracy,
- ▶ 5. pozycja pod względem dostępności powierzchni biurowej.

Kartogram 8.  
Wskaźnik syntetyczny – ogółem



Źródło: Opracowanie własne IBnGR

Za przeciętną stronę województwa pomorskiego uznana została jego dostępność transportowa, natomiast jedyną słabą stroną okazały się wysokie koszty pracy.

Analizując strukturę liderów zestawienia, można zauważyć między nimi wiele cech wspólnych – czołową trójkę stanowią regiony o najwyższej dostępności zasobów pracy oraz o najwyższej dostępności powierzchni biurowej. Wszystkie one cechują się również bardzo wysoką bądź wysoką dostępnością transportową. Co ciekawe, województwa te charakteryzują się jednocześnie najwyższymi w skali kraju kosztami pracy, co jednak finalnie nie przeszkodziło im w zajęciu trzech czołowych lokat.

Przyjmując podejście benchmarkingowe, województwo pomorskie – wraz z dolnośląskim i wielkopolskim – należy do grupy województw o wysokiej atrakcyjności

inwestycyjnej z punktu widzenia nowoczesnej działalności usługowej.

Bardzo podobnie wygląda gradacja województw według poziomu atrakcyjności inwestycyjnej w obszarze nowoczesnych usług, koncentrująca się *stricte* na wartości wskaźnika syntetycznego. Również i w tym przypadku Pomorze należy do regionów o wysokiej atrakcyjności inwestycyjnej. Obok niego w grupie tej znalazło się również województwo dolnośląskie, natomiast wielkopolskie zostało zaklasyfikowane do regionów o przeciętnej atrakcyjności. Ujęcie to dowodzi, że choć województwo pomorskie stanowi bezsprzecznie jedną z najbardziej atrakcyjnych lokalizacji z punktu widzenia inwestycji związanych z nowoczesnymi usługami, to jednak dystans dzielący je od trójki liderów jest zauważalny, choć zarazem – nie jest on wielce odległy. ■



Tabela 16.

#### Poziom atrakcyjności województw w zakresie nowoczesnych usług w ujęciu benchmarkingowym

Poziom atrakcyjności inwestycyjnej	Województwa
najwyższy	małopolskie, mazowieckie, śląskie
wysoki	pomorskie, dolnośląskie, wielkopolskie
przeciętny	zachodniopomorskie, kujawsko-pomorskie, łódzkie
niski	warmińsko-mazurskie, podkarpackie, lubelskie
najniższy	świętokrzyskie, opolskie, lubuskie, podlaskie

Źródło: Opracowanie własne IBnGR.



Tabela 17.

#### Poziom atrakcyjności województw w zakresie nowoczesnych usług według wartości wskaźnika syntetycznego

Poziom atrakcyjności inwestycyjnej	Województwa
najwyższy	małopolskie, mazowieckie, śląskie
wysoki	pomorskie, dolnośląskie
przeciętny	wielkopolskie, zachodniopomorskie, kujawsko-pomorskie, łódzkie
niski	warmińsko-mazurskie, podkarpackie, lubelskie, świętokrzyskie
najniższy	opolskie, lubuskie, podlaskie

Źródło: Opracowanie własne IBnGR.



Tabela 18.

**Województwa według pozycji w poszczególnych kategoriach nowoczesnych usług**

Zasoby pracy

Koszty pracy

Dostępność powierzchni biurowej

Dostępność zielonej energii

Dostępność transportowa

Środowisko i atrakcyjność miejsca

Otoczenie społeczno-kulturowe

Lp.	Województwo								Wartość wskaźnika syntetycznego
1	Małopolskie	NAJWYŻSZY	NAJWIŻSZY	NAJWYŻSZY	NAJWIŻSZY	WYSOKI	NAJWIŻSZY	WYSOKI	0,82
2	Mazowieckie	NAJWYŻSZY	NAJWIŻSZY	NAJWYŻSZY	NAJWIŻSZY	NAJWIŻSZY	PRZECIĘTNY	NAJWYŻSZY	0,73
3	Śląskie	NAJWYŻSZY	NAJWIŻSZY	NAJWYŻSZY	WYSOKI	WYSOKI	NAJWIŻSZY	NAJWIŻSZY	0,63
4	Pomorskie	WYSOKI	NAJWIŻSZY	WYSOKI	PRZECIĘTNY	PRZECIĘTNY	NAJWYŻSZY	NAJWYŻSZY	0,41
5	Dolnośląskie	WYSOKI	NAJWIŻSZY	WYSOKI	NAJWIŻSZY	NAJWIŻSZY	PRZECIĘTNY	NAJWYŻSZY	0,31
6	Wielkopolskie	PRZECIĘTNY	NAJWIŻSZY	PRZECIĘTNY	NAJWYŻSZY	PRZECIĘTNY	NAJWIŻSZY	PRZECIĘTNY	0,10
7	Zachodniopomorskie	NAJWIŻSZY	PRZECIĘTNY	PRZECIĘTNY	NAJWYŻSZY	NAJWIŻSZY	NAJWYŻSZY	WYSOKI	0,06
8	Kujawsko-Pomorskie	PRZECIĘTNY	NAJWYŻSZY	PRZECIĘTNY	NAJWYŻSZY	NAJWIŻSZY	NAJWIŻSZY	NAJWIŻSZY	-0,01
9	Łódzkie	WYSOKI	NAJWIŻSZY	WYSOKI	PRZECIĘTNY	NAJWYŻSZY	NAJWIŻSZY	PRZECIĘTNY	-0,08
10	Warmińsko-Mazurskie	NAJWIŻSZY	NAJWYŻSZY	NAJWIŻSZY	NAJWIŻSZY	WYSOKI	WYSOKI	NAJWIŻSZY	-0,28
11	Podkarpackie	PRZECIĘTNY	NAJWYŻSZY	NAJWIŻSZY	NAJWIŻSZY	PRZECIĘTNY	WYSOKI	NAJWIŻSZY	-0,29
12	Lubelskie	NAJWIŻSZY	WYSOKI	NAJWIŻSZY	NAJWIŻSZY	NAJWYŻSZY	NAJWIŻSZY	NAJWIŻSZY	-0,37
13	Świętokrzyskie	NAJWIŻSZY	WYSOKI	NAJWIŻSZY	WYSOKI	NAJWIŻSZY	WYSOKI	NAJWIŻSZY	-0,37
14	Opolskie	NAJWIŻSZY	PRZECIĘTNY	NAJWIŻSZY	PRZECIĘTNY	NAJWIŻSZY	NAJWIŻSZY	PRZECIĘTNY	-0,47
15	Lubuskie	NAJWIŻSZY	PRZECIĘTNY	NAJWIŻSZY	PRZECIĘTNY	NAJWIŻSZY	PRZECIĘTNY	WYSOKI	-0,51
16	Podlaskie	NAJWIŻSZY	WYSOKI	NAJWIŻSZY	NAJWIŻSZY	NAJWIŻSZY	NAJWIŻSZY	NAJWIŻSZY	-0,66

NAJWYŻSZY   
 WYSOKI   
 PRZECIĘTNY   
 NISKI   
 NAJNIŻSZY

Źródło: Opracowanie własne IBnGR



# Pomorska **recepta na sukces**



**Marcin K. Skwierawski** | Wicemarszałek  
Województwa Pomorskiego

*Jedną z największych wartości Pomorza jest zasób talentów – szczególnie w obszarach wysokich technologii i znajomości języków obcych. Pracownicy cenią region za wysoką jakość życia, co potwierdzają coroczne rankingi. Dla nowego pokolenia kluczowe są takie czynniki jak czystość powietrza, dostęp do terenów zielonych, bogata oferta kulturalna i edukacyjna oraz nowoczesna infrastruktura miejska. Wysoka jakość życia staje się nie tylko magnesem dla specjalistów, lecz także argumentem w negocjacjach biznesowych.*

*Podobną rolę odgrywają uczelnie wyższe i ich specjalizacje. W 27 pomorskich szkołach wyższych kształcą się niemal 90 000 studentów, regularnie zasilających lokalny rynek pracy. Największe ośrodki – Federacja Uczelni Fahrenheita, Uniwersytet WSB Merito i Uniwersytet Morski – wypracowały skuteczne modele współpracy z biznesem oraz narzędzia transferu technologii, które umożliwiają komercjalizację wyników badań.*

*W rankingu menedżerów oceniających konkurencyjność miast w sektorze usług biznesowych Trójmiasto zajęło 1. miejsce, wyprzedzając Wrocław i Katowice/GZM. Aglomeracja została doceniona za wysoką jakość życia, dobre połączenia kolejowe oraz korzystne koszty najmu biur. Wynik ten pokazuje, że poza wskaźnikami statystycznymi największym atutem Pomorza jest jego pozytywny wizerunek – region postrzegany jest jako bezpieczne, atrakcyjne i perspektywiczne miejsce do inwestowania i życia.*

**Marcin K. Skwierawski** – Wicemarszałek Województwa Pomorskiego oraz Wiceprzewodniczący pomorskiej Platformy Obywatelskiej. Urodził się 25 listopada 1980 roku w Kościerzynie. Jest absolwentem Uniwersytetu Gdańskiego, na którym ukończył studia na dwóch kierunkach: socjologia oraz zarządzanie. Wiceprezydent Sopotu w latach 2014 – 2024. Mandat radnego województwa pomorskiego uzyskał w wyborach 7 kwietnia 2024 r.

# 7. Podsumowanie i wnioski badawcze

Sektor usług biznesowych w Polsce przeszedł w ostatnich dwóch dekadach istotną ewolucję – od relokacji prostszych procesów obsługowych czy administracyjnych, po rozwój centrów kompetencyjnych, IT, analitycznych, finansowych, R&D oraz wyspecjalizowanych procesów opartych na danych i technologiach cyfrowych. W efekcie Polska nie jest już dziś lokalizacją konkurującą wyłącznie kosztami, lecz coraz częściej uczestnikiem rywalizacji o inwestycje wymagające wysokich kompetencji, dostępu do talentów, zaawansowanej infrastruktury oraz wysokiej jakości życia i stabilnego otoczenia instytucjonalnego.

W tym kontekście wyniki niniejszego badania potwierdzają dominującą pozycję największych i najbardziej rozwiniętych ośrodków metropolitalnych. Najwyższą atrakcyjnością inwestycyjną dla nowoczesnych usług charakteryzują się województwa małopolskie, mazowieckie i śląskie, a bezpośrednio za nimi plasuje się województwo pomorskie. Czołówka zestawienia skupia regiony dysponujące dużą skalą rynku pracy, silnym zapleczem akademickim oraz rozwiniętą infrastrukturą biurową. Co istotne, najwyższe koszty pracy nie eliminują tych regionów z grona liderów, co potwierdza, że w przypadku nowoczesnych usług rosnące znaczenie ma nie sama cena pracy, lecz relacja kosztów do jakości, dostępności i specjalizacji kadr.

Z perspektywy Pomorza wynik badania należy ocenić bardzo korzystnie. Województwo pomorskie zajmuje 4. miejsce w kraju i należy do ścisłej grupy regionów o wysokiej atrakcyjności inwestycyjnej dla nowoczesnej działalności usługowej. Jego pozycja opiera się przede wszystkim na bardzo wysokiej jakości środowiska i atrakcyjności miejsca, silnym otoczeniu społeczno-kulturowym, wysokiej dostępności zasobów pracy, rozwiniętym rynku powierzchni biurowej oraz wysokiej dostępności zielonej energii. Oznacza to, że Pomorze posiada profil szczególnie dobrze dopasowany do tej fazy rozwoju sektora, w której coraz większe znaczenie mają kompetencje, jakość życia, zdolność przyciągania specjalistów oraz wiarygodność lokalizacji w oczach inwestorów i pracowników.

Jedyną wyraziście negatywną (z perspektywy inwestora) cechą Pomorza pozostają relatywnie wysokie koszty pracy. Tej specyfiki nie należy jednak interpretować wyłącznie jako słabości. Wysoki poziom wynagrodzeń jest w znacznej mierze konsekwencją rozwoju gospodarczego regionu, koncentracji aktywności w obszarach metropolitalnych oraz rosnącego popytu na wykwalifikowane kadry. Z punktu widzenia inwestorów oznacza to konieczność lokowania w Pomorskiem przede wszystkim tych procesów, w których wyższe koszty mogą być kompensowane jakością pracy,

stabilnością zespołów, kompetencjami technologicznymi oraz atrakcyjnością regionu jako miejsca życia i pracy z perspektywy wysokokwalifikowanych pracowników i kadry kierowniczej.

Porównanie z wynikami innego badania przeprowadzonego przez IBnGR - *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2016*, widoczna jest istotna zmiana pozycji Pomorza. W 2016 r. województwo pomorskie zajmowało 7. miejsce pod względem atrakcyjności dla działalności usługowej, natomiast w obecnym badaniu dotyczącym nowoczesnych usług plasuje się na 4. pozycji. Awans ten jest szczególnie

istotny, ponieważ nie wynika wyłącznie ze zmiany metodologii rankingu, lecz z szerszej transformacji samego sektora usług oraz czynników decydujących o lokalizacji inwestycji. W 2016 r. istotne znaczenie miały m.in. chłonność rynku instytucjonalnego, infrastruktura gospodarcza, poziom rozwoju gospodarczego czy bezpieczeństwo powszechne, podczas gdy obecne badanie silniej akcentuje zasoby pracy, powierzchnię biurową, zieloną energię, jakość środowiska i otoczenie społeczno-kulturowe.

Tabela porównawcza potwierdza, że układ liderów pozostaje częściowo stabilny, ale interpretacja nie może już być tożsama.



Tabela 19.

**Porównanie wyników „Analizy mocnych i słabych stron Pomorza w zakresie nowoczesnych usług (analiza porównawczej na tle pozostałych polskich województw) 2026” oraz „Atrakcyjności Inwestycyjnej Województw i Podregionów Polski 2016” dla działalności usługowej.**

Województwo/badanie	Analiza mocnych i słabych stron Pomorza w zakresie nowoczesnych usług (analiza porównawcza na tle pozostałych polskich województw) 2026	Atrakcyjność Inwestycyjna Województw i Podregionów Polski 2016 dla działalności usługowej
Małopolskie	1	3
Mazowieckie	2	2
Śląskie	3	1
Pomorskie	4	7
Dolnośląskie	5	4
Wielkopolskie	6	5
Zachodniopomorskie	7	11
Kujawsko-Pomorskie	8	9
Łódzkie	9	8
Warmińsko-Mazurskie	10	13
Podkarpackie	11	6
Lubelskie	12	15
Świętokrzyskie	13	12
Opolskie	14	10
Lubuskie	15	14
Podlaskie	16	16

Źródło: Opracowanie własne IBnGR.

Mazowsze, Śląsk i Małopolska utrzymały bardzo wysoką pozycję, natomiast Pomorze wyraźnie poprawiło swoje miejsce względem badania z 2016 r. Z kolei regiony, które w poprzednim modelu korzystały z przewag związanych z kosztami, dostępnością transportową czy ogólną aktywnością inwestycyjną, nie zawsze zachowały równie wysoką pozycję w badaniu skoncentrowanym na nowoczesnych usługach. Wynika to z faktu, że obecny etap rozwoju sektora premiuje regiony zdolne do obsługi bardziej zaawansowanych procesów – wymagających kompetencji cyfrowych, zaplecza akademickiego, atrakcyjności osiedleńczej oraz infrastruktury odpowiadającej oczekiwaniom globalnych firm.

Z perspektywy europejskiej i globalnej znaczenie tych czynników będzie prawdopodobnie rosnąć. Transformacja cyfrowa, rozwój sztucznej inteligencji, automatyzacja procesów, ekspansja usług chmurowych oraz presja regulacyjna i środowiskowa powodują, że nowoczesne usługi coraz częściej stają się elementem zaawansowanych łańcuchów wartości, a nie jedynie zapleczem operacyjnym przedsiębiorstw. Polska – jako kraj o dużych zasobach kompetencyjnych, doświadczeniu w obsłudze procesów biznesowych i rosnącej renomie w sektorze usług opartych na wiedzy – ma szansę wzmacniać swoją pozycję w Europie. Warunkiem będzie jednak dalsze przesuwanie się w stronę procesów o wyższej wartości dodanej, w tym usług IT, cyberbezpieczeństwa, analityki danych, AI, finansów, R&D oraz wyspecjalizowanych usług sektorowych.

Dla Pomorza najważniejszym wnioskiem z badania jest potrzeba konsekwentnego wzmacniania przewag jakościowych. Region nie powinien konkurować przede wszystkim niskimi kosztami, ponieważ jego profil rozwojowy wskazuje raczej na potencjał przyciągania bardziej zaawansowanych funkcji usługowych. Kluczowe znaczenie będzie miało dalsze rozwijanie zasobów pracy, wzmacnianie współpracy uczelni z biznesem, utrzymanie wysokiej jakości życia, rozwój infrastruktury biurowej oraz wykorzystanie przewag związanych z zieloną energią i atrakcyjnością miejsca. Właśnie te elementy mogą decydować o tym, czy Pomorze pozostanie jedynie silnym krajowym ośrodkiem usług, czy też będzie skutecznie konkurować o inwestycje nowej generacji – centra kompetencyjne, technologiczne i badawczo-rozwojowe.

Warto podkreślić, że w trakcie realizacji badania analizowano szerszy katalog potencjalnych determinant atrakcyjności inwestycyjnej regionów dla nowoczesnych usług niż ten, który ostatecznie został wykorzystany do budowy wskaźnika syntetycznego. Wśród rozważanych zmiennych znalazły się również wskaźniki odnoszące się do poziomu cyfryzacji gospodarki, struktury kompetencji cyfrowych, kosztów życia czy skali rozwoju regionalnych ekosystemów usługowych. Część z nich nie została jednak uwzględniona z powodów metodologicznych – przede wszystkim z uwagi na brak publicznej dostępności danych lub brak agregacji na poziomie regionalnym, co uniemożliwiało zachowanie pełnej porównywalności wyników pomiędzy województwami.

Należy jednak zaznaczyć, że część ww. wskaźników bardzo dobrze odzwierciedla kierunki transformacji współczesnego sektora usług. Dotyczy to zwłaszcza zmiennych związanych z poziomem cyfryzacji gospodarki, takich jak udział przedsiębiorstw wykorzystujących rozwiązania AI, *cloud computing* czy *Big Data*. W warunkach postępującej automatyzacji procesów biznesowych, rozwoju sztucznej inteligencji oraz rosnącego znaczenia analityki danych, czynniki te mogą w kolejnych latach coraz silniej wpływać na decyzje inwestorów lokujących działalność usługową o wysokiej wartości dodanej. W praktyce regiony dysponujące bardziej zaawansowanym ekosystemem cyfrowym mogą uzyskiwać przewagę konkurencyjną w przyciąganiu centrów kompetencyjnych, działalności IT, cyberbezpieczeństwa czy procesów badawczo-rozwojowych.

Wśród analizowanych zmiennych znalazły się również wskaźniki odnoszące się do kosztów życia oraz kosztów najmu powierzchni biurowych. Mają one obecnie coraz większe znaczenie zarówno dla inwestorów, jak i samych pracowników sektora nowoczesnych usług. W warunkach nasilającej się konkurencji o talenty przedsiębiorstwa coraz częściej analizują nie tylko poziom wynagrodzeń, ale również całkowity koszt funkcjonowania pracowników w danej lokalizacji, obejmujący m.in. ceny mieszkań, koszty usług czy dostępność infrastruktury miejskiej. Równoległe istotnym elementem konkurencyjności regionów pozostają koszty najmu nowoczesnej powierzchni biurowej, szczególnie w największych ośrodkach metropolitalnych.

Z perspektywy Pomorza szczególnie interesującym kierunkiem dalszych analiz wydaje się również uwzględnienie liczby centrów usług obecnych w regionie. Tego rodzaju wskaźnik mógłby częściowo oddawać efekt aglomeracji i dojrzałości lokalnego ekosystemu usług biznesowych. Obecność dużej liczby centrów usług wspólnych, IT czy R&D zwiększa bowiem rozpoznawalność regionu wśród inwestorów, wzmacnia lokalny rynek kompetencji oraz sprzyja powstawaniu wyspecjalizowanych sieci współpracy pomiędzy biznesem, uczelniami i instytucjami otoczenia gospodarczego. Pomorze już dziś należy do istotnych krajowych ośrodków sektora nowoczesnych usług, a dalszy rozwój tego ekosystemu może stanowić jeden z najważniejszych czynników wzmacniających jego pozycję konkurencyjną w kolejnych latach.

Uwzględnienie części wskazanych zmiennych – pod warunkiem dostępności danych na szczeblu wojewódzkim – mogłoby pozwolić w przyszłych badaniach na jeszcze pełniejsze uchwycenie zmian zachodzących w sektorze nowoczesnych usług. Dotyczy to zwłaszcza przechodzenia od modelu konkurencji kosztowej do modelu opartego na jakości kapitału ludzkiego, zaawansowaniu technologicznym, poziomie cyfryzacji gospodarki oraz zdolności regionów do tworzenia atrakcyjnego środowiska życia i pracy dla wysoko wykwalifikowanych specjalistów. ■



# Polska beneficjentem nowoczesnych usług nowej generacji?



**Luk Palmen** | Prezes Zarządu InnoCo,  
Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

*W kolejnej dekadzie europejski rynek usług chmurowych i rozwiązań AI będzie systematycznie rósł, napędzany kolejną fazą transformacji cyfrowej gospodarki, wdrażaniem sztucznej inteligencji w niemal wszystkich dziedzinach życia, zmianami demograficznymi oraz rosnącymi wymogami regulacyjnymi.*

*Europejskie inicjatywy promujące suwerenność technologiczną i rozwój lokalnej infrastruktury danych tworzą przestrzeń dla dostawców z UE, którzy mogą oferować rozwiązania bezpieczne, zgodne z przepisami i hostowane regionalnie. To otwiera nowe możliwości dla podmiotów zdolnych połączyć kompetencje technologiczne z głębokim rozumieniem europejskiego otoczenia regulacyjnego.*

*Polskie firmy mogą stać się istotnymi uczestnikami tego łańcucha wartości – zarówno w obszarze budowy i zarządzania lokalną infrastrukturą, jak i tworzenia wyspecjalizowanych usług sektorowych czy eksportu na rynki europejskie oprogramowania w modelu SaaS oraz kompetencji AI.*

*Kluczowe będzie jednak świadome pozycjonowanie: jako partnerzy zaufani, wyspecjalizowani i zorientowani na zgodność regulacyjną, dostarczający wysokiej jakości rozwiązania chmurowe i oparte na sztucznej inteligencji. W warunkach rosnącej wrażliwości na kwestie bezpieczeństwa danych i suwerenności technologicznej taka reputacja może stać się realną przewagą konkurencyjną.*

**Luk Palmen** – współzałożyciel i Prezes Zarządu InnoCo. Prowadzi usługi doradcze i coachingowe w zakresie strategii rozwoju i zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach oraz w jednostkach naukowych. Jest członkiem rad nadzorczych spółek technologicznych. Od ponad 15 lat zajmuje się doradztwem i coachingiem w zakresie zarządzania innowacjami, zarządzania MŚP, zarządzania klastrami oraz komercjalizacji technologii. Angażuje się w promowanie innowacyjnych modeli współpracy w gospodarce. Jest autorem i współautorem praktycznych przewodników w zakresie foresightu, komercjalizacji technologii oraz klastrów. Jest menedżerem ds. innowacji i kooperacji Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

# ZAŁĄCZNIK 1.

L.p.	Zasadnicze grupy (kategorie) czynników atrakcyjności inwestycyjnej dla nowoczesnych usług	Waga	L.p.	Dane statystyczne – wskaźniki szczegółowe wg grup (kategorii) czynników atrakcyjności inwestycyjnej dla sektora nowoczesnych usług	Wartość	Data i źródło	Stymulanta/destymulanta
1.	Zasoby pracy	30	1.	Pracujący w sektorze ABSL <sup>1</sup> na km <sup>2</sup>	n/km <sup>2</sup>	IX 2025 BDL GUS	1
			2.	Liczba studentów na km <sup>2</sup>	n/km <sup>2</sup>	2024 BDL GUS	1
			3.	Liczba studentów na kierunkach szczególnie użytecznych z punktu widzenia działalności badawczo-rozwojowej <sup>2</sup> na km <sup>2</sup>	n/km <sup>2</sup>	2024 BDL GUS	1
2.	Koszty pracy	15	1.	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto	zł	2024 BDL GUS	-1
			2.	Stopa bezrobocia rejestrowanego	%	XII 2025 BDL GUS	1
			3.	Współczynnik aktywności zawodowej ludności w wieku 15–89 lat	%	2024 BDL GUS	1
3.	Dostępność powierzchni biurowej	15	1.	Powierzchnia użytkowa budynków biurowych wybudowanych w latach 2014–2024 na km <sup>2</sup>	m <sup>2</sup>	2024 BDL GUS	1
4.	Dostępność zielonej energii	10	1.	Energia wyprodukowana ze źródeł odnawialnych w GWh na km <sup>2</sup>	GWh/ km <sup>2</sup>	2024 BDL GUS	1
			2.	Moc zainstalowana instalacji OZE na km <sup>2</sup>	MW/km <sup>2</sup>	IX 2025 URE	1
5.	Dostępność transportowa	10	1.	Czas dojazdu do lotniska międzynarodowego	min.	IV 2026 Google Maps	-1
			2.	Czas dojazdu do Warszawy	min.	IV 2026 Google Maps	-1

1 Działy PKD: 62, 63, 69, 70, 71, 72, 74 oraz 82.

2 Wzięto pod uwagę kierunki: biologiczne, fizyczne, matematyczne i statystyczne, technologii teleinformacyjnych, inżynierijno-techniczne oraz medyczne.

6.	Środowisko i atrakcyjność miejsca	10	1.	Podmioty sekcji I (zakwaterowanie i usługi gastronomiczne) na mieszkańca	n/m	2024 BDL GUS	1
			2.	Udział obszarów prawnie chronionych	%	2024 BDL GUS	1
			3.	Emisja pyłów na km <sup>2</sup>	t/km <sup>2</sup>	2024 BDL GUS	-1
			4.	Emisja gazów na km <sup>2</sup>	t/km <sup>2</sup>	2024 BDL GUS	-1
			5.	Odsetek mieszkańców korzystających z oczyszczalni ścieków	%	2024 BDL GUS	1
7.	Otoczenie społeczno-kulturowe	10	1.	Zameldowania z innych województw w wieku produkcyjnym na pobyt stały na mieszkańca	n/m	2024 BDL GUS	1
			2.	Widzowie widowisk w stałych salach teatralnych na mieszkańca	n/m	2024 BDL GUS	1
			3.	Uczestnicy imprez artystyczno-rozrywkowo-sportowych na mieszkańca	n/m	2024 BDL GUS	1
			4.	Zameldowania z zagranicy w wieku produkcyjnym na pobyt stały na mieszkańca	n/m	2024 BDL GUS	1
			5.	Liczba fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych na mieszkańca	n/m	2024 BDL GUS	1

## SPIS TABEL

Tabela 1.	Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej regionów dla nowoczesnych usług wraz z wagami.....	8
Tabela 2.	Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Zasoby pracy” – podsumowanie.....	15
Tabela 3.	Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Zasoby pracy” .....	16
Tabela 4.	Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Koszty pracy” – podsumowanie.....	17
Tabela 5.	Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Koszty pracy” .....	18
Tabela 6.	Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Dostępność powierzchni biurowej” – podsumowanie.....	19
Tabela 7.	Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Dostępność powierzchni biurowej” .....	20
Tabela 8.	Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Dostępność zielonej energii” – podsumowanie.....	21
Tabela 9.	Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Dostępność zielonej energii” .....	22
Tabela 10.	Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Dostępność transportowa” – podsumowanie.....	23
Tabela 11.	Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Dostępność transportowa” .....	24
Tabela 12.	Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Środowisko i atrakcyjność miejsca” – podsumowanie .....	25
Tabela 13.	Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Środowisko i atrakcyjność miejsca” .....	26
Tabela 14.	Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Otoczenie społeczno-kulturowe” – podsumowanie.....	27
Tabela 15.	Wynik województwa pomorskiego w grupie czynników „Otoczenie społeczno-kulturowe” .....	28
Tabela 16.	Poziom atrakcyjności województw w zakresie nowoczesnych usług w ujęciu benchmarkingowym .....	31
Tabela 17.	Poziom atrakcyjności województw w zakresie nowoczesnych usług według wartości wskaźnika syntetycznego .....	31
Tabela 18.	Województwa według pozycji w poszczególnych kategoriach nowoczesnych usług .....	32
Tabela 19.	Porównanie wyników „„Analizy mocnych i słabych stron Pomorza w zakresie nowoczesnych usług (analizy porównawczej na tle pozostałych polskich województw) 2026” oraz „Atrakcyjności Inwestycyjnej Województw i Podregionów Polski 2016 ” dla działalności usługowej.....	35

## SPIS KARTOGRAMÓW

Kartogram 1.	Klasyfikacja polskich regionów w grupie czynników „Zasoby pracy” .....	15
Kartogram 2.	Klasyfikacja polskich regionów w grupie czynników „Koszty pracy” .....	17
Kartogram 3.	Klasyfikacja polskich regionów w grupie czynników „Dostępność powierzchni biurowej” .....	19
Kartogram 4.	Klasyfikacja polskich regionów w grupie czynników „Dostępność zielonej energii” .....	21
Kartogram 5.	Klasyfikacja polskich regionów w grupie czynników „Dostępność transportowa” .....	23
Kartogram 6.	Klasyfikacja polskich regionów w grupie czynników „Środowisko i atrakcyjność miejsca” .....	25
Kartogram 7.	Klasyfikacja polskich regionów w grupie czynników „Otoczenie społeczno-kulturowe” .....	27
Kartogram 8.	Wskaźnik syntetyczny – ogółem.....	30



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



Pomorski  
Przegląd  
Gospodarczy