

**Strategia funkcjonowania i rozwoju Spółki
Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.
do roku 2030**

Październik 2021/aktualizacja październik 2025

Spis treści:

Część I. Identyfikacja Spółki i analiza jej dotychczasowej działalności.....	5
1. Podstawowe dane spółki.....	5
a) Dane rejestrowe	5
b) Struktura kapitałowa	5
c) Powiązania kapitałowe i organizacyjne z innymi podmiotami	7
2. Zasoby osobowe i materialne.....	7
a) Struktura organizacyjna i kadra pracownicza	7
b) Zasoby finansowe.....	9
c) Aktywa trwałe własne i obce	9
d) Posiadane technologie	11
3. Dotychczasowa polityka rozwoju.....	12
a) Wdrażane Strategie, programy, plany w ostatnich 10 latach	12
b) Wyznaczone i realizowane wizje, misja i wizerunek w ubiegłych latach	12
c) Zdefiniowane cele i ich realizacja	12
d) Powiązanie kierunków rozwoju z dokumentami strategicznymi Województwa i pozostałych Akcjonariuszy	15
e) Realizowane zadania własne Województwa i pozostałych Akcjonariuszy	20
4. Obszary działalności i ich wyniki w latach 2015-2022.....	21
a) Informacje ogólne o sytuacji ekonomiczno-finansowej Spółki	21
b) Działalność Spółki w podziale na obszary.....	21
c) Obszar działalności projektowej.....	23
d) Działalność innowacyjna.....	25

5. Analiza pozycji Spółki na rynku.....	25
a) Struktura sprzedaży w latach 2015-2022	25
b) Ocena otoczenia Spółki na poziomie regionalnym i krajowym	26
c) Zapotrzebowanie na oferowane przez Spółkę usługi i produkty na rynku komercyjnym	34
d) Produkty Spółki nabywane przez Województwo i pozostałych Akcjonariuszy	35
6. Podsumowanie realizacji dotychczasowej polityki rozwoju i działalności.....	35
a) Analiza atutów i słabości, szans i zagrożeń	35
b) Ocena sytuacji Spółki, wnioski wyznaczonych celów, ich realizacji i działalności	36
Część II. Polityka rozwoju Spółki do 2030.....	37
1. Strategiczne cele rozwoju Spółki.....	37
a) Założenia	37
b) Narzędzia realizacji celów	38
2. Strategie funkcjonalne i koszty ich realizacji.....	43
a) Strategia produkcyjna/usługowa i projektowa	43
b) Strategia marketingowa	43
c) Strategia finansów	44
d) Strategia badań i wdrożeń	44
e) Strategia rozwoju personelu	44
3. Spójność polityki rozwoju Spółki z dokumentami strategicznymi Województwa i pozostałych akcjonariuszy.....	45
a) Powiązanie celów Spółki ze Strategią Województwa i innych Akcjonariuszy	45
b) Współzależność strategii Spółki z programami i politykami Województwa i pozostałych Akcjonariuszy	47

4. Założenia finansowe Spółki na lata 2021-2030.....	47
---	-----------

- | | |
|---|----|
| a) Analiza nakładów i efektów wyznaczonych celów strategicznych | 47 |
| b) Zapotrzebowanie na środki finansowe i źródła ich pochodzenia | 48 |
| c) Planowane przychody, koszty i wynik finansowy | 48 |
| d) Analiza wskaźnikowa efektywności ekonomicznej | 50 |

5. Plan wdrożenia i monitorowania Strategii.....	50
---	-----------

- | | |
|--|----|
| a) Harmonogram wdrażania przyjętej polityki rozwoju..... | 50 |
| b) Zasady sterowania i kontroli wdrażania | 50 |
| c) Ryzyka związane z wdrożeniem strategii | 51 |

Dołączono:
Tabele: Rachunek zysków i strat oraz bilans do 2030
Załącznik nr 1. Analiza ekonomiczno-finansowa za okres 2015-2020

Część I. Identyfikacja Spółki i analiza jej dotychczasowej działalności

1. Podstawowe dane spółki

a) Dane rejestrowe

Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego SA (dalej także określana jako „TARR” lub „Spółka”), została utworzona w 1995 r (wpis do KRS z 2001). Siedziba Spółki mieści się w Toruniu (87-100), ul. Włocławska 167. Spółka została zarejestrowana w Krajowym Rejestrze Sądowym pod numerem **KRS: 0000066071, ma nadany numer NIP: 9560015177 i REGON: 870300040.**

Spółka została zawiązana na czas nieokreślony.

Zarząd Spółki jest jednoosobowy:

- Prezesem Zarządu jest Pan Michał Korolko

Przedmiotem działalności Spółki jest (za KRS):

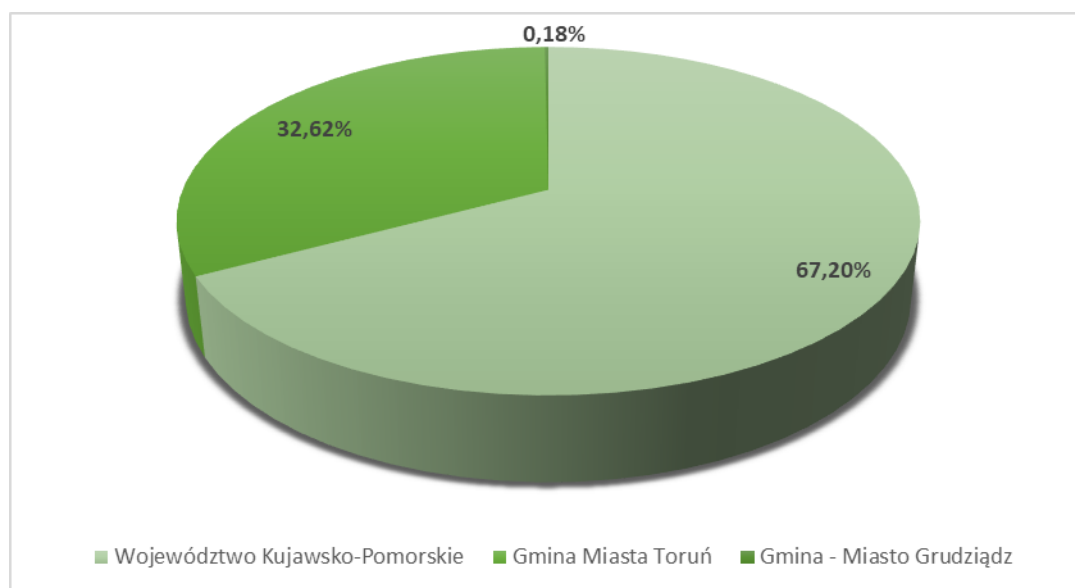
- Pozostałe doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej;
- Pozostała działalność usługowa w zakresie informacji, gdzie indziej niesklasyfikowana;
- Pozostała działalność wspomagająca usługi finansowe, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszów emerytalnych;
- Kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek;
- Wynajem i zarządzanie nieruchomościami na własny rachunek;
- Badania naukowe i prace rozwojowe w dziedzinie nauk społecznych i humanistycznych;
- Działalność związana z organizacją targów, wystaw i kongresów;
- Pozostała działalność wspomagająca prowadzenie działalności gospodarczej, gdzie indziej niesklasyfikowana;
- Pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane;
- Działalność agencji reklamowych.

b) Struktura kapitałowa

Spółka posiada kapitał zakładowy o wartości 33 290 000 zł, który dzieli się na 3 329 akcji, o wartości nominalnej 10 000 zł każdy.

Struktura kapitałowa jest następująca:

LP.	Akcjonariusz	Ilość akcji	Wartość nominalna akcji (zł)	Udział w kapitale
1	Województwo Kujawsko-Pomorskie	2 237	22 370 000	67,20%
2	Gmina Miasta Toruń	1 086	10 860 000	32,62%
3	Gmina - Miasto Grudziądz	6	60 000	0,18%
RAZEM		3 329	33 290 000	100,00%



W sierpniu 2025 r. złożono w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Kujawsko-Pomorskiego wniosek o zabezpieczenie środków w budżecie Województwa w kwocie 1 210 000,00 złotych na objęcie przez Województwo (z wyłączeniem poboru pozostałych akcjonariuszy) 121 akcji o wartości nominalnej 10 000,00 zł każda w podwyższonym kapitale zakładowym spółki. We wrześniu 2025 r. została podjęta przez Sejmik Województwa Kujawsko-Pomorskiego uchwała dot. zmiany budżetu województwa, która uwzględnia zabezpieczenie kwoty 600 000,00 zł na objęcie przez Województwo 60 akcji TARR S.A. o wartości nominalnej 10 000,00 zł każda. Ponadto w październiku 2025 r. Zarząd TARR bez uprzedniego uzyskania odpowiedzi na złożony wniosek podjął uchwałę w sprawie podwyższenia kapitału zakładowego Spółki o wartość 600 000,00 zł w drodze emisji akcji obejmowanych za wkład pieniężny.

Uzyskane przez Spółkę w wyniku podwyższenia jej kapitału zakładowego środki pieniężne zostaną przeznaczone na przygotowanie i rozwój nowego komercyjnego projektu

w Toruńskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. pn. „HUB eksportowy” oraz jego promocję.

c) Powiązania kapitałowe i organizacyjne z innymi podmiotami

TARR posiada 27 364 udziałów o łącznej wartości 27 364 tys. zł (84,64 % kapitału) w spółce EXEA Sp. z o.o. (jej kapitał zakładowy wynosi 32 330 tys. zł.).

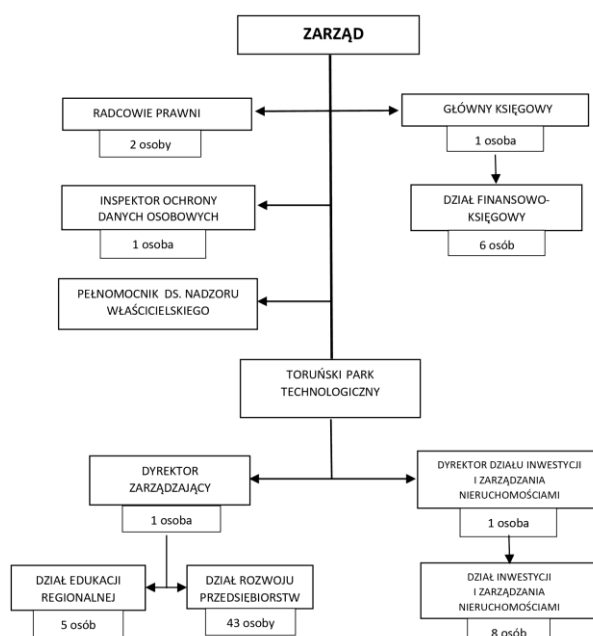
EXEA Sp. z o.o. to podmiot założony w 2011 r. w celu wdrożenia projektu polegającego na rozbudowie Toruńskiego Parku Technologicznego współfinansowanego ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013. W wyniku realizacji projektu o wartości 97 585 tys. zł powstało w 2015 r. nowoczesne centrum przetwarzania danych Exea Data Center wraz z infrastrukturą informatyczną o łącznej powierzchni 4,7 tys. m² oraz zmodernizowany obiekt o powierzchni 1 tys. m², w którym utworzono inkubator technologiczny Exea Smart Space. Na dzień 31.12.2020 r. zatrudnienie w Spółce wyniosło 45 osób, na dzień 31.12.2024 r. wyniosło 47 osób.

2. Zasoby osobowe i materialne

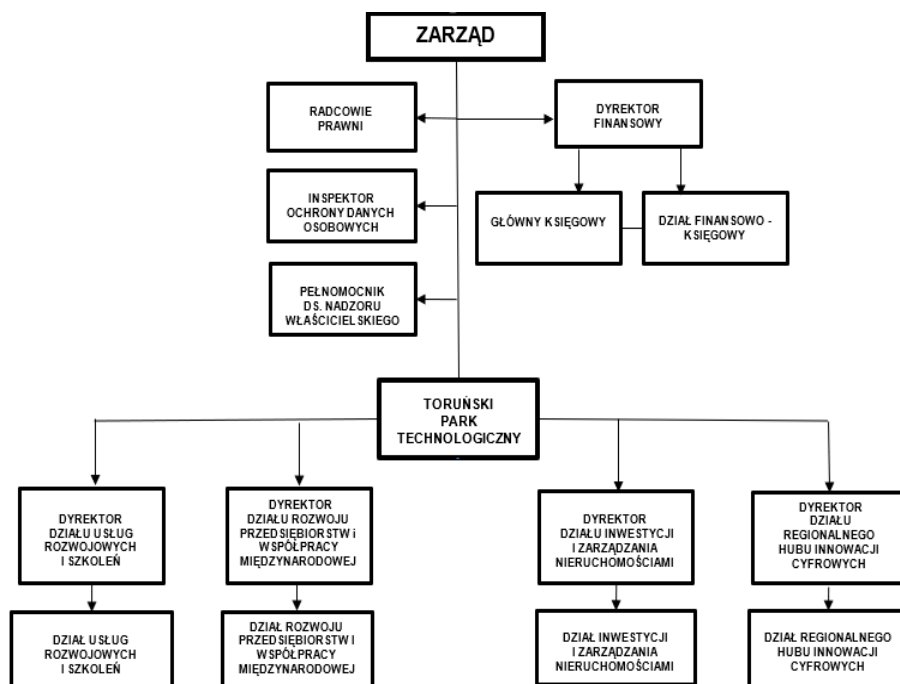
a) Struktura organizacyjna i kadra pracownicza

Na koniec 2020 roku w Spółce pracowało 68 osób (na koniec 2019 roku było to 60 osób), na dzień 31.12.2024 r. w Spółce pracowały 52 osoby.

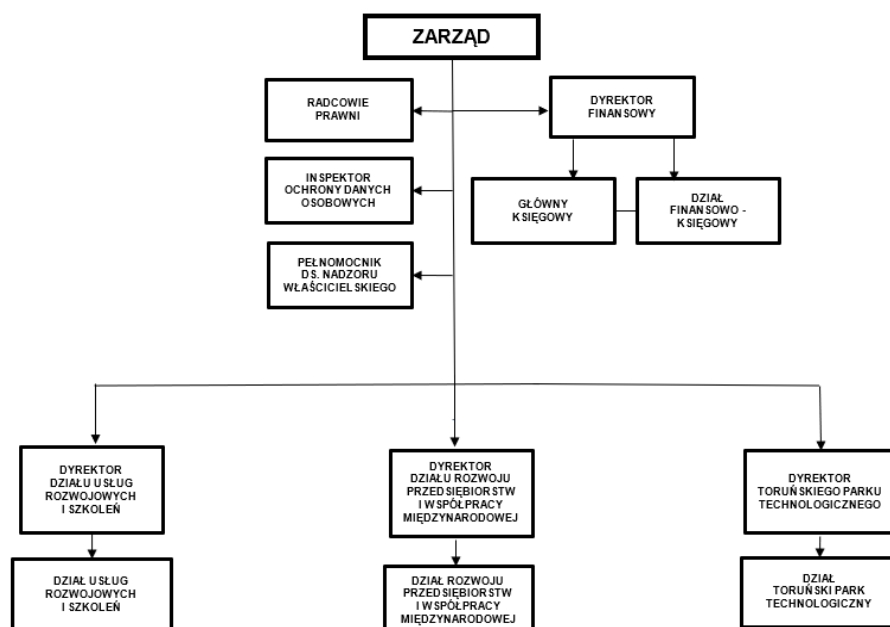
W Spółce funkcjonowała następująca struktura organizacyjna (okres do 30.06.2022):



W okresie 1.07.2022 r. do 30.11.2024 r. obowiązywała następująca struktura organizacyjna:



Obecnie struktura organizacyjna jest następująca (po aktualizacji – struktura obowiązująca od 1.12.2024 r.):



b) Zasoby finansowe

TARR jest stosunkowo dużym podmiotem o rocznych przychodach ponad 22 mln zł (wszystkie przychody, rok 2020). Głównymi zasobami finansowymi Spółki są posiadane środki pieniężne oraz należności.

Projekty realizowane ze środków zewnętrznych są rozliczane w czasie, ale także powodują występowanie zobowiązań pozabilansowych w postaci zabezpieczeń na majątku własnym.

Spółka nie ma kłopotów z utrzymaniem płynności.

Ze względu na strukturę należności oraz aktywną politykę ich ściągania, TARR nie ma problemu ze zjawiskiem należności wątpliwych czy nieściągalnych.

Spółka praktycznie nie posiada zapasów.

c) Aktywa trwałe własne i obce

TARR ma aktywa trwałe o znacznej wartości wynoszącej (wg wartości bilansowej na koniec 2020 r.) 51,3 mln zł (wg. stanu na koniec 2024 – 36,7 mln).

Najistotniejszymi pozycjami w ramach aktywów trwałych są przede wszystkim rzeczowe aktywa trwałe (wartość ponad 21,1 mln zł, obecnie 7,39 mln zł), a następnie inwestycje długoterminowe (30,1 mln zł, obecnie 29,04 mln zł), w tym nieruchomości (2,7 mln zł, obecnie 1,68 mln zł) oraz aktywa finansowe (27,4 mln zł).

➤ Rzeczowe aktywa trwałe

Najważniejszymi pozycjami wśród aktywów trwałych są nieruchomości (grunty, budynki i budowle oraz inne obiekty) w Toruńskim Parku Technologicznym przy ul. Włocławskiej oraz Andersa. Warto tutaj wspomnieć, że wartość tych aktywów wzrosła w ostatnich latach dzięki wysokim nakładom inwestycyjnym na infrastrukturę w Toruńskim Parku Technologicznym przy ul. Andersa.

Tabela nr 1., Rzeczowe aktywa trwałe na koniec 2020 (dane w tys. zł)

Aktywa trwałe	Wartość początkowa	Wartość bilansowa	Umorzenie	Poziom umorzenia	Wartość bilansowa /wartości początkowej
Grunty	640,8	614,7	26,1	4,07%	95,93%
Budynki i budowle	11 911,9	7 032,2	4 879,8	40,97%	59,03%
Obiekty inżynierii lądowej i wodnej	19 890,7	13 391,0	6 499,7	32,68%	67,32%
Maszyny i urządzenia	574,1	0,8	573,3	99,86%	0,14%
Urządzenia techniczne	495,8	14,3	481,5	97,11%	2,89%
Środki transportu	305,8	34,3	271,5	88,79%	11,21%
Pozostałe aktywa trwałe	550,5	35,8	514,7	93,49%	6,51%
Razem	34 369,7	21 123,2	13 246,6	38,54%	61,46%

Tabela nr 1a., Rzeczowe aktywa trwałe na koniec 2022 (dane w tys. zł)

Aktywa trwałe	Wartość początkowa	Wartość bilansowa	Umorzenie	Poziom umorzenia	Wartość bilansowa /wartości początkowej
Grunty	640,8	612,0	28,8	4,49%	95,51%
Budynki i budowle	11 999,2	6 521,7	5 477,5	45,65%	54,35%
Obiekty inżynierii lądowej i wodnej	19 890,7	6 008,3	13 882,3	69,79%	30,21%
Kotły i maszyny energetyczne	18,3	15,6	2,8	15,30%	84,70%
Maszyny i urządzenia	658,3	3,7	654,6	99,43%	0,57%
Urządzenia techniczne	558,3	66,6	491,7	88,07%	11,93%
Środki transportu	203,0	2,0	201,0	99,01%	0,99%
Pozostałe aktywa trwałe	571,3	11,4	559,9	98,00%	2,00%
Razem	34 539,9	13 241,3	21 298,6	61,66%	38,34%

Tabela nr 1b., Rzeczowe aktywa trwałe na koniec 2024 (dane w tys. zł)

Aktywa trwałe	Wartość początkowa	Wartość bilansowa	Umorzenie	Poziom umorzenia	Wartość bilansowa /wartości początkowej
Grunty	640,8	609,2	31,6	4,93%	95,07%
Budynki i budowle	12104,7	5994,8	6109,9	50,48%	49,52%
Obiekty inżynierii lądowej i wodnej	19 890,7	438,9	19451,8	97,79%	2,21%
Kotły i maszyny energetyczne	18,3	13	5,3	28,96%	71,04%
Maszyny i urządzenia	560,9	0	560,9	100,00%	0,00%
Urządzenia techniczne	721,7	203	518,7	71,87%	28,13%
Środki transportu	272,3	123,5	148,8	54,65%	45,35%
Pozostałe aktywa trwałe	478,2	5,7	472,5	98,81%	1,19%
Razem	34687,6	7388,1	27299,5	78,70%	21,30%

Ogólny poziom umorzenia rzeczowych aktywów trwałych posiadanych przez Spółkę wynosi 78,70%, co jest spowodowane strukturą tych aktywów.

Pokazuje to, iż Spółka potrzebuje stosunkowo wysokich nakładów odtworzeniowych lub też zmian w zakresie strategii – wymuszających wykorzystanie innych zasobów – aktywów trwałych.

➤ *Inwestycje długoterminowe*

Nieruchomości – to wartość przeznaczonych do sprzedaży działek w Toruńskim Parku Technologicznym przy ul. Andersa.

Aktywa finansowe – to wartość bilansowa posiadanych udziałów w EXEA.

Jedynymi obcymi środkami trwałymi używanymi przez Spółkę to grunty Gminy Toruń (przeznaczone jako droga w TPT), które po roku 2025 (termin trwałości projektu) zostaną zwrócone.

d) Posiadane technologie

Działalność Spółki to przede wszystkim usługi: najmu oraz doradcze, bazujące na wiedzy i doświadczeniu ludzi. Spółka korzysta z licencji na programy biurowe oraz systemu finansowo-księgowego.

Własnością TARR są także programy wykonywane na indywidualne zamówienie – generatory wniosków do obsługi projektów.

Z technologii w sensie technicznym, używanych bezpośrednio przy świadczeniu usług Spółka nie korzysta.

Spółka starała się jednak opierać swoją działalność inwestycyjną w dbałości o środowisko naturalne. W ramach działań proekologicznych, jak również ekonomicznych, TARR zrealizowała szereg zadań strategicznych mających na celu zmniejszenia zużycia energii elektrycznej w posiadanym kompleksie nieruchomości przy ul. Włocławskiej 167:

- Dostosowano instalację oświetlenia zewnętrznego składającego się z 30 lamp, wymieniono energooszczędne lampy sodowe o mocy 250 W, 350 W na energooszczędne lampy typu led o mocy 23 W, 35 W. Zmieniono system sterowania oświetleniem w miejsce sterowania układem zmierzchowym wprowadzono sterowanie astronomicznym zegarem. Dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii ograniczono w znacznym stopniu zużycie energii elektrycznej niezbędnej dla oświetlenia terenu, przyczyniając się pośrednio do ochrony środowiska naturalnego.
- Analizując koszty zakupu energii elektrycznej i usługi dystrybucji stwierdzono, że jednym z głównych kosztów jest opłata za energię bierną pojemnościową stanowiąca około 18% wartości wszystkich składników. W ramach działań mających na celu obniżenie kosztów ponoszonych opłat podjęto decyzję zakupu i instalacji nowoczesnego układu kompensacji mocy biernej. W wyniku powyższych działań koszty opłat za energię bierną obniżone zostały do poziomu około 1,5%.
- Spółka podjęła decyzję w sprawie wymiany urządzeń klimatyzacyjnych starego typu zawierającego czynnik R22 (zakazany do stosowania od 2015 r.) na nowoczesne, energooszczędne urządzenia inwerterowe w klasie energetycznej A+. Zmiana przyczyniła się bezpośrednio do minimalizacji zagrożeń związanych z niekontrolowanym odprowadzeniem gazów freonowych do atmosfery w przypadku awarii urządzeń starego typu. Jednocześnie nowe jednostki charakteryzują się oszczędnością energetycznie specyfiką pracy co ma przełożenie na znaczne oszczędności energii elektrycznej.
- Wykorzystując lokalizację oraz powierzchnie połaci dachowych podjęto decyzję budowy Elektrowni Fotowoltaicznej PV o mocy 35 kW., którą uruchomiono z końcem 2020 r. Wykorzystując źródło energii odnawialnej, wyprodukowano w okresie eksploatacji tj. do

30.08.2021 r. około 30 MWh energii co przekłada się na obniżenie kosztów zużycia około 15% miesięcznie.

Strategia działania Spółki w tym zakresie pozwoliła w znacznym stopniu obniżyć ponoszone koszty a także ochronę środowiska naturalnego poprzez wytwarzanie zielonej energii w sposób ekologiczny, bez emisji CO₂.

Spółka podejmuje dalsze strategiczne działania w zakresie ochrony środowiska planując w najbliższym okresie zmianę systemu zasilania kotłowni z paliwa - oleju grzewczego na ogrzewanie paliwem gazowym.

3. Dotychczasowa polityka rozwoju

a) Wdrażane Strategie, programy, plany w ostatnich 10 latach

Spółka realizowała (i realizuje) swoje działania na podstawie następujących dokumentów o charakterze strategicznym:

- Strategia rozwoju do 2020 roku (z 2015 roku)
- Wieloletni plan rozwoju na lata 2020-2022 (z roku 2019)

Dokumenty te dość szeroko opisywały zarówno bieżącą sytuację Spółki, jak i jej plany strategiczne i operacyjne.

Dokumenty powstawały w określonych okolicznościach i spełniały swoją funkcję. Bliższe przedstawienie tych nieaktualnych już (lub aktualnych jeszcze w krótkim terminie) dokumentów ma za zadanie pokazać z jednej strony systematyczne wysiłki Spółki w planowym rozwoju i realizacji stawianych wcześniej celów i zadań, ale także wskazać na istotne zmiany zarówno w wymaganiach stawianych przez Właścicieli, jak i oczekiwań klientów.

b) Wyznaczone i realizowane wizje, misja i wizerunek w latach ubiegłych

Misja Spółki określona w Strategii rozwoju do 2020 roku (z 2015 roku) brzmiała: „Pomagamy firmom wejść na wyższy poziom rozwoju służąc naszym doświadczeniem i kreatywnością.” Natomiast wizja Spółki została określona jako „Wiodąca instytucja otoczenia biznesu wspomagająca samorząd województwa w działaniach na rzecz rozwoju gospodarczego regionu poprzez: udostępnienie przedsiębiorstwom nowoczesnej infrastruktury, wdrażanie instrumentów służących kooperacji i internacjonalizacji przedsiębiorstw, integrację regionalnego systemu wsparcia przedsiębiorstw”. Zdefiniowano następujące cele: zapewnienie wsparcia infrastrukturalnego, kapitałowego i doradczego na etapie tworzenia

oraz w początkowym okresie rozwoju nowych przedsiębiorstw, wspomaganie innowacji, kooperacja i internacjonalizacja oraz wprowadzanie nowych modeli biznesowych w przedsiębiorstwach oraz dostarczanie nowych terenów inwestycyjnych wraz z infrastrukturą towarzyszącą o wysokim standardzie.

c) Zdefiniowane cele i ich realizacja

Priorytetami określonymi w Strategii do 2020 roku były:

Filar I - POWSTAWANIE I ROZWÓJ NOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW
--

- ✓ Wejścia kapitałowe - Utworzenie funduszu kapitału zaangażowanego przeznaczonego na finansowanie innowacyjnych projektów technologicznych (startupów). Identyfikacja skalowalnych projektów, inwestycja w zamian za udziały w nowoutworzonym przedsiębiorstwie. Współpraca z koinwestorami (fundusze oraz inwestorzy prywatni).
- ✓ Inkubator sektora kreatywnego - Udostępnienie atrakcyjnej powierzchni do prowadzenia działalności gospodarczej, wraz z nowoczesnym sprzętem i urządzeniami niezbędnymi do świadczenia usług na najwyższym poziomie dla młodych firm z sektora kreatywnego.
- ✓ Startup ICT - Identyfikacja i wsparcie zespołów projektowych lub młodych firm z obszaru software o wysokim potencjale rozwoju. Wysokowyspecjalizowane narzędzia wsparcia (infrastruktura i doradztwo). Organizacja wydarzeń branżowych globalnych i lokalnych. Integracja i rozwój lokalnej społeczności startupów technologicznych.
- ✓ Doradztwo - Pomoc w analizie najważniejszych obszarów poprzedzających założenie firmy. Wsparcie w wyborze biznesowego modelu działalności, w dokonaniu oceny opłacalności planowanej działalności, w przygotowaniu biznes planu oraz w wybraniu odpowiedniej formy prowadzenia działalności oraz najlepszej formy opodatkowania.

Filar II – WPROWADZANIE INNOWACJI I EKSPANSJA PRZEDSIĘBIORSTW
--

- ✓ Internacjonalizacja, w tym: finansowanie wyjazdów przedsiębiorców na imprezy targowo-wystawiennicze, dostarczanie usług pośrednictwa w kojarzeniu przedsiębiorców polskich i zagranicznych, zapewnienie wiedzy i podnoszenie kompetencji podczas szkoleń i konferencji.
- ✓ Kooperacja - Instytucjonalne wzmacnianie pozycji istniejących powiązań kooperacyjnych i klastrów oraz ich potencjału międzynarodowego.

- ✓ Usługi IT - "Laboratorium SaaS" - kompleksowa usługa wspierająca tworzenie, testowanie, wprowadzanie do sprzedaży i sprzedaż usług w modelu oprogramowanie jako usługa tj. aplikacji służących realizacji różnych procesów biznesowych w przedsiębiorstwie wraz z niezbędnymi zasobami sprzętowymi udostępnianymi za pośrednictwem sieci.
- ✓ Nowe technologie, w tym: prowadzenie bazy usług IOB i otoczenia naukowego wspierającego przedsiębiorstwa we wdrażaniu innowacji oraz dostarczanie usług brokerskich w tym zakresie, oferta usług doradczych w postaci audytu technologicznego, proinnowacyjnego i oceny zarządzania innowacjami.

Filar III - INFRASTRUKTURA BIZNESOWA

- ✓ Tereny inwestycyjne - Poszerzenie obszaru parku i przygotowanie terenów inwestycyjnych pod nowe przedsięwzięcia przedsiębiorstw oraz przystosowanie terenu dla potrzeb inwestorów zainteresowanych zlokalizowaniem działalności gospodarczej w Parku.
 - ✓ Biurowiec BPO - Budowa biurowca klasy A dla przedsiębiorstw z sektora BPO (usług dla biznesu). Biurowiec powstanie na terenie już zainwestowanym, w otoczeniu firm przemysłowo-technologicznych z obszaru Parku
 - ✓ Usługi IT, w tym: infrastruktura jako usługa: zasoby sprzętowe udostępniane za pośrednictwem sieci w sposób elastyczny dostosowane do potrzeb przedsiębiorstwa, rozwiązania wspierające własną infrastrukturę informatyczną przedsiębiorcy: backup, bezpieczny storage, zapasowe cpd.
 - ✓ Infrastruktura towarzysząca - Przygotowanie infrastruktury rekreacyjno-sportowo-użytkowej przeznaczonej dla społeczności parkowej, a także dla mieszkańców Torunia w odpowiedzi na aktualne potrzeby pracowników umysłowych, którzy oczekują otoczenia zapewniającego odpowiedni balans pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym
- **Kluczowy potencjał Spółki**

Dotychczasowa działalność TARR pozwala na stwierdzenie, iż Spółka była liczącym się w Regionie podmiotem wspierającym rozwój gospodarczy i społeczny. Tysiące wspartych podmiotów uzyskało poprawę pozycji rynkowej, a dla wielu z nich był to silny bodziec do dynamicznego rozwoju.

Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego prowadząc bardzo szeroką działalność stała się także podmiotem rozpoznawalnym w Polsce i za granicą, a w szeregu działań jest uznawana za wzór, który jest naśladowany (np. w dziedzinie zarządzania Parkiem Technologicznym).

Analizując minione lata działalności TARR należy stwierdzić, iż Spółka zrealizowała znaczną większość zakładanych wcześniej celów i zadań. Spółka systematycznie buduje swoją pozycję jako wiodąca Instytucja Otoczenia Biznesu czerpiąc z długiego (ponad dwudziestopięcioletniego dorobku).

Oprócz niewątpliwych sukcesów i osiągnięć zwrócić możemy także uwagę na projekty, które z różnych powodów nie zostały zrealizowane. Wskazać tu możemy na fundusz seed capital oraz toruński inkubator sektora kreatywnego. Były to zadania założone w Strategii do realizacji w ramach minionej perspektywy finansowej, które nie zostały zrealizowane z powodu ograniczeń w dostępie do finansowania.

d) Powiązanie kierunków rozwoju z dokumentami strategicznymi Województwa i pozostałych Akcjonariuszy

Zdefiniowane cele i zadania realizowane przez TARR były skorelowane z kierunkami wyznaczonymi przez dokumenty strategiczne na poziomie regionalnym i lokalnym (akcjonariuszy).

Dokumentami strategicznymi, które znajdują tu odniesienie, w poprzednich latach były:

Poziom regionalny - Województwo Kujawsko-Pomorskie:

➤ **Strategia Województwa przed 2020**

Dokumentem o charakterze strategicznym był:

Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+ (przyjęta Uchwałą nr XLI/693/13 Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego z dnia 21 października 2013 r. w sprawie przyjęcia Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+).

Strategia ta wskazuje następujące priorytety:

LP.	Priorytety
1	Konkurencyjna gospodarka
2	Modernizacja przestrzeni wsi i miast
3	Silna Metropolia
4	Nowoczesne społeczeństwo

Następnie określa cele strategiczne i opisuje wybrane działania, wśród których TARR aktywnie uczestniczył:

LP.	Cele strategiczne	LP.	Wybrane działania
1	Gospodarka i miejsca pracy	1	Rozwój sektora instytucji otoczenia biznesu
		2	Rozwój przestrzeni inwestycyjnej oraz powierzchni biurowych
		3	Rozwój infrastruktury i poszczególnych branż
		4	Promocja gospodarcza regionu oraz współpracy i konkurencyjności
2	Aktywne społeczeństwo i sprawne usługi	4	Zapewnienie wysokiego poziomu nauczania na wszystkich poziomach edukacji
3	Innowacyjność	2	Rozwój Instytucji Otoczenia Biznesu ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych
		3	Pozyskiwania dla gospodarki regionu przedsiębiorstw działających w sektorach wysokich technologii

Obecnie dokumentem o charakterze strategicznym jest Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2023 roku- Strategia Przyspieszenia 2030+”.

Strategia ta wskazuje następujące cele, w których TARR planuje aktywnie uczestniczyć:

LP.	Cele główne	LP.	Wybrane działania
1	Skuteczna edukacja	12	Edukacja dla gospodarki opartej na wiedzy i nowoczesnych technologiach
2	Konkurencyjna gospodarka	31	Odbudowa gospodarki po COVID-19
		32	Innowacyjna gospodarka – nauka, badania i wdrożenia
		33	Rozwój przedsiębiorczości
		36	Internacjonalizacja gospodarki
		37	Nowoczesny rynek pracy
3	Dostępna przestrzeń i czyste środowisko	44	Przestrzeń dla gospodarki
4	Spójne i bezpieczne województwo	52	Cyfryzacja

Wcześniej (do 2013 roku) obowiązywała „Strategia Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007-2013”, jednakże jako zupełnie zdezaktualizowany dokument chyba szersze jego prezentowanie nie ma istotnej wartości poznawczej.

Inne programy i plany

- **Regionalny Program Operacyjny Województwa Kujawsko-Pomorskiego (RPO WKP) na lata 2014-2020** (przyjęty: Decyzja Wykonawcza Komisji nr C (2014) 10021 z dnia 16 grudnia 2014 r. przyjmująca niektóre elementy programu operacyjnego „Regionalny Program Operacyjny Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020” do wsparcia z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach celu „Inwestycje na rzecz wzrostu i zatrudnienia” dla regionu kujawsko-pomorskiego w Polsce).

Jest to instrument realizacji celów Strategii rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do roku 2020 – Plan modernizacji 2020+. Strategia Programu jest w pełni spójna z celami krajowymi wskazanymi w Strategii Rozwoju Kraju do 2020 roku i jednocześnie zachowuje synergię z celami Strategii Europa 2020.

Działalność TARR skorelowana jest z następującymi osiami priorytetowymi programu:

- Wzmocnienie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu
 - Solidarne społeczeństwo i konkurencyjne kadry
 - Aktywni na rynku pracy
 - Innowacyjna edukacja
- **Fundusze Europejskie dla Kujaw i Pomorza na lata 2021-2027** (przyjęty: Decyzja Wykonawcza Komisji nr CCI 2021PL16FFPR002 z dnia 7 grudnia 2022 r.)
Jest to kolejny program regionalny, który zastąpił RPO WKP na lata 2014-2020.

Działalność TARR wpisuje się w następujące osi priorytetowe:

- Fundusze europejskie na rzecz wzrostu innowacyjności i konkurencyjności regionu
- Fundusze europejskie na rozwój lokalny
- Fundusze europejskie na wsparcie w obszarze rynku pracy, edukacji i wyłączenia społecznego.

Dokumenty strategiczne akcjonariuszy TARR:

MIASTO TORUŃ

- **Misja samorządu**

Misję samorządu miasta Torunia zdefiniowano w sposób następujący:

"Jesteśmy miastem kreatywnej, otwartej i przedsiębiorczej społeczności, dumnej z dziedzictwa kulturowego swoich przodków, przełomowych w dziejach świata odkryć

w astronomii, które do dzisiaj inspirują do tworzenia nowoczesnego, metropolitalnego ośrodka kultury, nauki, gospodarki i turystyki, opartego na innowacjach i synergii z partnerami w otoczeniu krajowym i międzynarodowym."

➤ **Wizja miasta**

Wizję miasta Torunia w 2028 r. można streścić w następującej formule:

"Toruń nowoczesnym miastem europejskiej przestrzeni rozwoju, o szczególnym znaczeniu dla światowego dziedzictwa kulturowego".

➤ **Strategia Rozwoju Miasta Torunia do roku 2020 z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 roku**

Wskazuje ona na 3 cele strategiczne w zakresie gospodarki:

- Toruń - miastem przyjaznym lokalnym przedsiębiorcom;
- Toruń - aktywnym centrum kongresowym;
- Toruń - dobrym miejscem do inwestowania w nowoczesne usługi.

Cele strategiczne podzielono na cele operacyjne, a każdy cel operacyjny opisano z kolei pod względem działań do realizacji oraz przewidywanych rezultatów.

Działania te skierowane są do:

- przedsiębiorców działających lub zamierzających rozpocząć działalność na terenie miasta,
- osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą,
- organizacji pracodawców i przedsiębiorców, pracowników, samorządów zawodowych i gospodarczych,
- instytucji otoczenia biznesu, jednostek naukowo – badawczych oraz uczelni wyższych,
- uczniów i studentów.

W oparciu o Strategię Rozwoju Miasta Torunia do 2020 roku z uwzględnieniem perspektywy rozwoju do 2028 roku powstały także: Strategia Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2030¹ i Strategia Rozwoju Turystyki dla miasta Torunia do 2020 roku (oraz Program rozwoju turystyki dla miasta Torunia do 2030 roku).

¹ Przyjęta w dniu 19 października 2023 r.

MIASTO GRUDZIĄDZ

Dokumentem obowiązującym w okresie uprzednim jest Strategia rozwoju Miasta Grudziądza na lata 2016-2023 (przyjęta przez Radę Miejską w 2016 roku – aktualizacja), natomiast obecnie obowiązuje Strategia rozwoju miasta Grudziądza na lata 2024-2035.

➤ Misja

Misję samorządu miasta określono:

"Samorząd Grudziądza, wierny pomorskim wartościom: otwartości, pracy i rodziny, konsekwentnie będzie dążyć do zagwarantowania Miastu szybkiego rozwoju gospodarczego i wzrostu jakości życia grudziążan, w zgodzie z ideą zrównoważonego rozwoju"

W nowej perspektywie 2024-2035 misję miasta określono jako:

„Misją Grudziądza jest zapewnienie wysokiej jakości warunków życia w mieście. Będzie to możliwe dzięki rozwijaniu infrastruktury technicznej, poszerzeniu katalogu usług społecznych oraz wzmacnianiu funkcji społeczno-gospodarczych miasta wraz z kompleksowym zagospodarowaniem przestrzeni publicznych. Posiadane zasoby, uwarunkowania historyczne i środowiskowe powinny zostać wykorzystane w tworzeniu oferty i warunków do rozwoju turystyki i rekreacji oraz wzmacniania marki miasta.”

➤ Wizja miasta

"Miasto Grudziądz to obszar wykorzystanych szans i partnerskiej współpracy o stabilnej i zróżnicowanej gospodarce lokalnej, czystym środowisku przyrodniczym, rozwiniętej infrastrukturze technicznej i społecznej, przechodzące do rozwoju opartego na wiedzy i umiejętnościach, gwarantując mieszkańcom dobre warunki życia i rozwoju , a firmom przyjazne formy inwestowania i działania gospodarczego”.

Na tej podstawie sformułowanych zostało 9 „postulatów wizji rozwoju miasta”. Należą do nich:

- Miasto decydujące o własnym rozwoju,
- Miasto społeczności uczącej się,
- Miasto otwarte,
- Miasto atrakcyjne,
- Miasto inwestycyjnych możliwości i wielofunkcyjnej, nowoczesnej gospodarki,
- Miasto sfery publicznej i społecznej,
- Miasto zrównoważonego rozwoju,
- Miasto o dobrym poziomie warunków życia,
- Miasto o wiodącej roli w regionie.

W nowej perspektywie 2024-2035 wizję miasta określono jako:

„Grudziądz stanowi dobre miejsce do życia- zadbane, zielone, rozwinięte infrastrukturalnie, dobrze skomunikowane i silne gospodarczo. Jest to miasto ludzi dumnych, aktywnych i zaangażowanych w proces jego rozwoju. Rozwija się w sposób zrównoważony z poszanowaniem walorów środowiska naturalnego i konsekwentną adaptacją do zmian klimatu. Miasto jest ośrodkiem o rozpoznawalnej marce turystycznej, wykorzystującym swój potencjał w postaci wielowiekowego dziedzictwa kulturowego, architektury i zabytów oraz położeniu nad Wisłą.”

Odrębnym dokumentem, który miał posłużyć rozwojowi Miasta Grudziądza oraz gmin tworzących na mocy porozumienia jego obszar funkcjonalny w zgodzie z kierunkami rozwoju terytorialnego województwa kujawsko-pomorskiego była *Strategia Obszaru Strategicznej Interwencji Grudziądza i jego obszaru funkcjonalnego*.

WNIOSKI:

Niewątpliwie działalność TARR stanowiła silne wsparcie w realizacji celów działalności jej akcjonariuszy. Dynamiczny rozwój całego Regionu, w tym głównych ośrodków gospodarczych – największych miast – jest tego najlepszym dowodem.

Także ostatnie osiągnięcia TARR, tj. szereg działań związanych z realizacją zadań pomocowych w czasie pandemii COVID, gdzie właściwie z dnia na dzień konieczna była mobilizacja i realizacja konkretnych projektów wskazała na bardzo ważną rolę jaką tego typu instytucja otoczenia biznesu (łącząca samorządy z biznesem) może i powinna odgrywać w konstelacji podmiotów gospodarczych.

e) Realizowane zadania własne Województwa i pozostałych Akcjonariuszy

TARR w mijającym okresie realizowała zadania własne województwa i akcjonariuszy oraz działania na rzecz społeczności lokalnej poprzez:

- przygotowywanie terenów inwestycyjnych dla MŚP
- organizację szkoleń, seminariów konferencji dla przedsiębiorców oraz przedstawicieli władz samorządowych,
- działania na rzecz transferu nowych technologii (Centrum Innowacyjności EXEA),
- promocję gospodarczą regionu,
- doradztwo gospodarcze.

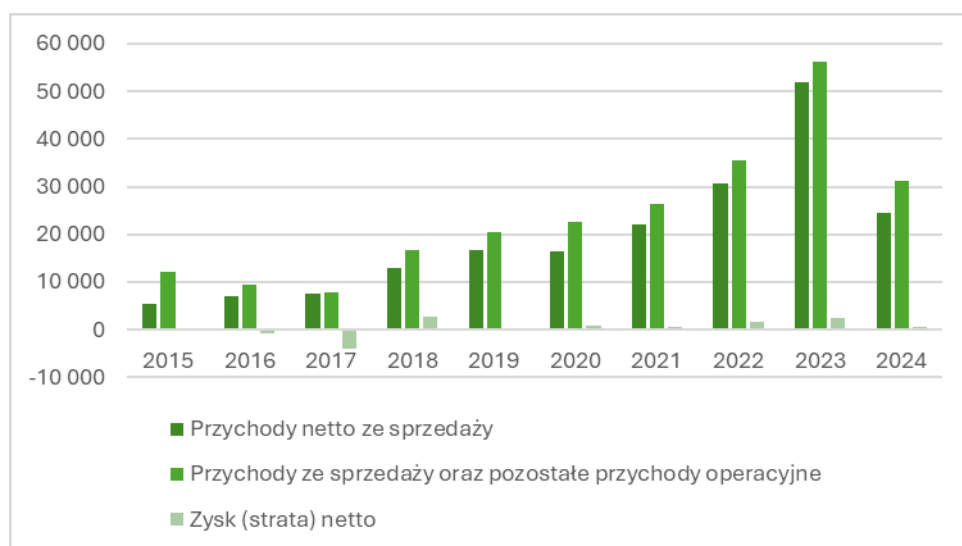
4. Obszary działalności i ich wyniki w latach 2015-2024

a) Informacje ogólne o sytuacji ekonomiczno-finansowej Spółki

W mijającym okresie Spółka uzyskała następujące parametry finansowe:

Tabela nr 2., Wyniki finansowe (dane w tys zł)

Parametr	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Przychody netto ze sprzedaży	5 381	7 017	7 545	13 030	16 791	16 527	22 056	30 681	52 009	24 613
Przychody ze sprzedaży oraz pozostałe przychody operacyjne	12 000	9 531	7 838	16 809	20 522	22 637	26 370	35 483	56 201	31 304
Zysk (strata) netto	175	-854	-3 939	2 748	283	779	538	1682	2557	633



Rys. 1. Wyniki finansowe Spółki

Istotne jest tu podkreślenie, iż działalność TARR, powołanej do określonych zadań (które możemy przecież określić jako „misyjne”), podporządkowanych celom do których została powołana i które ma realizować przynosi również konkretne i pozytywne wyniki finansowe.

Szczegółowa analiza finansowa za okres 2015-2020 znajduje się w Załączniku nr 1. do opracowania.

b) Działalność Spółki w podziale na obszary

➤ Informacje rzeczowe

Działalność TARR możemy generalnie podzielić na następujące obszary:

- wynajem nieruchomości, dotyczy nieruchomości przy ul. Szerokiej 35 i Włocławskiej 167,
- promocja województwa kujawsko-pomorskiego, działania promocyjne w liniach lotniczych i mediach reklamowych,
- świadczenie usług szkoleniowo-doradczych,
- realizacja projektów współfinansowanych ze środków europejskich, poświęconych rozwojowi gospodarki regionu,
- udostępnianie uzbrojonych terenów inwestycyjnych Toruńskiego Parku Technologicznego inwestorom.

Ponadto Spółka prowadzi działalność statutową na zasadzie *non-profit* - od 2009 roku TARR jest organizatorem konkursu: „Liderzy Innowacji Pomorza i Kujaw” w którym startują firmy w trzech kategoriach: innowacyjny produkt, innowacyjna usługa i innowacyjna technologia.

➤ Informacje osobowe

Spółka posiada doskonale przygotowaną i zaangażowaną w realizowane zadania kadrę specjalistów.

Na koniec 2020 roku w Spółce pracowało 68 osób (na koniec 2019 roku było to 60 osób, obecnie 52 osoby). Większość pracowników to osoby posiadające wykształcenie z zakresu finansów, zarządzania i pochodnych dyscyplin, ale co istotne przede wszystkim posiadający wysokie kwalifikacje korelujące z zadaniami Spółki. Większość posiada zarówno duże doświadczenie zawodowe, jak i dobrą znajomość języka angielskiego (niezbędna do bieżących kontaktów z partnerami i instytucjami zagranicznymi).

Z założenia TARR stara się opierać działalność na własnych pracownikach i jedynie incydentalnie korzysta z zasobów zewnętrznych w niezbędnym wymiarze dotyczącym z reguły specyficznych specjalizacji. Duża część załogi to osoby pracujące w TARR dłużej niż 10 lat (w tym 3 osoby pracowały od początku działalności Spółki, aż do odejścia w 2024 roku na emeryturę).

W minionym okresie – w 2017 roku – nastąpiła zmiana na stanowisku Prezesa Zarządu Spółki. W miejsce Pani Ewy Rybińskiej (która wcześniej przez 21 lat zarządzała Spółką) został powołany Pan Michał Korolko.

➤ Informacje finansowe

Spółka w minionym okresie prowadziła stabilną politykę finansową. Przychody ze sprzedaży systematycznie rosły. Większość okresów rozliczeniowych było zakończonych zyskiem.

Spółka systematycznie inwestowała co pozwoliło jej znacznie powiększyć majątek. Znaczna część inwestycji realizowana była w ramach programów i sfinansowana z dotacji.

W minionym okresie przychody TARR, w podziale na źródła były następujące:

Tabela nr 3., Źródła przychodów (dane w tys. zł)

Wyszczególnienie	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Najem nieruchomości	1 643	1 650	1 573	1 560	1 482	1 493	1 551	1 752	1 947	1 954
Promocja Województwa	4 027	4 226	3 433	4 225	4 830	3 864	3 367	7 578	30 598	13 613
Usługi doradcze i szkoleniowe	372	130	312	333	252	544	1075	501	1670	2342
Usługi prowadzenia ksiąg			37	125	162	168	197	165	78	0
Przychody z projektów	6 039	1 361	1 637	6 925	8 948	5 970	20 609	20 417	21 340	3 239
Razem	12 081	7 368	6 992	13 168	15 673	12 039	26 799	30 413	55 633	21 148

c) Obszar działalności projektowej

➤ Założenia merytoryczne projektu

Szczegóły dotyczące realizacji konkretnych zadań były cyklicznie przedstawiane przez Spółkę w sprawozdaniach, poniżej jednak przedstawimy krótkie tabelaryczne zestawienie tej aktywności (przedstawiono czas realizacji poszczególnych projektów w latach 2015-2024):

LP.	Nazwa projektu	Czas realizacji									
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Utworzenie i rozbudowa Toruńskiego Parku Technologicznego										
2	Enterprise Europe Network										
3	Organizacja konkursu Liderów Innowacji Pomorza i Kujaw										
4	Współpraca na rzecz budowania zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw w regionie kujawsko-pomorskim INKOR										
5	Wspieranie powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw w województwie kujawsko-pomorskim										
6	Wzmocnienie zdolności do zarządzania innowacją wśród MŚP										
7	Fundusz Badań i Wdrożeń										
8	SME Internationalisation Exchange (SIE)										
9	Regionalny Hub Internetu Rzeczy										
10	Wsparcie umiędzynarodowienia kujawsko-pomorskich MŚP oraz promocja potencjału gospodarczego regionu										
11	sharON - Opportunities for European Entrepreneurs in the Sharing Economy										
12	SalesScrapers										
13	Regionalny Fundusz Szkoleniowy II										
14	Fostering Startup&Innovation Ecosystem in Europe (INNOVA FOSTER)										
15	Enhancing Wzmocnienie zdolności do zarządzania innowacją wśród MŚP										
16	Certyfikowane szkolenia komputerowe										
17	Fundusz Eksportowy II										
18	Promowanie terenów inwestycyjnych										
19	Innovation Framework for Challenge Oriented Intelligent Manufacturing (INforM)										
20	Projekt kursu na Edukację										
21	Dotacja na start wsparcie przedsiębiorczości i samozatrudnienia w województwie kujawsko-pomorskim										
22	The future of farm to fork – digital solutions for short food chains										
23	TRADEINN - Supporting innovation in traditional companies										
24	Fundusz Wsparcia Inwestycyjnego - COVID 19										

➤ Założenia finansowo-ekonomiczne

TARR nie jest Spółką powołaną do czerpania przez akcjonariuszy zysków, a tym bardziej do ich maksymalizowania.

Najistotniejsze filary działalności Spółki, z których pochodzą dochody Spółki tj. realizacja projektów oraz zarządzanie Toruńskim Parkiem Przemysłowym nie były projektami komercyjnymi. Cała ich konstrukcja dotyczyła uzyskania odpowiedniej struktury finansowania, która zapewniała, aby TARR był w stanie zgromadzić wkład własny, a następnie w perspektywie trwania całego projektu nie poniósł straty (lub nie zanotował ujemnych przepływów finansowych). W istocie uczestnictwo w tych projektach unijnych powodowało, iż korzyści w aspekcie finansowym trafiały do ostatecznych beneficjentów – czyli przedsiębiorców.

Jedynym źródłem przychodów, które faktycznie miało być dla Spółki dochodowe (i było) to komercyjna działalność doradcza i szkoleniowa oraz najem.

Taka formuła działania, w aspekcie finansowym sprawdziła się i w okresie 2015-2024 TARR, „skumulowany” wynik finansowy oscyluje w granicach 460 tys zysku średniorocznie.

➤ Wykorzystanie zasobów rzeczowych i osobowych w projekcie

Spółka posiada dość pokaźne zasoby majątkowe w postaci nieruchomości. Zasoby te są podstawą działalności Spółki. Większość posiadanych budynków jest wynajmowanych.

W budynkach tych Spółka prowadzi również działalność statutową.

Łączna powierzchnia inwestycyjna w Toruńskim Parku Technologicznym to 13,5 ha oraz 15 tys m² powierzchni biurowej i przemysłowo-technicznej (obecnie w pełni wykorzystane).

W skład zasobów majątkowych wchodzi także nieruchomości uzbrojone (TPP ul. Andersa), które są oferowane do zbycia przedsiębiorcom, którzy chcą prowadzić tam działalność gospodarczą. Powierzchnia łączna to 16,8 ha, na która składają się 33 działki (z czego 25 zostało sprzedanych²).

Także zasoby ludzkie – zespół wysokiej klasy specjalistów jest zaangażowany w realizację kolejnych projektów.

d) Działalność innowacyjna

Spółka sama nie prowadzi działalności badawczej, nie wdraża innowacji. Podstawowym jednak celem jej działania jest dostarczenie przedsiębiorcom infrastruktury właśnie do budowania gospodarki opartej na wiedzy.

5. Analiza pozycji Spółki na rynku

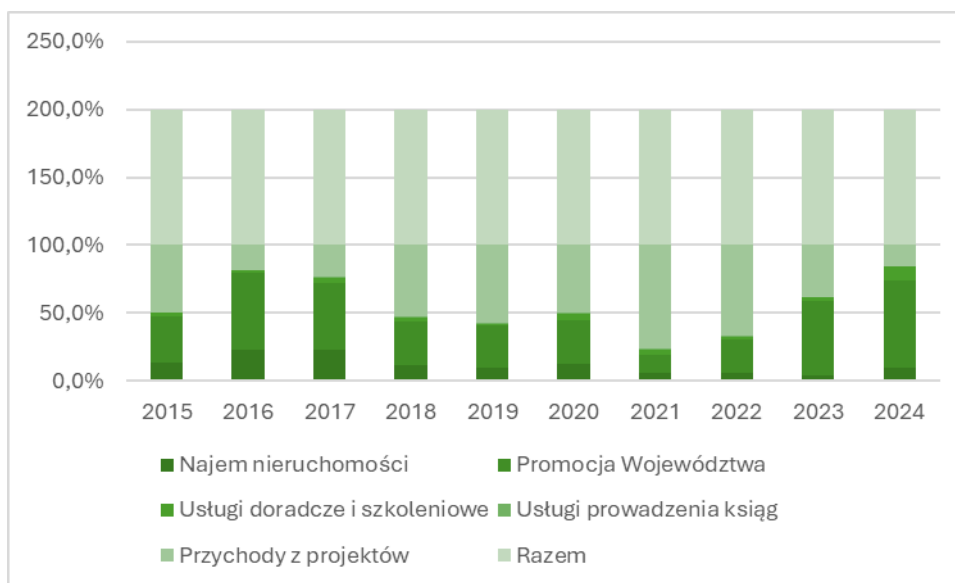
a) Struktura sprzedaży w latach 2015-2024

Struktura sprzedaży w minionych latach była dość stabilna i wyglądała następująco:

Tabela nr 4., Struktura sprzedaży (%)

Wyszczególnienie	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Najem nieruchomości	13,6%	22,4%	22,5%	11,8%	9,5%	12,4%	6,00%	5,8%	3,5%	9,2%
Promocja Województwa	33,3%	57,4%	49,1%	32,1%	30,8%	32,1%	12,50%	24,9%	55,0%	64,4%
Usługi doradcze i szkoleniowe	3,1%	1,8%	4,5%	2,5%	1,6%	4,5%	4,0%	1,6%	3,0%	11,1%
Usługi prowadzenia ksiąg			0,5%	0,9%	1,0%	1,4%	0,70%	0,5%	0,1%	0,0%
Przychody z projektów	50,0%	18,5%	23,4%	52,6%	57,1%	49,6%	76,80%	67,1%	38,4%	15,3%
Razem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

² Stan na październik 2025 – aktualizacja Strategii



Rys. 2. Struktura sprzedaży

Analiza ta pokazuje, iż największy udział w przychodach Spółki stanowią te uzyskane w ramach realizacji Projektów, a następnie dopiero z zadań dotyczących promocji województwa oraz z najmów (nie dotyczy to lat 2023-2024, ze względu na początkową fazę rozwoju funduszy na lata 2021-2027, co ma wpływ na niską ilość realizacji projektów w tych latach).

Jednocześnie też należy zwrócić uwagę, iż właśnie wysokość przychodów uzyskiwanych z realizacji projektów jest najmniej stabilna i zależy zarówno od samej aktywności Spółki w „pozyskiwaniu” projektów, ale także jest pochodną pewnej cykliczności związanej z kolejnymi „edycjami” programów europejskich (a one z kolei są związane z kolejnymi perspektywami budżetowymi UE).

b) Ocena otoczenia Spółki na poziomie regionalnym i krajowym

„Otoczeniem” Spółki i punktem odniesienia ze względu na misję i cele działania są inne regionalne agencje rozwoju. Zarówno na poziomie regionu jak i kraju działa szereg podmiotów o różnej wielkości, zakresie działania oraz formie organizacyjnej.

W połowie minionej dekady w Polsce działało około 60 agencji rozwoju regionalnego i lokalnego³. Uważa się, iż pełniły one bardzo ważną rolę w rozwoju regionów zarówno w okresie przedakcesyjnym oraz po wejściu Polski do UE.

³ Raport PARP rok 2012 (źródło www.parp.gov.pl)

W okresie przedakcesyjnym oraz bezpośrednio po akcesji część agencji pełniło funkcje Regionalnych Instytucji Finansujących (RIF) dla programów PHARE czy Sektorowych Programów Operacyjnych.

Kolejnym zadaniem części Agencji było pełnienie funkcji Regionalnego Funduszu Pożyczkowego.

Z perspektywy tego okresu najważniejszą jednak rolę poszczególnych agencji była promocja innowacyjności oraz wspieranie startupów. Tutaj wspomnieć można uruchomienie serwisów: „sieć kreatywnego biznesu” (z aktywną rolą TARR), szeregu regionalnych baz terenów inwestycyjnych oraz baz ofert inwestycyjnych, „portalu innowacji”. Na ówczesnym etapie rozwoju gospodarczego MSP, ich możliwości pozyskiwania wsparcia inwestycyjnego, czy też uczestnictwa w międzynarodowej wymianie gospodarczej te działania odgrywały bardzo istotną rolę.

Kolejną funkcją, w której brały udział poszczególne agencje rozwoju regionalnego, funkcją będącą logiczną kontynuacją wcześniejszych działań skorelowaną z kolejnym poziomem rozwoju i koniecznego wsparcia dla MSP, było tworzenie Parków Technologicznych czy Parków Naukowo-Technologicznych oraz Centrów Innowacyjności. Jednym z pierwszych i niejako modelowych był właśnie Toruński Park Technologiczny oraz Centrum Innowacyjności (zarządzane przez TARR i powstałe w dużej mierze dzięki dotacjom z programu Innowacyjna Gospodarka).

Zdecydowana większość agencji świadczyło także usługi wspierające MSP w zakresie doradztwa gospodarczego, księgowego i szkoleń. Dotyczy to działań realizowanych w ramach różnych programów (wsparcie z Regionalnych Programów Operacyjnych, przez samorządy czy organizacje i stowarzyszenia branżowe), ale także na warunkach komercyjnych.

W celu lepszego pozycjonowania TARR na tle innych podobnych podmiotów postanowiono bliżej się przyjrzeć i porównać do:

- Agencja Rozwoju Pomorza S.A.
- Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.
- Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.

Kluczem wyboru były tutaj zarówno kwestie lokalizacji (agencje działające w sąsiednich regionach), jak również podobieństwa w zakresie działania (cele), własności, wielkości podmiotów oraz czasie funkcjonowania.

Celem niniejszych porównań jest wskazanie zarówno podobieństw, jak i różnic co może mieć istotne wartości poznawcze, a także stanowić swojego rodzaju inspirację do rozwoju i zmian w TARR.

1. Agencja Rozwoju Pomorza S.A. w Gdańsku

Działalność ARP S.A. realizowana jest w następujących obszarach:

- Wdrażanie programów współfinansowanych ze środków unii europejskiej związanych z rozwojem pomorskiej przedsiębiorczości skierowanych bezpośrednio do przedsiębiorstw oraz IOB, JS i uczelni:
 - ✓ pełnienie funkcji pośredniczących w redystrybucji środków dotacyjnych dla przedsiębiorstw,
 - ✓ oferowanie produktów niedotacyjnych związanych z programami rewitalizacyjnymi;
 - ✓ prowadzenie funduszu kapitałowego wspomagającego rozwój firm innowacyjnych w województwie pomorskim;
 - ✓ współpraca z Urzędem Marszałkowskim, instytucjami regionalnymi, administracją rządową w związku z projektami wsparcia pomorskiej przedsiębiorczości.
- promocja gospodarcza regionu i obsługa inwestorów:
 - ✓ obsługa inwestorów zainteresowanych działalnością na Pomorzu
 - ✓ obsługa misji gospodarczych – własnych regionalnych i zagranicznych
 - przygotowywanie i realizacja programów promocji regionu, poprzez działania własne oraz wspólne z władzami woj. pomorskiego
 - wydawnictwa regionalne, informacje gospodarcze i statystyczne.
 - promocja produktów i usług pomorskich przedsiębiorców zagranicą:
 - ✓ prowadzenie działań doradczych związanych z aktywnością gospodarczą zagranicą,
 - ✓ organizacja misji gospodarczych – własnych i regionalnych promujących pomorskich przedsiębiorców.
- aktywność badawcza i szkoleniowa związana z rozwojem pomorskiej przedsiębiorczości:
 - ✓ prowadzenie bieżących badań związanych z rozwojem nowych trendów w gospodarce światowej istotnych z punktu widzenia rozwoju pomorskich MSP,
 - ✓ prowadzenie działalności informacyjnej i promocyjnej.
- komercyjna działalność związana z doradztwem, szkoleniami i innymi aktualnie atrakcyjnymi formami zapewniającymi zysk nie stojącymi w konflikcie z działalnością związaną z misją ARP SA.

2. Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie

Działalność WMARR realizowana jest w następujących obszarach:

- Wdrażanie programów unijnych:
 - A. Pełnienie funkcji Instytucji Pośredniczącej Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020
 - B. Współpraca z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości w zakresie przeprowadzenia kontroli projektów w ramach POIR, POPW oraz POWER
- Obsługa regionalnego Funduszu Pożyczkowego. Agencja jest liderem i uczestnikiem konsorcjum funduszy pożyczkowych
- Wdrożenie projektu Centrum Wdrażania i Promocji Innowacji
- Wspieranie biznesu. Uczestnictwo w projektach:
 - ✓ Sieć Enterprise Europe Network
 - ✓ organizacja spotkań typu B2B z potencjalnymi kontrahentami,
 - ✓ dostarczanie informacji na temat rynków zagranicznych,
 - ✓ tworzenie profili firm w bazie ofert współpracy – POD (Partnership Opportunities Database),
 - ✓ promocja ofert regionalnych firm na rynkach zagranicznych.
- Usługi doradczo –informacyjne: w zakresie:
 - ✓ źródeł finansowania zakładania działalności firm,
 - ✓ internacjonalizacji firm z regionu,
- ✓ pozyskania nowych partnerów biznesowych,
 - ✓ rozwijania innowacji w firmach oraz finansowania działalności innowacyjnej firm,
 - ✓ analizy biznesowej firmy.
- Usługi komercyjne dla jednostek samorządu terytorialnego oraz innych podmiotów sektora finansów publicznych w zakresie opracowywania dokumentów dla beneficjentów programów pomocowych, wspieraniem w nawiązywaniu współpracy międzynarodowej i realizacją przedsięwzięć wielostronnych.

3. Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.

Działalność ŁARR S.A. realizowana jest w następujących obszarach:

- Fundusze pożyczkowe i poręczeniowe dla MŚP i innych podmiotów
- Szkolenia i doradztwo w ramach własnych projektów:
 - Inkubatory przedsiębiorczości:
 - ✓ „Łódzki Inkubator Przedsiębiorczości”

- ✓ „Zduńskowolski Inkubator Przedsiębiorczości”
- Komercyjna działalność doradcza
- Inne formy wspierania przedsiębiorczości

Tabela nr 5., porównanie podstawowych danych i informacji Agencji

LP.	Kryterium	TARR	ARPomorza	WMARR	ŁARR
1.	Kapitał zakładowy	33 290 tys zł	27 320 tys zł	5 749 tys zł	27 570 tys zł
2.	Przychody (ze sprzedaży, operacyjne i finansowe) - rok 2019	20 526 tys zł	22 486 tys zł	7 031 tys zł	6 138 tys zł
3.	Koszty (ze sprzedaży, operacyjne i finansowe)- rok 2019	20 395 tys zł	26 324 tys zł	6 798 tys zł	6 833 tys zł
4.	Wynik netto (zysk/(-) strata) - rok 2019	283 tys zł	- 3 009 tys zł	259 tys zł	-674 tys zł
5.	Zatrudnienie rok 2019	60	125	75	48
6.	Największy akcjonariusz/wspólnik	Województwo K-P - 67,20%	Województwo P - 100%	Województwo W-M 99,9%	Województwo Ł 98,6%
7.	Czy zarządza parkiem technologicznym	tak	nie	nie	nie
8.	Czy prowadzi program akcelacyjny lub seed capital	tak	tak	nie	nie
9.	Czy prowadzi fundusz pożyczkowy	nie	tak	tak	tak

➤ Parki Technologiczne

Od wielu lat bardzo istotną częścią działalności TARR było i jest prowadzenie Toruńskiego Parku Technologicznego. Dlatego jako „otoczenie gospodarcze” Spółki w skali regionu i kraju to również Parki Technologiczne (Parki Naukowe).

Parkami technologicznymi określamy⁴ „wyodrębnione jednostki ukierunkowane na rozwój działalności przedsiębiorców wykorzystujących nowoczesne technologie , w szczególności małych i średnich, w oparciu o korzystanie z wyodrębnionych nieruchomości i infrastruktury technicznej na zasadach umownych”.

W Polsce działa kilkadziesiąt Parków Technologicznych (w zależności od sposobu kwalifikacji autorzy wskazują na 32⁵ tego typu ośrodki lub nawet 76⁶ - ale tutaj dodają także parki przemysłowe).

Zasadniczą cechą wspólną dla prawie wszystkich parków jest ich regionalny i lokalny charakter (tylko kilka twierdzi, że mają charakter działania krajowy). Prawie wszystkie należą do miast (w różnych formach organizacyjno-prawnych jako: jednostki budżetowe lub spółki prawa handlowego), z reguły dużych, będących jednocześnie silnymi ośrodkami naukowymi (niekiedy szkoły wyższe także są współnikami). Sytuacja TARR jako podmiotu należącego w większości udziałów do samorządu wojewódzkiego pozostaje dość rzadkim przypadkiem.

⁴ Raport z badania parków technologicznych 2019 – opracowanie SOOIP

⁵ Ww raport SOOIPP

⁶ Dane za Polską Agencją Inwestycji i Handlu: paih.gov.pl

Inne istotne wnioski z badań/porównań Parków Technologicznych:

- Większość (ok. 60%) parków prowadzi więcej niż jeden rodzaj działalności (Inkubator Technologiczny, Centrum Transferu Technologii, Centrum Innowacji, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości).
- Także uczestnictwo w programach inkubacji przedsiębiorstw to domena ok. połowy parków.
- Oczywiście wszystkie badane parki posiadały budynki i budowle oraz infrastrukturę biurową i zaplecze edukacyjne. Większość także dysponuje zapleczem laboratoryjnym.
- Stosunkowo niewielka ilość parków posiada Data Center.
- Dobrze rozwinięte są wśród tych jednostek narzędzia symulacyjne i zaplecze testowe do projektowania nowoczesnych kompleksowych rozwiązań technologicznych. Ale już zaplecze warsztatowe do szybkiego prototypowania oraz środki bezpośredniej komunikacji z klientami przy identyfikowaniu potrzeb i określaniu założeń rozwiązań czy sale demonstracyjne oraz środki audiowizualne znajdują się tylko w niedużej części parków.
- Średnio w parkach jest 10 osób zatrudnionych na etacie. Parki dysponują głównie specjalistami w zakresie zarządzania projektami, pozyskiwania środków finansowych, analizy i oceny innowacyjności projektów, analizy rynku i internacjonalizacji. Najslabiej reprezentowani są przedstawiciele zawodów technicznych.
- Gotowość do świadczenia usług proinnowacyjnych ze strony parków sięga 90%, z tego połowa badanych parków zadeklarowała gotowość świadczenia usług proinnowacyjnych we wszystkich trzech fazach (od pomysłu przez prace demonstracyjne i rozwojowe po wdrożenie wyników badań).
- Parki wskazują na zaangażowanie w działania internacjonalizacji (62% parków), ochrony własności intelektualnej (77% parków), oraz pozyskiwania zewnętrznego źródła finansowania dla przedsiębiorców (92% parków).
- Większość parków wpisuje się w realizację KIS, ale raczej poprzez fakt, iż wśród ich klientów są podmioty z tych branż.
- Większość Parków wskazuje na niedostatek kwalifikacji pracowników w ogólnie w dziedzinach technicznych/technologicznych.

➤ Instytucje Otoczenia Biznesu w regionie

W regionie funkcjonuje ponad 60 instytucji otoczenia biznesu (dalej „IOB”), których głównym celem funkcjonowania jest wspieranie rozwoju przedsiębiorstw. Liczba IOB jest stabilna, nie zmieniała się w ostatnich latach. Większość instytucji (ponad 40) jest

skupiona w Toruniu i Bydgoszczy. W ostatnim okresie do grona IOB dołączyło kolejne 21 instytucji - lokalnych grup działania (LGD) powołanych na obszarach wiejskich, które prowadzą działania na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, oferując bezzwrotne wsparcie finansowe na rozpoczęcie i rozwój działalności gospodarczej. Obecnie trwają prace nad uruchomieniem w ramach pilotażu 21 Lokalnych Organizacji Gospodarczych funkcjonujących w strukturach gminnych.

Ponad połowę regionalnych IOB stanowią podmioty zrzeszające przedsiębiorców: organizacje pracodawców, izby przemysłowe, organizacje turystyczne i lokalne grupy działania z obszarów wiejskich. W okresie ostatnich trzech lat niezmienna pozostawała liczba trzech agencji rozwoju regionalnego, trzech centrów transferu technologii oraz trzech parków przemysłowych/technologicznych. Zlikwidowano dwa fundusze pożyczkowe/poręczeniowe. W miejsce Włocławskiego Inkubatora Innowacji i Przedsiębiorczości zarządzanego przez gminę powołano Włocławskie Centrum Biznesu funkcjonujące w strukturach jednej ze spółek miejskich.

Regionalne instytucje otoczenia biznesu posiadają w swojej ofercie ponad 30 rodzajów usług, które można zgrupować w następujące typy: usługi informacyjne, szkoleniowe, doradcze, inwestycyjne i najem, finansowe, networking, wsparcie w rekrutacji pracowników. IOB są również podmiotami, które udzielają dotacji przedsiębiorstwom, w ramach projektów o charakterze grantowym. Dominującym typem usługi świadczonym przez wszystkie podmioty są usługi informacyjne. Następnie szkolenia i doradztwo z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w początkowej fazie rozwoju. Blisko 40% podmiotów oferuje usługi z zakresu networkingu. Budowanie relacji i wsparcie współpracy lokalnych firm, organizacja wydarzeń biznesowych jest domeną instytucji członkowskich, takich jak organizacje pracodawców, izby przemysłowe, organizacje turystyczne i lokalne grupy działania z terenów wiejskich. Aktywne na tym polu są również agencje rozwoju regionalnego. Podobną usługę tyle że w odniesieniu do budowania relacji ze światem nauki oferują centra transferu technologii. Usługi finansowe w zakresach takich jak: pożyczki obrotowe, poręczenia, wadia i gwarancje, dotacje na B+R, dotacje na rozwój eksportu, dotacje na usługi rozwojowe są oferowane przez pojedyncze podmioty, jednak w promocję takiej oferty są włączane podmioty partnerskie. Mniej niż 10% IOB oferuje usługi z zakresu doradztwa specjalistycznego (np. w zakresie modelu biznesowego, ochrony własności intelektualnej, audytu innowacyjności, audytu technologicznego, badań rynku, certyfikacji). Podobnie usługi związane z eksportem (misje handlowe, giełdy kooperacyjne, poszukiwanie zagranicznych partnerów biznesowych), pracownikami (pośrednictwo i inne wsparcie w rekrutacji) lub oferowaniem najmu powierzchni innych niż biurowe – są oferowane przez mniej niż 5% IOB.

Najbardziej zbliżony zakres działalności do TARR ma Bydgoska Agencja Rozwoju

Regionalnego Sp. z o.o. (dalej „BARR”) powołana w 2013 roku przez Miasto Bydgoszcz, które pozostaje nadal jedynym udziałowcem spółki. Celem działania Spółki jest ożywianie lokalnego rynku i tworzenie sprzyjających warunków do powstawania na nim nowych podmiotów gospodarczych oraz obsługa już istniejących podmiotów gospodarczych i jednostek samorządu terytorialnego w zakresie promocji inwestycyjnej. Zadania BARR koncentrują się na kompleksowym wsparciu procesów inwestycyjnych w mieście, na każdym etapie ich realizacji, a także pomocy dla przedsiębiorców w ramach opieki poinwestycyjnej. W ostatnich latach zakres działalności BARR został rozszerzony o: (1) wsparcie eksportu, poprzez organizację misji gospodarczych, giełd kooperacyjnych oraz szkoleń o tematyce eksportowej; (2) wspieranie zakładania działalności gospodarczej; (3) udzielanie informacji o dostępnym finansowaniu dla firm, co pokrywa się z zakresem aktywności TARR.

Należy jednak mieć na uwadze ograniczony obszar oddziaływania tych dwóch agencji. BARR skupia się na firmach z Bydgoszczy i okolic, TARR obejmuje swoim wsparciem obszar całego województwa. TARR posiada również znacznie szerszy zakres świadczonych usług min. najem, audyty technologiczne czy prowadzenie bazy ofert współpracy zagranicznej. Wśród różnic należy wymienić zaangażowanie w realizację projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. TARR prowadzi duże projekty grantowe skierowane do sektora przedsiębiorstw i edukacyjne budujące kompetencje zawodowe mieszkańców województwa. BARR nie zajmuje się tego rodzaju działalnością. Zatrudnienie w Agencji na koniec 2019 roku wynosiło 60 osób w stosunku do 13 osób w BARR.

Podmioty różnią się także podstawowymi parametrami finansowymi. Kapitał zakładowy TARR wynosi 33 290 tys. zł w stosunku do 400 tys. BARR. Przychody TARR za 2019 r. wyniosły 20 526 tys. zł w stosunku do 1 910 tys. przychodów BARR.

WNIOSKI:

TARR jako podmiot o charakterze regionalnym jest znaczącą IOB o szerokim spektrum działania. Jest podmiotem o wysokim kapitale zakładowym i wielkości przychodów.

Na pewno zarówno wśród agencji rozwoju regionalnego, jak i wśród parków technologicznych unikalna jest obecna formuła własnościowa TARR, gdzie obok samorządu województwa udziały posiadają także samorządy miast – silnych ośrodków gospodarczych.

Na tle badanych parków technologicznych widzimy, iż TARR należy zdecydowanie do tych większych (choć jeśli weźmiemy pod uwagę także parki przemysłowe, to oczywiście pod względem powierzchni będą one znacznie większe np: Bydgoski Park Przemysłowo-Technologiczny).

TARR posiada także znaczącą ilość klientów i świadczy bardzo szerokie spektrum usług.

Warto także wskazać, iż dla TARR Park Technologiczny to tylko jedna z formuł działania, podczas gdy większość parków tylko do niej ogranicza swoją działalność.

c) Zapotrzebowanie na oferowane przez Spółkę usługi i produkty na rynku komercyjnym

Spółka na rynku komercyjnym oferuje przede wszystkim usługi konsultingu gospodarczego. Wartość przychodów z tego tytułu nie jest może zbyt wysoka (stanowi ok. 5% wartości przychodów), ale ma dla Spółki istotne znaczenie. Przede wszystkim daje możliwość dywersyfikacji produktowej i finansowej, a ponadto sam rynek i obowiązujące wysokie standardy usług stanowią kolejne wyzwanie dla pracowników TARR.

Warto także zwrócić uwagę, iż jest to dość dynamicznie rozwijający się rynek, na którym bardzo istotne jest posiadanie doświadczenia oraz dużej wiedzy merytorycznej (warsztatowej).

Rynek usług doradczych w Polsce, obejmujący doradztwo finansowe, operacyjne, IT, strategiczne i HR stanowił w roku 2016 ok. 366 mln EUR⁷ i szacuje się, że w roku 2020 stanowił już ponad 420 mln EUR. Jednym z dużych odbiorców usług jest tutaj sektor MŚP. Łącznie z branżą szkoleniową wartość tego rynku z kolei szacowana jest przez Polską Izbę Firm Szkoleniowych⁸ na 1,5 – 2,1 mld EUR.

Rynek ten był jednym z dynamicznie rozwijających się⁹. W ostatnich latach mamy także do czynienia z dynamicznym rozwojem rynku poza największymi "centrami biznesowymi" tj. największymi 4-5 miastami Polski, a klienci coraz bardziej cenią sobie merytoryczne kompetencje doradców, jak też znajomość lokalnych uwarunkowań, w tym biznesu.

Podobnie rynek usług szkoleniowych, na którym działa w Polsce ponad 70 tys podmiotów¹⁰ w których pracuje 100 tys osób. To bardzo istotny rynek usług dla przedsiębiorstw.

Jednocześnie jednak – jak choćby pokazała to pandemia COVID 19 - rynek usług konsultingowych i szkoleniowych jest mocno uzależnionym od koniunktury gospodarczej. Powodem jest fakt, iż w ocenie wielu menedżerów usługi te nie są „pierwszą potrzebą” i jako jedne z pierwszych mogą podlegać „oszczędnościom”. Jednocześnie jednak dynamika wzrostu sprzedaży w przypadku tych usług jest wysoka przy ogólnie rosnącej koniunkturze. Dlatego należy uznać, iż perspektywa rozwoju specjalistycznych usług doradczych

⁷ Badanie firmy ConQuest

⁸ <https://ccnews.pl/2020/03/26/branza-szkoleniowa-kilka-tygodni-od-bankructwa/>

⁹ Badanie UOKiK z 2015 r „wyniki badania krajowego rynku usług audytu finansowego, doradztwa i usług konsultingowych www.uokik.gov.pl

¹⁰ <https://ccnews.pl/2020/03/26/branza-szkoleniowa-kilka-tygodni-od-bankructwa/>

i konsultingowych jest bardzo pozytywna, a ponadto koreluje z trendem outsourcingu procesów peryferyjnych.

W tej sytuacji dalszy rozwój działalności w tej branży w przypadku TARR jest uzasadniony.

d) Produkty Spółki nabywane przez Województwo i pozostałych Akcjonariuszy.

TARR świadczyła szereg usług, których odbiorcą byli akcjonariusze.

Przede wszystkim możemy wskazać tutaj na usługę promocji gospodarczej Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Zamawiającym usługę było i jest Województwo Kujawsko-Pomorskie (wcześniej wraz ze stolicami regionu), a sama usługa dotyczy promocji w samolotach i mediach relaksowych linii lotniczych.

TARR obsługiwała także szereg projektów, w szczególności dotyczących wsparcia MŚP i oświaty – z których korzystali przedsiębiorcy i mieszkańcy Torunia.

Obszary działalności projektowej zostały już przedstawione powyżej.

6. Podsumowanie realizacji dotychczasowej polityki rozwoju i działalności

a) Analiza atutów i słabości, szans i zagrożeń

Analizę dokonano w formule SWOT. Jest ona dobrze znana, ale też pozwala na jasną, precyzyjną i jednocześnie niezbyt rozbudowaną diagnozę zarówno sytuacji bieżącej, jak i perspektyw.

Tabela analizy SWOT

	POZYTYWNE	NEGATYWNE
Wewnętrzne	Mocne Strony	Słabe Strony
	Duże doświadczenie w realizacji projektów	Duże uzależnienie od finansowania zewnętrznego – realizacji projektów.
	Posiadanie wykwalifikowanego zespołu specjalistów	Niski udział usług komercyjnych w strukturze przychodów
	Stabilna pozycja finansowa	Niewystarczający zakres kompetencji (inżynierskich) do świadczenia nowych usług
	Dywersyfikacja działalności	
	Doświadczenie w prowadzeniu dużych inwestycji	
Zewnętrzne	Szanse	Zagrożenia
	Realizacja zadań w nowej perspektywie finansowej.	Opóźnienia w realizacji programów z nowej perspektywy finansowej
	Silny związek realizowanych zadań ze Strategią	Rosnące koszty utrzymania infrastruktury

	Rozwoju Województwa i pozostałych akcjonariuszy	
	Realizacja projektu E-Hub oraz HUB eksportowego, jako zupełnie innowacyjne koncepty	
	Pozytywna opinia w środowisku i duża rozpoznawalność w regionie i kraju	

b) Ocena sytuacji Spółki, wnioski wyznaczonych celów, ich realizacji i działalności

Ponad ćwierć wieku działalności Toruńskiej Agencji Rozwoju Regionalnego to okres ciągłego jej rozwoju nadążającego (a często wyprzedzającego) za potrzebami klientów, akcjonariuszy i pozostałych interesariuszy.

Spółka realizowała cele stawiane przed nią, z których najważniejszym z pewnością jest wspieranie we wszystkich aspektach, inicjatyw i działań zmierzających do rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Oczywiście większość działań była skierowana do przedsiębiorców (szczególnie MŚP), ale także beneficjentami byli pracownicy tych przedsiębiorstw, czy pracownicy jednostek i instytucji samorządowych.

Część II. Polityka rozwoju Spółki do 2030 roku

1. Strategiczne cele rozwoju Spółki

a) Założenia

Misją Spółki jest:

Aktywny udział w polityce rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego poprzez holistyczne wsparcie przedsiębiorstw na każdym etapie ich rozwoju.

Wizja Spółki:

Wiodąca instytucja otoczenia biznesu wspomagająca samorząd województwa oraz pozostałych akcjonariuszy w działaniach na rzecz inteligentnego rozwoju gospodarczego i społecznego całego Regionu przez:

- Wspieranie innowacji o charakterze gospodarczym i społecznym,
- Wspieranie przedsiębiorców w uzyskiwaniu przewagi dzięki narzędziom cyfrowym i innowacjom,
- Promocja gospodarcza Województwa Kujawsko-Pomorskiego,
- Udostępnienie przedsiębiorstwom nowoczesnej infrastruktury,
- Wsparcie w internacjonalizacji przedsiębiorstw,
- Wspieranie i koordynację działań samorządów kierowanych na wspieranie lokalnej przedsiębiorczości,
- Wsparcie budowania kompetencji zawodowych,
- Wsparcie transformacji cyfrowej sektora prywatnego i publicznego.

Celami działania Spółki są:

- Zapewnienie wsparcia infrastrukturalnego, kapitałowego i doradczego na etapie tworzenia oraz w początkowym okresie rozwoju nowych przedsiębiorstw.
- Wspieranie cyfryzacji przedsiębiorstw, samorządów i instytucji publicznych oraz zapewnienie im bezpieczeństwa cyfrowego.

- Prowadzenie działań edukacyjnych i szkoleniowych służących podnoszeniu kwalifikacji zawodowych.
- Wspomaganie innowacji, kooperacji i internacjonalizacji oraz wprowadzanie nowych modeli biznesowych w przedsiębiorstwach.
- Dostarczanie nowych terenów inwestycyjnych wraz z infrastrukturą towarzyszącą o wysokim standardzie.

b) Narzędzia realizacji celów

Realizacja misji i wizji oraz głównych celów strategicznych będzie odbywała się poprzez realizację konkretnych zadań (narzędzi realizacji celów).

Przy określaniu tych celów brano pod uwagę zarówno miejsce jakie widzą dla Spółki poszczególni jej akcjonariusze, jak również aspekty finansowej wykonalności tych zadań.

W perspektywie do 2030 roku Spółka zamierza zrealizować:

1. INWESTYCJE O CHARAKTERZE MATERIALNYM:

- Inwestycja na terenie Fortu przy ul. Andersa¹¹. Spółka przejmie działkę 1/80, pow. 1,96 ha (przylegającej do terenów Toruńskiego Parku Technologicznego) i po rewitalizacji powstanie tam park przedsiębiorczości i rekreacji, w tym utworzenie FAB-LAB (część wystawiennicza) dla programu E-HUB. Koszt Projektu rewitalizacji fragmentu fortyfikacji, dawnego schronu piechoty o powierzchni zabudowy 1 500 m² oszacowano wstępnie na 16,7 mln zł (w tym 12,7 mln zł inwestycja budowlana i 4 mln zł – całość wyposażenia). Program powinien uzyskać 85% dofinansowanie i czas realizacji – 2028-2030.

- 2. NAJEM POSIADANYCH NIERUCHOMOŚCI. W tym zakresie Spółka nie przewiduje zmian. Jako właściciel nieruchomości, w tym sześciu budynków o powierzchni użytkowej ponad 8 600 m² (powierzchnie biurowe ok 2 800 m², produkcyjno-technologiczne ok. 4 700 m² i szkoleniowo-konferencyjne ponad 600 m²) zlokalizowanych na terenie Toruńskiego Parku Technologicznego przy ul. Włocławskiej. Dla ponad 70 firm jest to bardzo dogodna lokalizacja i TARR dalej zamierza z nimi współpracować.

¹¹ Lokalizacja FAB-LABu przy ul. Andersa została przyjęta do celów skalkulowania kosztów inwestycji, jednak Spółka może zrealizować projekt w innej alternatywnej lokalizacji, która pozwoli na osiągnięcie zakładanych przez projekt celów oraz nie przekroczy zakładanych nakładów inwestycyjnych.

3. **SPRZEDAŻ UZBROJONYCH DZIAŁEK** na terenie Toruńskiego Parku Technologicznego przy ul. Andersa. Obecnie do sprzedaży przeznaczonych jest 8¹² działek. Zakładane tempo sprzedaży to średnio trzy działki rocznie (w okresie do 2025 roku). Obecnie nie ma mocnego parcia na dostawę nowych miejsc inwestycyjnych (nie jest to w skali regionu istotna bariera w pozyskiwaniu nowych inwestycji) i dlatego raczej obecnie TARR większy nacisk kładzie na odpowiednią selekcję i następnie dobre przygotowanie samej transakcji. Środki ze sprzedaży działek są przeznaczane na statutową działalność Spółki, przede wszystkim na pokrycie kosztów realizacji projektów.
4. **PROJEKT - FUNDUSZ EKSPORTOWY.** Poprzednia edycja trwała do 2023 roku. W 2024 roku rozpoczął się analogiczny projekt wspierający internacjonalizację przedsiębiorstw i będzie kontynuowany w latach 2024-27. Budżet nowego projektu wynosi 32,6 mln zł.
5. **PROJEKTY - FUNDUSZE SZKOLENIOWE;**
 - Regionalny Fundusz Szkoleniowy – poprzednia edycja trwała do 2023 roku,
 - Certyfikowane Szkolenia Komputerowe i „Kurs na edukację” trwały do 2023r,

W nowej perspektywie finansowej (2024-30) zostały zastąpione przez Program Regionalny Fundusz Szkoleniowy II – dla firm.

Szacowany (i przyjęty w tym opracowaniu) budżet¹³ programu (w części dla TARR) łącznie wyniesie ok. 50 mln zł. TARR w ramach programu będzie prowadziła szkolenia specjalistyczne, o wysokiej wartości dodanej. Będą one ukierunkowane na budowanie kompetencji cyfrowych uczestników. Obecnie to właśnie kompetencje cyfrowe stanowią o przewadze konkurencyjnej (osób fizycznych/pracowników na rynku pracy i firm w konkurencji rynkowej). Uczestnictwo w tych programach to realizacji działalności „misyjnej”, kontynuacja wielu lat doświadczeń, tak pozytywnie ocenianych przez uczestników.

6. **PROJEKT - ENTERPRISE EUROPE NETWORK (EEN).** Projekt działający od 2008 roku, obejmujący ponad 60 krajów, 600 organizacji i ponad 3000 ekspertów. Obecna perspektywa - projekt ten funkcjonował do 2022. Kontynuacja projektu w latach 2022-26. W kolejnej perspektywie finansowanie pochodzi z *Single Market*

¹² Dane po aktualizacji – październik 2025

¹³ Po aktualizacji – czerwiec 2023

Programme, a zakładany coroczny budżet TARR to ok. 816 tys. zł. Spółka realizować będzie dalej, w ramach tego projektu, kompleksowe usługi dla MŚP.

7. PROMOCJA GOSPODARCZA WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO. TARR podobnie jak w latach poprzednich będzie (w całym okresie do 2030 r.) realizował to zadanie. Obecnie głównym jego działaniem (i tak ma to pozostać) jest promocja u partnerów – linii lotniczych. Planowany coroczny budżet od roku 2025 to ok. 6,5 mln zł.

8. PROJEKT [regionalnego] HUBU CYFROWEGO (*E-Hub*).

Regionalny Hub Cyfrowy funkcjonujący w strukturach Toruńskiego Parku Technologicznego stanowi narzędzie do realizacji zapisanego w „Programie rozwoju gospodarczego województwa kujawsko-pomorskiego” przedsięwzięcia pn. Pakiet Gospodarka 4.0.

Przedsięwzięcie dotyczy finansowania działań związanych z cyfrowymi przekształceniami prowadzonej działalności i tworzeniu nowych, zwinnych modeli biznesowych, które są bezpośrednio powiązane z procesem określanym jako Przemysł 4.0. Zakres wsparcia powinien obejmować m.in. obszary: analiza wielkich ilości danych (Big Data), automatyzacja i robotyzacja, transfer danych przedmiotów użytkowych o charakterze osobistym i przemysłowym (Internet Rzeczy – IoT), rozwój i implementacja technologii AR/VR, rozwój sztucznej inteligencji oraz innych branż nowoczesnych technologii (przytoczone przykłady nie wyczerpują możliwych obszarów wsparcia).

Wsparcie w ramach pakietu będzie kierowane do wszystkich firm z sektora MŚP przechodzących bądź planujących transformację cyfrową. Biorąc pod uwagę fakt, iż technologie cyfrowe odgrywają kluczową rolę w szeroko pojęty sektorze publiczny wsparciem objęte będą także instytucje publiczne i samorządowe oraz powiązane z nimi podmioty. Celem przedsięwzięcia jest rozwiązywanie istotnych problemów w obszarze nowoczesnych technologii (wzrost jakości, wydajności, tworzenie dla odbiorcy) w zakresie ich rozwoju i wykorzystania.

Wsparcie finansowe będzie przysługiwało przedsiębiorstwom również w związku z usługami z zakresu cyfryzacji. Wsparcie doradcze winno zakończyć się przygotowaniem dla danego przedsiębiorcy planu transformacji cyfrowej jego przedsiębiorstwa. Elementem wsparcia powinno być wykonywanie audytów cyfryzacyjnych (należy rozważyć wsparcie grantowe w tym zakresie).

Wsparcie dotyczące zakupu gotowych, istniejących technologii powinno być oparte o elastyczne instrumenty zwrotne - wejścia kapitałowe oraz poręczenia, natomiast wsparcie

dla przeprowadzenia procesów badawczo – rozwojowych – oceny możliwości transformacji firmy może być oparte na zasadach dotacyjnych, zgodnie z parytetem wsparcia dla badań i rozwoju i tworzenia warunków wzrostu innowacji w regionie.

Poza wsparciem finansowym na zakup usług doradczych oraz rozwiązań technologicznych w ramach Pakietu 4.0 będą także realizowane działania związane z podnoszeniem kwalifikacji pracowników oraz uczniów szkół zawodowych z regionu w zakresie wykorzystania innowacyjnych technologii, w tym m.in. obsługi bezzałogowych pojazdów i statków powietrznych, czy sztucznej inteligencji.

Jego elementem jest partnerstwo w realizacji projektu INNO-NET: Okres realizacji projektu 2022-2028 (w tym udział TARR od 01.2024), budżet TARR S.A. 4,5 mln zł. Celem Projektu jest koordynacja i rozwój współpracy w obszarze B+R+I pomiędzy środowiskiem naukowym i przedsiębiorcami w województwie kujawsko-pomorskim poprzez: utworzenie marki INNO-NET. Założenia HUB Cyfrowego wpisują się w zadanie Akademia Czochralskiego.

9. PROJEKT DRONY W ZAWODZIE - nowoczesne szkolenia dla uczniów i nauczycieli szkół zawodowych z województwa kujawsko-pomorskiego.

Projekt realizowany przez TARR S.A. w partnerstwie z powiatami oraz miastami na prawach powiatu. Zakłada wdrażanie zmian w zakresie kształcenia w zawodach, obejmując swym zakresem kształcenie w wielu szkołach w różnych branżach (m.in. technologie teleinformacyjne, inżynierijno techniczne, architekturę i budownictwo, rolnictwo oraz leśnictwo). Efektem projektu będzie zmodernizowany system regionalnego kształcenia w zawodach poprzez pilotażowe wdrożenia innowacji pedagogicznych i przetestowania optymalnych parametrów wdrażania zmian w danym obszarze w aspekcie integracji bezzałogowych statków powietrznych w programach kształcenia zawodowego.

Wsparciem zostanie objętych 1200 uczniów oraz 90 nauczycieli szkół zawodowych z województwa kujawsko-pomorskiego.

Projekt finansowany będzie z programu Fundusze Europejskie dla Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2021-2027. Realizacja projektu jest na etapie uzgodnień.

10. PROJEKT NOWE KOMPETENCJE- LEPSZE MOŻLIWOŚCI

Celem głównym projektu jest objęcie wsparciem w zakresie umiejętności lub kompetencji podstawowych co najmniej 1 450 osób z terenu województwa kujawsko-pomorskiego. W efekcie działań co najmniej połowa uczestników projektu uzyska nowe kwalifikacje lub kompetencje.

Projekt skierowany jest do mieszkańców województwa kujawsko-pomorskiego powyżej 18 roku życia, zgłaszających się do udziału w projekcie z własnej inicjatywy i posiadających niskie umiejętności lub kompetencje podstawowe. Co najmniej 60% osób o niskich umiejętnościach lub kompetencjach podstawowych uczestniczących w projekcie pochodzić będzie z obszarów zmarginalizowanych. Co najmniej 50% osób o niskich umiejętnościach lub kompetencjach podstawowych uczestniczących w projekcie stanowić będą osoby pracujące w wieku powyżej 50 roku życia. Co najmniej 50% osób o niskich umiejętnościach lub kompetencjach podstawowych uczestniczących w projekcie weźmie udział we wsparciu kompetencji cyfrowych. W projekcie wsparciem zostanie objęta także kadra zaangażowana w realizację ścieżek poprawy umiejętności w projekcie.

Budżet projektu wynosi 10 mln zł, okres realizacji to 2025-2027.

11. PROJEKT OPTYMALNIE – ALTERNATYWNIE - ELASTYCZNIE

Celem głównym projektu jest wsparcie 18 pracodawców i ich pracowników we wprowadzaniu elastycznych form zatrudnienia, w tym we wprowadzaniu pracy zdalnej.

Projekt skierowany jest do pracodawców posiadających siedzibę na obszarze województwa kujawsko-pomorskiego oraz ich pracowników. W ramach projektu wsparciem zostanie objętych 18 pracodawców i ogółem 200 pracowników, w tym 105 osób 50+. W projekcie udział weźmie 17 jednostek samorządu terytorialnego (14 gmin/urzędów gmin oraz 3 powiaty/starostwa powiatowe) jak również Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.

Budżet projektu wynosi 2,66 mln zł, okres realizacji to 2025-2026.

12. KONTYNUACJA DZIAŁALNOŚCI KOMERCYJNEJ w zakresie świadczenia usług doradczych i szkoleniowych. Adresatami usług są zarówno przedsiębiorcy, jak i jednostki samorządu terytorialnego (i instytucje im podległe). Przyjmuje się, iż zakres i rozmiar tego rodzaju działalności będzie się rozszerzał.

W ramach działalności komercyjnej planowane jest wdrożenie projektu polegającego na utworzeniu HUB eksportowego. Docelowo działalność HUB polegać będzie na świadczeniu usług w zakresie outsourcingu działu eksportowego dla firm z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi AI tj. (Clay) i platformy zarządzania pracą monday.com, wdrażanych przez partnera TARR S.A. firmę CXLABS. Usługa outsourcingu działu eksportowego ma za zadanie przygotować przedsiębiorstwa do internacjonalizacji ich działalności, a następnie polegać będzie na świadczeniu usługi w charakterze zewnętrznego reprezentanta w zakresie nawiązywania zagranicznych kontaktów handlowych, prowadzenia sprzedaży B2B na rynkach zagranicznych, w tym negocjowanie umów handlowych, wykorzystując przy tym innowacyjne narzędzia informatyczne.

Budżet wdrożenia projektu wynosi 600 tys zł, okres realizacji 2026-2027 r.

➤ **Inwestycje kapitałowe i zmiany organizacyjne**

Spółka obecnie nie planuje nowych inwestycji kapitałowych. Nie przewiduje się także istotnych zmian organizacyjnych. Do realizacji przewidzianych zadań będą wystarczały obecnie posiadane zasoby kadrowe.

2. Strategie funkcjonalne i koszty ich realizacji

a) Strategia produkcyjna/usługowa i projektowa

W okresie do 2030 roku Spółka zamierza rozwijać swoją działalność poprzez wyżej sprecyzowane narzędzia realizacji celów – poszczególne zadania.

Wybierając jednak te, które zdaniem zarządzających TARR posiadają największą wartość dodaną i innowacyjną formułę to projekt E-HUBU, w tym jego część inwestycyjna w postaci FAB-LABu, który ma być miejscem prezentacji, spotkań biznesu z konstruktorami i aktorami innowacyjnych rozwiązań.

Jest to formuła odpowiadająca zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej i społecznej, która wymusza właśnie zarówno cyfryzację procesów i usług, a ponadto stawia na kompleksowość usług i produktów.

b) Strategia marketingowa

TARR to podmiot posiadający konkretną misję, świadczący usługi dla szerokiego spektrum podmiotów. Jednak sama formuła funkcjonowania powoduje, iż w strukturze nie ma wyodrębnionej komórki zajmującej się marketingiem, ani sprecyzowanej polityki marketingowej.

Ponadto sam zakres działalności tj. uczestnictwo w projektach, jako IOB powoduje, iż promowana jest nie tyle sama marka TARR, co konkretny program czy projekt wsparcia.

Tym samym jednak, pomimo wcześniejszego braku specjalnej polityki marketingowej oraz budżetu reklamowego wieloletnia praca powoduje, iż marka TARR jest szeroko znana i rozpoznawalna przez przedsiębiorców z Regionu Kujawsko-Pomorskiego, ale także w kraju i zagranicą.

Spółka obecna jest w przestrzeni medialnej i marketingowej poprzez własną stronę internetową, promocję medialną programów i projektów, organizację konkursów, spotkań i konferencji, obsługę misji i targów zagranicznych oraz wydawnictwa periodyczne i okazjonalne.

TARR świadczy usługi promocji na zlecenie swojego akcjonariusza Województwa Kujawsko-Pomorskiego.

c) Strategia finansów

W zakresie finansów strategia opiera się na trzech zasadniczych filarach:

- utrzymywanie stabilnej sytuacji finansowej,
- inwestowanie,
- dyscyplina budżetu i oszczędności.

Każdy z tych filarów jest nie mniej istotny, ale w konsekwencji pozwalają na ciągły rozwój Spółki.

Narzędziami tych filarów są:

- ciągłe poszukiwanie nowych dziedzin i źródeł przychodów
- kalkulację opłacalności nowych i realizowanych już projektów
- poszukiwanie optymalnych źródeł finansowania działalności
- inwestowanie nadwyżek gotówkowych
- kroczącą ocenę i monitoring efektów działalności (wyniku finansowego, wykonania budżetów poszczególnych projektów i branż)
- realistyczne planowanie finansowe.

d) Strategia badań i wdrożeń

Spółka nie prowadzi działalności w zakresie B+R.

e) Strategia rozwoju personelu

Działalność TARR to w istocie głównie wykorzystanie kompetencji i doświadczenia personelu. Duża identyfikacja pracowników z celami działania Spółki powoduje niewielką fluktuację zasobów kadrowych, ale jednocześnie powoduje konieczność szczególnego dbania o rozwój zawodowy pracowników oraz rozwój ich kompetencji.

Niezbędne są ciągłe szkolenia pracowników zarówno dotyczące realizowanych obecnie projektów, jak też i związanych ze zmianami sposobu pracy. Coraz istotniejsze dla pracowników stają się kompetencje cyfrowe, ale też te, które możemy nazwać „inżynierskimi” (bo większość pracowników to osoby z wykształceniem ekonomicznym lub humanistycznym), tj. pozwalającymi lepiej rozumieć idee innowacyjności produktowej i wiązać technologię z zarządzaniem.

3. Spójność polityki rozwoju Spółki z dokumentami strategicznymi Województwa i pozostałych akcjonariuszy

a) Powiązanie celów Spółki ze Strategią Województwa i pozostałych Akcjonariuszy

W czasie do 2030 podstawowym dokumentem określającym strategię Województwa Kujawsko-Pomorskiego jest „Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku – Strategii Przyspieszenia 2030+” (dalej: „Strategia Przyspieszenia”)¹⁴.

Przedstawiono tam główne cele rozwojowe województwa, w tym również w zakresie rozwoju gospodarczego. W dokumencie ustanowiono następujący cel nadrzędny: *Jakość życia typowa dla wysokorozwiniętych regionów europejskich*. Jest on realizowany poprzez szereg działań skoncentrowanych na czterech obszarach tematycznych: (1) Społeczeństwo, (2) Gospodarka, (3) Przestrzeń oraz (4) Spójność.

Szczególnie istotnym obszarem strategii jest Gospodarka, w ramach której wyznaczono jeden cel główny: **konkurencyjna gospodarka**. Przyporządkowano mu siedem celów operacyjnych odzwierciedlających wzrost aspiracji regionu:

Cele operacyjne Strategii Przyspieszenia w ramach obszaru Gospodarka (związane z działalnością TARR)

Cel operacyjny		Przedmiot działań
I	Odbudowa gospodarki po COVID-19	Niwelowanie niekorzystnych skutków epidemii COVID-19, powrót do stanu równowagi gospodarczej i właściwych relacji pomiędzy poszczególnymi interesariuszami. Zakłada się, że cel operacyjny „Odbudowa gospodarki po COVID-19” będzie realizowany tylko przez pewien czas - do momentu, gdy będą niezbędne do wdrożenia zawarte w nim niestandardowe działania.
II	Innowacyjna gospodarka – nauka, badania i wdrożenia	Nauka, badania i wdrożenia – dążenie do poprawy innowacyjności gospodarki, wzrost nowoczesności oraz wsparcie w transformacji w kierunku Gospodarki 4.0. Planowane działania obejmują w szczególności – wsparcie podmiotów działających w obszarze regionalnych inteligentnych specjalizacji, rozwój badań naukowych oraz transferów ich wyników do gospodarki, rozwój instytucji otoczenia biznesu oraz rozwój klastrów.
III	Rozwój przedsiębiorczości	Całokształt wysiłków na rzecz działalności gospodarczych prowadzonych w regionie.
VI	Internacjonalizacja gospodarki	Działania związane z internacjonalizacją regionalnych przedsiębiorstw, wsparcie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw oraz kontynuacja międzynarodowej współpracy gospodarczej.

¹⁴ Przyjęta Uchwałą Sejmiku Województwa Kujawsko-Pomorskiego nr XXVIII/399/20 z dnia 21.12.2020

VII	Nowoczesny rynek pracy	Dążenie do zwiększenia poziomu aktywności zawodowej, zwłaszcza wśród grup wiekowych oraz społecznych cechujących się specyficznymi potrzebami i koniecznością zaprojektowania dedykowanych instrumentów wsparcia.
VIII	Edukacja dla gospodarki opartej na wiedzy i nowoczesnych technologiach	W ramach obszaru: społeczeństwo, cel strategiczny: skuteczna edukacja – w zakresie kształtowania wiedzy i umiejętności wśród młodszych pokoleń, dostosowanych do potrzeb regionalnej gospodarki i przyczyniających się do jej rozwoju.
IX	Przestrzeń dla gospodarki	W ramach obszaru: przestrzeń, cel strategiczny: dostępna przestrzeń i czyste środowisko – w zakresie przygotowania przestrzeni do prowadzenia działalności gospodarczej (infrastruktura, transport, tereny inwestycyjne itd.).

Miejsce dla TARR w przyszłej perspektywie wskazano w Programie Rozwoju Gospodarczego (dokument przyjęty uchwałą Zarządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego nr 6/202/22 z dnia 16 lutego 2022r.):

LP.	Cele szczegółowy	Priorytet	Działanie	Rola TARR
1	Gospodarka sprzyjająca wzrostowi przedsiębiorczości	Wsparcie finansowe i informacyjne przedsiębiorców	Certyfikowane Szkolenia Zawodowe/Fundusz Szkoleniowy	Główny podmiot odpowiedzialny za realizację
		Wspieranie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami prowadzącymi działalność w regionie	Programy akceleryacyjne realizowane we współpracy z dużymi przedsiębiorstwami	Zaangażowany w realizację
2	Gospodarka konkurencyjna i innowacyjna	Podnoszenie poziomu innowacyjności MŚP w regionie	Regionalny Hub Cyfrowy	Główny podmiot odpowiedzialny za realizację
		Zwiększenie poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw	Mentoring eksportowy oraz organizacja misji gospodarczych	Główny podmiot odpowiedzialny za realizację
			Wsparcie internacjonalizacji MŚP	Główny podmiot odpowiedzialny za realizację

W podsumowaniu wprost wskazana jest rola TARR we wdrożeniu Strategii Przyspieszenia i zdefiniowana jako: „TARR jest jednym z kluczowych aktorów uwzględnionych w ramach nowego modelu zarządzania rozwojem gospodarczym, odpowiedzialny za rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności na terenie całego województwa”. W zakresie projektów wskazanych w Programie Rozwoju Gospodarczego TARR pełni rolę instytucji wdrażającej w rozumieniu tego Programu.

TARR wskazano jako jedną z dwóch najważniejszych instytucji pełniących funkcję

wdrożeniową w województwie. W nowym modelu zarządzania TARR będzie kontynuowała swoją misję, koncentrując się na rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w regionie. W dalszym stopniu będzie odpowiadała za realizację projektów doradczych, szkoleniowych, internacjonalizacyjnych, a także będzie zarządzała parkiem technologicznym i inkubatorem przedsiębiorczości. Ponadto, zakłada się, że TARR będzie rozwijała realizację e-usług dla biznesu (wsparcie w transformacji cyfrowej itp.).

Obecnie pozostali akcjonariusze TARR tj. Miasta Toruń i Grudziądz realizują dokumenty rangi strategii i programów gospodarczych (wsparcia przedsiębiorców) opisane już wcześniej w części I punkt 3 opracowania.

b) Współzależność strategii Spółki z programami i politykami Województwa i pozostałych Akcjonariuszy

W najbliższej dekadzie zarówno Spółka, jak i akcjonariusze przewidują dalszy aktywny udział TARR w realizacji ich celów Strategicznych. Ścisła współpraca to oczywiście formuła korzystna dla wszystkich stron.

Dlatego Spółka aktywnie przygotowuje się do realizacji nowych zadań (w ramach opisanych powyżej priorytetów i działań *Strategii Przyspieszenia 2030+*, szczególnie w tych zadaniach, w których będzie głównym podmiotem odpowiedzialnym za realizację tj. w działaniach:

- Regionalny HUB Cyfrowy
- Regionalny HUB Eksportowy
- Regionalny Fundusz Szkoleniowy II
- Regionalny Fundusz Eksportowy II

4. Założenia finansowe Spółki na lata 2021-2030

a) Analiza nakładów i efektów wyznaczonych celów strategicznych

W przeszłości największe nakłady Spółki stanowiły te związane z utworzeniem i rozwojem Toruńskiego Parku Technologicznego.

Obecnie najważniejszym zadaniem (narzędzie realizacji celów strategicznych) wymagającym istotnych nakładów finansowych będzie:

- Komponent inwestycyjny projektu E-HUB.

Wstępnie szacowane nakłady inwestycyjne do poniesienia przez Spółkę w tym okresie to ok. 18,7 mln zł (w tym 17,3 mln zł na ww. projekty inwestycyjne oraz 1,4 mln zł na nakłady o charakterze odtworzeniowym).

Spółka ponosi także nakłady na realizację projektów – najczęściej jest to „wkład własny” (do kalkulacji zapotrzebowania na środki przyjęto 15% wartości projektu). Przy łącznej wartości planowanych do realizacji projektów (w latach 2021-2030) wynoszącej ok. 98,7 mln zł, wkład własny wyniesie ok. 15,1 mln zł.

b) Zapotrzebowanie na środki finansowe i źródła ich pochodzenia

TARR bieżącą działalność finansuje w ramach uzyskiwanych zysków oraz dochodów ze sprzedaży działek.

W analizowanym okresie (dekada 2021-2030) jak wskazano łączne zapotrzebowanie na środki finansowe wyniesie ponad 36 mln zł.

Źródłami finansowania tych działań będą: dotacja oraz kredyt inwestycyjny (spłata po zakończeniu inwestycji od 2031 r.) do projektu E-HUB oraz przychody ze sprzedaży działek, dokapitalizowanie i wygenerowana bieżąca nadwyżka gotówkowa.

Tabela nr 6, Wysokość nakładów i źródła finansowania.

Nakłady do poniesienia	Kwota w mln zł	Źródła finansowania	Kwota w mln zł
E-HUB	16,7	Dotacje UE	15,1
HUB Eksportowy	0,6	Sprzedaż działek	11,4
Inne nakłady inwestycyjne	1,4	Bieżąca nadwyżka	3,2
Wkład własny do projektów	15,1	Kredyt inwestycyjny	6,0
Spłata kredytów**	2,5	Dokapitalizowanie TARR	0,6
Razem	36,3	Razem	36,3

*spłacona w 2022 roku

c) Planowane przychody, koszty i wynik finansowy

Na potrzeby niniejszej Strategii przygotowano plany finansowe. Należy jednak pamiętać, iż okres dziewięcioletni (2022-2030) to planowanie długoterminowe, które jest zawsze obarczone dużym ryzykiem błędów - szczególnie w sytuacji gdy nie są jeszcze znane ostateczne wartości związane z podstawnymi parametrami finansowania projektów w nowej perspektywie budżetowej UE. Dlatego też TARR będzie na bieżąco dokonywał zmian w założeniach i dokonywał ewentualnych korekt.

Planowane są następujące wielkości przychodów ze sprzedaży, w podziale na źródła ich pochodzenia:

Tabela nr 7., Plan przychodów (dane w tys. zł, lata 2021-2024 wykonanie, dane za 2025 zgodnie z planem)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
A. PRZYCHODY NETTO ZE SPRZEDAŻY	22 056	30 680	52 009	24 612	24 742	19 457	19 832	19 935	18 097	17 588

I. Najem	1 551	1 752	1 947	1 954	1 885	1 591	1 599	1 607	1 615	1 624
II. Promocja Województwa Kujawsko-Pomorskiego	3 367	6 338	30 598	13 613	7 215	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500
III. HUB cyfrowy			749	763	2 296	700	700	700	700	700
IV. HUB eksportowy							360	752	1 161	1 333
V. Usługi doradcze, szkoleniowe, inne	1 272	1 906	999	1 578	3 076	3 082	3 089	3 097	3 106	3 116
VI. Projekty	20 609	20 417	21 340	3 239	9 425	7 584	7 584	7 279	5 015	4 315
VII. Zmiana stanu produktów***	-4 743	267	-3 624	3 465	845	0	0	0	0	0

Planowane są następujące wielkości kosztów (wg. źródeł), w podziale na źródła ich pochodzenia:

Tabela nr 8., Plan kosztów (dane w tys. zł, lata 2021-2024 wykonanie, dane za 2025 zgodnie z planem)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
B. KOSZTY SPRZEDAŻY	24 662	32 471	45 471	28 315	23 939	15 359	15 611	15 952	14 043	13 504
I. Najem	1 787	1 745	1 988	2 050	2 101	1 423	1 439	1 447	1 454	1 461
II. Promocja Województwa Kujawsko-Pomorskiego	1 946	4 333	18 315	15 087	6 755	5 750	5 750	5 750	5 750	5 750
III. HUB			697	826	1 947	150	150	150	150	150
IV. HUB Eksportowy						220	449	774	1 113	1 257
V. Usługi doradcze, szkoleniowe, inne	813	1 422	1 098	1 509	3 104	537	544	552	561	571
VI. Projekty	16 070	20 934	19 482	6 072	9 425	7 279	7 279	7 279	5 015	4 315
VII. Działki ul. Andersa	4 046	4 037	3 891	2 771	607					

W efekcie planowany wynik finansowy to:

Tabela nr 9., Planowany wynik netto (dane w tys. zł, lata 2021 - 2024 wykonanie, dane za 2025 zgodnie z planem).

2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
537	1 682	2 557	633	1,3	2 681	3 053	2 836	2 868	2 594

Planowane wyniki finansowe, odpowiadające efektom realizowanych i opisanych wyżej działań pozwolą Spółce na stabilny rozwój i realizację wszystkich planowanych projektów. Działalność misyjna oraz realizacja projektów unijnych w obecnej formule nie pozwala TARR uzyskiwać dodatniego wyniku na tej działalności, a stosunkowo niską marżę Spółka będzie pozyskiwać z działań komercyjnych.

d) Analiza wskaźnikowa efektywności ekonomicznej

Planowane wyniki finansowe powinny pozwolić Spółce na osiągnięcie następujących, podstawowych wskaźników ekonomiczno-finansowych.

Tabela nr 10., Wybrane wskaźniki analityczne (lata 2021 - 2024 wykonanie, dane za 2025 zgodnie z planem, dalej prognoza).

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
zyskowność netto = wynik netto / przychody ze sprzedaży	2,4%	5,5%	20,5%	38,7%	0,0%	13,8%	15,4%	14,2%	15,9%	14,7%
zyskowność aktywów = wynik netto / aktywa	0,6%	2,2%	17,2%	15,3%	0,0%	4,0%	4,5%	4,1%	3,9%	2,9%
ROE	1,3%	4,0%	23,3%	20,2%	0,0%	5,6%	6,0%	5,3%	5,1%	4,4%
Wskaźnik płynności bieżącej = aktywa obrotowe / zobowiązania krótkoterminowe	1,5	1,8	9,5	10,3	8,9	10,1	11,2	12,5	13,7	14,8
Wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym = kapitał własny / aktywa	43,9%	54,7%	73,8%	76,1%	80,5%	71,7%	74,3%	76,6%	75,7%	65,5%

Wskaźniki świadczą, iż przy uzyskaniu założonych wyników sytuacja finansowa TARR pozostanie stabilna i pozytywna.

5. Plan wdrożenia i monitorowania Strategii

a) Harmonogram wdrażania przyjętej polityki rozwoju

Strategia została przygotowana w 2021 roku (II i III kwartał). Pod względem formalnym - planuje się, iż w październiku 2021 roku zostanie ona zaopiniowana przez Radę Nadzorczą, a następnie przedstawiona Akcjonariuszom Spółki do zatwierdzenia. Spółka wdraża Strategię działania na bieżąco, a w razie konieczności aktualizuje poszczególne założenia i wyniki.

Z realizacji Strategii cyklicznie zdaje sprawozdanie i jest rozliczany Zarząd Spółki.

b) Zasady sterowania i kontroli wdrażania

Sterowanie i kontrola wdrażania strategii odbywa się wieloetapowo i na różnych szczeblach.

- Zgromadzenie Akcjonariuszy – najważniejszy organ decyzyjny, działający cyklicznie (coroczne Zgromadzenia Zwyczajne, które zatwierdzają sprawozdania pozostałych organów Spółki),
- Rada Nadzorcza – monitorująca i kontrolująca w dwojaki sposób – kontrola bieżąca (cykliczne posiedzenia z reguły raz na kwartał), kontrola podsumowująca wyniki (cyklicznie co roku zatwierdzają sprawozdania z działalności i wyniki finansowe),

- Zarząd - bieżący nadzór nad wdrażaniem Strategii w podległych sobie jednostkach organizacyjnych,
- Menedżerowie komórek organizacyjnych i projektowych – w ramach swoich wycinkowych kompetencji.

c) Ryzyka związane z wdrożeniem strategii

Wdrażanie i realizacja Strategii Rozwoju 2021-2030 jako dokumentu o charakterze długotermionowym jest obarczona wieloma ryzykami. Zdiagnozowane zostały następujące ryzyka:

Rodzaje ryzyka	Szczegóły/ opis	Oddziaływanie
Strategiczne	Opóźnienie lub zmniejszenie finansowania do realizowanych projektów związane z opóźnieniem wdrażania RPO	wysokie
Strategiczne	Zmiany w zakresie koncepcji komponentu inwestycyjnego projektu E-HUB. Brak porozumienia co do pozyskania Fortu.	wysokie
Strategiczne	Konieczność zwalniania personelu (15 zagrożonych etatów) w przypadku istotnych opóźnień we wdrożeniu RPO (nieodwracalna dekompozycja dobrego zespołu pracowników)	wysokie/średnie
Strategiczne	Dotyczące sytuacji politycznej i możliwych zmian (ograniczeń) w dostępie do finansowania z UE	wysokie
Operacyjne	Problemy w realizacji projektów inwestycyjnych związane z szybko rosnącymi cenami materiałów i usług.	średnie
Operacyjne - ryzyko stosunkowo niskiej dywersyfikacji przychodów	Ono też wiąże się z ryzykiem opóźnień i zmian w RPO	średnie
Ogólne gospodarcze (makroekonomiczne). Dotyczy ewentualnego pogorszenia ogólnej sytuacji gospodarczej w Polsce i za granicą.	Dotyczy zarówno samych usług doradczych, jak i powodzenia realizacji projektów miękkich i częściowo inwestycyjnych. Może spaść popyt na te usługi ze względu na obniżenie siły nabywczej. Jednym z czynników ryzyka jest tutaj także pandemia COVID 19	średnie
Ryzyko prawne	Ewentualnego wprowadzenia istotnych zmian w prawie, które oddziaływać może niekorzystnie na warunki prowadzenia biznesu przez Spółkę.	średnie
Ryzyko podatkowe	To pewien wycinek ryzyka „prawnego” dotyczący potencjalnego oddziaływania zmian w systemie podatkowym.	średnie/niskie
Ryzyko kursowe	Dotyczy zmian lub dużych wahań kursów wymiany walut obcych (istotne przy dużej wartości sprzedaży lub zakupów w walutach obcych).	niskie

Ryzyko stopy procentowej	Istotna zmiana wysokości stóp procentowych (tutaj mamy na myśli głównie wzrost stóp procentowych)	niskie
--------------------------	---	--------

Zestawienie tabel:

Tabela nr 1., Rzeczowe aktywa trwałe

Tabela nr 2., Wyniki finansowe

Tabela nr 3., Źródła przychodów

Tabela nr 4., Struktura sprzedaży

Tabela nr 5., Porównanie podstawowych danych i informacji Agencji

Tabela nr 6., Wysokość nakładów i źródła finansowania

Tabela nr 7., Plan przychodów

Tabela nr 8., Plan kosztów

Tabela nr 9., Planowany wynik netto

Tabela nr 10., Wybrane wskaźniki analityczne

Dołączono:

1. Prognoza Rachunku zysków i strat (dane w tys. zł, lata 2021 – 2024 wykonanie, dane za 2025 zgodnie z planem)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
A. Przychody netto ze sprzedaży produktów, tow. i materiałów	22 056	30 681	52 009	24 612	24 742	19 457	19 832	19 935	18 097	17 588
w tym: zmiana stanu produktów	-4 743	267	-3 624	3 465	845					
B. Koszty sprzedanych produktów	25 455	33 237	46 388	29 873	25 399	16 849	17 132	17 503	15 623	15 113
a) amortyzacja	4 095	4 066	4 023	2 224	551	400	831	831	831	431
b) zużycie materiałów i energii	518	744	882	643	509	521	602	616	631	646
c) usługi obce	13 454	20 897	33 931	18 967	15 400	6 777	6 266	6 399	4 276	3 916
d) podatki i opłaty	559	551	490	551	614	626	704	718	732	747
e) wynagrodzenia	5 544	5 618	5 682	6 064	6 693	6 854	7 018	7 187	7 359	7 536
f) ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	1 117	1 132	1 217	1 312	1 513	1 549	1 586	1 625	1 664	1 703
g) pozostałe koszty rodzajowe	169	229	163	112	119	122	125	128	131	134
h) wartość sprzedanych towarów i materiałów	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C. Zysk (strata) ze sprzedaży	-3 399	-2 557	5 621	-5 261	-657	2 608	2 701	2 432	2 473	2 475
D. Pozostałe przychody operacyjne	4 314	4 802	4 191	6 690	1 104	712	1 078	1 078	1 078	738
E. Pozostałe koszty operacyjne	14	12	5 899	109	171	10	10	10	10	10
F. Zysk (strata) na działalności operacyjnej	901	2 234	3 913	1 320	276	3 310	3 769	3 500	3 541	3 203
G. Przychody finansowe	0	12	1	4	93	0	0	0	0	0
H. Koszty finansowe	104	11	127	92	217	0	0	0	0	0
I. Zysk (strata) z działalności gosp.	797	2 234	3 787	1 232	152	3 310	3 769	3 500	3 541	3 203
J. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
L. Zysk (strata) brutto	797	2 234	3 787	1 232	152	3 310	3 769	3 500	3 541	3 203
1. Podatek dochodowy	260	552	1 230	599	151	629	716	665	673	608
2. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
L. Zysk (strata) netto	537	1 682	2 557	633	1	2 681	3 053	2 835	2 868	2 594

2.Prognoza bilansów (dane w tys. zł, lata 2021 - 2024 wykonanie, dane za 2025 zgodnie z planem zatwierdzonym)

Aktywa	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028	31.12.2029	31.12.2030
A. Aktywa trwałe	47 048	42 701	38 961	36 770	30 904	37 753	36 174	33 912	34 801	46 807
I. Wartości niematerialne i prawne	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0
II. Rzeczowy majątek trwały, w tym:	17 163	13 241	9 231	7 388	2 100	10 200	8 659	6 548	7 437	19 443
1. Środki trwałe	17 163	13 241	9 231	7 388	1 530	0	8 659	6 548	4 437	19 443
2. Środki trwałe w budowie	0	0	0	0	570	10 200	0	0	3 000	
3. Zaliczki na środki trwałe w budowie	0	0	0	0	0	0	0	0		0
III. Należności długoterminowe	23	18	7	29	0	0	0	0	0	0
IV. Inwestycje długoterminowe	29 713	29 208	28 829	29 042	28 568	27 364	27 364	27 364	27 364	27 364
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	149	234	894	295	236	189	151	0	0	0
B. Aktywa obrotowe	44 004	33 503	34 348	18 964	24 818	28 483	31 911	35 805	39 581	43 006
I. Zapasy	39	55	46	32	31	29	28	0	0	0
II. Należności krótkoterminowe	2 525	943	1 406	1 643	1 671	1 784	1 815	1 801	1 787	1 773
1. Należności od jednostek powiązanych	10	6	8	1	1	1	1	1	1	1
a) z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty:	0	0	8	1	1	1	1	1	1	1
- do 12 miesięcy	0	0	8	1	1	1	1	1	1	1
- powyżej 12 miesięcy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
b) inne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Należności od pozostałych jednostek	2 516	937	1 398	1 642	1 670	1 783	1 814	1 800	1 786	1 772
a) z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty:	541	438	209	168	166	165	163	165	166	168
- do 12 miesięcy	541	438	209	168	166	165	163	165	166	168
- powyżej 12 miesięcy	0	0	0	0	0	0	0			
b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń	51	0	0	0	0	85	87	87	87	87
c) inne	1 923	499	1 189	1 474	1 503	1 534	1 564	1 549	1 533	1 518
d) dochodzone na drodze sądowej	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Inwestycje krótkoterminowe	36 340	28 281	31 342	13 563	19 341	22 611	25 571	28 977	32 240	38 230

Strategia funkcjonowania i rozwoju Spółki Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. do roku 2030 (aktual. w październiku 2025)

1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	36 340	28 281	31 342	13 563	19 341	22 611	25 571	28 977	32 240	38 230
2. Inne inwestycje krótkoterminowe	0	0								
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	5 099	4 224	1 554	3 726	3 775	4 058	4 497	5 027	5 554	3 003
AKTYWA RAZEM	91 052	76 205	73 309	55 734	55 722	66 236	68 085	69 717	74 382	89 813

Pasywa	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028	31.12.2029	31.12.2030
A. Kapitał (fundusz) własny	39 964	41 646	44 203	44 836	44 837	47 518	50 571	53 407	56 275	58 869
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	33 290	33 290	33 290	33 290	33 290	33 290	33 290	33 290	33 290	33 290
II. Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość ujemna)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IV. Kapitał (fundusz) zapasowy	6 136	6 674	8 356	10 913	11 546	11 547	14 228	17 281	20 117	22 985
V. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VI. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VII. Niepodzielony zysk (strata) z lat ubiegłych	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VIII. Zysk (strata) netto	538	1 682	2 557	633	1	2 681	3 053	2 836	2 868	2 594
IX. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	0	0								
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	51 088	34 558	29 106	10 898	10 885	18 717	17 514	16 310	18 107	30 944
I. Rezerwy na zobowiązania	2 365	1 408	4 036	375	375	375	375	375	375	375
II. Zobowiązania długoterminowe	406	35	1 296	1 064	1 064	1 064	1 064	1 064	4 064	7 064
1. Wobec jednostek powiązanych	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Wobec pozostałych jednostek	406	35	1 296	1 064	1 064	1 064	1 064	1 064	4 064	7 064
a) kredyty i pożyczki	0	0	0	0	0	0	0	0	3 000	6 000
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c) inne zobowiązania finansowe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d) inne	406	35	0	1 064	1 064	1 064	1 064	1 064	1 064	1 064
III. Zobowiązania krótkoterminowe	30 298	18 483	18 766	2 771	2 793	2 816	2 838	2 861	2 884	2 908
1. Wobec jednostek powiązanych	54	145	45	46	46	46	46	46	46	46
a) z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty:	54	145	45	46	46	46	46	46	46	46
- do 12 miesięcy	54	145	45	46	46	46	46	46	46	46
- powyżej 12 miesięcy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
b) inne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Wobec pozostałych jednostek	30 244	18 337	18 721	2 725	2 747	2 770	2 792	2 815	2 838	2 861
a) kredyty i pożyczki	874	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Strategia funkcjonowania i rozwoju Spółki Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. do roku 2030 (aktual. w październiku 2025)

b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c) inne zobowiązania finansowe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d) z tytułu dostaw i usług	1 197	2 499	11 866	2 218	2 240	2 263	2 285	2 308	2 331	2 354
- do 12 miesięcy	1 197	2 499	11 866	2 218	2 240	2 263	2 285	2 308	2 331	2 354
- powyżej 12 miesięcy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
e) zaliczki otrzymane na dostawy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
f) zobowiązania wekslowe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
g) z tytułu podatków, dotacji, cel, ubezpiec. i innych świadczeń	484	357	5 202	339	339	339	339	339	339	339
h) z tytułu wynagrodzeń	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
i) inne	27 689	15 482	1 653	168	168	168	168	168	168	168
3. Fundusze specjalne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IV. Rozliczenia międzyokresowe	18 018	14 632	5 008	6 688	6 653	14 463	13 236	12 010	10 784	20 598
1. Ujemna wartość firmy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	18 018	14 632	5 008	6 688	6 653	14 463	13 236	12 010	10 784	20 598
PASYWA RAZEM	91 052	76 205	73 309	55 734	55 722	66 235	68 085	69 717	74 383	89 814