

# Innowacyjne miasto

Diagnoza na potrzeby programu rozwoju wdrażającego cele  
Strategii Rozwoju Miasta Gdańsk 2030 Plus

Maciej Tarkowski

## SPIS TREŚCI

1	Wstęp .....	2
2	Syntetyczna diagnoza stanu .....	5
2.1	Innowacyjność .....	5
2.2	Atrakcyjność inwestycyjna.....	13
2.3	Porty morski i lotniczy .....	16
2.4	Kultura i dziedzictwo .....	22
2.5	Turystyka i czas wolny .....	27
2.6	Przestrzeń publiczna .....	32
2.7	Cyfryzacja usług publicznych .....	37
3	Analiza SWOT/TOWS.....	40
3.1	Identyfikacja mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń.....	40
3.2	Charakterystyka mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń .....	41
3.3	Podsumowanie analizy SWOT/TOWS.....	48
4	Rekomendacje kierunkowe.....	50
5	Podsumowanie.....	53

## 1 WSTĘP

Niniejsze opracowanie poświęcone jest identyfikacji warunków i czynników istotnych dla urzeczywistnienia celu czwartego Strategii Rozwoju Miasta Gdańsk 2030 Plus<sup>1</sup>. Cel ten, określany mianem Innowacyjne miasto brzmi:

*Innowacyjne miasto. To miasto oparte na nowoczesnej, odpowiedzialnej i zrównoważonej gospodarce, wspierające rozwój przedsiębiorczości, zapewniające atrakcyjne warunki pracy i prowadzenia konkurencyjnej działalności gospodarczej, prowadzące mieszkańców do dobrobytu.*

Zgodnie z przyjętymi w strategii ustaleniami ma być wdrażany poprzez następujące kierunki działań:

- 4.1. Wzmacnianie zdywersyfikowanej, inteligentnej i konkurencyjnej gospodarki, odpowiedzialnej społecznie i środowiskowo, w tym niskoemisyjnej produkcji, zaawansowanych usług oraz prowadzenia badań i rozwoju.
- 4.2. Transformacja energetyczna i modernizacja sieci infrastruktury technicznej.
- 4.3. Wspieranie transformacji cyfrowej oraz cyfryzacja usług publicznych.
- 4.4. Wzmacnianie konkurencyjności portu morskiego i lotniczego oraz poprawa zewnętrznej dostępności transportowej.
- 4.5. Wzmacnianie potencjału turystycznego i rozbudowa infrastruktury czasu wolnego.

Dokument strategii określa również wskaźniki rezultatu, które precyzują najważniejsze, wymierne osiągnięcia w okresie do 2030 r.

Wymienione ustalenia określają ramy niniejszej diagnozy. Jej rezultaty stanowią punkt wyjścia do opracowania programu rozwoju urzeczywistniającego cel strategiczny Innowacyjne miasto. Odnoszą się również do kierunków działań.

Zakres przedmiotowy diagnozy uwzględnia adekwatne do problematyki celu strategicznego zagadnienia rozwoju społecznego, gospodarczego i przestrzennego. Zgodnie z przedmiotem zamówienia obejmuje ona kwestie: innowacyjności, atrakcyjności inwestycyjnej, funkcjonowania portu morskiego i lotniczego, turystyki i czasu wolnego, przestrzeni publicznej oraz cyfryzacji usług publicznych.

Zasadniczy zakres terytorialny obejmuje obszar miasta Gdańsk w granicach administracyjnych. Jednak istota analizowanych problemów wymagała uwzględnienia obszaru funkcjonalnego miasta. Przyjęto, że jest nim Obszar Metropolitalny Gdańsk Gdynia Sopot, a w szczególności Trójmiasto, z uwagi na koncentrację zasobów i zdolności kluczowych dla urzeczywistnienia celu strategicznego. Choć analizy rozszerzonego obszaru

---

<sup>1</sup> Gdańsk 2030 Plus Strategia Rozwoju Miasta, 2022, Załącznik do Uchwały Nr LIV/1363/22 Rady Miasta Gdańska z dnia 29 września 2022 r., Rada Miasta Gdańska, Gdańsk, s. 25-27.

przeprowadzono w odniesieniu do całego spektrum problematyki, to w tekście jej wyniki są sygnalizowane w przypadkach kluczowych dla przyszłego programu.

Zakres czasowy najnowszych dostępnych danych to lata 2020, 2021 w zależności od harmonogramu ich udostępniania. Niektóre informacje pochodzą z publikacji opracowanych w 2022 r. Analiza sięga wstecz dekadę. Szczególnie zwracano uwagę na przemiany zachodzące w latach 2019-2021, związane z pandemią COVID-19. W opracowaniu przywoływane są te kwestie, w których zachodziły znaczące, zaskakujące czy niepokojące zmiany. Horyzont czasowy wdrażania celu Innowacyjne miasto to rok 2030. Ta cezura czasowa ma znaczenie dla identyfikacji najistotniejszych szans i zagrożeń, a w efekcie kierunków przyszłych działań.

Za główną metodę badawczą przyjęto metodę kameralną – analizę szerokiego zestawu opracowań diagnostycznych, strategicznych oraz danych ilościowych i jakościowych. Takie podejście warunkowane zostało trzema kwestiami. Po pierwsze, rozległość problematyki analizy praktycznie wyklucza prowadzenie szerszych badań z powodu ograniczeń merytorycznych, organizacyjnych i finansowych. Po drugie, nie ma takiej potrzeby, gdyż Gdańsk i obszar metropolitalny są przedmiotem dużej liczby, różnorodnych i przeważnie aktualnych analiz, często w pogłębiony sposób badających poszczególne kwestie istotne dla niniejszej diagnozy. Po trzecie, adekwatność problematyki diagnozy do narzędzi polityki miejskiej wymagała częstego odwoływania się do dokumentów o charakterze strategicznym.

Szczególnie przydatne w toku opracowania diagnozy okazały się opracowania diagnostyczne i sprawozdawcze: najnowsza diagnoza sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej<sup>2</sup>, raporty o stanie miasta, raporty z realizacji programów operacyjnych czy diagnoza obszaru metropolitalnego<sup>3</sup>. Zasobem danych pierwszego wyboru był Bank Danych Lokalnych GUS<sup>4</sup>. O ile nie zaznaczono inaczej to prezentowane dane pochodzą właśnie z tego źródła. Ponadto wielce użytecznym okazał się zasób danych gromadzonych i udostępnianych przez Urząd Miejski w Gdańsku<sup>5</sup>, oraz dane Eurostatu<sup>6</sup>.

Szerszy kontekst przeprowadzonych analiz stanowi teoretyczny, metodologiczny oraz empiryczny dorobek studiów regionalnych i miejskich, w szczególności z zakresu konkurencyjności, korzyści skali i aglomeracji, lokalizacji działalności gospodarczej, ekosystemów innowacji czy transformacji społeczno-technologicznej. Jego stosowanie umożliwiło wybór szczegółowej problematyki oraz weryfikację materiałów źródłowych, a w ostateczności generalizację wiedzy do postaci skondensowanego raportu. Mimo znaczenia

---

<sup>2</sup> Szmytkowska M., 2021, Diagnoza sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej Gdańska z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk.

<sup>3</sup> Diagnoza sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej dla Obszaru Metropolitalnego Gdańsk-Gdynia-Sopot, 2022, Obszar Metropolitalny Gdańsk Gdynia Sopot, Gdańsk.

<sup>4</sup> Bank Danych Lokalnych. Główny Urząd Statystyczny: <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start> (dostęp: 25.11.22-8.01.23)

<sup>5</sup> Gdańsk w liczbach: <https://www.gdansk.pl/gdansk-w-liczbach> (dostęp: 25.11.22-8.01.23)

<sup>6</sup> Eurostat. Unia Europejska: <https://ec.europa.eu/eurostat/> (dostęp: 25.11.22-8.01.23)

omawianego dorobku, odwołania do publikacji stricte naukowych ograniczono do koniecznego minimum.

Na kształt analiz miał również wpływ szeroki kontekst programowania rozwoju na poziomie globalnym (Agenda 2030), europejskim (Europejski Zielony Ład, Agenda Cyfrowa, Polityka Spójności UE), krajowym (Strategia Odpowiedzialnego Rozwoju, Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego, Krajowa Polityka Miejska) i regionalnym (Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego i regionalne programy strategiczne, Strategia Obszaru Metropolitalnego Gdańsk Gdynia Sopot).

## 2 SYNTETYCZNA DIAGNOZA STANU

### 2.1 INNOWACYJNOŚĆ

#### 2.1.1 POZIOM INNOWACYJNOŚCI JEST NISKI ALE SYSTEMATYCZNIE ZBLIŻA SIĘ DO PRZECIĘTNEGO DLA UNII EUROPEJSKIEJ

Według Regional Innovation Scoreboard 2021<sup>7</sup> województwo pomorskie cechuje się ogólnym poziomem innowacyjności wynoszącym 73% średniej dla UE. Choć dane dotyczą regionów NUTS 2 (województw), to wysoka koncentracja zasobów i aktywności innowacyjnej w głównych ośrodkach miejskich pozwala w przybliżeniu porównać poziom innowacyjności Gdańska wraz z obszarem metropolitalnym względem innych ośrodków europejskich. Porównanie to jest miarodajne, gdyż opiera się o wielokryterialną analizę sporządzaną na potrzeby polityki badawczej i innowacyjnej UE. Wartość wskaźnika plasuje region w kategorii „wschodzących innowatorów”. To najniższa z czterech klas innowacyjności. Znalazły się w niej wszystkie polskie regiony z wyjątkiem województwa małopolskiego i regionu warszawskiego stołecznego (to osobny region statystyczny), które sklasyfikowane zostały nieco wyżej – w kategorii „średnich innowatorów”. Wyniki omawianej analizy wskazują, że mocną stroną Gdańska i jego obszaru metropolitalnego są przede wszystkim zasoby kapitału ludzkiego dla nauki i techniki.

Dzięki wieloletniej analizie Regional Innovation Scoreboard daje również wgląd w zmiany poziomu innowacyjności. Ogólny wskaźnik dla województwa pomorskiego wzrósł z poziomu 52,8% w 2014 do 73,0% w 2021 r. Znaczącą dynamikę odnotowano przede wszystkim w zakresie kapitału ludzkiego dla nauki i techniki – wzroście ludności z wyższym wykształceniem oraz rozpowszechnieniem umiejętności cyfrowych. Zwiększyła się również liczba publikacji naukowych w prestiżowych czasopismach oraz powstających we współpracy podmiotów z sektora publicznego i prywatnego. Pozytywne trendy zaobserwowano również w małych i średnich przedsiębiorstwach w zakresie wdrażania produktów i procesów innowacyjnych oraz zaangażowania w sieci współpracy. Znaczną dynamiką cechowały się również wydatki przedsiębiorstw na badania i rozwój. Mimo tych pozytywnych tendencji należy mieć świadomość, że większość omawianych wskaźników nadal przyjmuje wartości niższe do przeciętnej dla UE. W omawianym okresie zaobserwowano również negatywne tendencje. Nastąpił znaczący względny spadek publicznych nakładów na badania i rozwój, a także stagnacja w zakresie ochrony własności intelektualnej<sup>8</sup>.

Niższy od przeciętnej poziom innowacyjności Gdańska i jego obszaru metropolitalnego w relacji do przeciętnej dla UE wynika w znacznej mierze ze strukturalnych cech polskiej gospodarki i polityki innowacyjnej. Funkcjonowanie ekosystemu innowacji rozumianego jako interfejs pomiędzy politykami publicznymi a działalnością przedsiębiorstw nie jest tak efektywne, jak w gospodarkach o ogólnie wyższym poziomie nasycenia zasobami dla innowacji i większym ich wykorzystaniem w przedsiębiorstwach. Z drugiej strony Gdańsk i jego obszar metropolitalny są uprzywilejowane pod

<sup>7</sup> EIS 2022 - RIS 2021. European Innovation Scoreboard 2022 and Regional Innovation Scoreboard 2021. Country/Region Profile: <https://ec.europa.eu/research-and-innovation/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis#> (dostęp: 17.12.2022)

<sup>8</sup> EIS 2022 - RIS 2021. European Innovation Scoreboard 2022 and Regional Innovation Scoreboard 2021. Country/Region Profile Over Time: <https://ec.europa.eu/research-and-innovation/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis#> (dostęp: 17.12.2022)

względem zdolności innowacyjnych względem słabiej zurbanizowanych obszarów kraju. Prawdopodobnie ta jest gruntownie objaśniona teoretycznie efektami aglomeracji, przybierającym postać korzyści wspólnej lokalizacji i urbanizacji ułatwiającyymi wewnątrz- i międzysektorowe przepływy wiedzy oddziałujące na produktywność, innowacyjność i powstawanie nowych podmiotów<sup>9</sup>. Zasadne są zatem porównania Gdańska do ośrodków o podobnym znaczeniu gospodarczym. Jednak w odniesieniu do miast krajowa statystyka nie stwarza szerokich możliwości. Najbardziej miarodajny z dostępnych wydaje się być wskaźnik liczby patentów udzielonych przez UPRP na 1 mln mieszkańców. W 2021 r. jego wartość dla Gdańska wynosiła 152,2 i była wyraźnie niższa niż we Wrocławiu (414,7), Katowicach (372,0), Krakowie (363,2), Poznaniu (346,1), Szczecinie (293,3), Łodzi (273,7) czy Warszawie (218,8).

Innowacyjność bezpośrednio przekłada się na możliwości osiągnięcia i/lub otrzymania ponadprzeciętnej rentowności przedsiębiorstw, która z punktu widzenia rozwoju lokalnego przekłada się na ponadprzeciętne efekty płacowe i zaopatrzeniowe, które stymulują rozwój kooperantów oraz zwiększają siłę nabywczą mieszkańców, a także bazę podatkową lokalnych samorządów. Innowacyjność zwiększa także atrakcyjność inwestycyjną i osiedleńczą. Natomiast wszystkie wymienione korzyści zwiększają szanse na kolejne innowacje.

---

### 2.1.2 ZASOBY I ZDOLNOŚCI GDAŃSKICH INSTYTUCJI KLUCZOWE DLA SUKCESU INTELIGENTNYCH SPECJALIZACJI POMORZA

Inteligentne Specjalizacje to kluczowe narzędzie stymulowania innowacyjności na poziomie regionów stosowane od 2014 r. w ramach polityki spójności UE. Ich istotą jest wypracowanie mechanizmów pozwalających na koncentrację interwencji w sygnalizowanych rynkowo obszarach, w których przedsiębiorstwa i ich otoczenie wytwarzają istotne przewagi konkurencyjne i które to obszary cechują się znaczącym potencjałem rozwoju oraz wpasowują się w strategiczne kierunki danego regionu. Strategie inteligentnych specjalizacji z założenia powinny zatem wzmacniać synergii publicznych i rynkowych mechanizmów alokacji zasobów wzmacniających innowacyjność przy jednoczesnej redukcji niedoskonałości obu tych podejść.

W województwie pomorskim, w drodze konkursu wyłoniono cztery Inteligentne Specjalizacje Pomorza (ISP): technologie offshore i portowo-logistyczne (ISP 1), technologie interaktywne w środowisku nasyconym informacyjnie (ISP 2), technologie ekoelektywne w produkcji, przesyłach, dystrybucji i zużyciu energii i paliw oraz w budownictwie (ISP 3), technologie medyczne w zakresie chorób cywilizacyjnych i okresu starzenia (ISP 4). Ich wybór i

---

<sup>9</sup> W warstwie empirycznej wysoki udział Gdańska w rozwoju branż kluczowych, w tym innowacyjnych wskazuje Szymkowska M., 2021, Diagnoza sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej Gdańska z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk. Z kolei znacznie całego regionu metropolitalnego dla przedsiębiorczości i innowacyjności podkreśla Przybyłowski M., Tamowicz P., 2014, Opracowanie strategii rozwoju Gdańskiego Obszaru Metropolitalnego do 2030 roku. Diagnoza sektorowa Przedsiębiorczość i innowacyjność, B+R, Instytut Rozwoju, Instytutu Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Sopot – Warszawa.

funkcjonowanie mają istotne znaczenie dla gdańskiej innowacyjności przynajmniej z czterech powodów.

Po pierwsze, znaczna część wsparcia innowacyjności kierowana jest wyłącznie do podmiotów działających w ramach inteligentnych specjalizacji. Udział w nich jest kryterium obligatoryjnym w przypadku ubiegania się o wsparcie z Regionalnego Programu Strategicznego w zakresie gospodarki, rynku pracy, oferty turystycznej i czasu wolnego, w ramach priorytetu 1.1. Innowacyjna gospodarka. Natomiast w odniesieniu priorytetu 1.2. Adaptacyjność przedsiębiorstw udział ten ma charakter preferencji. Po drugie, w każdej z czterech ISP podmioty z Gdańska odgrywają kluczową rolę sygnatariuszy porozumień. Po trzecie, liderami każdego z porozumień są podmioty mające siedzibę w Gdańsku, w tym Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości, której fundatorem jest Miasto Gdańsk, koordynująca działalność ISP 1,. Po czwarte, jak wykazały badania funkcjonowania ISP nie ograniczające się tylko do podmiotów będących uczestnikami każdego z czterech porozumień<sup>10</sup>, udział podmiotów, których działalność mieści się w spektrum problematyki przynajmniej jednej specjalizacji stanowiła 6,1% wszystkich podmiotów w województwie. Na tym tle wyraźnie wyższa koncentracja (10,2%) cechowała podregion metropolitalny (Trójmiasto razem z podregionem gdańskim).

Przywołana analiza wykazała ponadprzeciętną dynamikę rozwoju, innowacyjność i odporność na kryzysy przedsiębiorstw działających w obszarach ISP. Wyniki te sugerują, że znaczenie tych podmiotów dla regionalnej gospodarki, w tym gospodarki Gdańska jest większe niż wynikałoby to z samego ich udziału w ogólnej liczbie podmiotów. Jednocześnie nie stwierdzono bezpośredniego związku między strategiami inteligentnych specjalizacji, a kondycją samych przedsiębiorstw. Pośrednie obserwacje sugerują, że ponadprzeciętna dynamika podmiotów w ISP w przeważającej mierze była immanentną cechą ich samych, a koncepcja inteligentnych specjalizacji nie była szerzej znana przedsiębiorcom. Wydaje się, że w inteligentnych specjalizacjach istnieją znaczne zasoby i niewykorzystany dotąd w znacznym stopniu potencjał innowacyjności.

---

### 2.1.3 PROGRAMY ROZWOJU KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORCZYCH I KREATYWNYCH SĄ OBECNE W GDAŃSKICH SZKOŁACH

Uczniowie gdańskich szkół korzystają z różnorodnej oferty rozwoju kompetencji przedsiębiorczych z wyraźnym ukierunkowaniem na kreatywność i innowacyjność. Działania te, choć ukierunkowane głównie na młodzież szkolną, służą również doskonaleniu nauczycieli, treści i narzędzi nauczania, a także włączeniu rodziców w proces edukacji.

Na ofertę w zakresie edukacji przedsiębiorczości składały się m.in. przedsięwzięcia ukierunkowane na wzmacnianie kompetencji nauczycieli: BeZee (trendy w edukacji), EduGenerator (innowacyjne

---

<sup>10</sup> Tarkowski M., Dominiak P., Zięba K., Kostelecka A., 2021, Analiza dynamiki rozwoju Inteligentnych Specjalizacji Pomorza (ISP) oraz potrzeb kompetencyjnych podmiotów gospodarczych wpisujących się w obszary ISP prowadzących działalność na terenie województwa pomorskiego. Raport główny., PBS Sp. z o.o., Sopot: [https://drg.pomorskie.eu/wp-content/uploads/2021/10/ISP\\_Raport-glowny.pdf](https://drg.pomorskie.eu/wp-content/uploads/2021/10/ISP_Raport-glowny.pdf) (dostęp: 17.12.2022)



metody nauczania), NOW II (wymiana doświadczeń między przedsiębiorcami a nauczycielami). Z kolei na ofertę skierowaną bezpośrednio do młodzieży składały się m.in. : SB Bridge (ścieżki kariery w niebieskiej i zielonej gospodarce), PowerLab (wspieranie postaw przedsiębiorczych i kreatywnych młodzieży w nowych obszarach gospodarki), Gdańsk Business Week (wirtualny obóz kreatywności i przedsiębiorczości), NOW (warsztaty i lekcje z udziałem przedsiębiorców), Młodzieżowy Inkubator Przedsiębiorczości (Młodzieżowa Rada Startera)<sup>11</sup>.

Omawiane przedsięwzięcia miały cztery wspólne cechy istotne dla kształtowania postaw kreatywnej, innowacyjnej przedsiębiorczości. Były to wydarzenia, w które aktywnie zaangażowani byli przedsiębiorcy dzielący się swoją wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem, gwarantujący w ten sposób adekwatność poruszanej problematyki do rzeczywistych potrzeb i wyzwań przedsiębiorczości. Część wydarzeń miała międzynarodowy zasięg, co pozwalało czerpać z doświadczeń przedsiębiorców z różnych części świata i pracować w różnorodnych kulturowo zespołach. Większość zajęć miała praktyczny charakter – odbywała się w formie warsztatów, spotkań mentoringowych, obozów sprzyjających nabywaniu i doskonaleniu kompetencji, czyli zdolności do zastosowania wiedzy i umiejętności z wykorzystaniem własnych talentów. Skala uczestnictwa była zróżnicowana i zależała od charakteru wydarzeń. Te które wymagały większego zaangażowania i z założenia skierowane były do mniejszych grup gromadziły po kilkunastu czy kilkudziesięciu uczestników. Były też cykliczne imprezy gromadzące łącznie blisko 1,4 tys. osób.

Przedstawiona różnorodność i ukierunkowanie na jakość są mocną stroną edukacji przedsiębiorczości w Gdańsku, adekwatną do wyzwań kształtowania przedsiębiorczości rozumianej nie tyle jako zdolność do sprawowania zwykłego zarządu, ale raczej dostrzegania okazji i przekształcania działalności przedsiębiorstwa w sposób umożliwiający wykorzystanie pojawiających się szans, wymaga kompetencji przedsiębiorczych i innowacyjnych.

Model kompetencji przedsiębiorczych można ująć w trzech obszarach<sup>12</sup> – idei (kreatywność, zdolność tworzenia wizji rozwoju, wartościowanie idei oraz etyczne i zrównoważone myślenie), zasobów (samoświadomość i poczucie sprawczości, motywacja i wytrwałość, zdolność mobilizacji zasobów, znajomość finansów i reguł ekonomii, mobilizowanie ludzi) i działań (podejmowanie inicjatywy, planowanie i zarządzanie procesami, radzenie sobie z niepewnością, deficytem informacji i ryzykiem, praca zespołowa i zdolność uczenia się na doświadczeniach).

Do kompetencji innowacyjnych zaliczyć można (to ujęcie kompetencji przedsiębiorczych z naciskiem na innowacyjność, dlatego występują powtórzenia): zdolności organizacyjne, zorientowanie na cele, wysoką komunikatywność, zdolność do szybkiego i ciągłego uczenia się, w szczególności wiedzy o charakterze kompleksowym, ciekawość – ukierunkowaną przede wszystkim na identyfikowanie nowych trendów, czy nisz o dużym potencjale wzrostu

---

<sup>11</sup> Przedsiębiorczy Gdańsk. Edukacja przedsiębiorczości: <https://www.przedsiębiorczygdansk.pl/edukacja-przedsiębiorczosci> (dostęp: 19. 12. 2022)

<sup>12</sup> Gianesini G., Cubico S., Favretto G., Leitão J., 2018, Entrepreneurial Competences: Comparing and Contrasting Models and Taxonomies. [w:] Cubico S., Favretto G., Leitão J., Cantner U. (red.) Entrepreneurship and the Industry Life Cycle. Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics. Springer, Cham, 13-32.

oraz zdolność do przełamywania schematów, rutyny i zarządzania konfliktami towarzyszącymi głębokim przeobrażeniom w przedsiębiorstwie.

Choć część przytoczonych kompetencji jest na tyle złożona i wymagająca przygotowania, że trudno wdrażać je młodzieży to większość może być z sukcesem kształtowana na tym właśnie etapie. Podstawa programowa polskiej szkoły jest jednak dość daleka od kształtowania wymienionych kompetencji. Z tego powodu lokalne społeczności, które potrafią wesprzeć i zorganizować środowisko edukacyjne w tym procesie są w stanie kształtować kluczową dla innowacyjności przewagę konkurencyjną w postaci adekwatnych kompetencji<sup>13</sup>.

---

#### 2.1.4 ZNACZNA RÓŻNORODNOŚĆ FORM WSPARCIA INNOWACYJNOŚCI NADAL W NIEWYSTARCZAJĄCYM STOPNIU STYMULUJE PROCESY PRZEDSIĘBIORCZEGO ODKRYWANIA

Gdańsk wraz z obszarem metropolitalnym stanowi główny ośrodek działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej w północnej Polsce. Koncentracja instytucji jest niezbędnym zasobem, funkcjonującym jednak w sposób rozproszony, według różnych kryteriów racjonalności i w niewielkim stopniu skoordynowany. W warunkach niskiej dynamiki nakładów finansowych zbiorowość ta nie funkcjonuje efektywnie. Próbą koordynacji i koncentracji interwencji na najbardziej obiecujących pomysłach są strategie inteligentnych specjalizacji, w której gdańskie przedsiębiorstwa i instytucje odgrywają kluczową rolę.

Miasto Gdańsk oferuje wsparcie przedsiębiorczości zarówno w zakresie tworzenia i bieżącej działalności (Asystent Gdańskiego Przedsiębiorcy, narzędzia aktywizacji zawodowej – środki na podjęcie działalności gospodarczej), jak i rozwoju innowacyjnych pomysłów. Te ostatnie są bardziej zaawansowane i w większym stopniu skrojone pod potrzeby zgłaszających się lub wyłonionych w drodze naboru startupów. Techseed to projekt kompleksowego pakietu wsparcia rozwoju do etapu, w którym podmioty samodzielnie są w stanie doskonalić i skalować projekty oraz pozyskać finansowanie z innych źródeł. Jump your business skupia się na doskonaleniu sprzedaży B2B, wykorzystania mediów społecznościowych i występów przed kamerą. Z kolei zarządzany przez GFP inkubator Starter oferuje wynajem powierzchni biurowej, doradztwo i animację startupowej społeczności, a One Step Service oferuje pakiet pomocy przy relokacji startupów do Gdańska. BLUACT skupia się natomiast na innowacyjności niebieskiej i zielonej gospodarki. Ważnym corocznym wydarzeniem jest InfoShare – konferencja łącząca rywalizację innowacyjnych pomysłodawców z możliwością pozyskania finansowania. Przedsiębiorczemu odkrywaniu sprzyjają również wydarzenia wystawiennicze mające miejsce w Gdańsku – w szczególności te o międzynarodowym zasięgu: Międzynarodowe Targi Kolejowe TRAKO, Międzynarodowe Targi Morskie i Konferencje BALTEXPO, Międzynarodowe Targi Biżuterii i Bursztynu AMBERIF.

---

<sup>13</sup> Hengsberger A., 2018, Competencies of an Innovation Manager: these 7 are the prerequisites, <https://www.lead-innovation.com/english-blog/competencies-of-an-innovation-manager> (dostęp: 19.12.2022)

W Gdańsku swoje siedziby mają największe uczelnie północnej Polski. W zakresie stymulowania przedsiębiorczego odkrywania i problematyki inteligentnych specjalizacji najbardziej adekwatnymi do potrzeb zasobami dysponują: Gdański Uniwersytet Medyczny, Politechnika Gdańska i Uniwersytet Gdański. Syntetyczną miarą tych zasobów i zdolności są efekty udziału wymienionych uczelni w konkursie Inicjatywa Doskonałości Uczelnia Badawcza (IDUB) przeprowadzonym przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Udział w konkursie wymagał spełnienia ostrych kryteriów jakości badań naukowych i zróżnicowanego profilu działalności. Politechnika Gdańska zajęła w nim drugie miejsce w kraju, a Gdański Uniwersytet Medyczny – siódme. Obie uczelnie zyskały w latach 2020-26 subwencję o 10% wyższą w stosunku do otrzymanej w 2019 r. Uniwersytet Gdański zajął 13 miejsce na 20 podmiotów zakwalifikowanych do konkursu, co skutkuje 2% podwyżką subwencji<sup>14</sup>. Dodatkowe środki służą doskonaleniu funkcji akademickich tych ośrodków. Ponadto warto podkreślić pozyskanie przez Uniwersytet Gdański dwóch wieloletnich grantów Fundacji na rzecz Nauki Polskiej, wspierających urzeczywistnienie Międzynarodowych Agend Badawczych. Dzięki nim powstały dwa międzynarodowe centra badawcze – Międzynarodowe Centrum Teorii Technologii Kwantowych oraz Międzynarodowe Centrum Badań nad Szczepionkami Przeciwnowotworowymi. Zastosowanie rozwijanej wiedzy mają wyraźny walor praktyczny<sup>15</sup>. Współpraca trzech uczelni ulega sukcesywnemu zacieśnianiu i rosnącej koordynacji dzięki Związkowi Uczelni w Gdańsku im. Daniela Fahrenheita (FarU). Jednym z celów działalności jest konsolidacja prac rozwojowych a także wspólne reprezentowanie interesów uczelni wobec partnerów zewnętrznych, w tym władz samorządowych. Z punktu widzenia urzeczywistnienia celów niniejszego programu szczególnie interesującym przedsięwzięciem jest Konwent Gospodarczy mający stanowić forum dialogu pomiędzy środowiskami naukowymi i gospodarczymi. Podmioty z siedzibą w Gdańsku są w nim silnie reprezentowane<sup>16</sup>.

Mimo bogatych zasobów wsparcia innowacji i różnorodnych form aktywności samorządu prawdopodobieństwo dostrzeżenia szansy i jej gospodarczego zdyskontowania w drodze adaptacji lokalnych przewag konkurencyjnych do wytwarzania nowego, oryginalnego produktu nadal jest niższe od przeciętnego poziomu europejskiego (Regional Innovation Scoreboard) i raczej odstaje in minus względem dużych polskich miast (wskaźnik liczby patentów udzielonych przez UPRP na 1 mln mieszkańców). Przyczyną są nie tylko słabości instytucjonalne, ograniczona finansowo i organizacyjnie skala celowanego wsparcia, ale także bariery w postaci fragmentacji i rozproszenia wiedzy przedsiębiorczej, obaw innowatorów o utratę przewagi konkurencyjnej w następstwie inspirowania innych podmiotów, niepewności co do wyników procesu innowacyjnego i skłonności do stosowania mniej ryzykownych strategii rozwoju. Redukcja tych barier wymaga wysokiego poziomu

---

<sup>14</sup> IDUB Ministerstwo Edukacji i Nauki: <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/idub> (dostęp: 25.01.2023)

<sup>15</sup> Międzynarodowe Agendy Badawcze. Uniwersytet Gdański: [https://ug.edu.pl/komunikaty/69356/miedzynarodowe\\_agendy\\_badawcze\\_\\_140 mln\\_zl\\_na\\_przelomowe\\_bada\\_nia](https://ug.edu.pl/komunikaty/69356/miedzynarodowe_agendy_badawcze__140 mln_zl_na_przelomowe_bada_nia) (dostęp: 25.01.2023)

<sup>16</sup> Uczelnie Fahrenheita: <https://faru.edu.pl/pl> (dostęp: 25.01.2023)

pomostowego kapitału społecznego. Jego deficyt postrzegany jest jako ważna bariera rozwoju społeczno-gospodarczego Polski, w tym przedsiębiorczości. Jak pokazują ogólnopolskie badania, aż 39% przedsiębiorców nigdy nie podejmuje współpracy z innymi przedsiębiorcami w wymiarze niehandlowym (wykraczającej poza transakcje stanowiące o istocie danej działalności gospodarczej)<sup>17</sup>. Taka współpraca jest istotą przedsiębiorczego odkrywania, będącego rdzeniem innowacyjności.

---

### 2.1.5 TRANSFORMACJA ENERGETYCZNA – KLUCZOWE WYZWANIE WYMAGAJĄCE INNOWACYJNOŚCI

Emisja gazów cieplarnianych (głównie dwutlenku węgla, metanu i podtlenku azotu) w Polsce w pierwszych latach transformacji istotnie spadła w następstwie głębokiej restrukturyzacji przemysłu. Dlatego w odniesieniu do okresu bazowego, za który przyjęto 1998 r. wielkość emisji w 2020 r. zmniejszyła się o 35,1%<sup>18</sup>. Informacja ta nie powinna być pretekstem do zaniechania głębszych zmian w energetyce. Należy podkreślić, że pod koniec lat 90. XX w. zdolność do redukcji emisji z tytułu restrukturyzacji się wyczerpała. Od tego czasu wolumen emisji wykazuje nieznaczne wahania, zależne głównie od koniunktury gospodarczej, pozostając zasadniczo na niezmiennym poziomie. Warto również zaznaczyć, że emisje z terytorium Polski po części są indukowane poprzez popyt stwarzany w gospodarkach innych krajów (produkcja eksportowa) ale jednocześnie polska gospodarka, poprzez import przenosi część emisji za granicę. To właśnie miasta, z uwagi na koncentrację ludności, majątku trwałego i intensywność procesów społeczno-gospodarczych odpowiadają za większość emisji gazów cieplarnianych. Urzeczywistnienie deklaracji władz 58 europejskich miast, w tym Gdańska, zapowiadającej ograniczenia emisji<sup>19</sup> wymaga głębokich zmian w nie tylko struktury źródeł energii pierwotnej, ale także architektury i funkcjonowania systemu energetycznego. Znaczna część koniecznych działań wykracza poza kompetencje samorządów gminnych. Nie mniej pole do działania pozostaje dość szerokie i dotyczy: termomodernizacji budynków, modernizacji i rozbudowa sieci ciepłowniczych oraz zwiększanie udziału energii ze źródeł odnawialnych.

W Gdańsku wdrażany jest program modernizacji budynków mieszkalnych i użyteczności publicznej. Do 2023 r. ma nim być objęte 26 obiektów. Kompleksowe modernizacje przewidują poprawę izolacji termicznej oraz, tam gdzie to możliwe, wykorzystanie ciepła pozyskiwanego z miejskiej sieci ciepłowniczej<sup>20</sup>. Od 2017 r. prowadzony jest również

---

<sup>17</sup> Kawko M., Kukołowicz P., Rzeczycki M., 2022, Polski przedsiębiorca. Przedstawiciel elity czy członek społeczeństwa? - świadomość i etos, zaufanie i odpowiedzialność, ProjektPL, Kraków.

<sup>18</sup> Krajowy Raport Inwentaryzacyjny 2022. Inwentaryzacja emisji i pochłaniania gazów cieplarnianych w Polsce dla lat 1988-2020. Raport syntetyczny, Ministerstwo Klimatu i Środowiska, Warszawa: [https://www.kobize.pl/uploads/materialy/materialy\\_do\\_pobrania/krajowa\\_inwentaryzacja\\_emisji/NIR\\_2022\\_rapor\\_t\\_syntetyczny\\_PL.pdf](https://www.kobize.pl/uploads/materialy/materialy_do_pobrania/krajowa_inwentaryzacja_emisji/NIR_2022_rapor_t_syntetyczny_PL.pdf) (dostęp: 27.01.2023)

<sup>19</sup> List otwarty w sprawie ograniczenia emisji CO2: <https://media.gdansk.pl/komunikaty/582249/list-otwarty-w-sprawie-ograniczenia-emisji-co2> (dostęp: 27.01.2023)

<sup>20</sup> Termomodernizacje budynków komunalnych: <https://www.gdansk.pl/urzed-miejski/wiadomosci/termomodernizacje-budynkow-komunalnych,a,229968> (dostęp: 27.01.2023)

program termomodernizacji budynków edukacyjnych. Obejmuje on 30 szkół, przedszkoli i żłobków. Program jest na ukończeniu, które zaplanowane zostało na drugą połowę 2023 r.<sup>21</sup> W ramach ogólnopolskiego programu Czyste Powietrze w latach 2018-2021 pozytywnie zaopiniowano 256 wniosków o dofinansowanie wymiany nieefektywnych źródeł ciepła zasilanych paliwem stałym na źródła spełniające najwyższe normy oraz przeprowadzenie niezbędnych prac termomodernizacyjnych budynków. Należy podkreślić że dopiero od połowy 2021 r. zaprzestano dotować instalację kotłów węglowych<sup>22</sup>. Osoby fizyczne, wspólnoty mieszkaniowe, osoby prawne i przedsiębiorcy mogą ubiegać się dotację na zamianę ogrzewania węglowego na: elektryczne, gazowe, podłączenie do miejskiej sieci ciepłowniczej. Dotacją objęte są inwestycje w ogrzewanie gazowe, elektryczne i przyłączenie do sieci ciepłowniczej. Komplementarne inwestycje prowadzi Gdańskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej, które rozbudowuje i modernizuje sieć ciepłowniczą zwiększając efektywność energetyczną dystrybucji ciepła<sup>23</sup>. Należy podkreślić, że mimo pozytywnych efektów skala tych działań jest zbyt mała w stosunku do konieczności sprostania wyzwaniom antropogenicznej zmiany klimatu. Ponadto działania te prowadzone są w ramach istniejącego, scentralizowanego systemu produkcji i dystrybucji energii. Tymczasem transformacja energetyczna wymaga nie tylko upowszechnienia odnawialnych źródeł energii ale i decentralizacji systemu dystrybucyjnego adekwatnego do rozproszonego charakteru wytwarzania energii przy wykorzystaniu lokalnych instalacji<sup>24</sup>. Narzędziem takiej zmiany mogą być spółdzielnie i klastry energetyczne. Pozwalają one na ograniczenie kosztów produkcji i dystrybucji energii, stwarzają większe możliwości i swobodę w zarządzaniu oraz zwiększają bezpieczeństwo energetyczne. Dostęp do niezawodnych źródeł energii odnawialnej staje się coraz ważniejszym czynnikiem lokalizacji inwestycji. To następstwo coraz powszechniejszego raportowania skali wpływu na środowisko powodowanego przez przedsiębiorstwa.

Możliwości uczestnictwa gdańskich i pomorskich przedsiębiorstw oraz innych podmiotów wydają się być dość znaczne. Świadczą o tym obszary inteligentnych specjalizacji takie jak: struktura źródeł pierwotnych energii (ISP 1); Internet rzeczy (ISP 2): wyspy energetyczne i gospodarka obiegu zamkniętego, budynki niskoenergetyczne i konstrukcje prefabrykowane, technologie wodorowe, transport niskoemisyjny, morska energetyka wiatrowa (ISP 3)<sup>25</sup>.

---

<sup>21</sup> 111 mln złotych na termomodernizację budynków oświatowych:

<https://www.drmg.gdansk.pl/index.php/inwestycje-2/wydarzenia2/3403-111-mln-zlotych-na-termomodernizacje-budynkow-oswiatowych> (dostęp: 27. 01.2023)

<sup>22</sup> Program „Czyste Powietrze” <https://www.gdansk.pl/wiadomosci/Program-Czyste-Powietrze-poznaj-nowe-zasady-funkcjonowania,a,200144> (dostęp: 27. 01.2023)

<sup>23</sup> Gdańskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej: <https://raportroczny.grupagpec.pl/dzialamy.php> (dostęp: 27. 01.2023)

<sup>24</sup> Mocne słowa prezesa KIKE podczas Areopagu Energetyki Odnawialnej 2022: <https://klastry.org.pl/mocne-slowa-prezesa-kike-podczas-areopagu-energetyki-odnawialnej-2022/> (dostęp: 27.01.2023)

<sup>25</sup> Inteligentne Specjalizacje Pomorza: <https://gospodarka.pomorskie.eu/inteligentne-specjalizacje-pomorza/> (dostęp: 27.01.2023)

## 2.2 ATRAKCYJNOŚĆ INWESTYCYJNA

### 2.2.1 ZA ATRAKCYJNOŚĆ INWESTYCYJNĄ GDAŃSKA WZGLĘDEM KONKURENCYJNYCH JEDNOSTEK ODPOWIADAJĄ CZYNNIKI WSPÓLNE DLA CAŁEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO

Według danych GUS liczba pracujących w Gdańsku w 2021 r. wynosiła 184,2 tys.<sup>26</sup>. W przypadku całego Trójmiasta kształtowała się w na poziomie 274,1 tys. W tym okresie we Wrocławiu pracujący liczyli 296 tys., Poznaniu – 256,0 tys. i w Łodzi 253,0 tys.

Powyższe porównanie jasno wskazuje, że w zakresie kluczowego dla inwestorów czynnika, jakim jest dostępność potencjalnych pracowników Gdańsk może rywalizować z innymi dużymi ośrodkami tylko wspólnie z Gdynią i Sopotem. Ten czynnik ujmowany jest przez inwestorów funkcjonalnie – nie jest istotna liczba pracujących w określonej jednostce administracyjnej. Znaczenie ma liczba potencjalnych pracowników, którzy mogą dojechać do miejsca pracy, czyli do miejsca lokalizacji przyszłej inwestycji. Istotna jest więc liczba pracujących zamieszkałych w obszarze umożliwiającym codzienne dojazdy do miejsc pracy w danym ośrodku. W przypadku wymienionych miast obszar ten będzie jeszcze szerszy – obejmie jednostki położone w zasięgu codziennych dojazdów do pracy. Upraszczając przyjmując, że funkcję takich obszarów pełnią podregiony liczba pracujących w Trójmieście i podregionie gdańskim wynosiła łącznie w 2021 r. 393,1 tys. a w konkurencyjnych ośrodkach również traktowanych razem z otaczającymi podregionami zamykała się w przedziale od 349,4 do 475,6 tys.

Tak jak w przypadku liczby pracujących, w większości innych potencjalnych czynników lokalizacji (liczba absolwentów szkół i uczelni, potencjalnych kooperantów, klientów, instytucji otoczenia biznesu, terenów inwestycyjnych, obiektów biurowych) Gdańsk ma szansę rywalizować z innymi dużymi polskimi miastami pod warunkiem udostępnienia zasobów i integracji oferty inwestycyjnej w ramach całego obszaru metropolitalnego. Powiązania funkcjonalne wewnątrz tego obszaru przyniosą miastu korzyści także w przypadku lokalizacji inwestycji w innej jego części – poza Gdańskiem. Na poziomie samego Gdańska istotna jest natomiast sprawność obsługi procesu inwestycyjnego w zakresie postępowania administracyjnego oraz przygotowanie terenów inwestycyjnych pozostających w gestii samorządu.

### 2.2.2 PRZEWAGI LOKALIZACYJNE GDAŃSKA I JEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO SPRZYJAJĄ INWESTYCJOM W USŁUGI DLA BIZNESU, TELEINFORMATYCZNE, TURYSTYCZNE, HANDLOWE, TRANSPORT I LOGISTYKĘ ORAZ W INNOWACYJNĄ PRODUKCJĘ PRZEMYSŁOWĄ

<sup>26</sup> Dane są zaniżone – dotyczą podmiotów gospodarki narodowej o liczbie pracujących 10 i więcej osób oraz jednostek sfery budżetowej niezależnie od liczby pracujących. Nie mniej na potrzeby prowadzonych analiz kluczowe znaczenie mają proporcje między wielkościami obciążonymi podobnym błędem.

Analiza potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej powiatów przygotowana na potrzeby Polskiej Agencji Handlu i Inwestycji<sup>27</sup> plasuje Gdańsk, a także Gdynię i Sopot w najwyższej klasie (A). Znalazły się w niej wszystkie największe ośrodki miejskie Polski, pozostałe miasta wojewódzkie, a także dość liczna grupa miast o znaczeniu regionalnym (w tym Słupsk).

W omawianym zestawieniu Gdańsk nie tylko cechował się najwyższą kategorią uogólnionej atrakcyjności. Uzyskał także najwyższe noty w każdej z czterech poddanych analizie branż: przemysłu przetwórczego, handlu i naprawach, zakwaterowaniu i gastronomii oraz działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej.

Miasto Gdańsk udostępnia i komercjalizuje tereny inwestycyjne. Strategiczne znaczenie ma Pomorskie Centrum Logistyczne, czyli park magazynowy klasy A o powierzchni 100 ha położony w nieopodal terminala kontenerowego Baltic Hub. Sukcesywnie do użytku oddawane są kolejne hale magazynowe z towarzyszącą infrastrukturą. W sąsiedztwie zlokalizowane jest Pomorskie Centrum Inwestycyjne. To park przemysłowy o powierzchni 67 ha powstały głównie z myślą o inwestycjach na rzecz gospodarki morskiej, branży offshore oraz transportu, spedycji i logistyki. Integralną ofertą tego parku są powierzchnie biurowe do wynajęcia (7 tys. m<sup>2</sup>) umiejscowione w Centrum Biurowym Koga. Kolejne tereny na obszarze parku są uzbrawane i komercjalizowane. W 2021 r. wyłoniono użytkowników ponad 50 ha terenów. Sztandarową inwestycją rozpoczętą w listopadzie 2021 r. przez Northvolt Poland jest budowa fabryki baterii wraz z centrum badawczo-rozwojowym, w którym docelowo ma powstać 500 miejsc pracy. Do pozostałych kluczowych terenów inwestycyjnych należą parki przemysłowo-technologiczne Maszynowa i Płonia. Pierwszy z nich, położony w Kokoszkach został skomercjalizowany niemal w 100%. Drugi, sąsiadujący z rafinerią Grupy Lotos, ma bardziej perspektywiczny charakter<sup>28</sup> z zakresu Inteligentnych Specjalizacji Pomorza. Ofertę terenów inwestycyjnych infrastruktury biznesowej w obszarze metropolitalnym uzupełnia Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna. Z punktu widzenia rozwoju Gdańska szczególnie atrakcyjne są tereny położone przy jego granicy – w Barniewicach. Istotne znaczenie odgrywa też Gdański Park Naukowo-Technologiczny oraz tereny przemysłowe na Wyspie Ostrów (Młyniska) i w Klukowie (Matarnia).

Gdańsk dysponuje również najbogatszą w północnej Polsce ofertą nieruchomości biurowych na wynajem w klasie A i B. Największy kompleks biurowy tworzą trzy parki zlokalizowane w Oliwie (Arkońska Bussines Park, Olivia Bussines Centre i Alchemia). Łącznie z zasobami

---

<sup>27</sup> Godlewska-Majkowska H., Pilewicz T., Turek D., Zarębski P., Żukowska J., Czernecki M., Typa M., 2017, Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2017. Województwo pomorskie, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa: <https://www.paih.gov.pl/publikacje/wojewodztwa> (dostęp: 21.12.2022). Choć analiza pochodzi z 2017 r. to nadal posiada istotną wartość diagnostyczną, gdyż terytorialne zróżnicowania czynników atrakcyjności inwestycyjnej są trwałe.

<sup>28</sup> Raport z realizacji Programu Operacyjnego VI. Atrakcyjność Inwestycyjna za 2021 rok., 2022, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk.

biurowymi Gdyni i Sopotu podaż powierzchni biurowej w kwietniu 2022 r. przekroczyła 992 tys. m<sup>2</sup>, co uplasowało Trójmiasto na trzeciej pozycji w Polsce<sup>29</sup>.

---

### 2.2.3 MIMO ZNA CZNEJ I ZRÓŻNICOWANEJ PODAŻY PRACY DEFICYT WYKWA LIFIKOWANYCH PRACOWNIKÓW STANOWI WYZWANIE DLA OBECNYCH I POTENCJALNYCH INWESTORÓW

Na koniec czerwca 2022 r. stopa bezrobocia rejestrowanego w Gdańsku wynosiła 2,5% i spadała w porównaniu sprzed rokiem o 1,2 pkt.%<sup>30</sup>. W praktyce w tej grupie trudno znaleźć rzeczywiście zainteresowanych podjęciem zatrudnienia. Jednocześnie w I półroczu 2022 r. do Gdańskiego Urzędu Pracy zgłoszono 12,2 tys. ofert pracy. To więcej o 10,5% niż w analogicznym okresie roku poprzedniego. Większa część tych ofert skierowana była do robotników przemysłowych i rzemieślników, operatorów i monterów maszyn i urządzeń czy pracowników usługi sprzedawców. Te segmenty rynku pracy najczęściej obsługiwane są przez publiczne służby zatrudnienia. Badania reprezentacyjne przedsiębiorstw, prowadzone co prawda w całym województwie pomorskim, pozwalają uzupełnić ten obraz o deficyt specjalistów. Wolne miejsca pracy dla tej grupy zawodów stanowiły na koniec 2021 r. 20,0% wszystkich wakatów<sup>31</sup>. Problemy z pozyskaniem pracowników o kompetencjach adekwatnych do potrzeb raportują również przedsiębiorcy z obszarów Inteligentnych Specjalizacji Pomorza, którzy coraz rzadziej utożsamiają wzrost swoich przedsiębiorstw ze wzrostem zatrudnienia i zaczynają poszukiwać pracooszczędnych technologii<sup>32</sup>.

Spodziewane w 2023 r. znaczne spowolnienie gospodarcze prawdopodobnie nie zmieni zasadniczo powyższego obrazu. Jest on bowiem rezultatem strukturalnych zmian społecznych – starzenia się społeczeństwa i wchodzenia licznej grupy pracowników w wiek emerytalny, ograniczenia kształcenia zawodowego, przeobrażeń kulturowych oraz nasilonej międzynarodowej konkurencji o wykwalifikowanych pracowników w większości kluczowych dla rozwoju gospodarczego segmentów rynku pracy.

---

### 2.2.4 MIĘKKIE CZYNNIKI LOKALIZACJI TO MOCNA STRONA GDAŃSKA

Kluczowym miękkim czynnikiem lokalizacji jest efektywna promocja gospodarcza regionu oraz kompleksowa obsługa inwestorów (potencjalnych i już obecnych). Jest to zadanie Gdańskiej Agencji Rozwoju Gospodarczego. Działa ona w ramach szerszej, regionalnej inicjatywy – Invest in Pomerania – która integruje i koordynuje działalność różnych podmiotów w omawianej sferze. Na ofertę skierowaną do inwestorów składa się:

---

<sup>29</sup> Invest in Pomerania. Infrastruktura biznesowa: <https://investinpomerania.pl/dlaczego-pomorskie/infrastruktura-biznesowa/> (dostęp: 21.12.2022)

<sup>30</sup> Informacja o sytuacji na lokalnym rynku pracy w I półroczu 2022 roku, 2022, Gdańsk Urząd Pracy, Gdańsk.

<sup>31</sup> Popyt na pracę w województwie pomorskim w 2021 r., 2022, Urząd Statystyczny w Gdańsku, Gdańsk.

<sup>32</sup> Tarkowski M., Dominiak P., Zięba K., Kostelecka A., 2021, Analiza dynamiki rozwoju Inteligentnych Specjalizacji Pomorza (ISP) oraz potrzeb kompetencyjnych podmiotów gospodarczych wpisujących się w obszary ISP prowadzących działalność na terenie województwa pomorskiego. Raport główny., PBS Sp. z o.o., Sopot: [https://drg.pomorskie.eu/wp-content/uploads/2021/10/ISP\\_Raport-glowny.pdf](https://drg.pomorskie.eu/wp-content/uploads/2021/10/ISP_Raport-glowny.pdf) (dostęp: 17.12.2022)



funkcjonowanie Rzecznika Inwestora (interwencje w postępowaniach administracyjnych), szkolenia pracowników samorządowych doskonalących procedury obsługi inwestorów, prowadzenie bazy ofert inwestycyjnych. Ponadto podejmowane są działania na rzecz wsparcia imigracji poszukiwanych specjalistów do województwa pomorskiego w związku z podjęciem zatrudnienia, integracji oraz współpracy środowisk biznesu, samorządu i nauki. Istotnym obszarem działalności jest animowanie spotkań i wydarzeń biznesowych w Gdańsku i regionie, jak i uczestnictwo w takich spotkaniach organizowanych w świecie. Rozwój turystyki biznesowej to przede wszystkim zadanie Gdańskiej Organizacji Turystycznej, Gdańsk Convention Bureau i Międzynarodowych Targów Gdańskich<sup>33</sup>.

Choć miękkie czynniki lokalizacji nie przekładają się wprost na wynik finansowy projektowanej inwestycji, to w warunkach silnej konkurencji i zbliżonych parametrów twardych czynników mogą zaważyć na sukcesie, jakim jest przekonanie inwestora do związania się z miastem. Dlatego prowadzenie efektywnej promocji gospodarczej i oferowanie kompleksowej obsługi inwestorów jest koniecznym polem aktywności samorządów.

---

#### 2.2.5 CZARNE ŁABĘDZIE UTRUDNIAJĄ PRZYCIĄGANIE INWESTORÓW DO GDAŃSKA

W latach 2020-2021 liczba znaczących inwestycji zrealizowanych przez podmioty niepubliczne wynosiła odpowiednio 7 i 5. W latach 2015-2019 mieściła się ona w granicach od 13 do 17<sup>34</sup>.

Czarny łabędź to figura symbolizująca zdarzenia o bardzo niskim prawdopodobieństwie wystąpienia i silnym wpływie na życie społeczno-gospodarcze<sup>35</sup>. Pandemia COVID-19 oraz agresja Rosji na Ukrainę są właśnie takimi wydarzeniami. W ich następstwie na popularności zyskują koncepcje podkreślające rolę zmienności, niepewności, złożoności niejednoznaczności w funkcjonowaniu życia społeczno-gospodarczego w każdej skali. Nie są to cechy sprzyjające decyzjom inwestycyjnym, ze swej istoty obciążonym znacznymi ryzykami, które nieprzejrzystość przyczynowa jeszcze potęguje.

### 2.3 PORTY MORSKI I LOTNICZY

---

#### 2.3.1 PORT MORSKI W GDAŃSKU LIDEREM PRZEŁADUNKÓW KONTENERÓW NA BAŁTYKU I WAŻNYM PORTEM UE

---

<sup>33</sup> Raport z realizacji Programu Operacyjnego VI. Atrakcyjność Inwestycyjna za 2021 rok., 2022, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk.

<sup>34</sup> Raport z realizacji Programu Operacyjnego VI. Atrakcyjność Inwestycyjna za 2021 rok., 2022, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk.

<sup>35</sup> N. N. Taleb, 2014, Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

W pierwszym półroczu 2022 r. w Gdańsku przeładowano 1 074 tys. TEU. W porównaniu do analogicznego okresu roku poprzedniego nastąpił wzrost o 2,4%, który zapewnił Gdańskowi pozycję lidera przeładunku kontenerów na Bałtyku. Wyprzedził on St. Petersburg, a kolejne pozycje zajęły Kłajpeda i Gdynia. Dynamika przeładunków ogółem była jeszcze wyższa i wyniosła 18,7%, o rząd wielkości przewyższając przyrosty odnotowane w Gdyni oraz Szczecinie-Świnoujściu. W tym okresie wolumen obrotów osiągnął 30 339 tys. ton. Szczególnie wysoką dynamiką cechowały się przeładunki paliw płynnych (+44,0%) oraz węgla i koksu (46,4%). Natomiast na tle pozostałych liczących się bałtyckich i polskich portów promowych słabą stroną Gdańska jest niewielki wolumen obsługiwanych ładunków tocznych i pasażerów w ruchu regularnym<sup>36</sup>.

Gdański port odgrywa ważną rolę nie tylko w regionie Morza Bałtyckiego ale również w UE. W 2021 r. zajmował 15 pozycję wśród największych portów wspólnoty pod względem obrotów ładunkowych ogółem w 2021 r. Nieznacznie ustępował Bremerhaven a wyprzedzał Kłajpedę – drugi z bałtyckich portów UE. Z kolei przeładunki kontenerów plasowały go na 12 miejscu.<sup>37</sup>

W latach 2011-2021 port w Gdańsku odnotował niespotykaną wśród największych portów UE dynamikę przeładunków ogółem. W tym okresie roczne obroty ładunkowe wzrosły o 84,7%<sup>38</sup>. W polskich portach ogółem, w dużej mierze dzięki Gdańskowi, wzrost ten wyniósł 65,8% i również był zdecydowanie najwyższy w UE<sup>39</sup>.

W perspektywie krótkoterminowej obserwowana wysoka dynamika przeładunków była konsekwencją przewycięzania barier wynikłych z pandemii COVID-19 oraz rozchwiania rynków surowców energetycznych i żywności w wyniku agresji Rosji na Ukrainę. Duże zdolności portu i doświadczenie w przeładunkach towarów masowych płynnych i suchych pozwoliły odpowiedzieć na gwałtownie zmieniający się popyt.

W perspektywie długookresowej bardzo wysoka dynamika przeładunków była rezultatem niepowtarzalnej i bardzo korzystnej synergii czynników konkurencyjności zależnych od portu (zarządu i poszczególnych podmiotów), jak i od niego niezależnych. W pierwszym przypadku wymienić należy znaczące publiczne oraz prywatne inwestycje w portową infrastrukturę i

---

<sup>36</sup> Zięba E., Rozmarynowska-Mrozek M.2022, Wzrosty w polskich portach w pierwszej połowie 2022 r., Actia Forum, Gdynia.

<sup>37</sup> Maritime freight and vessels statistics, 2022, Eurostat, Luksemburg: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Maritime\\_freight\\_and\\_vessels\\_statistics#A\\_rebound\\_of\\_the\\_seaborne\\_freight\\_handed\\_in\\_European\\_ports\\_was\\_observed\\_in\\_2021](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Maritime_freight_and_vessels_statistics#A_rebound_of_the_seaborne_freight_handed_in_European_ports_was_observed_in_2021) (dostęp: 15.12.2022).

<sup>38</sup> Top 20 ports - gross weight of goods handled in each port, by direction, 2022, Eurostat, Luksemburg: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/mar\\_mg\\_aa\\_pwhd/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/mar_mg_aa_pwhd/default/table?lang=en) (dostęp: 15.12.2022).

<sup>39</sup> Country level - gross weight of goods transported to/from main ports, 2022, Eurostat, Luksemburg: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/mar\\_mg\\_am\\_cwt/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/mar_mg_am_cwt/default/table?lang=en) (dostęp: 15.12.2022).

suprastrukturę<sup>40</sup>. W drugim – przede wszystkim publiczną inwestycję w infrastrukturę transportu drogowego i kolejowego na zapleczu. Biorąc pod uwagę wtórny charakter popytu na usługi transportowe, należy wskazać również na rolę wzrostu gospodarczego zaplecza (głównie Polski), jak przedpola (gospodarki światowej). Wydaje się, że tak korzystny dla portu splot czynników napędzających przeładunki będzie trudny do powtórzenia w dającej się przewidzieć przyszłości.

Bezpośrednimi skutkami rosnących przeładunków są zwiększone przychody z tytułu opłat portowych na rzecz operatorów terminali i zarządu portu pozwalające finansować wydatki bieżące i inwestycyjne. W warunkach nasilonej konkurencji (sporne zaplecze) zdolność do współfinansowania inwestycji istotnie wpływa na pozycję portu w łańcuchach logistycznych. Działalność portu generuje efekty mnożnikowe dla gospodarki Gdańska i całego obszaru metropolitalnego w postaci rozwoju innych segmentów gospodarki morskiej, jak i całego sektora transportu, spedycji i logistyki, a także wyspecjalizowanych w tym segmencie usług dla biznesu. Przejawami tej specjalizacji są również inicjatywy w obszarze gospodarki morskiej (Bałtycki Klaster Morski i Kosmiczny, Inteligentna Specjalizacja Pomorza, Technologie offshore i portowo-logistyczne), w których podmioty z terenu Gdańska odgrywają kluczowe role. Gospodarka morska generuje też znaczne efekty płacowe. W 2020 r. w Gdańsku w podmiotach gospodarki morskiej liczba pracujących wynosiła 20,1 tys. osób<sup>41</sup>, co stanowiło ok. 11% ogółu pracujących. Byli oni skupieni głównie w dużych przedsiębiorstwach i otrzymywali wynagrodzenia zbliżone do przeciętnego w mieście.

Rosnący wolumen obrotów ładunkowych przysparza także problemów w obszarze warunków życia i transportu. Przeładunki, w szczególności towarów masowych suchych mogą w określonych warunkach pogodowych skutkować uciążliwym zapyleniem najbliższych położonych obszarów mieszkaniowych. Wymóg szybkiej obsługi coraz bardziej ładownych jednostek powoduje okresowo wzrost kongestii na drogach prowadzących do portu a jednocześnie wykorzystywanych w ruchu lokalnym.

---

### 2.3.2 PRZEMIANY PORTU I JEGO OTOCZENIA SĄ ZBIEŻNE Z GŁÓWNYMI TRENDAMI W ŚWIATOWEJ GOSPODARCE MORSKIEJ CHOĆ ZRÓŻNICOWANE POD WZGLĘDEM ZAAWANSOWANIA

Główne trendy rozwoju portów morskich to: rosnące znaczenie korzyści skali w żegludze, przemiany w zarządzaniu portami, współpraca i konkurencja (co-opetition) blisko położonych

---

<sup>40</sup> Pojęcie infrastruktury portowej odnosi się do budowli i urządzeń umożliwiających wejście, wyjście i pobyt statku w porcie (tory i baseny oraz nabrzeża, urządzenia nawigacyjne) a także dalszy transport towarów poza port (infrastruktura transportu lądowego). Na suprastrukturę składa się całość wyposażenia technicznego wykorzystywanego bezpośrednio w przeładunku i składowaniu towarów (urządzenia przeładunkowe).

<sup>41</sup> Gospodarka morska w Polsce w latach 2019 i 2020, 2021, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa – Szczecin.

portów, intensyfikacja sieci powiązań wewnątrz społeczności portowych oraz wyzwania zrównoważonego rozwoju, w tym zielonej transformacji<sup>42</sup>.

W największym stopniu zaawansowane są procesy dostosowania portu do rosnących korzyści skali w żegludze, czyli do obsługi statków o coraz większej ładowności. Przejawem tego dostosowania jest urzeczywistnienie programu inwestycyjnego Zarządu Morskiego Portu Gdańsk modernizującego infrastrukturę portową (nabrzeża) i dostępową – zarówno od strony przedpola (tor wodny), jak i zaplecza (sieć drogowa i kolejowa). Powiązania z zapleczem radykalnie wzmocnił program budowy dróg krajowych oraz program inwestycyjny PKP PLK, który jednak wdrażany jest powolnie. Bariera przepustowości sieci kolejowej stanowi istotne zagrożenie dla konkurencyjności portu. Strategiczne znaczenie w obszarze zdolności obsługi największych statków mają inwestycje w terminalach – szczególnie w terminalu Baltic Hub odpowiedzialnym za dominację gdańskiego portu na bałtyckim rynku przewozów kontenerowych. Powstały w 2007 r. terminal sukcesywnie zwiększa zdolności przeładunkowe. W 2016 r. oddano do użytku terminal T2, a pod koniec 2022 r. rozpoczęto budowę terminala T3 z nabrzeżem o długości 717 m i głębokości 17,5 m. Inwestycja zwiększy zdolności przeładunkowe z 3 do 4,5 mln TEU. Tym inwestycjom towarzyszą usprawnienia w postaci zakupów dodatkowych urządzeń przeładunkowych i rozbudowy bocznic kolejowych<sup>43</sup>. W efekcie prowadzonych inwestycji port w Gdańsku dysponował na koniec 2020 r. 6161 m nabrzeży o głębokości powyżej 10,9 m nadających się do eksploatacji z 11570 m w polskich portach ogółem<sup>44</sup>.

Port odpowiada na wyzwania rozwoju zrównoważonego głównie przez stosowanie wymaganych prawem rozwiązań z zakresu ochrony środowiska (wody portowe, powietrze, hałas, zwalczanie zagrożeń). Ponadto z uwagi na ustanowienie Morza Bałtyckiego obszarem ograniczonej emisji związków siarki, port oferuje możliwość bunkrowania paliwa LNG z nabrzeży eksploatacyjnych z wykorzystaniem autocysterny. Ponadto w swojej strategii rozważa wprowadzenie rabatów w opłatach portowych uwzględniających parametry eksploatacyjne statku oraz technologii zasilania statków z lądu<sup>45</sup>.

W zakresie integracji i intensyfikacji powiązań społeczności portowej podejmowane są działania w obszarze digitalizacji i automatyzacji. Rozwijany jest system informatyczny PCS (Port Community System). Usprawnienia na tym polu wdrażają też poszczególni operatorzy terminali. Natomiast projekty Gdańskiej Agencji Rozwoju Gospodarczego – Pomorskie Centrum Logistyczne i Pomorskie Centrum Inwestycyjne, stwarzają dogodne warunki dla rozwoju usług i produkcji powiązanych z gospodarką morską.

---

<sup>42</sup> Parola F., Risitano M., Ferretti M., Panetti E., 2017, The drivers of port competitiveness: a critical review, *Transport Reviews*, 37(1), 116-138.

<sup>43</sup> Baltic Hub (DCT). Największy terminal kontenerowy na morzu bałtyckim: <https://dctgdansk.pl/> (dostęp: 16.12.2022)

<sup>44</sup> Rocznik Statystyczny Gospodarki Morskiej 2021, 2021, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa – Szczecin.

<sup>45</sup> Strategia portu Gdańsk 2030, 2019, Zarząd Morskiego Portu Gdańsk, Gdańsk.

Porty w Gdańsku i Gdyni tworzą jeden region portowy obsługujący wspólne zaplecze. W tej perspektywie zarówno zarządy portów, jak i poszczególne podmioty konkurują o strumienie ładunków. Wszystkie wyżej opisane działania także wpisują się w tę rywalizację. Oba porty łączą również dość ograniczone formy współpracy wynikające z członkostwa w tych samych organizacjach czy przedsięwzięciach. Najdojrzalszym tego przykładem wydaje się być zaangażowanie obu podmiotów w Inteligentną Specjalizację Pomorza – Technologie offshore i portowo-logistyczne. Rozwój technologii offshore – głównie morskiej energetyki wiatrowej – stanowi jedną z szans rozwoju i dywersyfikacji działalności portów. Według deklaracji rządowych decydentów do 2025 r. na wodach wyłącznej strefy ekonomicznej na Bałtyku zainstalowane zostaną farmy wiatrowe o mocy 5,9-6,0 GW<sup>46</sup>. To moc wyższa niż w przypadku największej polskiej elektrowni konwencjonalnej, czyli Bełchatowa. Gdańsk może odgrywać głównie funkcję portu instalacyjnego dysponującego infrastrukturą i suprastrukturą do przeladunku wielkogabarytowych elementów fundamentów, wież wiatrowych, turbin, śmigieł oraz pozostałych instalacji koniecznych do przesyłu energii elektrycznej. Rządowe wskazania lokalizacji inwestycji polegających na budowie terminalu instalacyjnego ulegają zmianom – początkowo miał on powstać w Gdyni, następnie w Gdańsku<sup>47</sup>. W grę wchodzi też Świnoujście<sup>48</sup>. Terminy również nie są znane z uwagi, że źródłem finansowania mają być środki z Krajowego Planu Odbudowy.

---

### 2.3.3 PORT LOTNICZY – DYNAMICZNA ODBUDOWA PO PANDEMII COVID-19 WSPARTA INWESTYCJAMI

W ciągu trzech kwartałów 2022 r. port lotniczy w Gdańsku obsłużył 3,5 mln pasażerów. Było to 2,5 razy więcej niż w analogicznym okresie roku wcześniejszego (1,4 mln). Najważniejsze kierunki podróży krajowych to Warszawa i Kraków a zagranicznych – Londyn oraz Oslo, Sztokholm i Kopenhaga. Stanowią one czołówkę licznej grupy miast brytyjskich i nordyckich (odpowiednio 12 i 21 z ponad 60 połączeń) – rynku, w obsłudze którego specjalizuje się gdański port lotniczy. Jednocześnie dane te pozwalają prognozować, że w całym 2022 r. z portu skorzysta 4,6 mln pasażerów, co będzie wynikiem tylko 15% gorszym niż w rekordowym 2019 r. (5,4 mln). Powrót do natężenia ruchu znanego przed pandemią COVID-

---

<sup>46</sup> W 2025 r. pierwsze MFW zostaną przyłączone do krajowego systemu energetycznego: <https://zielonagospodarka.pl/w-2025-r-pierwsze-morskie-farmy-wiatrowe-zostana-przylaczone-do-krajowego-systemu-energetycznego-10319> (dostęp: 26.01.2023)

<sup>47</sup> Informacja na temat portu instalacyjnego morskich farm wiatrowych w Gdańsku i portów serwisowych w Łebie oraz Ustce, 2022, Kancelaria Senatu, Warszawa: [https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatopracowania/210/plik/informacja\\_na\\_temat\\_portu\\_instalacyjnego\\_o\\_morskich\\_farm\\_wiatrowych\\_w\\_gdansk\\_u\\_oraz\\_portow\\_serwisowych\\_17.05.2022.pdf](https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatopracowania/210/plik/informacja_na_temat_portu_instalacyjnego_o_morskich_farm_wiatrowych_w_gdansk_u_oraz_portow_serwisowych_17.05.2022.pdf) (dostęp: 27.01.2022)

<sup>48</sup> Co z budową terminalu instalacyjnego w Gdańsku? Znow przesunięto termin: <https://biznes.trojmiasto.pl/Co-z-budowa-terminalu-instalacyjnego-w-Porcie-Gdansk-Znow-przesunieto-termin-skladania-ofert-n171823.html> (dostęp: 27.01.2023)

19 zaowocował również zyskiem netto w kwocie 23 mln zł, a więc ustabilizowaniem sytuacji finansowej<sup>49</sup>.

Trzecią pozycję w kraju pod względem liczby pasażerów<sup>50</sup> port lotniczy zawdzięcza nie tylko popytowi stwarzanemu przez duży region miejski, ale także inwestycjom. Po czterech latach przygotowań, w styczniu 2021 r. uruchomiono system ILS kategorii III B pozwalający na lądowanie przy minimalnej widzialności na drodze startowej wynoszącej 75 m. W czerwcu 2022 r. oddano do użytku nową część terminala T2, dzięki czemu przepustowość wzrosła z 5 do 9 mln pasażerów rocznie. Na lotnisku powstał również hangar dla lotnictwa ogólnego i biznesowego mogący stanowić bazę dla około 20 samolotów<sup>51</sup>. Ponadto port lotniczy inwestuje w rozwój Airport City Gdańsk – dzielnicy lotniskowej pełniącej przede wszystkim funkcje biurowe, uzupełnione głównie przez usługi gastronomiczne i hotelowe<sup>52</sup>. Zarówno lotnisko, jak i park biurowy skomunikowane są z centrami obszaru metropolitalnego transportem kolejowym (PKM).

Dynamiczny wzrost liczby pasażerów, z dwuletnią przerwą na okres pandemii COVID-19, był pochodną wzrostu gospodarczego i związanej z nim turystyki biznesowej, mobilności pracowniczej oraz turystyki wypoczynkowej. Był on również napędzany ekspansją niskokosztowych linii lotniczych oraz inwestycjami lotniskowymi. Jednocześnie rozwój portu jest czynnikiem stymulującym rozwój przedsiębiorstw oraz napływ nowych inwestycji. Sprzyja specjalizacji w zakresie transportu, spedycji i logistyki. Połączenia Gdańska z ważnymi europejskimi ośrodkami gospodarczymi i naukowymi stwarzają warunki dla poprawy innowacyjności. Transport lotniczy ma również zauważalne znaczenie w obsłudze ruchu turystycznego. Z tej gałęzi transportu skorzystało w 2021 r. 8% z 1,8 mln turystów przybyłych do Gdańska<sup>53</sup>.

Rok 2022 okazał się także korzystny w zakresie ruchu towarowego. W trzech pierwszych kwartałach obsłużono 7,6 tys. ton przesyłek, czyli o 15,1% więcej niż w analogicznym okresie roku poprzedniego<sup>54</sup>. W okresie pandemii COVID-19 nie nastąpił spadek przewozów cargo. Odnotowane rekordowe wyniki to wręcz efekt systematycznego wzrostu obserwowanego od 2017 r. i nasilonego właśnie w okresie pandemii. W związku z tak dużą dynamiką

---

<sup>49</sup> Port Lotniczy Gdańsk. Prawie 3,5 mln pasażerów w tym roku i dobre prognozy na przyszłość: <https://www.gdansk.pl/wiadomosci/Port-Lotniczy-Gdansk-Prawie-3-5-mln-pasazerow-w-tym-roku-i-dobre-prognozy,a,229457> (dostęp 16.12.2022)

<sup>50</sup> Liczba obsłużonych pasażerów oraz wykonanych operacji w ruchu krajowym i międzynarodowym - regularnym i czarterowym w latach 2019 – 2021. Urząd Lotnictwa Cywilnego: [https://ulc.gov.pl/\\_download/statystyki/wg\\_portow\\_lotniczych\\_4kw2021.pdf](https://ulc.gov.pl/_download/statystyki/wg_portow_lotniczych_4kw2021.pdf) (dostęp: 16.01.2023)

<sup>51</sup> Port Lotniczy im. Lecha Wałęsy. Aktualności: <https://airportcitygdansk.pl/index.html> (dostęp: 16.12.2022)

<sup>52</sup> Airport City Gdańsk. New business destination: <https://airportcitygdansk.pl/index.html> (dostęp: 16.12.2022)

<sup>53</sup> Ruch turystyczny w Gdańsku w 2021 roku: [https://download.cloudgdansk.pl/gdansk-pl/d/202204187766/infografika\\_raport\\_2021.pdf](https://download.cloudgdansk.pl/gdansk-pl/d/202204187766/infografika_raport_2021.pdf)

<sup>54</sup> Port Lotniczy Gdańsk. Prawie 3,5 mln pasażerów w tym roku i dobre prognozy na przyszłość: <https://www.gdansk.pl/wiadomosci/Port-Lotniczy-Gdansk-Prawie-3-5-mln-pasazerow-w-tym-roku-i-dobre-prognozy,a,229457> (dostęp: 26.01.2022)

podejmowane są przygotowania do baz dwóch firm kurierskich (Fedex i DHL) operujących na gdańskim lotnisku<sup>55</sup>.

## 2.4 KULTURA I DZIEDZICTWO

### 2.4.1 DZIEDZICTWO URBANISTYCZNE I ARCHITEKTONICZNE FUNDAMENTEM KOMPOZYCJI MIASTA, FORMĄ DLA KSZTAŁTOWANIA LOKALNEJ TOŻSAMOŚCI, JAKOŚCI ŻYCIA I ROZWOJU GOSPODARKI

Koncentracja elementów materialnego dziedzictwa kulturowego w Śródmieściu, Oliwie, pasie nadmorskim wraz z zachowanym w sieci współczesnych dróg szkieletem dawnego układu komunikacyjnego jest fundamentalnym uwarunkowaniem współczesnej polityki przestrzennej miasta. Określa ona zasady oraz zakres ochrony obiektów i zespołów zabytkowych, stanowisk archeologicznych, dóbr kultury współczesnej oraz wielkoprzestrzenne elementy krajobrazu kulturowego i strefy ekspozycji<sup>56</sup>.

Dziedzictwo urbanistyczne i architektoniczne stanowi formę, w ramach której kształtowana jest lokalna tożsamość<sup>57</sup>. W przypadku Gdańska najważniejsze znaczenie ma fakt, że dziedzictwo to nie utrwaliło jednej dominującej tożsamości, a raczej prowokuje dyskusje nad jej kształtem i współczesnym znaczeniem<sup>58</sup>. Dyskusja ta ma pozytywne konsekwencje dla celów programu rozwoju Innowacyjne Miasto. Wzmacnia różnorodność i tolerancję, a ta sprzyja rozwojowi talentów i technologii<sup>59</sup>.

Badania wskazują na wysoki poziom satysfakcji mieszkańców w Gdańsku z obiektów kultury oraz przestrzeni publicznych<sup>60</sup>. Oba aspekty są częściowym wytworem dziedzictwa kulturowego. Istotną część instytucji kultury oraz najważniejsze przestrzenie publiczne funkcjonują w obszarach największej koncentracji elementów tego dziedzictwa. Wydaje się, że pozytywna ocena przestrzeni publicznych przez mieszkańców ogranicza się właśnie do tych najbardziej znaczących i reprezentatywnych przypadków, gdyż opinie na temat przestrzeni publicznych w pobliżu miejsca zamieszkania są o wiele bardziej krytyczne<sup>61</sup>.

<sup>55</sup> Port Lotniczy Gdańsk - bardzo dobry 2022 rok i plany bicia rekordów na rok 2023:

<https://www.gdansk.pl/wiadomosci/Port-Lotniczy-Gdansk-bardzo-dobry-2022-rok-i-plany-bicia-rekordow-na-rok-2023,a,235637> (dostęp 26.01.2023)

<sup>56</sup> Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Gdańska, 2018, Rada Miasta Gdańska, Gdańsk.

<sup>57</sup> Szmytkowska M., 2021, Diagnoza sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej Gdańska z uwzględnieniem obszarów funkcjonalnych, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk.

<sup>58</sup> Dymnicka M., 2019, Tożsamość i przestrzeń. Wokół gdańskich retoryk tożsamościowych, *Miscellanea Anthropologica et Sociologica*, 20(4), 69-82.

<sup>59</sup> Faludi J., 2019, The paradigm of the creative class in regional and urban development revisited. An overview, *Corvinus Journal of Sociology and Social Policy*, 10(2), 167-188.

<sup>60</sup> Report on The Quality of Life in European Cities, 2020, European Commission, Luxembourg

<sup>61</sup> Brosz M., Załęcki J., 2021, Jakość życia w Gdańsku. Studium jakości życia w dobie pandemii choroby wirusowej COVID-19. Raport z badań przeprowadzonych wśród mieszkańców Gdańska, Pracownia Realizacji Badań Socjologicznych Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Wśród turystycznych „hitów Gdańska” – propozycji najciekawszych atrakcji turystycznych – dominują obiekty dziedzictwa kulturowego<sup>62</sup>. Jak pokazują badania ruchu turystycznego w Gdańsku, to właśnie obiekty historyczne albo kultywujące dziedzictwo cieszą się najwyższą frekwencją. Stanowią więc motor istotnej gałęzi miejskiej gospodarki, jaką jest turystyka wraz z zależnymi aktywnościami okołoturystycznymi. Ponadto dziedzictwo – zarówno materialne, jak i niematerialne jest czynnikiem rozwoju branż kreatywnych (architektura, oprogramowanie, reklama, biżuteria, wydawnictwa, sztuka i handel antykami, artystyczna działalność twórcza, multimedia, projektowanie, przedstawienia artystyczne i muzyczne, muzealnictwo i inna działalność kulturalna)<sup>63</sup>. Gdańsk w skali kraju jest ważnym i dynamicznym centrum tej działalności<sup>64</sup>.

---

#### 2.4.2 DZIEDZICTWO WAŻNĄ INSPIRACJĄ ŻYCIA KULTURALNEGO GDAŃSKA I POLSKI

Życie kulturalne Gdańska w trzeciej dekadzie XXI wieku szeroko czerpie inspiracje z materialnego i niematerialnego dziedzictwa kulturowego. W najszerszym wymiarze inspiracją są same dzieje miasta, szczególnie „złotego” wieku XVI, w którym dzięki kluczowej pozycji w handlu bałtyckim i płynącego z niego dobrobytu przyciągało on kupców, żeglarzy oraz przedstawicieli nauki i sztuki z licznych krajów europejskich. Promocją tego dziedzictwa zajmuje się głównie Muzeum Archeologiczne (instytucja Samorządu Województwa Pomorskiego) i Muzeum Gdańska, w szczególności trzy stałe oddziały: Ratusz Głównego Miasta, Dwór Artusa i Dom Uphagena, a cnoty herbowe (Ani tchórzliwie, ani zuchwale) i mieszczańskie (Pokój, Wolność, Szczęście, Sława, Zgoda, Sprawiedliwość, Pobożność, Rozwaga) wydają się do dziś silnie rezonować w kulturze miejskiej i szerzej w całym życiu społecznym<sup>65</sup>. Rozpoznawalnym międzynarodowo i kultywowanym dziedzictwem tego okresu jest również muzyka carillonowa, wpisana w grudniu 2020 r. na Krajową Listę Niematerialnego Dziedzictwa Kulturowego<sup>66</sup>. Miasto w zasięgu obwarowań z XVII w., w którym znajduje się większość najważniejszych obiektów zabytkowych związanych z omawianym okresem, uzyskało status Pomnika Historii, co podkreśla szczególne znaczenie dla kultury kraju.

Wyjątkowe inspiracje i tradycje sztuki bursztynniczej pozwoliły na wykreowanie całego nurtu aktywności kulturalnej Gdańska we współpracy ze Związkiem Miast i Gmin Morskich pod

---

<sup>62</sup> Gdańska Organizacja Turystyczna. Hity Gdańska. Odkryj dla siebie miejsca w Gdańsku: <https://visitgdansk.com/hity-gdanska> (dostęp: 22.12.2022)

<sup>63</sup> Strukturę sektora kreatywnego w gdańskim kontekście zaczerpnięto z: Sektor kreatywny w Gdańsku – potencjał i możliwości rozwoju, 2012, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk.

<sup>64</sup> Kasprzak R., 2018, Rozwój sektora kreatywnego w Polsce w latach 2009-2016, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, 162, 11-23.

<sup>65</sup> Najbardziej bezpośrednim przykładem inspiracji tym dziedzictwem jest cykl 10 wykładów on-line autorstwa filozofa P. Pańca: <https://www.youtube.com/watch?v=S65Qf7JjEso> (dostęp: 22.12.2022)

<sup>66</sup> Niematerialne Dziedzictwo Kulturowe. Narodowy Instytut Dziedzictwa: [https://niematerialne.nid.pl/Dziedzictwo\\_niematerialne/Krajowa\\_inwentaryzacja/Krajowa\\_lista\\_NDK/](https://niematerialne.nid.pl/Dziedzictwo_niematerialne/Krajowa_inwentaryzacja/Krajowa_lista_NDK/) (dostęp: 22.12.2022)



hasłem „Gdańsk – światowa stolica bursztynu”. Głównym ośrodkiem wystawienniczym jest Muzeum Bursztynu – oddział Muzeum Gdańska. Działalność tą wspiera powołana przez samorząd Światowa Rada Bursztynu, składająca się międzynarodowej rangi przedstawiciele nauki, sztuki i gospodarki. Burszynnictwo jest również jednym z kreatywnych sektorów gdańskiej gospodarki, zorganizowanym w formie Krajowej Izby Gospodarczej Bursztynu oraz Międzynarodowego Stowarzyszenia Burszynników. Ważnymi regularnymi wydarzeniami dla tego sektora są Międzynarodowe Targi Bursztynu i Biżuterii Amberif oraz przyznawany corocznie tytuł Burszynnika Roku. Nawet odległe inspiracje burszynom budują rozpoznawalność i markę miasta, czego przykładem jest Jazz Jantar uznany za najlepszy polski festiwal jazzowy 2021 r.<sup>67</sup>

Kolejny nurt inspiracji dziedzictwem wiąże się z dziejami Wolnego Miasta Gdańska (1920-39) i historią II Wojny Światowej. Centralną rolę odgrywa w tym zakresie Muzeum II Wojny Światowej (państwowa instytucja kultury) wraz z oddziałem Muzeum Westerplatte i Wojny 1939 oraz Muzeum Gdańska prowadzące oddział Westerplatte – Wartownia nr 1 oraz Muzeum Poczty Polskiej. Pole bitwy na Westerplatte to również Pomnik Historii. Wokół tego dziedzictwa ogniskuje się krajowa debata na temat potrzeby, celów, zakresu, funkcji i narzędzi kształtowania pamięci kulturowej oraz funkcji muzealnictwa.

Żywy oddźwięk w życiu społecznym i kulturalnym wywołuje również najnowsza historia Gdańska i Polski związana z dziedzictwem Solidarności. O randze tego dziedzictwa świadczy ujęcie na Światowej Liście Programu UNESCO „Pamięć Świata” tablic, na których strajkujący stocznioowcy wypisali 21 Postulatów Gdańskich z Sierpnia 1980. Stanowi ona część kolekcji Ośrodka Karta „Solidarność – narodziny ruchu”. Znajduje się w zbiorach Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku a eksponowana jest na wystawie stałej w Europejskim Centrum Solidarności. Misją tej instytucji kultury, współprowadzonej przez Gminę Miasta Gdańska Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Samorząd Województwa Pomorskiego, jest zachowanie atrakcyjności i aktualności ideałów ruchu, ich wpisanie w mit założycielski Europy oraz wspieranie dążeń ku otwartości i demokratyzacji w krajach autorytarnych. Misja urzeczywistniana jest nie tylko w formie wystawy stałej i ekspozycji czasowych, ale także licznych wydarzeń kulturalnych i inicjatyw edukacyjnych<sup>68</sup>. Rangę tego dziedzictwa także podkreśla fakt, że tereny Stoczni Gdańskiej jako miejsca narodzin Solidarności uzyskały status Pomnika Historii. Uhonorowane zostały także tytułem Znaku Dziedzictwa Europejskiego a wystawa stała w Europejskim Centrum Solidarności otrzymała Nagrodę Muzealną Rady Europy. Ponadto na początku 2020 r. Polska złożyła wniosek o wpisanie Stoczni Gdańskiej na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO. Pomimo uzyskania pozytywnej opinii w zakresie technicznych kryteriów, na kolejnym etapie eksperci wyrazili

---

<sup>67</sup> Raport z realizacji Programu Operacyjnego IV. Kultura i czas wolny za 2021 rok., 2022, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk.

<sup>68</sup> Europejskie Centrum Solidarności: <https://ecs.gda.pl/> (dostęp: 23.12.2022)

negatywną rekomendacją. Spowodowało to odroczenie decyzji o wpisanie na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO<sup>69</sup>.

---

### 2.4.3 SZTUKA WSPÓŁCZESNA W GDAŃSKU – OD LOKALNEJ AKTYWNOŚCI DO MIĘDZYNARODOWEJ ROZPOZNAWALNOŚCI

Do Centrum Sztuki Współczesnej „Łaźnia”, której program obejmuje kwestie sztuki w przestrzeni publicznej, sztuki i nauki, wymiany międzynarodowej/rezydencji oraz edukacji, w październiku 2021 r. dołączył NOMUS. To nowa przestrzeń dla sztuki nowoczesnej (oddział Muzeum Narodowego w Gdańsku), położona na historycznym terenie Stoczni Gdańskiej. Służy ona ekspozycji, między innymi, tworzonej przez samorząd miasta Gdańskiej Kolekcji Sztuki Współczesnej.

Animacja lokalnego życia kulturalnego to domena Gdańskiego Archipelagu Kultury prowadzącego 8 oddziałów na terenie miasta oraz teatr i zespół tańca. Jedną z inicjatyw jest Mobilny Dom Kultury odwiedzający dzielnice Gdańska i organizujący warsztaty, koncerty, instalacje artystyczne, spacer, spektakle dla dzieci. Wzmocnieniu lokalnej tożsamości mieszkańców, a także wzbogaceniu walorów turystycznych służy inicjatywa Instytutu Kultury Miejskiej „Lokalni Przewodnicy i Przewodniczki”. IKM wspiera ich poprzez wykłady i szkolenia. Włączający i integrujący charakter mają również wydarzenia otwarte w przestrzeniach publicznych: letnie koncerty piosenki aktorskiej, „Teatr w samo południe”, „Opera w mieście”, „Narracje”, „Miasto, zaraz wracam”. Udostępniono również internetową mapę dzieł gdańskiego street artu, rozpoznawalnego międzynarodowo głównie dzięki muralom powstałym na Zaspie.

Gdańsk podejmuje starania stworzenia marki kulturalnej o międzynarodowej randze. W tym celu podjęto starania o włączenie do grona Miast Kreatywnych UNESCO w dziedzinie literatury. W te działania wpisują się takie wydarzenia jak festiwale: „Europejski Poeta Wolności”, „Odnalezione w tłumaczeniu”, czy „Gdańskie Targi Książki”. Obiecujące perspektywy wiążą się również powstaniem w 2022 r. Gdańskiego Funduszu Filmowego w strukturach Instytutu Kultury Miejskiej. Dwa priorytety tej aktywności to wspieranie wartościowych produkcji firmowych promujących wizerunek Gdańska oraz rozwój miasta jako ośrodka kultury filmowej. W pierwszej edycji konkursu dofinansowano produkcję dwóch filmów fabularnych, dokumentalnego i animowanego<sup>70</sup>. W mieście istnieje również zaplecze edukacyjne wspierające tą aktywność w postaci kierunku studiów Produkcja form audiowizualnych prowadzonego przez Uniwersytet Gdański.

Gmina Miasta Gdańska finansuje również szeroką gamę nagród, stypendiów i rezydencji wspierając w ten sposób wyróżniających się artystów.

---

<sup>69</sup> Stocznia Gdańska trafi na listę UNESCO? Okazuje się, że to problematyczne: <https://histmag.org/Stocznia-Gdanska-trafi-na-liste-UNESCO-Okazuje-sie-ze-to-problematyczne-22687> (dostęp: 26.01.2023)

<sup>70</sup> Gdański Fundusz Filmowy: <https://gdanskifunduszfilmowy.pl/> (dostęp: 26.01.2023)

---

#### 2.4.4 GDAŃSK WŚRÓD LIDERÓW NA MAPIE POLSKICH PROFESJONALNYCH INSTYTUCJI KULTURY, SZCZEGÓLNIIE POD WZGLĘDEM OFERTY MUZEÓW I INSTYTUCJI MUZYCZNYCH

Miasto na mapie profesjonalnych instytucji kultury w szczególności wyróżnia się w kategorii muzeów. W 2021 r. funkcjonowało 27 placówek łącznie z oddziałami, które zwiedziło 783 tys. osób. W obu kategoriach Gdańsk wyprzedzają tylko Warszawa i Kraków, które z uwagi na rangę dziedzictwa i prężność życia kulturalnego znajdują się poza konkurencją. Do oferty łatwo dostępnej dla mieszkańców Gdańska należy dodać jeszcze sześć placówek istniejących w Gdyni i Sopocie.

Atutem Gdańska są także profesjonalne instytucje muzyczne. Chór, filharmonia i orkiestra plasują miasto w ścisłym gronie czterech miast liderów w tym zakresie (Warszawa, Katowice, Poznań). Ujmując dodatkowo Sopot z działającą tam orkiestrą kameralną, Trójmiasto dorównałoby Krakowowi, ale ustępowało Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii.

Na tle innych dużych miast trzy teatry działające w Gdańsku w 2021 r. to wynik przeciętny, ale łącznie z czterema takimi placówkami z Gdyni i Sopotu, oferta Trójmiasta jest taka jak Poznania i niewiele ustępuje Łodzi i Wrocławowi – liderom, jeżeli pominie się Warszawę i Kraków. Bardzo podobnie wygląda ranga Gdańska i całego Trójmiasta pod względem liczby przedstawień i widzów.

Pod względem liczby kin (7), sal projekcyjnych (42) i miejsc na widowni (8,0 tys.) Gdańsk w 2021 r. zajmował siódme miejsce w Polsce. Zbliżone wartości cechowały Katowice, Łódź i Lublin. Ujęcie w porównaniu trzech placówek istniejących w Gdyni i Sopocie, nie zmienia zasadniczo tego obrazu.

Szeroka i zróżnicowana oferta profesjonalnych instytucji kultury, jaką dysponuje Gdańsk to cecha typowo wielkomiejska. Z perspektywy programu Innowacyjne miasto jest elementem kształtującym warunki życia. Mieszkańcy mają w związku z tym łatwy do nich dostęp zarówno w kategoriach przestrzenno-czasowych i pojemności placówek. Stanowi też istotny fragment miejskich atrakcji turystycznych. Przyciąga również talenty i sprzyja tolerancji – miękkim czynnikiem rozwoju technologicznego i innowacyjności.

---

#### 2.4.5 OFERTA GDAŃSKICH INSTYTUCJI KULTURY POZYTYWNIIE OCENIANA PRZEZ ŚRODOWISKO OPINIOTWÓRCZE I PUBLICZNOŚĆ

Jakościowe oceny pozycji Gdańska na mapie kulturalnej Polski sformułowane przez środowisko opiniotwórcze<sup>71</sup> w dużej mierze współgrają z ilościową charakterystyką.

---

<sup>71</sup> Jego druga, najaktualniejsza edycja raportu Kultura w Gdańsku. Badanie środowiska opiniotwórczego – diagnoza pozycji Gdańska na mapie kulturalnej Polski (<http://obserwatorium.ikm.gda.pl/projekty/kultura-w-gdansk-badanie-srodowiska-opiniotworczonego-diagnoza-pozycji-gdanska-na-mapie-kulturalnej-polski-ii-edycja/> dostęp: 23.12.2022). Przeprowadzone ono została w 2016 r. Mimo upływu czasu wynik nadal wartę są przywołania z uwagi na miarodajność opinii formułowanych przez specjalistów oraz ich stosunkowo małą zmienność.

Potwierdzają one aspiracje Gdańska do grupy miast-liderów, którą niewątpliwie tworzy Warszawa i Kraków. W ocenie respondentów Gdańsk wyróżniał się aktywnością władz na polu wspierania inicjatyw kulturalnych, szeroką i dostępną ofertą oraz indywidualnym rysem określanym w kategoriach współczesności, nowoczesności, rozwojowości i dynamizmu.

Ogólna ocena oferty kulturalnej Gdańska przez mieszkańców wypada korzystnie. Obiekty kulturalne były najlepiej ocenianym aspektem jakości życia, która badana była w miastach europejskich w 2019 r.<sup>72</sup>

Miejskie instytucje kultury zostały pozytywnie ocenione przez publiczność<sup>73</sup>. Ta ocena, przeprowadzona w 2018 r. jest szczególnie miarodajna, gdyż wyrażona przez regularnych uczestników wydarzeń kulturalnych, w większości mających względem nich sprecyzowane oczekiwania. Respondenci pozytywnie ocenili swoje wizyty w odwiedzanych miejscach, w szczególności dostępność miejsca oraz organizację wydarzeń. Co najważniejsze, 9 na 10 z nich poleciłoby innym wydarzenia organizowane przez gdańskie instytucje kultury.

Pandemia COVID-19 i spowodowane nią ograniczenia życia publicznego, zmieniły sposób uczestnictwa w kulturze (formy zdalne), co wymagało znacznych nakładów inwestycyjnych i wzmożonej pracy, a niekiedy skutkowało utrzymaniem strumienia przychodów. Poważnym problemem okazał się też spadek wynagrodzeń, szczególnie w przypadku niezależnych twórców i animatorów życia kulturalnego<sup>74</sup>. Jak zauważają badacze polskiej kultury, pandemia COVID-19 pogłębiła ogólnie trudną sytuację finansową instytucji kultury. Możliwe spowolnienie gospodarcze, czy nawet recesja może ten problem jeszcze wyostrzyć<sup>75</sup>.

## 2.5 TURYSTYKA I CZAS WOLNY

### 2.5.1 O ATRAKCYJNOŚCI MIASTA DECYDUJE MOZAIKA WYJĄTKOWYCH WALORÓW PRZYRODNICZYCH I KULTUROWYCH GDAŃSKA ORAZ OBSZARU METROPOLITALNEGO

Różnorodność środowiska przyrodniczego oferuje wachlarz unikatowych walorów turystycznych. To przede wszystkim szerokie i piaszczyste plaże z widokiem na Zatokę Gdańską. W granicach miasta w sezonie letnim 2022 zorganizowano na nich dziewięć kąpielisk o łącznej długości linii brzegowej wynoszącej 1300 m i strzeżonej przez 78

<sup>72</sup> Report on The Quality of Life in European Cities, 2020, European Commission, Luxembourg

<sup>73</sup> Badanie publiczności gdańskich instytucji kultury. Raport z badania., 2018, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk.

<sup>74</sup> Kultura w Gdańsku po pandemii. Perspektywa pracowników i twórców kultury:

<http://obserwatorium.ikm.gda.pl/projekty/kultura-w-gdansk-po-pandemii-perspektywa-pracownikow-i-tworcow-kultury/> (dostęp: 23.12.2020)

<sup>75</sup> Gajda K. A., Gierat-Bieroń B., 2021, Procesy transformacyjno-reorganizacyjne w sektorze kultury jako odpowiedź na kryzys pandemiczny COVID-19, [w:] A. Konior, O. Kosińska, A. Pluszyńska (red.) Badania w sektorze kultury : przyszłość i zmiana, Wydawnictwo Attyka, Kraków, s. 155-186:

[https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/278464/konior\\_kosinska\\_pluszynska\\_badania\\_w\\_sektorze\\_kultury\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/278464/konior_kosinska_pluszynska_badania_w_sektorze_kultury_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (dostęp: 17.02.2023)

ratowników wodnych, 17 ratowników medycznych i 21 wolontariuszy<sup>76</sup>. Obszary wokół rzek, potoków i zbiorników wodnych również stwarzają dogodne warunki do rekreacji oraz turystyki kwalifikowanej związanej z obserwacją zwierząt (liczne gatunki ptaków, foki), podobnie jak zbiorowiska leśne pasa nadmorskiego oraz strefy krawędziowej Wysoczyzny Kaszubskiej dostępne dzięki gęstej sieci dróg leśnych oraz wytyczonych szlaków pieszych i rowerowych. W zasięgu jednodniowej wycieczki z Gdańska znajdują się również obszary o wyjątkowych przyrodniczych walorach turystycznych: Pojezierze Kaszubskie, Półwysep Helski oraz Żuławy i Mierzeja Wiślana.

Korzystne warunki dla rekreacji wiążą się z dostępnością terenów zieleni. W przypadku Gdańska ich udział w powierzchni ogółem wynosił w 2021 r. 9,0%, co było wynikiem nieznacznie ponadprzeciętnym w kategorii dużych i średnich miast (miasta na prawach powiatu). Funkcje rekreacyjne pełnią także lasy – 17,3% powierzchni miasta to właśnie grunty leśne, co jest wynikiem przeciętnym na tle przyjętej do porównania kategorii miast. W kategorii terenów zieleni szczególne funkcje turystyczne i rekreacyjne pełnią parki. W Gdańsku do najatrakcyjniejszych zaliczają się: Park Oliwski, Park Prezydenta Ronalda Reagana, Park Jelitkowski, Brzeźnieński oraz Oruński<sup>77</sup>. W opublikowanym w 2020 r. raporcie Komisji Europejskiej na temat jakości życia w miastach tereny zielone ocenione zostały przez mieszkańców jako korzystny element jakości życia<sup>78</sup>. Z kolei w cyklicznym badaniu opinii mieszkańców Gdańska taka kategoria nie występuje. Oceniane są natomiast aspekty zbliżone – zadowolenie ze środowiska naturalnego oraz zadowolenie z infrastruktury rekreacyjno-sportowej. W 2021 r. obie kategorie ocenione zostały na 3,9 w skali od 1 do 6. Był to wynik przeciętny, choć należy zaznaczyć, że zadowolenie z infrastruktury rekreacyjno-sportowej wzrosło w największym stopniu względem 2018 r. w porównaniu z pozostałymi kategoriami jakości życia<sup>79</sup>.

Bogactwo walorów antropogenicznych zostało już zdiagnozowane w części poświęconej kulturze i dziedzictwu. Na mapie Polski Gdańsk wyróżnia się pod względem walorów w postaci oferty muzeów oraz obecności profesjonalnych instytucji muzycznych. Należy podkreślić, że atrakcyjność Gdańska zdecydowanie podnosi oferta Gdyni i Sopotu. Jej różnorodność i wyjątkowość najlepiej oddają produkty turystyczne eksponujące dziedzictwo urbanistyczne i architektoniczne – gdański gotyk, gdyński modernizm i sopocka secesja.

Walorem turystycznym są także imprezy masowe. W 2021 r. w Gdańsku odbyło się ich 19. Były to wydarzenia artystyczno-rozrywkowe, koncerty oraz imprezy sportowe. Wzięło w nich udział 339,4 tys. osób. Liczba imprez i frekwencja była wyraźnie wyższa niż rok wcześniej, ale

---

<sup>76</sup> Podsumowanie 33 sezonu kąpielisk morskich w Gdańsku! <https://kapieliskagdansk.pl/podsumowanie-33-sezonu-kapielisk-morskich-w-gdansk/> (dostęp: 27.12.2022)

<sup>77</sup> Najpiękniejsze Parki w Gdańsku. Visit Gdańsk: <https://visitgdansk.com/corobic/trojmiejski-park-krajobrazowy,a,27,8> (dostęp: 27.12.2022).

<sup>78</sup> Report on The Quality of Life in European Cities, 2020, European Commission, Luxembourg

<sup>79</sup> Gdańsk w liczbach. Jakość życia: <https://www.gdansk.pl/gdansk-w-liczbach/jakosc-zycia,a,108057> (dostęp: 27.12.2022)

nie osiągnęła jeszcze poziomów sprzed pandemii COVID-19. W 2019 odbyło się 49 imprez, które zgromadziły 765,8 tys. uczestników<sup>80</sup>. Pod względem liczby uczestników imprez masowych Gdańsk był w 2021 r. ósmym miastem w Polsce. Traktowany łącznie z Gdynią i Sopotem mógłby zająć trzecie albo czwarte miejsce.

Dla rozwoju turystyki biznesowej podstawowym walorem są wydarzenia w rodzaju konferencji, kongresów i targów. Pandemia COVID-19 znacząco ograniczyła taką aktywność. W 2021 r. w Gdańsku odbyło się 535 spotkań i wydarzeń kongresowych. Było to o 79% mniej niż w 2019 r. Przyciągająca większość wydarzeń (92%) skierowana była do krajowych gości. Zgromadziły one 215,5 tys. uczestników. To również 68% mniej niż trzy lata wcześniej. Największy udział w strukturze wydarzeń miały konferencje i kongresy (59%). Liczne były też wydarzenia korporacyjne i motywacyjne (33%). Liczba targów i wystaw była niewielka (8%)<sup>81</sup> ale były to wydarzenia o wysokiej randze i dużej liczbie uczestników. Najważniejsze z nich to: Międzynarodowe Targi Kolejowe TRAKO, Międzynarodowe Targi Morskie i Konferencje BALTEXPO, Międzynarodowe Targi Bizuterii i Bursztynu AMBERIF. Zasadniczą część miejskiej infrastruktury zapewnia Centrum Wystawienniczo-Kongresowe AMBEREXPO. Dysponuje ono czterema halami wystawienniczymi czterema salami konferencyjnymi. W tych obiektach organizowanych jest ok. 100 wydarzeń rocznie przyciągających 180 tys. odwiedzających<sup>82</sup>.

---

## 2.5.2 DYNAMICZNY WZROST LICZBY MIEJSC NOCLEGOWYCH – HOTELE, HOSTELE I APARTAMENTY

Gdańsk oferował w 2021 r. 21,1 tys. miejsc noclegowych w obiektach całorocznych<sup>83</sup>. Było to o 90,3% więcej niż dekadę wcześniej. Mniej więcej po połowie miejsca te przypadają na hotele oraz inne obiekty, w których świadczone są usługi noclegowe. Oferta hoteli jest różnorodna i obejmuje obiekty od dwu- do pięciogwiazdkowych. Dominują obiekty trzy- i czterogwiazdkowe. W 2021 r. przypadło na nie 81,9% ogółu miejsc hotelowych.

Inne obiekty, w których świadczone są usługi noclegowe to w większości apartamenty, ale nie wszystkie, tylko prowadzone przez przedsiębiorców, ewentualnie rolników. Na koniec 2021 r. takich obiektów zewidencjonowano w mieście 1249. Liczba apartamentów oferowanych na booking.com rok później wynosiła 2526<sup>84</sup>. Rok różnicy sprawia, że porównanie jest niedokładne – niemniej wskazuje, że prawdopodobnie apartamentów

---

<sup>80</sup> Gdańsk w liczbach. Kultura i sztuka: <https://www.gdansk.pl/gdansk-w-liczbach/kultura,a,108049> (dostęp: 27.12.2022)

<sup>81</sup> Rynek spotkań w województwie pomorskim: [https://download.cloudgdansk.pl/visitgdansk-pl/d/2022096315/rynek-spotkan\\_2021-2019\\_pomorskie.pdf](https://download.cloudgdansk.pl/visitgdansk-pl/d/2022096315/rynek-spotkan_2021-2019_pomorskie.pdf) (dostęp: 26.01.2023)

<sup>82</sup> AmberExpo Gdańsk: <https://amberexpo.pl/> (dostęp: 26.01.2023)

<sup>83</sup> Gdańsk w liczbach. Turystyka: <https://www.gdansk.pl/gdansk-w-liczbach/turystyka,a,108063> (dostęp: 27.12.2022)

<sup>84</sup> Booking.com: [https://www.booking.com/apartments/city/pl/gdansk.pl.html?aid=375808&label=city-gdansk-MMhns4coxVKzHfQvsBR1fQS390189045814%3Apl%3Aata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap%3Aneg%3Afi%3Atikwd-531360327%3Alp1011475%3Ali%3Adec%3Adm%3Appccp%3DUmFuZG9tSVYkc2Rllyh9YSNxgVPQVI7AIHn-GmoRDKk&sid=065cebadf943df423026889a1d54248e&keep\\_landing=1&gclid=CjwKCAiAzKqdBhAnEiwAePEjksUop6kNldvO\\_uqcynX7ZogK6dVySTJDBPvLzRqAUUVdOu2TXNT0yiBoCINcQAvD\\_BwE&](https://www.booking.com/apartments/city/pl/gdansk.pl.html?aid=375808&label=city-gdansk-MMhns4coxVKzHfQvsBR1fQS390189045814%3Apl%3Aata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap%3Aneg%3Afi%3Atikwd-531360327%3Alp1011475%3Ali%3Adec%3Adm%3Appccp%3DUmFuZG9tSVYkc2Rllyh9YSNxgVPQVI7AIHn-GmoRDKk&sid=065cebadf943df423026889a1d54248e&keep_landing=1&gclid=CjwKCAiAzKqdBhAnEiwAePEjksUop6kNldvO_uqcynX7ZogK6dVySTJDBPvLzRqAUUVdOu2TXNT0yiBoCINcQAvD_BwE&) (dostęp: 27.12.2022)

oferowanych turystom jest około dwa razy więcej niż wskazują oficjalne dane. Najmniejszy udział w strukturze całorocznych miejsc noclegowych mają hostele (6,1%). To jednak relatywnie młody segment rynku o znacznej dynamice rozwoju. Pierwsze takie obiekty powstały w mieście w 2007 r.

Pod względem pojemności i różnorodności oferty całorocznych miejsc noclegowych, Gdańsk zajmuje trzecią pozycję w Polsce ustępując jedynie Warszawie i Krakowowi.

Ofertę miejsc całorocznych uzupełniają miejsca sezonowe w liczbie 9,9 tys. (2021 r.) z czego około połowa przypada na domy studenckie. Słabą stroną jest niewielka liczba miejsc na kempingach (494), co utrudnia chociażby rozwój turystyki caravaningowej, popularnej w krajach Europy Zachodniej. Problemem jest również niewystarczająca integracja oferty noclegowej utrudniająca przygotowanie odpowiedniego zaplecza dla dużych wydarzeń kongresowych.

---

### 2.5.3 RUCH TURYSTYCZNY – ODBUDOWIE PO PANDEMII COVID-19 TOWARZYSZY WYSOKA SATYSFAKCJA Z POBYTU W GDAŃSKU

W 2021 r. łączna liczba turystów i odwiedzających wyniosła 3,0 mln. Była o ponad 1 mln wyższa niż rok wcześniej, o pół miliona niższa niż w 2019 r. i zbliżona do wartości odnotowanej w 2018 r. Odnotowano zatem częściową odbudowę ruchu w następstwie stopniowego łagodzenia ograniczeń związanych ze zwalczaniem pandemii COVID-19<sup>85</sup>.

Blisko 1,8 mln to turyści – w zdecydowanej większości krajowi. Z zagranicy przybyło 329 tys. osób. Pozostałe niecałe 1,3 mln odwiedziło Gdańsk bez skorzystania z noclegu. Zagraniczni odwiedzający stanowili 107 tys. osób. Gdańsk przyciąga krajowych gości głównie z obszaru województwa pomorskiego, kujawsko-pomorskiego i mazowieckiego. Zagraniczni to przede wszystkim mieszkańcy Niemiec i krajów skandynawskich. Głównym motywem przyjazdów jest wypoczynek (44%), a także odwiedziny bliskich (18%) i sprawy służbowe (13%)<sup>86</sup>.

Najczęściej wybieranymi atrakcjami było historyczne centrum (89%), plaże (38%) oraz Westerplatte (30%). Pobyt w mieście oceniany był bardzo wysoko. W skali zadowolenia 1-10 przeciętna ocena w 2021 r. wyniosła 8,9. Taki sam wynik osiągnięto rok wcześniej. To najlepsze wyniki od 2016 r. (wcześniejsze dane nie są dostępne). Nieco lepsze od przeciętnej oceny formułowali turyści i odwiedzający z zagranicy<sup>87</sup>. Określenie korzyści gospodarczych z tytułu ruchu turystycznego jest zagadnieniem złożonym metodycznie. Dlatego takie analizy

---

<sup>85</sup> Gdańsk w liczbach. Turystyka: <https://www.gdansk.pl/gdansk-w-liczbach/turystyka,a,108063> (dostęp: 27.12.2022)

<sup>86</sup> Ruch turystyczny w Gdańsku w 2021 roku. Na podstawie badań Gdańskiej Organizacji Turystycznej i Pomorskiego Instytutu Naukowego im. Profesora Brunona Synaka: <https://download.cloudgdansk.pl/visitgdansk-pl/d/2022046096/infografika-raport-2021.pdf> (dostęp: 28.12.2022)

<sup>87</sup> Gdańsk w liczbach. Turystyka: <https://www.gdansk.pl/gdansk-w-liczbach/turystyka,a,108063> (dostęp: 27.12.2022)

nie są prowadzone regularnie. Badania przeprowadzone dla III kwartału 2015 r. oszacowały korzyści bezpośrednie i pośrednie na 493 mln zł<sup>88</sup>.

---

#### 2.5.4 TURYSTYFIKACJA – LOKALNIE DOKUCZLIWY I NARASTAJĄCY PROBLEM

W połowie 2021 r. w Śródmieściu skoncentrowanych było 826 obiektów noclegowych zgłoszonych do miejskiej ewidencji. Jednocześnie ten obszar wskazywany był przez 89% odwiedzających jako atrakcja, którą zamierzali zwiedzać. Wyraźnie mniejsza, ale ponadprzeciętna koncentracja bazy noclegowej i ruchu turystycznego cechuje dzielnice nadmorskie – przed wszystkim Żabiankę-Wejhera-Jelitkowo-Tysiąclecia oraz Brzeźno.

Spośród ogółu turystów i odwiedzających 15% zatrzymywało się w wynajętych mieszkaniach, a kolejne 15% u rodziny i znajomych. Dwie trzecie (67%) turystów i odwiedzających przyjechało do Gdańska samochodem i tym środkiem transportu poruszało się po mieście. Było to dwa razy więcej niż w 2015 r.

Wysoka gęstość bazy noclegowej w Śródmieściu oraz duży udział apartamentów i pokoi gościnnych pogarsza warunki zamieszkania stałych mieszkańców. Zmienia się profil usług – podaż podąża za popytem, czyli za potrzebami turystów. Spada w związku z tym dostępność typowych usług dla mieszkańców. Takie zmiany zmniejszają napływ nowych mieszkańców, powstrzymywany także bardzo wysokimi cenami nieruchomości, traktowanych jako dobra inwestycyjne. Aparthotele i inne budynki w całości przeznaczone na wynajem krótkoterminowy separują stałych mieszkańców od turystów, zapewniając tym pierwszym bardziej kameralne warunki zamieszkania. Jednak ich nagromadzenie (Wyspa Spichrzów) tworzy monofunkcyjną tkankę miejską, opustoszałą przez znaczną część roku i pozbawioną codziennego życia w przestrzeniach publicznych, nie pełniących funkcji istotnych dla stałych mieszkańców. Zjawiskom tym towarzyszy sezonowo kongestia drogowa i problemy z parkowaniem, dotkliwie odczuwalne również w dzielnicach nadmorskich. Około 800 sezonowych miejsc parkingowych (2021 r.) w czterech lokalizacjach przyciąga 30-36 tys. użytkowników<sup>89</sup>. Oferta ta nie jest w stanie sprostać popytowi. Koniecznym wydaje się poszukiwanie innych rozwiązań – na przykład z wykorzystaniem parkingu przy stadionie i sezonową komunikacją publiczną łączącą ten obiekt z węzłowymi lokalizacjami plażowymi.

Natężenie powyższych problemów w skali całego miasta nie jest jeszcze wysokie. Wynika to ze skali ruchu – 3,5 mln turystów i odwiedzających Gdańsk (przed pandemią – w 2019 r.) w porównaniu do 12,9 mln (w 2017 r.) w przypadku Krakowa wywołuje mniej problemów. Wstępne badania opinii mieszkańców wskazują, że w odczuciu dwóch trzecich respondentów w lipcu i sierpniu turystów przybywa do Gdańska zbyt wielu. Jednocześnie co

---

<sup>88</sup> Wpływ turystyki na gospodarkę Gdańska. Uzupełnienie raportu: Turystyka Gdańska. Raport z badania przeprowadzonego w IV kwartale 2015 r., 2016, Pomorski Instytut Naukowy im. Prof. Brunona Synaka, Gdańska Organizacja Turystyczna, Gdańsk: <https://download.cloudgdansk.pl/visitgdansk-pl/d/201609838/uzupelnienie-raportu-dot-turystyki-w-gdansk-w-iv-kwartale-2015r-wplyw-turystyki-na-gospodarke.pdf> (dostęp: 26.01.2023)

<sup>89</sup> Parkingi nadmorskie w sezonie letnim 2021. Gdański Zarząd Dróg i Zieleni: <https://gzdz.gda.pl/aktualnosci/parkingi-nadmorskie-w-sezonie-letnim-2021,a,4773> (dostęp: 06.01.2023)



najmniej połowa badanych uważa, że w okresie od listopada do marca włącznie, w mieście mogłoby być ich więcej. Około jedna trzecia respondentów deklaruje, że okresowo odczuwa niedogodności w miejscu pracy lub zamieszkania wynikające z pobytu turystów. Dość powszechne jest również przekonanie o pozytywnym wpływie turystyki na gospodarkę<sup>90</sup> miasta i o potrzebie promocji jego atrakcji<sup>91</sup>.

## 2.6 PRZESTRZEŃ PUBLICZNA

### 2.6.1 STRUKTURA PRZESTRZENI PUBLICZNYCH GDAŃSKA JEST CZYTELNA I POZWALA ADEKWATNIE ADRESOWAĆ INTERWENCJE

W ramach polityki przestrzennej miasta Gdańska wypracowany został system przestrzeni publicznych<sup>92</sup>. Są one skoncentrowane w czterech typach obszarów – paśmie miejskim (wzdłuż linii SKM), pasmie wodnym (brzegi Wisły, Motławy, pas nadmorski), zworniku metropolitalnym (Śródmieście) oraz w ośrodkach dzielnicowych. Tworzą one hierarchiczną strukturę. Przestrzenie publiczne o randze metropolitalnej i ogólnomiejskiej położone są głównie w trzech miejskich subcentrach – Śródmieściu, Wrzeszczu i Oliwie – oraz w pasie nadmorskim. W poszczególnych dzielnicach, szczególnie Dolnego Tarasu, istnieją dobrze wykształcone publiczne przestrzenie dzielnicowe<sup>93</sup>. W jednostkach położonych na Górnym Tarasie konieczne wydaje się silniejsze wykształcenie i podniesienie rangi niektórych z nich. W części lokalizacji przestrzeniom publicznym towarzyszą integralnie powiązane tereny zieleni.

Źródła metropolitalnej i ogólnomiejskiej rangi najważniejszych przestrzeni publicznych, to nie tylko pełnione funkcje, ale ich unikatowość urbanistyczno-architektoniczna oraz kształtowana w tych warunkach miejska tożsamość i jakość życia. Gdańsk na tle innych polskich miast jest wyjątkowy pod względem liczby Pomników Historii. Jest ich pięć: Miasto w zasięgu obwarowań z XVII w.; Pole bitwy na Westerplatte; Stocznia Gdańska – miejsce

---

<sup>90</sup> Kwestia ta wymaga bardziej szczegółowych badań. Przykład Krakowa pokazuje, że udział branży turystycznej w PKB i rynku pracy miasta jest znaczący. Jednocześnie praca jest stosunkowo nisko wynagradzana i nie zapewnia stabilności zawodowej: <https://klubjagiellonski.pl/2018/08/18/dla-mieszkancow-czy-dla-turystow/> (28.12.2022).

<sup>91</sup> Co gdańszczanki i gdańszczanie myślą o turystach? Przedstawiamy ustalenia raportu GOT: <https://www.gdansk.pl/wiadomosci/Ruch-turystyczny-w-Gdansk-u-oczami-mieszkancow-wyniki-raportu-GOT,a,199039> (28.12.2022)

<sup>92</sup> Prace na Studium Ogólnomiejskich Przestrzeni Publicznych rozpoczęto w 2012 r. W kolejnych latach (2017-2018) kontynuowano prace studialno-koncepcyjne lokalnych przestrzeni publicznych w obszarach zdegradowanych, w tym poddanych rewitalizacji. W kolejnych latach (2019) sukcesywnie analizowano kolejne miejsca. Stan prac można śledzić na interaktywnej mapie przygotowanej przez Biuro Rozwoju Gdańska: <https://mapa.brg.gda.pl/> (29.12.2022)

<sup>93</sup> Piskorski M., Romasiuk I. i inni. 2013, Studium ogólnomiejskich przestrzeni publicznych. Struktura Gdańska, Biuro Rozwoju Gdańska, Gdańsk.

narodzin „Solidarności”; Twierdza Wisłoujście; Zespół pocystersko – katedralny w Gdańsku Oliwie<sup>94</sup>.

W toku prac studialno-koncepcyjnych wypracowano metodykę diagnozowania stanu i projektowania zagospodarowania przestrzeni publicznych. Oparcie interwencji o dowody – czyli wynik empirycznych analiz, konsultacje z użytkownikami – umożliwia prawidłowe odczytanie problemów i adresowanie interwencji. W przypadku Gdańska cechującego się znaczącą różnorodnością przestrzeni publicznych umiejętności te są szczególnie istotne i powinny być nadal doskonalone.

---

## 2.6.2 POSZCZEGÓLNE TYPY PRZESTRZENI PUBLICZNYCH SĄ ODMIENNIE OCENIANE PRZEZ MIESZKAŃCÓW

Odpowiedzi na ogólne pytanie oceniające poziom satysfakcji mieszkańców Gdańska z przestrzeni publicznych<sup>95</sup> rysują bardzo pozytywny obraz – 83% respondentów deklaruowało zadowolenie z tego aspektu jakości życia. Jednocześnie cykliczne badania ujawniają o wiele bardziej krytyczne podejście do przestrzeni publicznych w pobliżu miejsca zamieszkania<sup>96</sup>. W 2021 r., w skali 1-6 ocena kształtowała się na poziomie 3,44. Niżej oceniano jedynie zadowolenie z poziomu zdrowia i usług medycznych oraz infrastrukturę plażową, która także stanowi część tych przestrzeni. Szczególnie niskie oceny formułowali mieszkańcy dzielnic (odpowiedzi traktowane łącznie): Stogi, Przeróbka, Krakowiec-Górki Zach., Rudniki, Wyspa Sobieszewska. Należy jednocześnie odnotować, że zarówno w okresie 2016-2018 i 2018-2021 oceny lokalnych przestrzeni publicznych ulegały systematycznej i dość znacznej poprawie.

Obserwowane zróżnicowanie ocen potwierdza, względnie wysoką jakość przestrzeni publicznych o randze metropolitalnej i ogólnomiejskiej, która to istotnie wpływa na ogólną ocenę tego aspektu przez mieszkańców. Nie są one jednak wolne od problemów. Szczególnie intensywne życie społeczne toczy w przestrzeni historycznego Śródmieścia, w której dochodzi do konfliktów pomiędzy jej użytkownikami – głównie mieszkańcami oraz usługodawcami obsługującymi turystów i samymi turystami. Próbą szczegółowego uregulowania kwestii spornych jest projekt powołania parku kulturowego. Uchwała Rady Miasta w sprawie powołania Parku Kulturowego w Śródmieściu Gdańska ma regulować kwestie: poziomu dopuszczalnego hałasu, działalności ogródków gastronomicznych, handlu i

---

<sup>94</sup> Narodowy Instytut Dziedzictwa. Pomniki Historii: <https://zabytek.pl/pl/obiekty?sekcja=pomniki-historii&sortuj=alfabetycznie> (dostęp: 29.12.2022)

<sup>95</sup> Report on The Quality of Life in European Cities, 2020, European Commission, Luxembourg

<sup>96</sup> Gdańsk w liczbach. Jakość życia: <https://www.gdansk.pl/gdansk-w-liczbach/jakosc-zycia,a,108057> (dostęp: 29.12.2022).

wykorzystywania zwierząt w celach komercyjnych, prowadzenia robót budowlanych oraz gromadzenia odpadów komunalnych<sup>97</sup>.

Pozytywny obraz przestrzeni metropolitalnych i ogólnomiejskich nie przesłania jednak deficytów przestrzeni publicznych w najbliższym otoczeniu miejsca zamieszkania. Oceny jakości przestrzeni publicznej w miejscu zamieszkania okazują się silnie skorelowane z zadowoleniem z sieci infrastruktury drogowej oraz dostępnością do sieci handlowo-usługowej i usług medycznych. Powiązania te ujawniają znaczenie nie tylko materialnego czy technicznego aspektu przestrzeni publicznych, ale także ich funkcjonalności. To kluczowy problem kształtowania przestrzeni publicznych. Samorząd ma decydujący wpływ na ich wyposażenie w infrastrukturę, dostępność transportową, małą architekturę, meble miejskie czy zieleń. Jednocześnie możliwości kształtowania oferty usług aktywizujących życie społeczne i dostępnych w krawędziach tych przestrzeni są ograniczone. Silna presja ze strony centrów handlowych oferujących zaplanowany program usługowy i dyskontów konkurujących cenowo utrudnia kształtowanie atrakcyjnej lokalnej oferty dla mieszkańców. Pewne możliwości uatrakcyjnienia tej oferty wiążą się z lokalizacją obiektów kultury. Poza Śródmieściem, które jest nimi nasycone, ich liczba jest mała i nie odgrywa większej roli w kształtowaniu przestrzeni publicznych pozostałych dzielnic<sup>98</sup>.

---

### 2.6.3 BETONOZA, PŁOTOZA I SAMOCHODOZA – PROBLEMY OGÓLNOPOLSKIE OBECNE TAKŻE W GDAŃSKU

Trzy problemy są uniwersalne dla przestrzeni polskich miast. Występują także w Gdańsku. Ich rozwiązanie nie jest możliwe jedynie na poziomie samorządowym, choć jest to szczebel, który powinien być wyposażony w bardziej efektywne instrumenty kształtowania zagospodarowania przestrzennego. Ponadto nawet najbardziej przemyślane narzędzia nie zadziałają bez zmiany postaw większości mieszkańców.

W skali całego miasta przejawem tzw. „betonozy” jest sukcesywnie rosnąca przez ponad dwie dekady (2000-2021) powierzchnia terenów zabudowanych i przeznaczonych pod zabudowę kosztem użytków rolnych. Z punktu widzenia rozwoju gospodarczego taki trend można odczytywać pozytywnie. Ma on jednak głęboko negatywne konsekwencje dla bioróżnorodności, retencji i mikroklimatu. W skali lokalnej w omawiany trend wpisują się inwestycje wykorzystujące łatwo nagrzewające się, nieprzepuszczalne materiały nawierzchni oraz niewystarczająco zacienione, przede wszystkim drzewami. Choć takie rozwiązania są łatwe w zastosowaniu i względnie tanie w utrzymaniu, to w upalne dni eksponowane przestrzenie publiczne tracą swoją funkcjonalność. Problem ten w Gdańsku nie jest szczególnie nasilony, choć był artykułowany w toku konsultacji społecznych towarzyszących

---

<sup>97</sup> Park Kulturowy w Śródmieściu - projekt uchwały już jest. Zabierz głos w konsultacjach: <https://www.gdansk.pl/wiadomosci/Park-Kulturowy-w-Srodmiesciu-projekt-uchwaly-juz-jest-Zabierz-glos-w-konsultacjach,a,232793> (dostęp: 29.12.2022)

<sup>98</sup> Mapa Miejsc Kultury: <https://bip.gdansk.pl/urząd-miejski/biuro-prezydenta-ds-kultury/Mapa-kultury,a,172464> (dostęp: 27.01.2023)

projektowi zmian strategii<sup>99</sup>. Został zdiagnozowany na poziomie studialno-koncepcyjnym. Sformułowano także wytyczne projektowe<sup>100</sup> stopniowo wdrażane w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego.

Konieczność zwiększenia udziału mobilności aktywnej w strukturze podróży wymaga zapewnienia możliwie najkrótszych tras dojścia. Szerokie możliwości swobodnego przemieszczania się pieszo sprzyjają także rekreacji. Tymczasem w Gdańsku podobnie jak w wielu polskich miastach upowszechniła się praktyka grodzenia osiedli w zabudowie wielorodzinnej (tzw. „płotoza”). W szczególności problem ten nasilony jest na obszarach nowej zabudowy, przy czym niekoniecznie przybiera formę zupełnego odgrodzenia określonego terenu. Często jest to ogrodzenie z jednym wejściem i ostrzeżeniem, że przejść dalej nie można. Próbę uregulowania tej kwestii podjęto w uchwale krajobrazowej, która co do zasady zakazuje takich ogrodzeń. W ramach istniejących regulacji wyższego rzędu egzekucja tych przepisów jest jednak nieskuteczna<sup>101</sup>.

Liczba samochodów osobowych zarejestrowanych w Gdańsku na 1000 mieszkańców osiągnęła w 2021 r. 664. Dekadę wcześniej wartość ta wynosiła 497<sup>102</sup>. Jak pokazały badania ruchu, mimo szeroko zakrojonego programu inwestycyjnego w transporcie zbiorowym, udział samochodów osobowych w podróżach w latach 2009-2016 nie zmalał i sięga powyżej jednej trzeciej<sup>103</sup>. Coraz większa liczba pojazdów oznacza rosnący popyt na miejsca parkingowe, które są terenochłonne (tzw. „samochodoza”) oraz skutkuje zawłaszczaniem znacznych fragmentów przestrzeni publicznej przez użytkowników samochodów i uniemożliwia bardziej przyjazne i atrakcyjne ich zagospodarowanie z myślą o wszystkich grupach mieszkańców i odwiedzających. Ponadto poruszanie się samochodem nie sprzyja korzystaniu z oferty usługowej dostępnej w przestrzeniach publicznych, a wysokie natężenie ruchu zniechęca innych użytkowników. Stosowanym w Gdańsku narzędziem służącym regulacji tej kwestii są wskaźniki parkingowe zawarte w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego (niekoniecznie ograniczające omawiany problem) oraz strefy płatnego parkowania, w tym śródmiejska strefa płatnego parkowania oraz strefa ograniczonej dostępności na Głównym Mieście.

---

<sup>99</sup> Raport podsumowujący konsultacje społeczne projektu zmian dokumentu pn. Gdańsk 2030 Plus Strategia Rozwoju Miasta, 2022, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk (Bezpośrednie odwołania znajdują się w uwagach nr. 82, 86, 119, 121, 151. Pośrednio inne uwagi dotyczące ochrony środowiska i do zmian klimatu dotyczą tej kwestii).

<sup>100</sup> Gdański standard ulicy miejskiej, 2020, Biuro Rozwoju Gdańska, Gdańsk.

<sup>101</sup> Uchwała Krajobrazowa Gdańska. Ogrodzenia: <http://www.uchwalakrajobrazowagdanska.pl/ogrodzenia/> (30.12. 2022).

<sup>102</sup> Gdańsk w liczbach. Mobilność i transport: <https://www.gdansk.pl/gdansk-w-liczbach/transport,a,108052> (dostęp: 30.12.2022).

<sup>103</sup> Gdańskie Badania Ruchu 2016: <https://www.brg.gda.pl/planowanie-przestrzenne/inne-opracowania-urbanistyczne/65-mobilnosc/282-gdanskie-badania-ruchu-2016> (30.12.2022). To najnowsze dostępne dane. Wyniki GBR 2022 są w trakcie opracowania.

---

#### 2.6.4 W GDAŃSKU WYKORZYSTYWANE SĄ RÓŻNORODNE NIEOBLIGATORYJNE INSTRUMENTY KSZTAŁTOWANIA PRZESTRZENI PUBLICZNYCH

Najistotniejszym przejawem kształtowania przestrzeni publicznych w oparciu o obligatoryjne narzędzia planowania przestrzennego jest uchwalanie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Na koniec 2021 r. w Gdańsku obowiązywało 727 takich planów, które obejmowały 64,8% powierzchni miasta<sup>104</sup>. W grupie największych polskich miast to drugi najwyższy rezultat po Krakowie. Choć procedura uchwalania planów miejscowych zakłada rozpoznanie potrzeb i problemów, to obligatoryjne rozwiązania partycypacyjne, z uwagi na złożoność problematyki i ograniczoną wiedzę mieszkańców, są mało efektywne. Rodzi to potrzebę doskonalenia metod partycypacji i stosowania nieobligatoryjnych narzędzi planistycznych.

W przypadku Gdańska najbardziej bezpośrednią rolę w kształtowaniu przestrzeni publicznych odgrywają prace studialno-koncepcyjne w ramach inicjatywy Gdańskie Przestrzenie Lokalne. Na koniec 2022 r. opracowanych było 51 lokalizacji, a prace toczyły się nad kolejnymi<sup>105</sup>. Urzeczywistnianie tych koncepcji jest kosztochłonne i bywa proceduralnie złożone. W związku z tym liczba nowych przestrzeni publicznych w latach 2015-2021 zamykała się w granicach od 3 do 16. W 2021 r. przybyło ich 10<sup>106</sup>. Działania komplementarne to wdrażanie Gdańskiego Standardu Ulicy Miejskiej (wytyczne projektowe) oraz standardów projektowych i katalogu nawierzchni Gdańska. Ponadto wymienić należy projekty dla obszarów o specyficznych uwarunkowaniach takie jak Gdańska Polityka Wodna i Strefa buforowa TPK.

Kolejne narzędzie istotnie wpływające na kształt przestrzeni publicznych to Gdański Program Rewitalizacji. Prace mające na celu zażegnanie stanu kryzysowego prowadzone są w czterech podobszarach (Biskupia Górka i Stary Chełm, Dolne Miasto i Plac Wałowy wraz ze Starym Przedmieściem, Nowy Port z Twierdzą Wisłoujście, Orunia). Na okres 2017-2023 przewidziano łącznie 70 przedsięwzięć rewitalizacyjnych, po połowie – podstawowych i uzupełniających. Badanie ewaluacyjne programu<sup>107</sup> dostarcza istotnych wniosków na temat wdrożenia. Mianowicie 13 (37%) przedsięwzięć podstawowych zostało już zakończonych, a 22 (63%) są w trakcie realizacji. Około 50% przedsięwzięć uzupełniających również zostało zakończonych a 44% są w toku. Interwencja w przestrzeń publiczną jest integralną częścią tych działań. Generalnym zaobserwowanym efektem programu jest zmniejszenie luki w ocenie jakości życia w podobszarach rewitalizacji względem pozostałych obszarów miasta.

---

<sup>104</sup> Raport z realizacji Programu Operacyjnego IX Przestrzeń publiczna za 2021 rok., 2022, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk.

<sup>105</sup> Biuro Rozwoju Gdańska: <https://mapa.brg.gda.pl/> (30.12.2022)

<sup>106</sup> Raport z realizacji Programu Operacyjnego IX Przestrzeń publiczna za 2021 rok., 2022, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk.

<sup>107</sup> Badanie ewaluacyjne gminnego programu rewitalizacji miasta Gdańska na lata 2017-2023. Streszczenie, 2022, Wolański, Warszawa.

Estetyzacja przestrzeni publicznych została zdynamizowana po przyjęciu Uchwały Krajobrazowej Gdańska w 2018 r. Ustala ona zasady sytuowania obiektów małej architektury, ogrodzeń, sztyldów, reklam wolnostojących oraz reklam na budynkach. Według stanu na połowę czerwca 2021 r., a więc niemal po dwóch i pół roku jej obowiązywania, wezwano 3,7 tys. właścicieli do usunięcia reklam oraz przeprowadzono 302 postępowania administracyjne, z których 204 zakończyły się nałożeniem kar pieniężnych<sup>108</sup>. Działania te wydają się znajdować odzwierciedlenie w poprawie estetyki przestrzeni publicznych. Oceny mieszkańców ulegają systematycznej poprawie. W 2021 r. kształtowała się ona na poziomie 3,45 w skali 1-6. W 2016 r. było to 3,28<sup>109</sup>.

## 2.7 CYFRYZACJA USŁUG PUBLICZNYCH

### 2.7.1 KONTAKT ZDALNY WYMUSZONY OKOLICZNOŚCIAMI – PANDEMIA COVID-19

Niefarmaceutyczne metody zwalczania pandemii COVID-19, polegające głównie na izolacji chorych i ograniczeniu bezpośrednich kontaktów międzyludzkich, na nieznaną wcześniej skalę wymusiły zastosowanie zdalnych form komunikacji. Z wykorzystaniem takich narzędzi odbywały się sesje Rady Miasta i poszczególnych komisji. Umożliwiono również pracę zdalną (hybrydową) zatrudnionym w Urzędzie Miejskim. Od strony organizacyjno-technologicznej było to możliwe dzięki systemowi elektronicznego obiegu dokumentów oraz cyfryzacji części procedur administracyjnych.

Poważne wyzwanie stanowiło wdrożenie zdalnego nauczania. Pomocna w tym zakresie okazała się Gdańska Platforma Edukacyjna udostępniająca uczniom oprogramowanie oraz wsparcie samorządu w zakresie tworzenia warunków dla zdalnego nauczania (udostępnienie sprzętu komputerowego uczniom w trudnej sytuacji materialnej).

Formę zdalną przyjęło także większość aktywności partycypacyjnych. W takiej formie od początku odbywa się Budżet Obywatelski. Z uwagi na złożoność problematyki szczególnym wyzwaniem były konsultacje w zakresie planowania przestrzennego oraz rewitalizacji. Na tym polu wdrożono nowe narzędzia (zastosowanie zdjęć lotniczych, modelu 3D oraz zdjęć ukośnych miasta przy prezentacji ustaleń projektów planów miejscowych)<sup>110</sup>.

Istotnym aspektem aktywności miasta, który musiał przybrać formę online była współpraca międzynarodowa i promocja gospodarcza. Większość wydarzeń zorganizowanych przez Invest in Pomerania (w 2021 r. było ich 95) zorganizowanych zostało w takim trybie.

<sup>108</sup> Uchwała Krajobrazowa Gdańska. Statystyka: <http://www.uchwalakrajobrazowagdanska.pl/statystyka/> (30.12. 2022).

<sup>109</sup> Raport z realizacji Programu Operacyjnego IX Przestrzeń publiczna za 2021 rok., 2022, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk.

<sup>110</sup> Raport o stanie Miasta Gdańska za rok 2021. 2022, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk.

Międzynarodowe Targi Gdańskie w formule online zorganizowały takie wydarzenia jak: Balt Military Expo/Intermare, Amberif Showroom, Jarmark Bożonarodzeniowy<sup>111</sup>.

---

### 2.7.2 CZĘŚCIOWO CYFROWE PROCEDURY ADMINISTRACYJNE

Zasadnicza część procedur administracyjnych obsługiwanych online dostępnych jest za pośrednictwem platformy ePUAP. Korzystanie z elektronicznej skrzynki podawczej Urzędu Miejskiego w Gdańsku jest możliwe po założeniu konta na tej platformie. Większość z procedur wymaga uwierzytelnienia podpisem elektronicznym bądź poprzez usługę Profilu Zaufanego. Tym sposobem dostępnych jest 18 procedur<sup>112</sup>. Dotyczą one danych PESEL, stanu cywilnego, zmian w zameldowaniu, zgłoszenia urodzenia dziecka, utraty dowodu osobistego, pozyskania informacji publicznej, kwestii nieruchomości i planowania przestrzennego. To fragment z około 250 procedur obsługiwanych przez urząd<sup>113</sup>. W 2021 r. na ESP wpłynęło 102,9 tys. pism<sup>114</sup>.

Katalog usług cyfrowych oferowanych przez samorząd jest szerszy. Obejmuje wspomnianą Gdańską Platformę Edukacyjną – kompleksowe środowisko komunikacyjne dla nauczycieli, rodziców i uczniów, system do obsługi płatnego parkowania, płatności online za czynności urzędowe.

Użyteczne funkcje udostępnia również Gdańskie Centrum Kontaktów, które powstało w 2018 r. Dystrybuuje ono ważne informacje cyfrowymi kanałami komunikacji oraz odciąża służby kryzysowe w sprawach niezagrażających życiu i zdrowiu. Strona internetowa, komunikator, medium społecznościowe i mobilna aplikacja umożliwiają zgłaszanie spraw wymagających interwencji miejskich służb. W 2021 r. w GCK zarejestrowano 125 241 kontaktów. Większość przez telefon – 77%, a za pośrednictwem aplikacji i strony internetowej – 13%. Aplikacja udostępniona została w 2021 r. dlatego należy się spodziewać, że grono użytkowników z czasem będzie rosło. Nieprzepisowe parkowanie, uszkodzenia dróg, chodników i ścieżek rowerowych, chore i martwe zwierzęta oraz awarie oświetlenia, to najczęściej zgłaszane problemy w 2021 r. Ponadto GCK udzieliło szerokiego wsparcia w zakresie rezerwacji terminów wizyt w urzędzie<sup>115</sup>.

W 2022 r. Instytut Rozwoju Miast i Regionów przeprowadził analizę wybranych polskich miast w zakresie cyfryzacji urzędów miejskich. Gdańsk również był przedmiotem tych analiz<sup>116</sup>. W zbiorczych wnioskach nie wyróżnia się on ani pozytywnie, ani negatywnie.

---

<sup>111</sup> Raport z realizacji Programu Operacyjnego VI. Atrakcyjność Inwestycyjna za 2021 rok., 2022, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk.

<sup>112</sup> Elektroniczna skrzynka podawcza Urzędu Miejskiego w Gdańsku: <https://www.gdansk.pl/urzed-miejski/elektroniczna-skrzynka-podawcza-urzedu-miejskiego-w-gdansk,a,25728> (dostęp: 02.01.2023)

<sup>113</sup> Procedury Urzędu Miejskiego w Gdańsku: <https://www.gdansk.pl/urzed-miejski/procedury-urzedowe> (dostęp: 02.01.2023)

<sup>114</sup> Raport o stanie Miasta Gdańska za rok 2021. 2022, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk.

<sup>115</sup> Raport o stanie Miasta Gdańska za rok 2021. 2022, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk.

<sup>116</sup> Miazga A., Dziadowicz K., Pistelok P., 2022, Cyfryzacja urzędów miast, Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR, Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Warszawa – Kraków.

Uogólnione wyniki raportu identyfikują bariery cyfryzacji takie jak: niewystarczające środki finansowe (92% badanych miast), niechęć pracowników do zmian (51%), niskie kompetencje urzędników (42%), obowiązujące prawo (40%). Bariery te nie wstrzymują zupełnie postępów cyfryzacji. Usługi są jednak rozproszone na różnych stronach internetowych i czasem trudne do odnalezienia. Rzadko kiedy cała procedura może być przeprowadzona online. Zdaniem autorów raportu w działaniach urzędów na polu cyfryzacji brakuje perspektywy użytkowników.

---

### 2.7.3 ZASOBY OTWARTYCH DANYCH NA TEMAT GDAŃSKA SUKCESYWNIE SIĘ ROZRATAJĄ

Ważnym wymiarem cyfryzacji usług publicznych jest tworzenie otwartych repozytoriów danych. W toku działania różnych miejskich systemów powstaje ich coraz więcej. Są one użyteczne nie tylko w zakresie ich pierwotnego zastosowania, ale także mogą być wykorzystywane w badaniach naukowych, działalności organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw, czy poprzez indywidualnych mieszkańców. Analizy takie mogą mieć walor aplikacyjny i sprzyjać usprawnieniu funkcjonowania miasta. Otwarty Gdańsk to miejski projekt udostępniający tego typu dane w formie surowej<sup>117</sup>. Można je także zobaczyć w formie wizualizacji<sup>118</sup>. Tematyka udostępnianych danych dotyczy: bezpieczeństwa, zagospodarowania przestrzennego, demografii, edukacji, bezpieczeństwa, kultury, sportu i turystyki, środowiska, transportu, zdrowia i opieki społecznej oraz działalności urzędu miejskiego. W 2021 r. najistotniejsze projekty dotyczyły udostępnienia zasobów danych przestrzennych oraz dotyczących funkcjonowania transportu miejskiego<sup>119</sup>.

---

<sup>117</sup> Otwarte dane w Gdańsku: <https://www.gdansk.pl/otwarte-dane-w-gdansk> (dostęp: 02.01.2023)

<sup>118</sup> Gdańsk w liczbach: <https://www.gdansk.pl/gdansk-w-liczbach> (dostęp: 02.01.2023)

<sup>119</sup> Raport o stanie Miasta Gdańska za rok 2021. 2022, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk.



### 3 ANALIZA SWOT/TOWS

#### 3.1 IDENTYFIKACJA MOCNYCH I SŁABYCH STRON ORAZ SZANS I ZAGROŻEŃ

Identyfikacji mocnych, słabych stron oraz szans i zagrożeń (tab. 1) dokonano z perspektywy osiągnięcia celu strategicznego poprzez przewidziane działania. Elementom tym nadano wagi (0,1; 0,2; 0,3) zależne od ich wpływu na proces osiągania założonych rezultatów (im wyższa wartość tym większy wpływ na osiągnięcie celu). Zarówno cel, jak i działania określone zostały w uaktualnionym dokumencie strategii<sup>120</sup> i stanowią ramy realizacji celu Innowacyjne Miasto.

**Tab. 1. Mocne, słabe strony Gdańska oraz szanse i zagrożenia dla urzeczywistnienia celu Innowacyjne miasto**

<b>Mocne strony (waga)</b>	<b>Szanse (waga)</b>
Zaangażowanie w inteligentne specjalizacje (0,2)	Cyfryzacja, wirtualna rzeczywistość, sztuczna inteligencja i robotyzacja (0,3)
Atrakcyjność dla inwestycji w perspektywicznych branżach (0,3)	Kryzys energetyczny (0,3)
Silna pozycja na rynku przewozów kontenerowych i lotniczych (0,2)	Przemysł 4.0 (0,1)
Bogate życie kulturalne oparte na unikatowym dziedzictwie (0,2)	Gospodarka o obiegu zamkniętym (0,1)
Duża liczba usatysfakcjonowanych turystów i odwiedzających (0,1)	Gospodarka współdzielona (0,2)
<b>Słabe strony (waga)</b>	<b>Zagrożenia (waga)</b>
Niski ogólny poziom innowacyjności (0,3)	Recesja (0,3)
Deficyt wykwalifikowanych pracowników (0,3)	Deglobalizacja (0,1)
Turystyfikacja (0,1)	Niestołość w gospodarce (0,3)
Trudna sytuacja finansowa twórców i instytucji kultury (0,1)	Walka o talenty (0,2)
Niezadawalająca jakość lokalnych przestrzeni publicznych (0,2)	Kryzys demokracji i wtórna centralizacja (0,1)

*Źródło: opracowanie własne.*

Zestawienie obejmuje zatem atuty miasta pozwalające na urzeczywistnienie strategii w zakresie analizowanego celu, jak i bariery stanowiące przeszkodę w tym procesie. Nie są to

<sup>120</sup> Gdańsk 2030 Plus Strategia Rozwoju Miasta, 2022, Załącznik do Uchwały Nr LIV/1363/22 Rady Miasta Gdańska z dnia 29 września 2022 r., Rada Miasta Gdańska, Gdańsk, s. 25-27: <https://www.gdansk.pl/akcja/pdf/202209196285/gdansk-2030-plus-strategia-rozwoju-miasta-2022> (dostęp: 03.01.2023)

więc wszystkie mocne i słabe strony, jakie cechują analizowane aspekty życia społeczno-gospodarczego miasta. Z kolei szanse i zagrożenia to zewnętrzne okoliczności, które sprzyjają bądź utrudniają osiągnięcie celu strategicznego i kierunków działań. W tym przypadku także nie są to wszystkie dające się zidentyfikować uwarunkowania aktywności w analizowanych aspektach, a jedynie to o największym potencjalnym wpływie.

Wyboru cech do analizy SWOT/TOWS dokonano w oparciu o ustalenia syntetycznej diagnozy (rozd. 2). W przypadku identyfikacji szans i zagrożeń posłużono się dodatkowo szerokim i aktualnym zestawieniem najważniejszych megatrendów sporządzonym na potrzeby diagnozy społeczno-gospodarczej obszaru metropolitalnego<sup>121</sup>. Ważnym uwarunkowaniem wyboru jest horyzont czasowy analizy – 2030 r. W tej perspektywie kluczowe cywilizacyjne wyzwanie, jakim jest kryzys klimatyczny ogranicza się do wymiaru kryzysu energetycznego. W przyjętej perspektywie nie zakładano również, że rozwój sztucznej inteligencji pozwoli na istotne załagodzenie deficytu wykwalifikowanych pracowników, czy przyczyni się wręcz do powstania bezrobocia technologicznego.

Zgodnie z istotą myślenia strategicznego<sup>122</sup> celowo ograniczono liczbę analizowanych cech do kluczowych dla powodzenia programu rozwoju. Z powodów metodycznych zestawienie zawiera taką samą liczbę mocnych, słabych stron oraz szans i zagrożeń. Po wnikliwej analizie ograniczono tę liczbę do pięciu. Poszczególnym cechom nadano wagi. Choć zabieg ten zawsze jest dyskusyjny, uznano, że potencjalny błąd w szacowaniu ich znaczenia jest mniejszy niż przyjęcie założenia o ich równorzędności. W wagowaniu posłużono się pomocniczo wynikami wewnętrznych warsztatów przeprowadzonych w Urzędzie Miejskim w Gdańsku<sup>123</sup>.

## 3.2 CHARAKTERYSTYKA MOCNYCH I SŁABYCH STRON ORAZ SZANS I ZAGROŻEŃ

### 3.2.1 MOCNE STRONY

#### 3.2.1.1 ZAANGAŻOWANIE W INTELIGENTNE SPECJALIZACJE

Podmioty funkcjonujące na terenie Gdańska są znacząco zaangażowane zarówno w animację Inteligentnych Specjalizacji Pomorza (liderzy – w tym Inkubator Starter), jak i odgrywają kluczowe role w grupie przedsiębiorstw i pozostałych instytucji. Udział przedsiębiorstw działających na polu aktywności inteligentnych specjalizacji w ogóle podmiotów jest również względnie wysoki (rozd. 2.1.2). Znaczenie tych specjalizacji wynika z ich tematycznej zbieżności (transformacja energetyczna, zastosowania technologii informacyjnych w życiu społeczno-gospodarczym, nowoczesna gospodarka morską) z celami programu rozwoju,

<sup>121</sup> Diagnoza sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej dla Obszaru Metropolitalnego Gdańsk-Gdynia-Sopot, 2022, Obszar Metropolitalny Gdańsk Gdynia Sopot, Gdańsk.

<sup>122</sup> Obłój K., 2022, Myśl strategicznie! Jak przygotować i zmieniać organizację w odpowiedzi na wyzwania otoczenia, Poltext, Warszawa.

<sup>123</sup> Analiza SWOT obszarów rozwoju: odpowiedzialna gospodarka, przestrzeń oraz kultura i czas wolny, Urząd Miejski w Gdańsku, Gdańsk.

ponadlokalnych zasobach kapitału ludzkiego i relacyjnego wokół specjalizacji, dynamiki przedsiębiorstw oraz koncentracji regionalnego finansowania innowacji właśnie na tych zagadnieniach.

---

### 3.2.1.2 ATRAKCYJNOŚĆ DLA INWESTYCJI W PERSPEKTYWICZNYCH BRANŻACH

Przewagi lokalizacyjne Gdańska współtworzone razem z pozostałymi głównymi jednostkami obszaru metropolitalnego (rozd. 2.2.1, 2.2.4) stwarzają atrakcyjne warunki inwestycji w usługi dla biznesu, teleinformatyczne, handlowe, transportowo-spedycyjno-logistyczne oraz w innowacyjną produkcję przemysłową (rozd. 2.2.2). Ta mocna strona bezpośrednio przyczyniać się będzie do wzrostu liczby miejsc pracy w nowoczesnej gospodarce, a także do pozytywnego oddziaływania na ogólny rozwój społeczno-gospodarczy poprzez płacowe i zaopatrzeniowe efekty mnożnikowe, wzmacnianie korzyści aglomeracji oraz bazy podatkowej.

---

### 3.2.1.3 SILNA POZYCJA NA RYNKU PRZEWOZÓW KONTENEROWYCH I LOTNICZYCH

W pierwszym półroczu 2022 r. Gdańsk osiągnął pozycję lidera przeładunku kontenerów na Bałtyku. Zajmował 15 pozycję wśród największych portów UE pod względem obrotów ładunkowych ogółem w 2021 r., a w latach 2011-2021 odnotował niespotykaną wśród największych portów UE dynamikę przeładunków ogółem (rozd. 2.3.1). Rozwój portu postępuje w zgodzie z głównymi trendami w światowej gospodarce morskiej (rozd. 2.3.2). Również port lotniczy dynamicznie odbudowuje ruch lotniczy i konsekwentnie realizuje kolejne inwestycje zwiększające jego konkurencyjność (rozd. 2.3.3). Ta silna strona jest fundamentem wzmacniania konkurencyjności obu portów, a tym samym zewnętrznej dostępności transportowej. Sprzyjać to będzie również przyciąganiu inwestycji wymagających dużej dostępności transportowej, a także rozwojowi turystyki.

---

### 3.2.1.4 BOGATE ŻYCIE KULTURALNE OPARTE NA UNIKATOWYM DZIEDZICTWIE

Gdańsk należy do liderów życia kulturalnego w Polsce, w szczególności w zakresie muzealnictwa i działalności profesjonalnych instytucji muzycznych (rozd. 2.4.4). Silną inspiracją dla życia kulturalnego jest dziedzictwo (rozd. 2.4.2). Oferta instytucji kultury jest wysoko oceniana – zarówno w środowisku opiniotwórczym, jak i przez publiczność (rozd. 2.4.5). Ten aspekt sprzyja rozbudowie infrastruktury czasu wolnego. Pośrednio wzmacnia również walory turystyczne. Jako miękki czynnik lokalizacji sprzyjać będzie także przyciąganiu inwestycji, których pracownicy cenią dobre warunki życia, a także walce o talenty.

---

### 3.2.1.5 DUŻA LICZBA USATYSFAKCJONOWANYCH TURYSTÓW I ODWIEDZAJĄCYCH

Odbudowie ruchu turystycznego po pandemii towarzyszy wysoka satysfakcja turystów i odwiedzających (rozd. 2.5.3). Wynika ona z rangi i różnorodności atrakcji miasta i regionu metropolitalnego (rozd. 2.5.1) oraz dostępności infrastruktury turystycznej i towarzyszącej (rozd. 2.5.2). Ten atut stwarza korzystne warunki dla dalszego wzmacniania atrakcyjności

turystycznej i rozbudowy infrastruktury czasu wolnego. Będzie także stymulował życie kulturalne dzięki zwiększonej liczbie potencjalnych uczestników takich wydarzeń.

---

### 3.2.2 SŁABE STRONY

---

#### 3.2.2.1 NISKI OGÓLNY POZIOM INNOWACYJNOŚCI

Gdańsk i region metropolitalny koncentrują zdecydowaną większość zasobów i zdolności innowacyjnych województwa, które w zestawieniu regionów UE zaliczane jest do kategorii „wschodzących innowatorów” – najniższej z czterech klas innowacyjności. W porównaniu do dużych polskich miast, Gdańsk pod względem liczby patentów udzielonych przez UPRP na 1 mln mieszkańców również nie wypada korzystnie. Choć nastąpiła poprawa w zakresie części aspektów innowacyjności to jednocześnie nastąpił znaczący względny spadek publicznych nakładów na badania i rozwój, a także stagnacja w zakresie ochrony własności intelektualnej (rozd. 2.1.1, 2.1.4). Opisywana słaba strona jest znaczącym utrudnieniem wzmocnienia zdywersyfikowanej, inteligentnej i konkurencyjnej gospodarki, transformacji energetycznej i cyfrowej oraz cyfryzację usług publicznych.

---

#### 3.2.2.2 DEFICYT WYKWALIFIKOWANYCH PRACOWNIKÓW

Starzenie się społeczeństwa oraz głębokie przeobrażenia systemu edukacji i zmiany aspiracji zawodowych skutkują poważnymi niedoborami robotników przemysłowych i rzemieślników, operatorów i monterów maszyn i urządzeń czy pracowników usług i sprzedawców, ale także specjalistów. Problemy z pozyskaniem pracowników o adekwatnych kompetencjach raportują również przedsiębiorcy z obszarów Inteligentnych Specjalizacji Pomorza (rozd. 2.2.3). Obserwowany deficyt to poważna bariera bezpośrednio utrudniająca rozwój gospodarki, a w szczególności tworzenie nowych miejsc pracy. Wobec istniejących niedoborów pracodawcy coraz częściej upatrują dróg rozwoju we wdrażaniu pracooszczędnych rozwiązań.

---

#### 3.2.2.3 TURYSTYFIKACJA

Ukierunkowanie części gospodarki na obsługę turystów prowadzi do częściowego zatarcia lokalnej specyfiki atrakcji turystycznych, pogarsza warunki zamieszkania stałych mieszkańców w dzielnicach koncentrujących ruch turystyczny i ogranicza dostęp do podstawowych usług oraz tworzy monofunkcyjną tkankę miejską pozbawioną codziennego życia w opustoszałych przestrzeniach publicznych. Zjawiskom tym towarzyszy sezonowo kongestia drogowa i problemy z parkowaniem. Ponadto rosnące ceny nieruchomości powstrzymują napływ potencjalnych mieszkańców (rozd. 2.5.4), co jest dotkliwe w kontekście deficytu specjalistów i walki o talenty. Problemy te będą eskalować wraz z rosnącym ruchem turystycznym, czego konsekwencją będzie malejąca satysfakcja turystów i odwiedzających oraz spadek atrakcyjności miasta.

---

#### 3.2.2.4 TRUDNA SYTUACJA FINANSOWA TWÓRCÓW I INSTYTUCJI KULTURY

Finansowanie instytucji kultury stało się jeszcze większym wyzwaniem w okresie pandemii. Konieczność bardziej intensywnej pracy przede wszystkim w obszarze marketingu i promocji, deficyt sprzętu, oprogramowania, kompetencji po stronie odbiorców i twórców, a także uregulowań praw autorskich do treści publikowanych w Internecie generowały zwiększone koszty przy ograniczonych przychodach związanych z trudnością dotarcia do publiczności. Poważnym problemem okazał się też spadek wynagrodzeń, szczególnie w przypadku niezależnych twórców i animatorów życia kulturalnego. Problemy te mogą ulec pogłębieniu w wyniku nadchodzącej recesji/spowolnienia, rosnących kosztów utrzymania, ograniczanej siły nabywczej publiczności oraz nasilonej konkurencji, jaka na tym polu ma miejsce pomiędzy miastami – zarówno w układzie krajowym jak i międzynarodowym. Ten aspekt utrudni rozbudowę infrastruktury czasu wolnego, pośrednio ograniczy również walory turystyczne.

---

#### 3.2.2.5 NIEZADOWALAJĄCA JAKOŚĆ LOKALNYCH PRZESTRZENI PUBLICZNYCH

Cykliczne badania ujawniają dość krytyczne podejście mieszkańców do przestrzeni publicznych w pobliżu miejsca zamieszkania (3,44 w skali 1-6 w 2021 r.). Niżej oceniano jedynie zadowolenie z poziomu zdrowia i usług medycznych oraz infrastrukturę plażową. W kształtowaniu takich opinii wydaje się mieć znaczenie nie tylko materialna składowa przestrzeni publicznych, na kształt której władze samorządowe mają istotny wpływ, ale także funkcjonalność (rozdz. 2.6.2). Oferta usług kształtowana jest w przeważającej mierze przez procesy rynkowe, w ramach których lokalnym przestrzeniom publicznym trudno konkurować z ofertą centrów handlowych i dyskontów. Jest to bariera w kształtowaniu atrakcyjnej oferty turystycznej i czasu wolnego.

---

### 3.2.3 SZANSE

---

#### 3.2.3.1 CYFRYZACJA, WIRTUALNA RZECZYWISTOŚĆ, SZTUCZNA INTELIGENCJA I ROBOTYZACJA

Cyfryzacja, wirtualna rzeczywistość, sztuczna inteligencja i robotyzacja to cztery wzajemnie napędzające się trendy, które radykalnie przyspieszyły w okresie pandemii. Rosnąca dostępność cyfrowych zbiorów informacji pozwala na przenoszenie do Internetu kolejnych produktów i usług. Skutkuje to też nowymi praktykami komunikacji zmieniającymi życie społeczne (natłok informacji i problem wiarygodności, media społecznościowe i „bańki” informacyjne). Rozwój sztucznej inteligencji pozwala coraz wierniej naśladować standardowe zachowania ludzi i znajduje coraz szersze zastosowania w świecie realnym i wirtualnym. Procesy te znajdują się w polu aktywności Inteligentnych Specjalizacji Pomorza. Będą więc sprzyjać transformacji cyfrowej, rozwojowi nowoczesnej i zdyweryfikowanej gospodarki, wzrostowi innowacyjności oraz zwiększać oczekiwania wobec cyfryzacji usług publicznych.

---

### 3.2.3.2 KRYZYS ENERGETYCZNY

Kryzys energetyczny w pełni ujawnił się jako następstwo agresji Rosji na Ukrainę i związanych z nią sankcji gospodarczych. Zależność część krajów UE, w tym Polski, od dostaw surowców z Rosji uświadomiła podatność na szantaż energetyczny, który stał się częścią agresywnych kalkulacji władz tego państwa. Choć kryzys rodzi wiele problemów i zagrożeń, to z punktu widzenia celu strategicznego i większości kierunków działań jest szansą na przełom w pełzającej dotąd transformacji energetycznej. Konieczność sprostania wyzwaniom tego kryzysu sprzyja innowacyjności i dynamizacji inteligentnych specjalizacji. Efekty przedsiębiorczego odkrywania być może znajdą zastosowanie także w innych obszarach gospodarki wzmacniając jej ogólną produktywność i zdolność regeneracji. Perspektywiczne przezwycięzenie kryzysu energetycznego będzie ważnym krokiem na drodze łagodzenia konsekwencji kryzysu klimatycznego.

---

### 3.2.3.3 PRZEMYSŁ 4.0

Włączenie procesów cyfryzacji, wirtualnej rzeczywistości i sztucznej inteligencji do działalności produkcyjnej ma przynieść konsekwencje na miarę poprzednich rewolucji przemysłowych. Przemysł 4.0 cechuje się mniejszą pracochłonnością i lepszym dopasowaniem, stanowisk pracy do kompetencji pracowników, zdecydowanie większą elastycznością na zmieniające się warunki, do produkcji reagującej na popyt w czasie rzeczywistym włącznie. Umożliwia również dalece bardziej posunięte dopasowanie produktów do indywidualnych potrzeb klientów. Ten trend jest szansą na dywersyfikację i wyższą konkurencyjność gospodarki oraz na zmniejszenie energo- i surowcochłonności tej działalności, co odpowiada postulatowi odpowiedzialności społecznej i środowiskowej. Ma też istotne znaczenie dla doskonalenia usług, integrację społeczności portowej i nowe inwestycje. Może również osłabiać globalizację poprzez skrócenie łańcuchów dostaw i relokację produkcji bliżej rynków zbytu.

---

### 3.2.3.4 GOSPODARKA O OBIEGU ZAMKNIĘTYM

Gospodarka o obiegu zamkniętym to przeciwieństwo ekstrakcyjnego modelu gospodarki „pozyskaj – wyprodukuj – użyj – wyrzucić”. W tym modelu cykle życia produktów są intensyfikowane i wydłużane (dzielenie się, pożyczanie, ponowne użycie, naprawa, odnowa) i domykane poprzez wielokrotny recykling materiałów. Wyzwaniem dla tego modelu gospodarki jest projektowanie i dobór materiałów z jednej strony zapewniających trwałość produktów, z drugiej ułatwiających recykling. Znaczenie ma też długość i złożoność łańcuchów dostaw warunkująca ekonomiczne, energetyczne i środowiskowe koszty transportu. Jego wdrożenie wymaga również odejścia od dominujących wzorców masowej konsumpcji. Wdrażanie gospodarki o obiegu zamkniętym jest wyzwaniem dla innowacyjności. Mieści się również w polu aktywności inteligentnych specjalizacji. Postępy w tej dziedzinie przyczyniać się będą do rozwoju nowoczesnej, odpowiedzialnej i zrównoważonej gospodarki.

---

### 3.2.3.5 GOSPODARKA WSPÓŁDZIELENIA

Gospodarka współdzielenia mieści się w koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym. Zasluguje jednak na wyróżnienie z uwagi na dość znaczne rozpowszechnienie. Jej istota polega na dzieleniu się nie w pełni wykorzystywanymi zasobami, współdzieleniu konsumpcji, umożliwieniu odpłatnego wykorzystania dóbr jako alternatywy dla ich posiadania. Wdrażanie gospodarki o obiegu zamkniętym jest pożywką dla innowacyjności. Mieści się także w polu aktywności inteligentnych specjalizacji. Ma istotne znaczenie w funkcjonowaniu turystyki i rynku nieruchomości na wynajem krótkoterminowy. Z tego powodu jest również ważna dla Gdańska.

---

## 3.2.4 ZAGROŻENIA

---

### 3.2.4.1 RECESJA

W następstwie pandemii oraz agresji Rosji na Ukrainę narasta kryzys gospodarczy. W 2022 r. jego rozprzestrzenianie miało głównie naturę psychologiczną – przejawiało się w indeksach koniunktury, czyli opiniach przedsiębiorców i konsumentów. Niestabilność i koszty pandemii oraz kryzysu energetycznego spowodują najprawdopodobniej spowolnienie wzrostu w głównych gospodarkach świata. Nie ma natomiast jasności, jak będzie ono głębokie, trwałe i czy przekształci się w recesję, stagnację czy też stagflację. Zjawiska te będą stanowić istotne utrudnienie w urzeczywistnieniu celu i działań programu rozwoju. Skutkować mogą mniejszym strumieniem inwestycji bezpośrednich, a tym samym ograniczyć powstawanie nowych miejsc pracy, redukcją popytu na transport, ograniczeniem wydatków konsumenckich w zakresie czasu wolnego i wydatków publicznych, w tym na infrastrukturę techniczną i społeczną.

---

### 3.2.4.2 DEGLOBALIZACJA

Symbolem deglobalizacji stał się akronim ABC – Anywhere But China (wszędzie tylko nie w Chinach). Odzwierciedla on wrażliwość globalnego systemu dostaw na czas, która zakłóciła funkcjonowanie licznych branż przetwórstwa przemysłowego, wykorzystującego komponenty powstałe na Dalekim Wschodzie. Ponadto jest on wyrazem narastającej rywalizacji Stanów Zjednoczonych z Chinami oraz obaw o skutki nadmiernego uzależnienia kluczowych sektorów gospodarki krajów demokratycznych od autorytarnego systemu społeczno-gospodarczego tego państwa. Trend może wzmacniać rozwój przemysłu 4.0, którego atuty w pełni ujawnią się w bliskości względem konsumentów. Skrócenie łańcuchów dostaw w następstwie deglobalizacji oznaczać będzie słabnący popyt na transport morski. Potencjalna relokacja inwestycji z Dalekiego Wschodu do Europy Środkowej najprawdopodobniej nie zrównoważy tego spadku, gdyż powiązania kooperacyjne relokowanych przedsiębiorstw z podmiotami w Europie Zachodniej w większym stopniu obsługiwane będą transportem lądowym niż przez port w Gdańsku.

---

### 3.2.4.3 NIESTAŁOŚĆ W GOSPODARCE

Rosnąca złożoność systemu jakim jest cywilizacja przemysłowa skutkuje narastającą „nieprzejrzystością przyczynową”<sup>124</sup>. Negatywne konsekwencje tego zjawiska mogą być szczególnie dotkliwe dla procesów inwestycyjnych i niezawodności łańcuchów dostaw. Mogą zatem utrudniać przyciąganie inwestycji do Gdańska oraz powodować wahania popytu w globalnym transporcie morskim. Jednocześnie ta przeszkoda może wyzwać procesy przedsiębiorczego odkrywania, czyli dostrzegania okazji w zachodzących zmianach. Rozwiązania pojawiających się problemów wynikających z niestałości mogą znaleźć nieoczekiwane zastosowanie w innych dziedzinach życia i stać się czynnikiem wzrostu gospodarczego.

---

### 3.2.4.4 WALKA O TALENTY

Przyjmując, że na rynku pracy liczą się kompetencje, czyli praktyczne zdolności wykorzystania wiedzy i umiejętności w określonych sytuacjach zawodowych, znaczenia nabierają talenty, czyli wrodzone lub nabyte predyspozycje. Pozwalają one zbliżyć się do doskonałości w określonym zawodzie. W warunkach nasilonej konkurencji talenty są jednym z kluczowych zasobów pozwalających podmiotom budować przewagę. Rywalizację o nie nasila proces cyfryzacji umożliwiający pracę z dowolnego miejsca, starzenia się społeczeństwa, niedopasowania kwalifikacyjno-zawodowe oraz niestałość w gospodarce, która utrudnia kształtowanie z natury czasochłonnych procesów kształcenia, których efekty byłyby adekwatne do potrzeb. Walka o talenty ma wymiar globalny. Dlatego z punktu widzenia celu programu rozwoju określona została jako zagrożenie. Choć Gdańsk i obszar metropolitalny dysponują pewnymi atutami, to mają one raczej rangę krajową i nie zapewnią trwałego powodzenia w rywalizacji z głównymi europejskimi i światowymi centrami gospodarczymi o najbardziej utalentowanych pracowników.

---

### 3.2.4.5 KRYZYS DEMOKRACJI I WTÓRNA CENTRALIZACJA

Kryzys demokracji liberalnej przejawia się naruszeniami podziału i równowagi władz oraz reguł je kształtujących w celu osiągnięcia partykularnych interesów, obniżeniem standardów procesu legislacyjnego, spadkiem zaufania do instytucji państwowych, frekwencji wyborczej oraz narastającą polaryzacją społeczeństwa podsycaną nastrojami antysystemowymi i populistycznymi. Przejawia się również w próbach obchodzenia zasady subsydiarności. Polegają one ograniczeniu kompetencji samorządów, stosowanie nieprzejrzystych zasad redystrybucji zasobów z poziomu krajowego do regionalnego i lokalnego, a także na centralizacji części decyzji. Tendencjom tym sprzyja również kryzys mediów opiniotwórczych, powstawanie „baniek” informacyjnych w mediach społecznościowych i szerząca się w nich dezinformacja. To zagrożenie dla programu rozwoju w szczególności w zakresie kształtowania atrakcyjności inwestycyjnej i napływu nowych inwestycji, a także swobody

---

<sup>124</sup> N. N. Taleb, 2013, Antykruchość. Jak żyć w świecie, którego nie rozumiemy, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.



życia kulturalnego. Pośrednio może ono również ograniczać innowacyjność, która potrzebuje środowiska tolerancyjnego i refleksyjnego. Konsekwencją omawianego kryzysu jest również niepewność co do skali dofinansowania działań rozwojowych prowadzonych przez polskie samorządy ze środków UE. To ryzyko mające wpływ na większość aspektów rozwoju społeczno-gospodarczego jednostek samorządu terytorialnego wyjątkowo niekorzystnie zbiegające się z zagrożeniem recesją.

### 3.3 PODSUMOWANIE ANALIZY SWOT/TOWS

Wyszczególnione mocne, słabe strony oraz szanse i zagrożenia poddane zostały analizie interakcji. Polega ona na stwierdzeniu występowania powiązań między cechami miasta pozwalającymi na urzeczywistnienie programu (mocne strony), jak i barierami stanowiącymi przeszkodę w tym procesie (słabe strony), a zewnętrznymi okolicznościami pomagającymi (szanse) lub utrudniającymi (zagrożenia) osiągnięciu zakładanych celów. Do identyfikacji tych powiązań posłużono się zestawieniem ośmiu pytań odnoszących się do czterech kombinacji elementów SWOT. Cztery z nich pozwalają określić w jaki sposób cechy miasta wpływają na zewnętrzne okoliczności (SWOT) a kolejne cztery badają relację odwrotną (TOWS) - Tab. 2. Fakt zaistnienia interakcji pomiędzy parą analizowanych elementów oznaczono jako 1, a brak takiej zależności jako 0.

**Tab. 2. Pytania identyfikujące zależności SWOT/TOWS**

Kombinacja	Pytania SWOT	Pytania TOWS
<b>Mocne strony/Szanse</b>	Czy mocne strony pozwolą wykorzystać szanse?	Czy szanse spotęgują mocne strony?
<b>Mocne strony/Zagrożenia</b>	Czy mocne strony pozwolą złagodzić zagrożenia?	Czy zagrożenia osłabią mocne strony?
<b>Słabe strony/Szanse</b>	Czy słabe strony ograniczą wykorzystanie szans?	Czy szanse przyczynią się do neutralizacji słabych stron?
<b>Słabe strony/Zagrożenia</b>	Czy słabe strony spotęgują zagrożenia?	Czy zagrożenia spotęgują słabe strony?

*Źródło: opracowanie własne na podstawie<sup>125</sup>.*

Podsumowanie liczby stwierdzonych interakcji (suma interakcji) wraz z uwzględnieniem wag poszczególnych mocnych, słabych stron oraz szans i zagrożeń (suma iloczynów) pozwoliło na sporządzenie wynikowego zestawienia (Tab. 3), które podpowiada wybór najbardziej efektywnej strategii urzeczywistnienia celu strategicznego. Suma interakcji oznacza istnienie wyraźnej zależności pomiędzy elementami. Na przykład odpowiadając na pytanie, czy mocne strony pozwolą wykorzystać szansę (Tab. 2) stwierdzono 14 (28/2) takich niepowtarzalnych zależności na 25 możliwych (pięć mocnych stron razy pięć szans). Poszczególne mocne strony

<sup>125</sup> Weihrich H., 1982, The TOWS matrix—A tool for situational analysis, Long Range Planning, 15(2), 54-66.

i szanse mają jednak zróżnicowaną wagę – od 0,1 do 0,3 (Tab. 1). Aby odzwierciedlić to zróżnicowanie wzięto pod uwagę nie tylko sam fakt zaistnienia zależności pomiędzy określoną mocną stroną i szansą, ale także wagę każdej z nich. W rezultacie otrzymano wynik w postaci sumy iloczynów lepiej określający rangę przeanalizowanych zależności. W przypadku pytania, czy mocne strony pozwolą wykorzystać szansę, otrzymano wynik 5,9 (Tab. 3). W ten sam sposób przeprowadzono pozostałe siedem analiz odpowiadających na pozostałe pytania (Tab. 2).

**Tab. 3. Podsumowanie analizy SWOT/TOWS na potrzeby realizacji celu Innowacyjne Miasto**

Kombinacja	Wyniki SWOT		Wyniki TOWS		Zestawienie SWOT/TOWS	
	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów
<b>Mocne strony/Szanse</b>	28/2	5,9	28/2	6,0	56/2	11,9
<b>Mocne strony/Zagrożenia</b>	22/2	4,9	24/2	5,4	46/2	10,3
<b>Słabe strony/Szanse</b>	20/2	5,0	16/2	3,6	36/2	8,6
<b>Słabe strony/Zagrożenia</b>	14/2	3,1	16/2	3,3	30/2	6,4

*Źródło: opracowanie własne.*

Najwięcej interakcji najbardziej znaczących dla programu odnotowano w zakresie wykorzystania szans dzięki mocnym stronom oraz wzmacniania mocnych stron przez szanse (Tab. 3). Taki wynik wskazuje na istnienie wyraźnych synergii pomiędzy mocnymi stronami miasta a zewnętrznymi szansami. To korzystne okoliczności z perspektywy urzeczywistnienia celu Innowacyjne miasto, które powinny skłaniać do maksymalnego wykorzystania tych wzajemnych relacji. W szczególności pomiędzy dwoma mocnymi stronami – zaangażowaniem w inteligentne specjalizacje i atrakcyjnością dla inwestycji w perspektywicznych branżach – a wszystkimi pięcioma szansami: cyfryzacją, wirtualną rzeczywistością i sztuczną inteligencją, kryzysem energetycznym, przemysłem 4.0, gospodarką o obiegu zamkniętym i gospodarką współdzieloną (Tab. 1).

## 4 REKOMENDACJE KIERUNKOWE

Rekomendacje kierunkowe mieszczą się w ramach celu strategicznego Innowacyjne miasto i działań kierunkowych mających ten cel urzeczywistnić. Wynikają z przeprowadzonej syntetycznej diagnozy oraz analizy SWOT/TOWS.

Rekomendacja w odniesieniu do celu głównego programu:

*Miasto konkurencyjne w zmiennych warunkach nieprzejrzystości przyczynowej, zdolne do koncentracji zasobów oraz zdolności przedsiębiorczych i innowacyjnych w celu zdyskontowania okazji, a także rozwiązywania problemów, z poszanowaniem zasad odpowiedzialności społecznej i środowiskowej.*

Rekomendacje odnoszące się do kierunków działań:

1. Koncentracja wsparcia procesów przedsiębiorczego odkrywania ukierunkowanych na najbardziej obiecujące pomysły biznesowe.
  - 1.1. Wzmacnianie zdolności ekosystemu innowacji (gospodarka, administracja, edukacja, społeczeństwo) do identyfikacji okazji oraz formułowania i wdrażania w oparciu o nie pomysłów biznesowych.
  - 1.2. Łagodzenie barier innowacyjności (fragmentacja i rozproszenie wiedzy przedsiębiorczej, obawy innowatorów o utratę przewagi konkurencyjnej w następstwie inspirowania innych podmiotów, niepewność co do wyników procesu innowacyjnego, skłonność do stosowania mniej ryzykownych strategii rozwoju) i wzmacnianie społecznego kapitału pomostowego.
  - 1.3. Włączenie użytkowników do ekosystemu innowacji poprzez inicjatywy żywych laboratoriów.
  - 1.4. Doskonalenie narzędzi wsparcia skrojonych pod potrzeby zgłaszających się lub wyłonionych w drodze naboru startupów.
  - 1.5. Doskonalenie modelu szkolnej edukacji dla przedsiębiorczości i innowacyjności.
2. Wzmacnianie atrakcyjności inwestycyjnej i przyciąganie inwestycji w największym stopniu synergicznych z miejską przedsiębiorczością i innowacyjnością.
  - 2.1. Identyfikacja potrzeb inwestycyjnych wzmacniających ekosystem innowacji i adekwatne kształtowanie promocji inwestycyjnej oraz oferty czynników lokalizacji.
  - 2.2. Doskonalenie systemu obsługi inwestycyjnej i opieki nad klientem gospodarczym.
  - 2.3. Utrwalenie międzynarodowo rozpoznawalnego wizerunku miasta i obszaru metropolitalnego jako obszaru sukcesu gospodarczego.
  - 2.4. Przyciąganie talentów – wsparcie relokacji obiecujących pracowników i przedsiębiorców.
3. Transformacja energetyczna
  - 3.1. Zwiększenie udziału odnawialnych źródeł w strukturze zużycia energii w mieście.
  - 3.2. Podniesienie efektywności energetycznej budownictwa i transportu.

- 3.3. Decentralizacja systemu dystrybucji i magazynowania energii (energetyka obywatelska, prosumenci i wspólnoty: klastry, spółdzielnie, wyspy energetyczne).
4. Cyfryzacja usług publicznych.
  - 4.1. Zwiększanie liczby procedur urzędowych oraz ich zakresu obsługiwanych zdalnie.
  - 4.2. Integracja systemów informatycznych administracji publicznej.
  - 4.3. Rozbudowa repozytoriów otwartych danych.
  - 4.4. Doskonalenie standardów i procedur cyberbezpieczeństwa.
5. Wzmacnianie konkurencyjności portu morskiego.
  - 5.1. Zapewnienie adekwatności parametrów infrastruktury portowej do potrzeb żeglugi.
  - 5.2. Usuwanie wąskich gardeł transportowych w relacji portu z zapleczem na terytorium miasta i obszaru metropolitalnego.
  - 5.3. Doskonalenie rozwiązań z zakresu ochrony środowiska i ograniczania emisji zanieczyszczeń.
  - 5.4. Integracja społeczności portowej miasta i obszaru metropolitalnego.
6. Wzmacnianie konkurencyjności portu lotniczego.
  - 6.1. Rozwój siatki połączeń lotniczych.
  - 6.2. Modernizacja infrastruktury pola manewrowego oraz systemów nawigacji zapewniających najwyższe standardy niezawodności technicznej i gotowości operacyjnej.
  - 6.3. Modernizacja terminali utrzymująca wysoki komfort obsługi podróżnych.
  - 6.4. Rozwój miasta lotniskowego i wzrost dostępności transportem publicznym.
  - 6.5. Wdrażanie rozwiązań zmniejszających negatywne oddziaływanie na środowisko i przyrodę, w tym dążenie do neutralności klimatycznej.
7. Zachowanie unikatowości walorów turystycznych i odpowiedzialny społecznie rozwój turystyki.
  - 7.1. Ochrona walorów przyrodniczych i kulturowych, w szczególności najbardziej unikatowych.
  - 7.2. Zapobieganie powstawaniu obszarów zabudowy o dominacji funkcji najmu krótkoterminowego.
  - 7.3. Wzmacnianie roli dziedzictwa i funkcji kultury jako waloru turystycznego.
  - 7.4. Włączanie dzielnicowych społeczności w tworzenie alternatywnych względem głównej oferty produktów turystycznych (Lokalni Przewodnicy i Przewodniczki).
  - 7.5. Wypracowanie i wdrażanie dobrych praktyk współżycia społecznego w obszarach koncentracji ruchu turystycznego, w tym informowanie o nich turystów i odwiedzających.
  - 7.6. Wdrażanie sezonowych ograniczeń w parkowaniu samochodów w obszarach koncentracji ruchu turystycznego, udostępnianie parkingów zbiorczych skomunikowanych z atrakcjami transportem publicznym.
  - 7.7. Wzmacnianie rangi Gdańska jak krajowego i międzynarodowego ośrodka turystyki biznesowej.
8. Przyciąganie talentów i wzmacnianie tolerancji dzięki bogatemu życiu kulturalnemu.

- 8.1. Utrzymanie wysokiego poziomu artystycznego i różnorodności oferty kulturalnej.
- 8.2. Animowanie lokalnego życia kulturalnego w celu wzmocnienia kapitału społecznego i identyfikacji z miastem/dzielnica.
- 8.3. Podnoszenie międzynarodowej rangi i rozpoznawalności Gdańska jako ośrodka europejskiego dziedzictwa i kultury.
- 8.4. Promowanie pamięci kulturowej jako źródła otwartości, tolerancji, solidarności, innowacyjności i kreatywności.
- 8.5. Utrzymanie systemu nagród, stypendiów i dotacji dla twórców i instytucji kultury.
- 8.6. Wspieranie przedsiębiorczości kreatywnej i animującej życie kulturalne.
9. Kreowanie atrakcyjnych przestrzeni publicznych jako katalizatorów przedsiębiorczości, innowacyjności i kreatywności.
  - 9.1. Doskonalenie narzędzi partycypacji społecznej w planowaniu i projektowaniu przestrzeni publicznych.
  - 9.2. Kontynuowanie programu modernizacji przestrzeni lokalnych i jego intensyfikacja w aspekcie inwestycyjnym.
  - 9.3. Organizacja przestrzeni publicznych z wykorzystaniem walorów terenów zieleni, cieków i zbiorników wodnych.
  - 9.4. Animacja życia kulturalnego w przestrzeniach publicznych.
  - 9.5. Wspieranie konkurencyjności oferty usługowej dostępnej w krawędziach przestrzeni publicznych.
  - 9.6. Kontynuacja programu rewitalizacji zdegradowanych dzielnic miasta.

## 5 PODSUMOWANIE

Niniejsze diagnoza identyfikuje istotne warunki i czynniki dla urzeczywistnienia celu czwartego Strategii Rozwoju Miasta Gdańsk 2030 Plus. Cel ten – Innowacyjne miasto – to miasto oparte na nowoczesnej, odpowiedzialnej i zrównoważonej gospodarce, wspierające rozwój przedsiębiorczości, zapewniające atrakcyjne warunki pracy i prowadzenia konkurencyjnej działalności gospodarczej, prowadzące mieszkańców do dobrobytu. Ustalenia strategii określają, że będzie on wprowadzony w życie poprzez pięć kierunków działań: dywersyfikację, wzrost innowacyjności i konkurencyjności gospodarki odpowiedzialnej społecznie i środowiskowo, transformację energetyczną, cyfryzację usług publicznych, wzmacnianie pozycji portu morskiego i lotniczego oraz wzrost atrakcyjności turystycznej i rozwój infrastruktury czasu wolnego. To ramy przeprowadzonej analizy. Jej rezultaty stanowią punkt wyjścia do opracowania programu rozwoju urzeczywistniającego cel strategiczny Innowacyjne miasto.

Za główną metodę badawczą przyjęto metodę kameralną – analizę szerokiego zestawu opracowań diagnostycznych, strategicznych oraz danych ilościowych i jakościowych. Zgromadzoną dokumentację określono jako wiarygodną, adekwatną i aktualną, oraz w pogłębiony sposób analizującą część szczegółowych zagadnień objętych diagnozą. W koniecznym zakresie wnioski z kwerendy materiałów uzupełniono analizami statystycznymi.

W każdym z siedmiu analizowanych aspektów Gdańsk dysponuje znaczącymi atutami. Mają one charakter nie tylko kapitału materialnego czy finansowego, ale także ludzkiego oraz społecznego. W kontekście celu strategicznego Innowacyjne miasto oraz sformułowanych kierunków działań zidentyfikowano po pięć kluczowych silnych i słabych stron. Silne strony to: atrakcyjność dla inwestycji w perspektywnych branżach; zaangażowanie w inteligentne specjalizacje; silna pozycja na rynku przewozów kontenerowych i lotniczych; bogate życie kulturalne oparte na unikatowym dziedzictwie; duża liczba usatysfakcjonowanych turystów i odwiedzających. Natomiast do słabych stron zaliczono: niski ogólny poziom innowacyjności; deficyt wykwalifikowanych pracowników; turystyfikację; trudną sytuację finansową twórców i instytucji kultury oraz niezadowalającą jakość lokalnych przestrzeni publicznych.

Określono również po pięć szans i zagrożeń, które w perspektywie do 2030 r. będą wchodzić w interakcje z procesami urzeczywistnienia celu strategicznego. Szanse to: cyfryzacja, wirtualna rzeczywistość i sztuczna inteligencja; kryzys energetyczny; przemysł 4.0; gospodarka o obiegu zamkniętym i gospodarka współdzielona. Do zagrożeń zaliczono: recesję, deglobalizację, niestałość w gospodarce, walkę o talenty i kryzys demokracji.

Analiza SWOT/TOWS wykazała najwięcej interakcji najbardziej znaczących dla programu rozwoju w zakresie wykorzystania szans dzięki mocnym stronom oraz wzmacniania mocnych stron przez szanse. Takie wyniki wskazują na istnienie wyraźnych synergii pomiędzy mocnymi stronami miasta a zewnętrznymi szansami. To korzystne okoliczności z perspektywy urzeczywistnienia programu Innowacyjne miasto. Szczególnej uwadze w dalszych pracach

należy polecić związki pomiędzy dwoma mocnymi stronami – zaangażowaniem w inteligentne specjalizacje i atrakcyjnością dla inwestycji w perspektywicznych branżach – a wszystkimi pięcioma szansami: cyfryzacją, wirtualną rzeczywistością i sztuczną inteligencją, kryzysem energetycznym, przemysłem 4.0, gospodarką o obiegu zamkniętym i gospodarką współdzieloną.

W oparciu o wyniki analizy SOWT/TOWS sformułowano propozycję celu głównego programu rozwoju Innowacyjne miasto: miasto konkurencyjne w zmiennych warunkach nieprzejrzystości przyczynowej, zdolne do koncentracji zasobów oraz zdolności przedsiębiorczych i innowacyjnych w celu zdyskontowania okazji, a także rozwiązywania problemów, z poszanowaniem zasad odpowiedzialności społecznej i środowiskowej. Ponadto zaproponowano dziewięć celów uszczegóławiających kierunki oddziaływania programu.

W odniesieniu do sformułowanych propozycji dwie kwestie wymagają komentarza. Centralnym pojęciem analizowanego celu strategicznego i programu rozwoju jest innowacyjność. Wydaje się, że należy postrzegać ją w kategoriach przedsiębiorczego odkrywania, które jest istotą przedsiębiorczości rozumianej jako umiejętności dostrzegania okazji i zdolności do ich rynkowego zdyskontowania. Procesy ten nasilają się z reguły jako odpowiedź na pojawiające się problemy i wyzwania. Odpowiedzi te przybierają nieraz nadmiarową postać, rozwiązującą nie tylko pierwotny problem, ale znajdujących zastosowanie w innych dziedzinach gospodarki. Sukces może być wzmacniany w warunkach wysokiego kapitału społecznego, poprzez dzielenie się pomysłami i inspirowanie do ich rozwoju większej liczby podmiotów, co w dłuższej perspektywie zwiększa szansę na doskonalenie i różnicowanie produktów, a zarazem multiplikuje korzystne efekty dla całej gospodarki miasta. W tej perspektywie kryzys energetyczny, czy recesja – o ile nie będzie bardzo głęboka i długotrwała – powinna sprzyjać innowacyjności. Warunkiem skuteczności wsparcia przedsiębiorczego odkrywania jest jednak duża elastyczność narzędzi interwencji polegająca na umiejętności koncentracji zasobów i zdolności na wybranych pomysłach, śmiałości, skłonności do ryzyka, ale również uznania porażki i porzucania projektów nie przynoszących spodziewanych rezultatów oraz zaprzestawania wsparcia tych, które osiągnęły zakładany stopień dojrzałości.

Mimo, że program dotyczy miasta Gdańsk jako jednostki samorządu terytorialnego, to jego sukces uwarunkowany jest zdolnością do współpracy z partnerami w całym obszarze metropolitalnym oraz działającymi na szczeblu regionalnym. Gospodarka to gęsta sieć powiązań, dla których granice jednostek administracyjnych nie mają zasadniczego znaczenia. Ponadto interwencja prowadzona jest na różnych szczeblach. Ponownie innowacyjność jest dobrą ilustracją tej kwestii. Dość niski poziom ogólnej innowacyjności powinien skłaniać do koncentracji zasobów i koordynacji wysiłków na najbardziej obiecujących przedsięwzięciach, wpisujących się jednocześnie we wspólne wartości i interesy.