

#Warszawa2030

Inspirujemy świat – diagnoza

Autorzy:



Wojciech Dziemianowicz
Magdalena Cybulska
Jakub Tarnacki
Weronika Rafał
Michał Błaszczak
Olga Drabek
Dominika Płaczek

Redakcja:
Paulina Boguta-Miller

Warszawa, grudzień 2019 r.



Spis treści:

1.	5
1.1.	5
1.2.	5
1.3.	6
1.4.	7
2.	9
2.1.	9
2.2.	12
2.3.	16
2.4.	21
2.5.	26
2.6.	33
3.	34
4.	37
5.	43
6.	45
7.	47
8.	50
9.	52

Spis użytych skrótów

SKRÓT	ROZWINIĘCIE
AWF	Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie
BDL GUS	Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego
CKF	Centrum Kultury Filmowej im. Andrzeja Wajdy
CMJP2	Centrum Myśli Jana Pawła II
DSH	Dom Spotkań z Historią
GUS	Główny Urząd Statystyczny
MK	Muzeum Karykatury im. Eryka Lipińskiego
MPW	Muzeum Powstania Warszawskiego
MSN	Muzeum Sztuki Nowoczesnej
MŚP	Małe i średnie przedsiębiorstwa
MW	Muzeum Warszawy
OMW	Obszar Metropolitalny Warszawy
PAIH	Polska Agencja Inwestycji i Handlu
PAN	Polska Akademia Nauk
PO	Program Operacyjny
PW	Politechnika Warszawska
RPO	Regionalny Program Operacyjny
SDK	Staromiejski Dom Kultury
SGGW	Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
SGH	Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
SP	(Teatr) Scena Prezentacje
SV	Sinfonia Varsovia
UE	Unia Europejska
UKSW	Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie
UW	Uniwersytet Warszawski
WOF	Warszawski Obszar Funkcjonalny

1. Inspirujemy świat – założenia diagnozy

Prezentowana diagnoza stanowi zbiór informacji i opinii, które mają być pomocne w pracach nad przygotowaniem programu wdrożeniowego do celu operacyjnego 4.4. Inspirujemy świat, zawartego w *Strategii #Warszawa2030*. Przedstawia stan na 31 grudnia 2019 roku.

1.1. Inspirujemy świat – istota celu operacyjnego

Cel operacyjny 4.4. Inspirujemy świat jest jednym z czterech celów operacyjnych w ramach celu strategicznego *Twórcze środowisko*. Przedmiotem analizy w diagnozie jest działalność różnych grup, oparta o własną twórczość ich przedstawicieli, a także o innowacyjne idee.

W szerokim rozumieniu inspirowanie może odbywać się zawsze, gdy dochodzi do jakiegokolwiek współpracy czy relacji między tym, kto inspirowa, a tym, kto jest inspirowany. Istotą celu 4.4. stanowi zwiększenie międzynarodowej aktywności instytucji, organizacji, ale również pojedynczych twórców, naukowców i przedsiębiorców z Warszawy. Oczekuje się, że ta aktywność będzie dobrze służyła zarówno warszawskiej, jak i światowej stronie.

1.2. Inspirujemy świat – jeden z trzynastu celów operacyjnych

Strategia #Warszawa2030 określa cztery cele strategiczne:

1. Odpowiedzialna wspólnota
2. Wygodna lokalność
3. Funkcjonalna przestrzeń
4. Twórcze środowisko

oraz 13 celów operacyjnych. Ostatni z nich (cel 4.4.) dotyczy budowania przez warszawskich **przedsiębiorców, naukowców i przedstawicieli świata kultury sieci relacji poza granicami Polski**, a w szczególności:

- ✓ upowszechniania informacji o osiągnięciach;
- ✓ udziału w projektach międzynarodowych;
- ✓ zdobywania nowych partnerów oraz odbiorców usług i produktów oferowanych przez podmioty z Warszawy.

Szczególnie ważne w tym zakresie będą działania dotyczące wsparcia:

- ✓ informacyjnego, usprawniającego poszukiwanie partnerów zagranicznych i nawiązywanie partnerstw międzynarodowych;
- ✓ doradczego, ułatwiającego obecność warszawskich instytucji i organizacji na arenie międzynarodowej;

- ✓ promocyjnego, ukierunkowanego na skuteczne dotarcie do obiorców międzynarodowych z przekazem o możliwościach współpracy z szeroko rozumianą Warszawą.

Należy podkreślić, że cel operacyjny 4.4. Inspirujemy świat **nie obejmuje wszystkich zagadnień dotyczących sfery nauki, kultury i biznesu**, a koncentruje się **wyłącznie** na relacjach międzynarodowych i stanowi dopełnienie pozostałych trzech celów operacyjnych: 4.1. Rozwijamy nasz twórczy potencjał, 4.2. Generujemy innowacje, 4.3. Przyciągamy talenty i liderów. Poza tymi celami operacyjnymi zarówno instytucje nauki, kultury oraz przedstawiciele biznesu, jak i organizacje pozarządowe będą ważnym interesariuszem w innych celach strategicznych – np. Wygodna lokalność) (Tabela 1).

Tabela 1. Cel operacyjny 4.4. Inspirujemy świat na tle pozostałych celów operacyjnych w celu strategicznym Twórcze środowisko (przykłady działań pokazujących różnice w ukierunkowaniu celów operacyjnych)

Obszar tematyczny	Cele operacyjne			
	4.1. Rozwijamy nasz twórczy potencjał	4.2. Generujemy innowacje	4.3. Przyciągamy talenty i liderów	4.4. Inspirujemy świat
NAUKA	Upowszechnianie różnych form edukacji	Wsparcie informacyjne i doradcze Interdyscyplinarne sieci	Zachęty dla naukowców, studentów	Wsparcie aktywności międzynarodowej
KULTURA	Popularyzowanie i pogłębianie uczestnictwa w kulturze	Interdyscyplinarne sieci	Zachęty dla ludzi kultury	Wsparcie aktywności międzynarodowej
BIZNES	Rozwój przedsiębiorczości	Inkubatory, akceleracja firm Interdyscyplinarne sieci	Zachęty dla innowacyjnych przedsiębiorców	Wsparcie aktywności międzynarodowej
MIESZKAŃCY	Promocja podnoszenia kompetencji	Ułatwienia w dostępie do wiedzy	Zachęty dla utalentowanych mieszkańców	Wsparcie aktywności międzynarodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Strategii #Warszawa2030.

1.3. Wymogi stawiane przed diagnozą programu

Prezentowana diagnoza odpowiada wymogom stawianym tego typu dokumentom, określonym w Załączniku do zarządzenia nr 1868/2017 Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 5 grudnia 2017 roku. Należy podkreślić, że diagnoza będzie podlegała modyfikacji, wynikającej z kilku faktów:

1. Prace diagnostyczne w procesie przygotowania dokumentu programowego trwają w rzeczywistości przez cały okres opracowywania dokumentu, aż do ustalenia konkretnych celów i działań (zdarza się, że działania wymagają dodatkowego uzasadnienia, co może wiązać się ze wzbogaceniem diagnozy);

-
2. Wciąż pojawiają się ważne opracowania i nowe statystyki publiczne, co również skłania do aktualizowania diagnozy, by była ona oparta o możliwie najświeższe dane. Przykładowo czekamy na wyniki Barometru Gospodarczego, które od razu po ich udostępnieniu zostaną uwzględnione w diagnozie;
 3. Niektóre części diagnozy zawierają informacje ze sprawozdań oraz z materiałów nadesłanych przez różne instytucje, przy czym wzięto pod uwagę, że nie jest to pełen obraz sytuacji w mieście. Należy założyć, że w trakcie prac nad programem niektóre z tych informacji będą wzbogacane o dane z innych instytucji.

Według *Standardów dokumentów programujących rozwój m.st. Warszawy* diagnoza jest obowiązkową częścią procesu przygotowania Programu, a jej synteza ma być integralną częścią samego dokumentu programowego.

Zgodnie ze *Standardami*, niniejsza diagnoza zawiera¹:

- ✓ informacje pochodzące z różnych źródeł, możliwie szeroko opisujące sytuację Warszawy w kontekście celu operacyjnego 4.4.²;
- ✓ szczegółowe informacje na temat oceny sytuacji Warszawy dokonanej przez interesariuszy (warsztaty diagnostyczne);
- ✓ analizę SWOT jako metodę ułatwiającą przejście od zapisów diagnostycznych do celów;
- ✓ część rekomendacyjną, która wynika z oceny eksperckiej zespołu współautorów diagnozy.

1.4. Źródła informacji

Diagnozowanie celu operacyjnego *Inspirujemy świat*, który koncentruje się na relacjach międzynarodowych warszawskich instytucji i organizacji związanych z kulturą, nauką i biznesem, jest utrudnione z kilku powodów.

Po pierwsze, statystyka publiczna jest w tym przypadku bardzo ograniczona. Ograniczenia wynikają z faktu, że niewiele jest kompleksowych danych na temat aktywności międzynarodowej podmiotów krajowych, które to dane mogłyby służyć porównaniom. Omawianie trzech sfer: kultury, nauki i biznesu oznacza poszukiwanie danych w różnorodnych źródłach, jak np. Główny Urząd Statystyczny lub Izba Celna w Warszawie³.

Po drugie, statystyka publiczna, nawet jeśli uwzględniemy tematy ważne z punktu widzenia celu 4.4. *Inspirujemy świat*, jest ułomna ze względu na metody pozyskiwania części danych (np. aktywność instytucji przypisana jest do miejsca ich rejestracji, nie miejsca wykonywania danego działania).

¹ Załącznik do rozporządzenia nr 1868/2017 Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy (str. 21) wskazuje też inne elementy, ujęte w dalszej części niniejszej diagnozy.

² Załącznik do rozporządzenia nr 1868/2017 Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy, str. 21: „Tam, gdzie jest to uzasadnione i możliwe (z uwagi na dostępność danych) analizy powinny zostać przeprowadzone z uwzględnieniem zróżnicowania przestrzennego (co najmniej w układzie dzielnic) oraz w odniesieniu do sytuacji w innych miastach (polskich i zagranicznych) i zmiany sytuacji w czasie”.

³ Dane udostępniane przez Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Warszawie.

W związku z powyższym, ale również ze względu na charakter samej diagnozy do celu operacyjnego 4.4., zdecydowano się na szczególne potraktowanie wyników trzech warsztatów z udziałem przedstawicieli różnych instytucji. Warsztaty te posłużyły dyskusji na temat aktywności międzynarodowej Warszawy. To doświadczenia członków szerokiej grupy roboczej (łącznie 39 osób) są podstawą formułowania tez dotyczących zarówno problemów, jak i wyzwań, które pomogą w końcowej fazie ustalić program wdrożeniowy. Takie rozwiązanie pozwoli, w założeniach, na lepsze wypracowanie celów oraz działań w ramach programu.

Reasumując, diagnoza została opracowana na podstawie następujących źródeł informacji:

- ✓ warsztaty w trzech grupach roboczych, zrealizowane w obszarach: kultura, nauka, biznes. Praca 39 osób⁴ była *de facto* pracą w modelu panelu ekspertów. Wszystkie warsztaty odbyły się według tego samego scenariusza, skoncentrowanego na kluczowych cechach Warszawy oraz na barierach, które dane grupy napotykają w swoich działaniach w kontekście celu operacyjnego;
- ✓ statystyka publiczna – oferująca dane z wybranych dziedzin aktywności międzynarodowej różnych grup, jak i pozwalająca (przy zastrzeżeniach wymienionych na początku rozdziału) na systematyzację i rozpoznanie ogólnych potencjałów w zakresie kultury, nauki i biznesu;
- ✓ raporty i wyniki badań, a także informacje zamieszczone na oficjalnych stronach miast (Berlin, Budapeszt, Londyn, Madryt, Paryż, Praga, Wiedeń), w których poszukiwano dobrych praktyk;
- ✓ materiały pozyskane z jednostek organizacyjnych Urzędu m.st. Warszawy.

⁴ W tych pierwszych spotkaniach dotyczących pracy nad budowaniem programu wzięło udział 19 przedstawicieli świata kultury (warsztat I), 11 przedstawicieli świata nauki (warsztat II) i 9 przedstawicieli biznesu (warsztat III).

2. Warszawska kultura, nauka i biznes inspirują świat

1.1. Warszawa jako centrum kulturalne, naukowe i gospodarcze

Według Głównego Urzędu Statystycznego na koniec 2018 roku Warszawa liczyła prawie 1 778 tys. mieszkańców, co stanowiło 4,6% ludności w Polsce⁵. Poza silnym potencjałem ludnościowym, który powinien być rozpatrywany również w kontekście Obszaru Metropolitalnego Warszawy, stolica Polski jest także centrum kulturalnym, naukowym i gospodarczym.

W Warszawie według stanu na koniec 2018 r.:

- ✓ Działo **25 teatrów publicznych**⁶, czyli prawie 18% wszystkich teatrów publicznych w Polsce. O sile przyciągania tych instytucji kultury świadczy fakt, że w 2018 roku ich udział w ogóle przedstawień w Polsce wyniósł prawie 27%, a udział w widowni – 32% (BDL GUS);
- ✓ Działy **643 podmioty** zaliczane do sektora kultury, co stanowi 4% takich instytucji w Polsce⁷, a zarejestrowanych było 75 organizacji pozarządowych na 10 tys. mieszkańców (BDL GUS);
- ✓ Według aktualnie dostępnych badań dotyczących **sektora kreatywnego** w 2017 roku było zarejestrowanych ponad 33 tys. podmiotów, których działalność zaliczyć można do przemysłu kreatywnego, co stanowiło blisko 8% wszystkich firm w Warszawie⁸ (Kasprzak 2019);
- ✓ Funkcjonowało **71 uczelni wyższych**, co stanowi 13% wszystkich jednostek w Polsce zaliczanych do szkolnictwa wyższego (BDL GUS/POLON)⁹;
- ✓ Działo **37 jednostek naukowych Polskiej Akademii Nauk** (POLON);

⁵ Warto zwrócić uwagę na wyniki zawarte w opracowaniu firmy Orange Polska S.A. *Szacunek liczby oraz kierunków mobilności ludności w Warszawie na podstawie danych mobilnych*, według których w Warszawie średnio w ciągu dnia powszedniego przebywa 2275 tys. osób. Dane te jednak nie są porównywalne z innymi miastami, a jednocześnie nie odpowiadają na pytanie, jak wielu obcokrajowców jest w grupie, która stanowi różnicę między oficjalnymi statystykami GUS, a szacunkami wykonanymi przez firmę Orange.

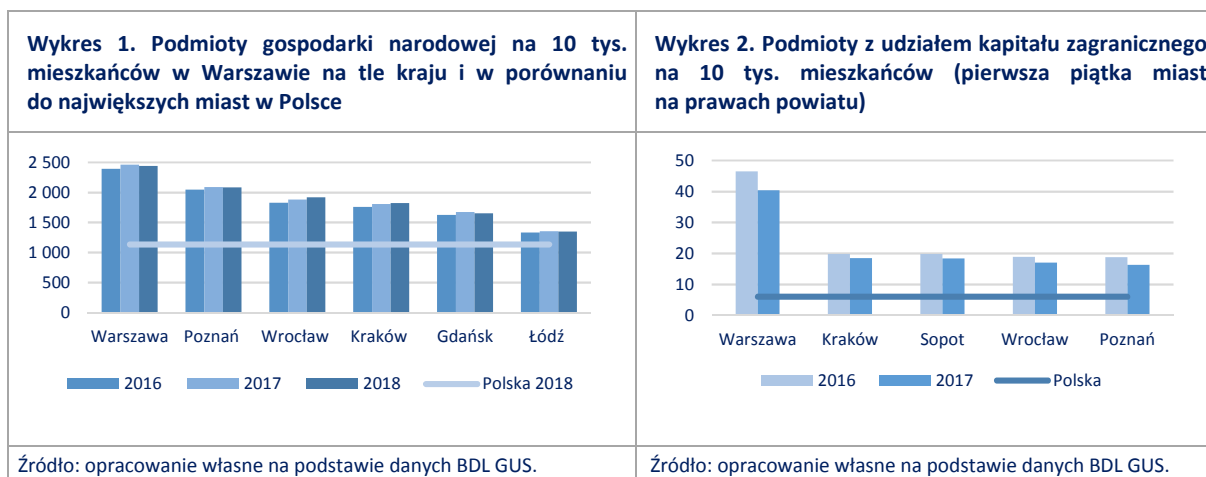
⁶ Łącznie teatry: dramatyczne; muzyczne rozrywkowe, operetki - teatry tańca, baletu, musicalu; operowe; lalkowe.

⁷ Zaliczono do nich: biblioteki publiczne i niepubliczne, centra, domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice, instytucje muzyczne, obiekty działalności wystawienniczej, teatry, kina i muzea. Nie są to wyłącznie instytucje podlegające pod Urząd m.st. Warszawy.

⁸ Przy analizie sektora kreatywnego trzeba mieć jednak na uwadze różnorodność podejść w zakresie wyboru sekcji PKD (w cytowanym badaniu wyróżniono: podsektor sztuk i rzemiosł, podsektor produkcji kreatywnej oraz podsektor usług kreatywnych – zob. Kasprzak 2018, Kasprzak 2019) oraz źródła liczebności podmiotów prowadzących działalność (w tym przypadku rejestr REGON). W eksperymentalnym badaniu Urzędu Statystycznego w Warszawie (brak publikacji pełnych danych) posłużono się statystyką opartą o dane pochodzące z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (Peszat 2019). Według tych danych Warszawa i jej obszar funkcjonalny wyróżniają się na tle kraju w zakresie liczebności podmiotów zaliczanych do sektora kreatywnego (także w przeliczeniu na liczbę mieszkańców), a najwyższy iloraz lokalizacji dotyczy firm prowadzących działalność w branży „film i video”.

⁹ W województwie mazowieckim w 2019 roku działało 128 jednostek naukowych, w tym 41 jednostek naukowych Polskiej Akademii Nauk i 69 instytutów naukowych (w tym międzynarodowych instytutów badawczych).

- ✓ **Studiowało ok. 220 tys. osób** (18% studentów w Polsce), a studia ukończyło ponad 52 tys. osób (BDL GUS)¹⁰;
- ✓ Zarejestrowanych było ogółem **2440 podmiotów gospodarki narodowej na 10 tys. mieszkańców**, czyli 10% wszystkich podmiotów w Polsce. Warszawa znacznie wyprzedza pod tym względem inne duże miasta w kraju¹¹ (Wykres 1);
- ✓ Zarejestrowana była co czwarta **spółka z udziałem kapitału zagranicznego**, co dawało miastu wysoką pozycję w przeliczeniu na liczbę mieszkańców (Wykres 2);



- ✓ Zlokalizowanych było **551 spośród 1482 startupów**, znajdujących się w bazie Polskiego Funduszu Rozwoju, co stanowi 31%¹². W ostatnim *Polish Startups 2018 Report* (Beauchamp i in. 2018) w gronie ponad 1100 respondentów z ekosystemu startupowego znalazło się 29% podmiotów z Warszawy;
- ✓ Skupione były firmy, które przejawiają znaczący **potencjał eksportowy**. W 2018 r. firmy zarejestrowane w Warszawie wyeksportowały towary za łączną wartość **62,9 mld zł**, co stanowiło 6,6% eksportu Polski. Jednak wartości eksportu odniesione do liczby ludności lub liczby różnych rodzajów podmiotów gospodarczych pokazują, że szczególnie Poznań i Gdańsk są miastami, które uzyskują wyższe wartości niż Warszawa (Wykres 3);
- ✓ W perspektywie finansowej 2014-2020 zrealizowano **238 projektów** o charakterze internacjonalizacyjnym¹³, z czego 69% zrealizowano w ramach Programu Operacyjnego

¹⁰ Liczba studentów w Polsce jednak systematycznie spada. W Warszawie jeszcze w 2017 roku (rok akademicki 2017/2018) było ponad 230 tys. studentów, a rok wcześniej studiowało blisko 240 tysięcy osób.

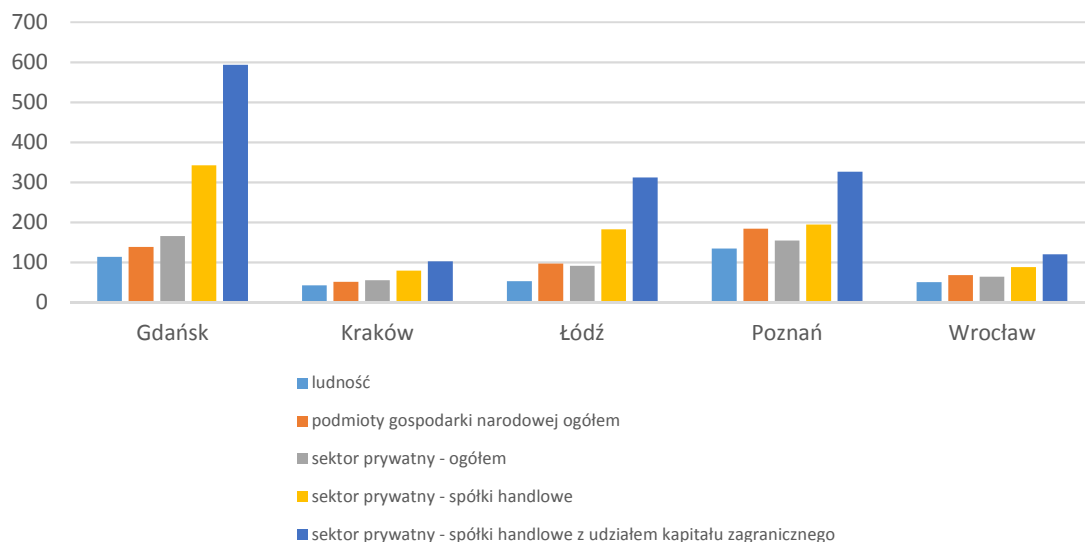
¹¹ Dotyczy porównania Warszawy z innymi największymi miastami w Polsce. Biorąc natomiast pod uwagę wszystkie miasta w Polsce (także te najmniejsze) – najwięcej podmiotów na 10 tys. mieszkańców występuje w kilku małych miastach o funkcjach turystycznych, co związane jest z nagromadzeniem w nich podmiotów gospodarczych z określonych branż.

¹² Źródło: <https://www.startup.pfr.pl/pl/ekosystem-innowacji> [dostęp 12.12.2019]

¹³ Opracowano na podstawie Listy projektów realizowanych z Funduszy Europejskich w Polsce w latach 2014-2020 (stan na 3.11.2019). Pod uwagę wzięte zostały projekty realizowane na obszarze Warszawy (wyłącznie lub między innymi). Wzięto pod uwagę wszystkie projekty realizowane w ramach działań „Internacjonalizacja MŚP” (RPO Województwa Mazowieckiego) oraz „Wsparcie promocji i internacjonalizacji innowacyjnych przedsiębiorstw” (PO Inteligentny Rozwój), a także projekty z pozostałych działań wszystkich PO, których tytuły wskazywały

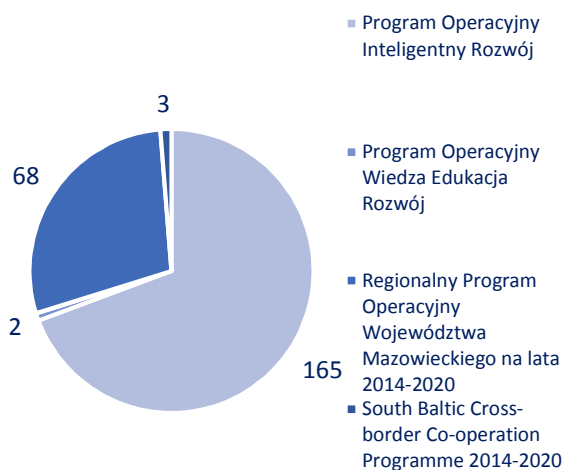
Inteligentny Rozwój, zaś Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego był źródłem największego finansowania (Wykres 4; Wykres 5).

Wykres 3. Wartość eksportu podmiotów zarejestrowanych w danym mieście w przeliczeniu na mieszkańca i liczbę podmiotów sektora prywatnego [Warszawa = 100]

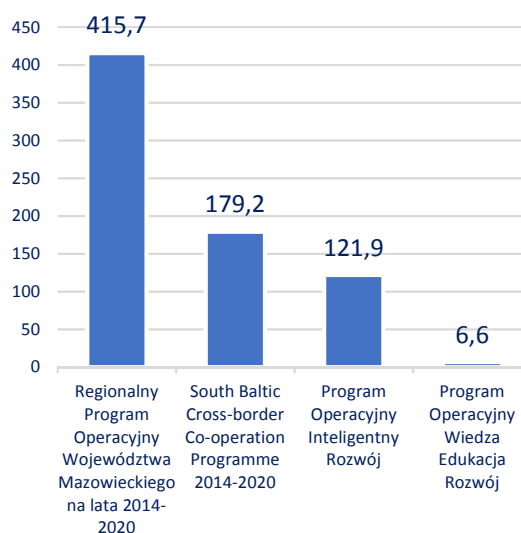


Źródło opracowanie własne na podstawie danych Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Warszawie.

Wykres 4. Liczba projektów w podziale na Programy Operacyjne



Wykres 5. Wartość projektów [mln zł]



na charakter internacjonalizacyjny. Fakt, że pod uwagę były brane projekty realizowane na terenie Warszawy, umożliwia pogłębione porównania programów krajowych z wojewódzkim.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Listy projektów realizowanych z Funduszy Europejskich w Polsce w latach 2014-2020 (stan na 03.11.19)	Źródło: opracowanie własne na podstawie Listy projektów realizowanych z Funduszy Europejskich w Polsce w latach 2014-2020 (stan na 03.11.19)
--	--

1.2. Pozycja międzynarodowa Warszawy

Warszawa ma olbrzymi potencjał i już istniejące silne relacje oraz prestiż międzynarodowy, co podkreślają następujące fakty:

- ✓ W 2018 roku odbyło się w Warszawie **13366 wydarzeń biznesowych i naukowych** (najwięcej w kraju), co daje średnio ponad 36 wydarzeń każdego dnia w roku. W imprezach tych uczestniczyło ok. 930 tys. osób. Ponad 2,5 mln m² powierzchni tygodniowo jest wykorzystywanych pod tego typu wydarzenia (*Tourism in Warsaw...* 2018);
- ✓ Ranking *International Congress And Convention Association* uwzględnia wydarzenia odbywające się cyklicznie, w których uczestniczy co najmniej 50 osób i które w ciągu trzech ostatnich lat odbywały się w różnych krajach. W 2018 roku Warszawa mogła pochwalić się 76 takimi wydarzeniami, dzięki czemu uplasowała się na 29. miejscu na świecie, 18. w Europie i 1. w Polsce wśród miast uwzględnionych we wspomnianym rankingu (*The International Association Meetings...* 2018).
- ✓ W badaniu przeprowadzonym wśród zagranicznych studentów Warszawa jest oceniana pozytywnie – raczej dobrze (55%) lub bardzo dobrze (28%) – jako miejsce do życia, a studenci zagraniczni wybierają Warszawę jako miejsce do kontynuowania nauki przede wszystkim ze względu na szeroką ofertę edukacyjną, możliwość rozwoju kariery zawodowej i zdobycia pracy już podczas studiów (*Kapitał ludzki...* 2019);
- ✓ W 2018 roku Warszawę odwiedziły 3 miliony turystów zagranicznych, tj. o 14% więcej niż w poprzednim roku; dla 52% z nich głównym celem odwiedzin w stolicy Polski było zwiedzanie lub odpoczynek, dla 14% nauka na temat lokalnej kultury, nauki oraz tradycji, dla 7% były to cele biznesowe, a dla 2% uczestnictwo w wydarzeniu kulturalnym (*Tourism in Warsaw...* 2018);
- ✓ Warszawa zajmuje 30. miejsce w rankingu jakości życia według Deutsche Bank (2019)¹⁴.

Wskazując na międzynarodowy potencjał Warszawy, należy uwzględnić działalność instytucji o silnej (ugruntowanej) pozycji zagranicznej, już odnoszących sukcesy na arenie międzynarodowej, które mogą wspierać rozwój kontaktów międzynarodowych oraz osiągnięcie sukcesu przez inne podmioty (np. poprzez dzielenie się własnymi doświadczeniami, jak i włączanie kolejnych instytucji i organizacji w

¹⁴ Pozycja Warszawy w wybranych innych rankingach dotyczących jakości życia: 82. miejsce w *Quality of life ranking* (Mercer, 2019); 116. miejsce w *Quality of Life Index 2019*, 65. miejsce w 2018 roku wśród najlepszych miast do życia według The Economics Intelligence Unit (2019).

międzynarodowe sieci współpracy). W każdej z analizowanych grup można wskazać przykłady takich podmiotów i prowadzonej przez nie działalności¹⁵ (Tabela 2):

- ✓ **Teatry miejskie**, w tym **Teatr Lalek Guliwer**, **Nowy Teatr** czy **Teatr Lalka** – to zdobywcy licznych nagród zagranicznych, w tym na XV Międzynarodowym Festiwalu Teatrów dla Dzieci w Banja Luce (Teatr Lalka, Teatr Lalek Guliwer – *Działalność Teatrów Miejskich w Warszawie...*), głównej nagrody międzynarodowego festiwalu 38. Zürcher Theater Spektakel w Szwajcarii (*Raporty sezonowe Nowy Teatr*) czy nagród na XXVI Międzynarodowym Festiwalu Teatrów Dziecięcych w Subotnicy (<https://teatrlalka.pl>);
- ✓ Działalność teatrów w Warszawie to także liczne prestiżowe projekty o charakterze międzynarodowym – np. **Teatr Powszechny** bierze udział m.in. w długofalowym projekcie dotyczącym migracji¹⁶, w którego ramach organizowane są liczne spektakle i warsztaty zagraniczne (<https://www.powszechny.com/>);
- ✓ **Orkiestra Sinfonia Varsovia** – w latach 2016-2018 występująca dla ponad 275 tysięcy słuchaczy zagranicznych, została uhonorowana wieloma krajowymi nagrodami, m.in. dyplomem Ministra Spraw Zagranicznych za wybitne zasługi dla promocji Polski w świecie (*Sprawozdanie z działalności artystycznej...*, sinfoniavarsovia.org);
- ✓ **Instytucje miejskie** działające w obszarze **sztuk wizualnych** – w tym np. **Muzeum Sztuki Nowoczesnej**, współpracujące m.in. ze Stanami Zjednoczonymi w zakresie organizacji wystaw międzynarodowych (*Sprawozdanie artystyczne z działalności... 2016*);
- ✓ **Narodowe instytucje kultury** (takie, jak: Filharmonia Narodowa, Zachęta – Narodowa Galeria Sztuki, Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski, Muzeum Narodowe czy Teatr Wielki Opera Narodowa) budujące międzynarodowy prestiż Warszawy;
- ✓ **Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN** – oprócz tego, że może pochwalić się licznymi projektami o charakterze międzynarodowym (m.in. udziałem w zagranicznych konferencjach i wystawach), jest zdobywcą **Nagrody Europa Nostra**, przyznawanej za wybitne osiągnięcia w działaniach na rzecz dziedzictwa kulturowego (<https://warszawa.wyborcza.pl/>);
- ✓ **Warszawskie Targi Książki** organizowane co roku przez grupę wydawców są miejscem wymiany międzynarodowych doświadczeń i prezentacji wystawców z różnych krajów na świecie (targi-ksiazki.waw.pl/);
- ✓ Festiwal filmowy **Millenium Docs Against Gravity** to jeszcze jedno wydarzenie o dużym potencjale i znaczeniu międzynarodowym – jest jedynym z pięciu największych pod względem liczby widzów festiwali dokumentalnych na świecie (<https://www.againstgravity.pl/>);
- ✓ Sukcesy w skali międzynarodowej odnoszą także inicjatywy o charakterze oddolnym oraz te powstające w efekcie pracy organizacji pozarządowych. Jako przykład można podać organizowany

¹⁵ Rozszerzenie podejmowanych w tym rozdziale zagadnień znajduje się w rozdziałach dotyczących poszczególnych obszarów (kultura, nauka, biznes).

¹⁶ Projekt „Atlas of Transitions. New geographies for a cross-cultural Europe”, realizowany we współpracy m.in. z Uniwersytetem Warszawskim (<https://www.powszechny.com/>).

od 2005 roku **Międzynarodowy Festiwal Teatrów Tańca Zawiorowania**¹⁷, **Międzynarodowy Festiwal Muzyki Współczesnej „Warszawska Jesień”** czy wydarzenia tworzone przez inne organizacje pozarządowe: **Warszawski Międzynarodowy Festiwal Filmowy**, **Międzynarodowy Plenerowy Festiwal Jazz na Starówce** czy **Warsaw Summer Jazz Days**;

- ✓ **Uniwersytet Warszawski i Politechnika Warszawska** – to zdobywcy Grantów Europejskiej Rady ds. Badań (*Sprawozdanie Rektora Uniwersytetu Warszawskiego...*, *Sprawozdanie z działalności Politechniki Warszawskiej...*);
- ✓ **Collegium Civitas** – zdobywca wyróżnienia dla programu „Society and Security in the Information Age” jako najlepszej praktyki w polsko-amerykańskiej współpracy akademickiej podczas konferencji z okazji 60-lecia programu Fulbrighta w Polsce (notatka uczelni);
- ✓ W najnowszym rankingu europejskich uczelni biznesowych **Akademia Leona Koźmińskiego** zajęła 48. miejsce, zaś **Szkoła Główna Handlowa** 69. miejsce;
- ✓ **Akademia Leona Koźmińskiego** jest w 2019 roku (według rankingu Financial Times) najlepszą uczelnią biznesową w Europie Środkowo-Wschodniej, zaś w zestawieniu najlepszych na świecie programów magisterskich z finansów Global Masters in Finance 2018 uczelnia zajęła 17. miejsce (<https://www.kozminski.edu.pl/>);
- ✓ Międzynarodowe studia prowadzone przez **Szkołę Główną Handlową** plasują się wysoko w międzynarodowych rankingach: w 2019 roku program CEMS Master In Management zajął 8. miejsce wśród 100 najlepszych na świecie w zakresie zarządzania (<http://www.sgh.waw.pl/>);
- ✓ **Polska Agencja Inwestycji i Handlu** z rozbudowaną siecią współpracy międzynarodowej (68 biur handlowych na wszystkich kontynentach) stanowi wsparcie dla ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw z całego kraju, w tym i z Warszawy;
- ✓ W rankingu największych polskich eksporterów w 2019 roku (Wprost, *Polscy Ambasadorzy 2019*), wśród 100 największych firm znalazło się **19 warszawskich przedsiębiorstw**. Najwyżej notowana (Grupa CIECH) uplasowała się na 21. miejscu.

Tabela 2. Typy podmiotów o silnej pozycji międzynarodowej (przykłady)

KULTURA	NAUKA	BIZNES
Instytucje kultury (w tym miejskie i narodowe)	Szkoły wyższe publiczne i niepubliczne	Korporacje międzynarodowe
Twórcy i organizatorzy międzynarodowych wydarzeń	Polska Akademia Nauk	Firmy będące największymi eksporterami w Polsce
Organizacje pozarządowe	Laboratoria badawcze	Hale expo, ośrodki konferencyjne i inne podmioty oferujące miejsce do

¹⁷ Inne międzynarodowe festiwale tańca w Warszawie to: Międzynarodowe Spotkania Sztuki Akcji Rozdroże, Festiwal Ciało/Umysł, Warsaw Flow, Warsaw Dance Days (Kaczkowski bd.).

		organizacji targów i spotkań biznesowych
Indywidualni twórcy kultury	Jednostki badawczo- rozwojowe, w tym niepubliczne	Instytucje wspierające biznes
Podmioty prywatne – sektor kreatywny		

Źródło: opracowanie własne.

1.3. Potencjał warszawskiej kultury w kontekście relacji zagranicznych

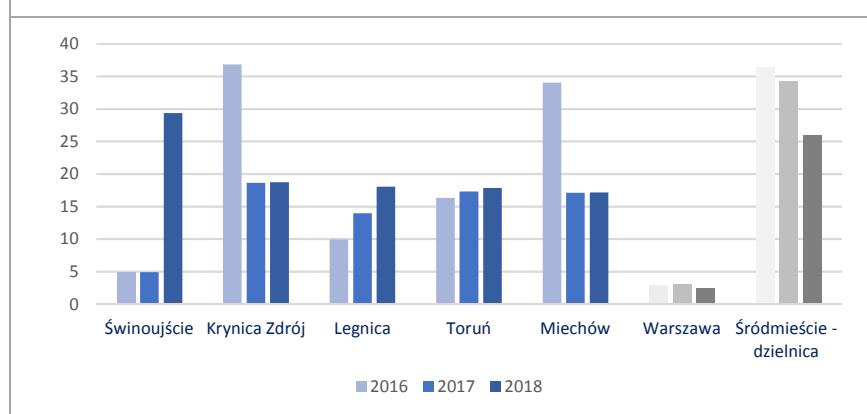
Analizując potencjał warszawskiej kultury (nie tylko w kontekście relacji zagranicznych), trzeba mieć na uwadze, że w znacznym stopniu pozostaje on poza oficjalnymi statystykami i badaniami, ponieważ nie zawierają one danych na temat całej sfery działalności kulturalnej. Pomijany obszar dotyczy między innymi indywidualnych twórców kultury, podmiotów prywatnych, artystów czy organizacji pozarządowych, w tym prowadzących działalność nietrafiającą do masowych odbiorców. Badania (zob. Kaczkowski b.d.) na temat mniej popularnych obszarów kultury są nieliczne i wskazują na różnorodność form i możliwych relacji międzynarodowych także wśród podmiotów niebędących instytucjami o charakterze samorządowym¹⁸.

Brakuje też materiałów badawczych dotyczących międzynarodowych przedsięwzięć o charakterze prywatnym (często o znacznym prestiżu i silnej marce za granicą – np. działalność agencji Alter Art¹⁹, Element Talks czy Platige Image).

Analiza międzynarodowych rankingów, opinii zagranicznych turystów i uczestników międzynarodowych wydarzeń oraz dostępne dane ilościowe pozwalają na wskazanie następujących informacji o potencjale międzynarodowym warszawskiej kultury:

- ✓ Polska stolica zajęła 17. miejsce wśród dużych miast europejskich (na pierwszym miejscu znalazł się Paryż) pod względem kultury według *The Cultural and Creative Cities Monitor (Cultural and Creative... 2019)*;
- ✓ Warszawa została uwzględniona wśród 35 miast z całego świata w *World Cities Culture Report 2018 (World Cities Culture... 2018)*;

Wykres 6. Zagraniczne i międzynarodowe wystawy w obiektach działalności wystawienniczej w Polsce na 100 tys. mieszkańców (Warszawa na tle miast-liderów z 2018 roku)



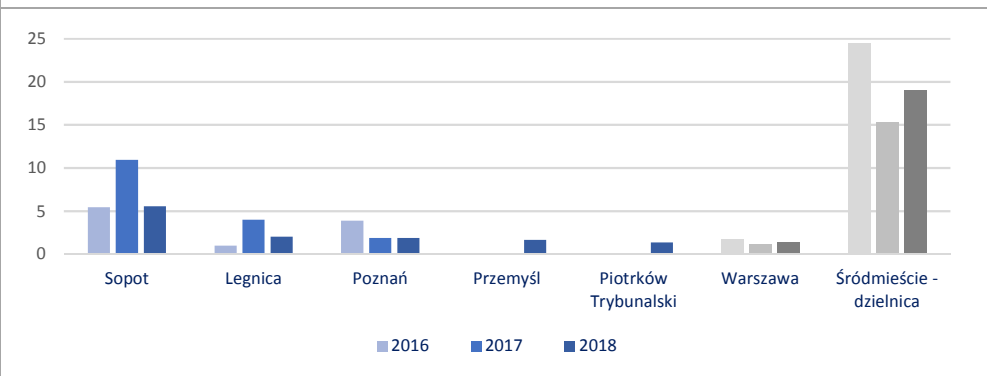
¹⁸ Jako przykład można podać działalność Teatru Tańca Zawirowania – tylko w latach 2016-2019 wziął udział w 39 zagranicznych występach na różnych kontynentach (*Występy zagraniczne „Zawirowań”*).

¹⁹ W 2019 roku agencja Alter Art. otrzymała sześć nominacji do głównych nagród w 14 kategoriach 11. edycji European Festival Awards (nagrody zostaną wręczone w styczniu 2020 roku w Groningen (Holandia)).

- ✓ Cudzoziemcy przyjeżdżający z Wielkiej Brytanii, Włoch, Niemiec, Hiszpanii i Francji decydują się na pobyt w Warszawie głównie w celach turystycznych – szczególnie interesuje ich zwiedzanie i uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych. To właśnie zabytki, kultura, architektura, religia oraz **czasy II Wojny Światowej** najczęściej kojarzą się obcokrajowcom z Warszawą. Najbardziej charakterystycznymi punktami na mapie Warszawy okazały się **Stare Miasto, Wisła, Zamek Królewski i Muzeum Narodowe**. W 2017 roku **Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN** pojawiło się jako kolejne z wyróżniających się miejsc, głównie w opinii Brytyjczyków (*Raport z badania ilościowego... 2017*);
- ✓ Z badań przeprowadzonych w 2018 roku wynika, że mieszkańcy Japonii, Chin, Stanów Zjednoczonych oraz Izraela za domenę Warszawy uznali historię (wydarzenia wojenne), kulturę oraz ciekawą architekturę. Podkreślali potencjał następujących wydarzeń i instytucji: **Międzynarodowy Konkurs Pianistyczny im. Fryderyka Chopina, Muzeum Narodowe, Zamek Królewski, Muzeum Powstania Warszawskiego** oraz **Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN** (*Raport z badania ilościowego... 2018*);
- ✓ **Warszawskie Targi Książki** (kolejne świadectwo umiędzynarodowienia miasta) co roku przyciągają zagranicznych wystawców z całego świata. W latach 2016-2018 na targach pojawili się reprezentanci ponad 30 różnych krajów (targi-ksiazki.waw.pl);
- ✓ Warszawa wypada relatywnie słabo pod kątem **obecności zagranicznych i międzynarodowych wystaw** w przeliczeniu na mieszkańca, jednak warto zwrócić uwagę na silną pozycję warszawskiego Śródmieścia (Wykres 6), która wynika z lokalizacji w tej dzielnicy kluczowych instytucji o wysokiej aktywności międzynarodowej;
- ✓ Podobnie przedstawia się sytuacja Warszawy w przypadku **działalności wystawienniczej polskich obiektów za granicą** (Wykres 7; Wykres 8). Warto zwrócić uwagę, że część miast, które wygrywają rankingi, swój sukces zawdzięcza małej liczbie ludności, a wyróżnione wystawy mają często charakter czasowy związany z sezonem turystycznym lub międzynarodową działalnością targową²⁰.

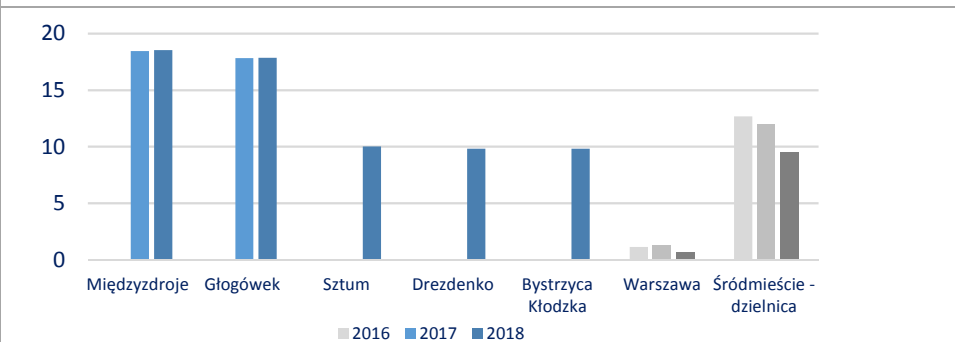
²⁰ Analiza danych statystycznych ma charakter wyłącznie poglądowy i bez wiedzy jakościowej (m.in. na temat zasięgów, charakteru czy typu wystaw) nie pozwala w pełni wnioskować na temat potencjału Warszawy.

Wykres 7. Polskie wystawy obiektów działalności wystawienniczej za granicą na 100 tys. mieszkańców (Warszawa na tle liderów z 2018 roku)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

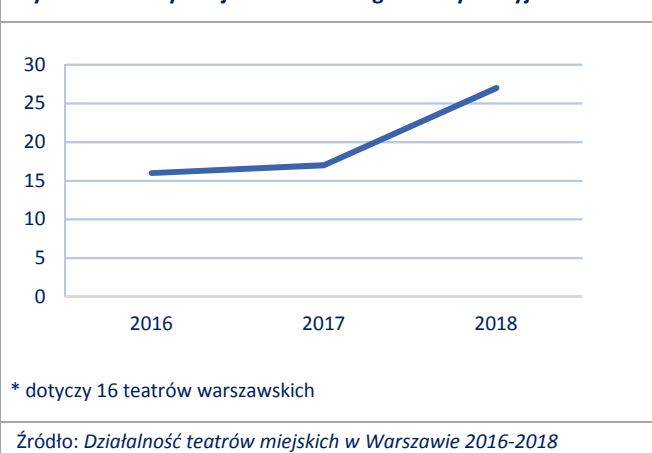
Wykres 8. Wystawy czasowe z zagranicy w polskich muzeach na 100 tys. mieszkańców (Warszawa na tle miast-liderów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

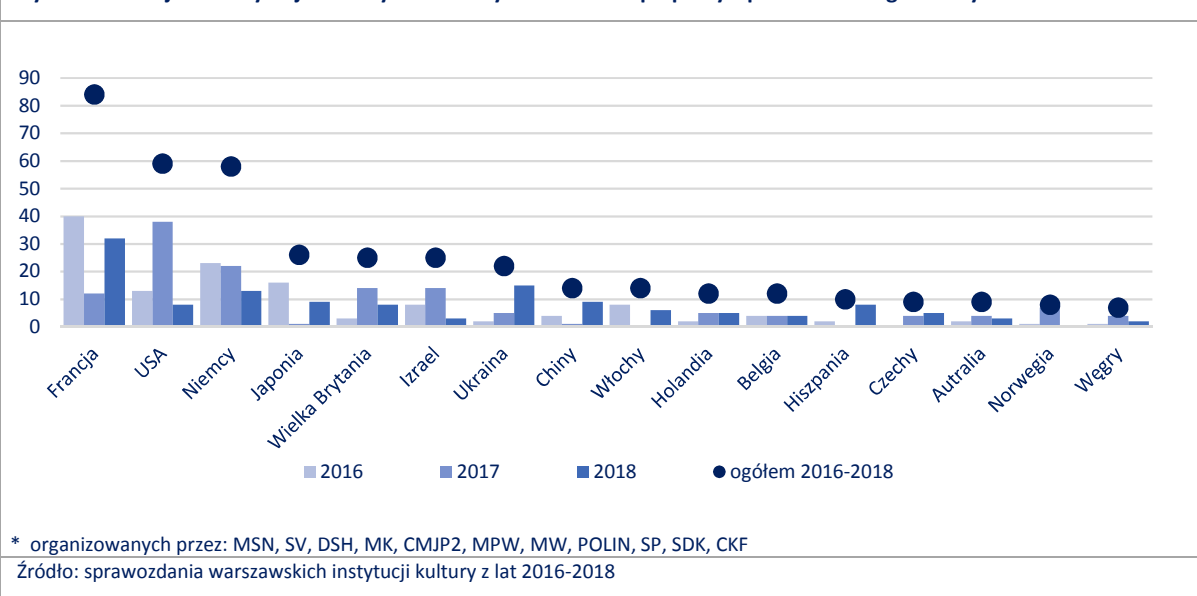
- ✓ Dane ilościowe pozyskane ze sprawozdań miejskich instytucji kultury wskazują na **wzrost ich aktywności międzynarodowej** (Wykres 9; Wykres 10);
- ✓ **Miejskie instytucje kultury** najchętniej współpracują z takimi krajami, jak: Francja, Niemcy, USA, Japonia, Izrael, Wielka Brytania;

Wykres 9. Teatry miejskie – liczba zagranicznych wyjazdów*



- ✓ **Wzrasta liczba państw**, z którymi współpracują miejskie instytucje kultury, ale jednocześnie często jest to współpraca o charakterze jednorazowym;
- ✓ Spośród samorządowych instytucji kultury największą aktywnością mierzoną liczbą wydarzeń zrealizowanych we współpracy z organizacjami zagranicznymi wyróżnia się **Orkiestra Sinfonia Varsovia**;
- ✓ W latach 2016-2018 warszawskie instytucje kultury współorganizowały wydarzenia kulturalne z 16 krajami;
- ✓ Warszawskie instytucje kultury w latach 2016-2018 otwierały się na współpracę z **krajami wysoko rozwiniętymi**;

Wykres 10. Miejskie instytucje kultury – liczba wydarzeń we współpracy z partnerami zagranicznymi*



Podsumowanie mocnych stron Warszawy w zakresie działalności kulturalnej, wymienionych przez zaproszonych ekspertów podczas warsztatów grupy roboczej, ilustruje tabela 3.

Tabela 3. Warszawa inspiruje – mocne strony miasta w obszarze kultury

Zagadnienia	mocne strony
Podmioty kultury	teatry; prywatne galerie sztuki; Teatr Wielki Opera Narodowa; Międzynarodowe Centrum Kultury Nowy Teatr; Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN; szeroka oferta publicznych instytucji kultury oraz instytucji artystycznych; centra, domy kultury; centra kreatywności; liczna obecność instytucji zajmujących się sztuką współczesną i prywatnych galerii sztuki; Zachęta – Narodowa Galeria Sztuki; twórcza obecność w Warszawie zagranicznych twórców (artystów, kuratorów); Orkiestra Sinfonia Varsovia; projektanci graficzni, projektanci mody i przedmiotów codziennego użytku, architekci, „freelancerzy”; CD Projekt
Zaplecze instytucjonalne	zaplecze instytucjonalne (stabilny model); uczelnie warszawskie; rezydencje artystów
Wydarzenia	Międzynarodowy Festiwal Muzyki Współczesnej „Warszawska Jesień”; Koncerty Chopinowskie w Łazienkach Królewskich; Międzynarodowy Konkurs Pianistyczny im. Fryderyka Chopina; Warszawski Międzynarodowy Festiwal Filmowy; Warsaw Gallery Weekend; Showcase warszawskich spektakli teatralnych; badania, konferencje, wymiany studentów; udział na międzynarodowym rynku tańca współczesnego; Warszawskie Targi Książki; Wawa Design Festiwal; Millennium Docs Against Gravity; Festiwal Kultury Żydowskiej Warszawa Singera; Forum Przyszłości Kultury w Teatrze Powszechnym; sztuki wizualne: Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski, Muzeum Sztuki Nowoczesnej, Biennale, Galerie, Spektakle teatralne wysokiej jakości; kultura klubów (muzyka, małe wydarzenia, imprezy)
Warszawa jako miejsce	II wojna światowa (dziedzictwo); Wisła – dzika rzeka; kultura jedzenia (styl życia); Warszawska Praga (dziedzictwo); Palma Joanny Rajkowskiej; Warszawa jako świetny temat „literacki”; Pałac Kultury i Nauki – niestety zupełnie niewykorzystany jako „Centrum Kultury”; Warszawska Praga; bardzo ciekawy szlak literacki, którym można zwiedzać Warszawę; architektura modernistyczna, Osiedle za Żelazną Bramą, Marszałkowska Dzielnica Mieszkaniowa
Rozwiązania instytucjonalne	współpraca międzyinstytucjonalna – samorządy i ministerstwa, silne w Warszawie i widoczne w UE;
Współpraca	sieciowanie instytucji kultury na rzecz pobudzania potrzeby uczestnictwa w kulturze; współpraca na rzecz rozwoju publiczności międzyinstytucjonalnej; konkursy dla NGO na międzynarodową współpracę środowisk twórczych
Inicjatywy oddolne	Zielony Jazdów; Domki fińskie (Otwarty Jazdów); silne środowisko aktywistyczne
Inne	kultura jedzenia i dizajnu

Źródło: wyniki prac warsztatowych.

1.4. Potencjał warszawskiej nauki w kontekście relacji zagranicznych

Biorąc pod uwagę międzynarodowe rankingi i badania dotyczące pozycji warszawskiej nauki za granicą (lub w środowisku zagranicznym), można wskazać następujące fakty z ostatnich lat:

- ✓ Warszawa zajęła 51. miejsce w rankingu najlepszych miast do studiowania za granicą (na pierwszym miejscu uplasował się Londyn) w *Best Student Cities* w 2019 roku (<https://www.topuniversities.com>);
- ✓ Uniwersytet Warszawski uplasował się na 349. pozycji w *QS Universities Ranking 2020* (<https://www.topuniversities.com>), Politechnika Warszawska na 521, a Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego na 801 (pierwsze miejsce zajął Massachusetts Institute of Technology);
- ✓ W Rankingu Szanghajskim Uniwersytet Warszawski zajmuje miejsce w piątej setce, a Politechnika Warszawska w dziewiątej (na pierwszym miejscu znalazł się Stanford University) (<http://www.shanghairanking.com>, Academic Ranking of World Universities, 2019);
- ✓ Miasto zajmuje setną pozycję w rankingu 100 największych światowych klastrów naukowych i technologicznych (na pierwszym miejscu wskazano Tokio) (WIPO, 2019);
- ✓ Warszawscy uczniowie w wieku 15 lat osiągają najwyższe na świecie wyniki w zakresie czytania ze zrozumieniem oraz najlepsze w Europie z zakresu umiejętności matematycznych i nauk przyrodniczych (badanie PISA²¹).

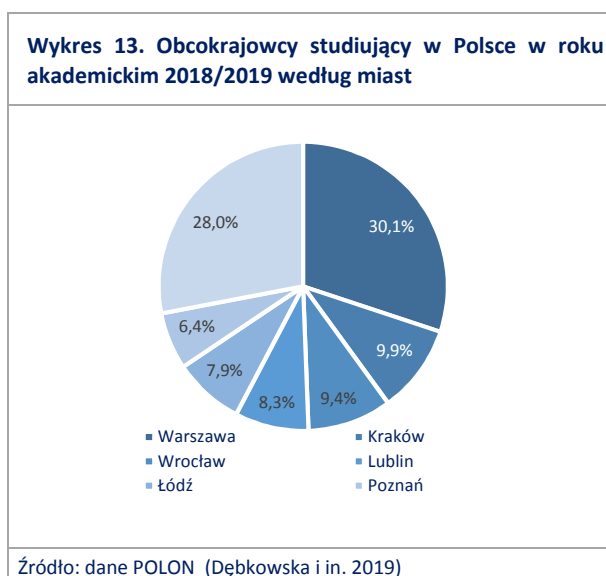
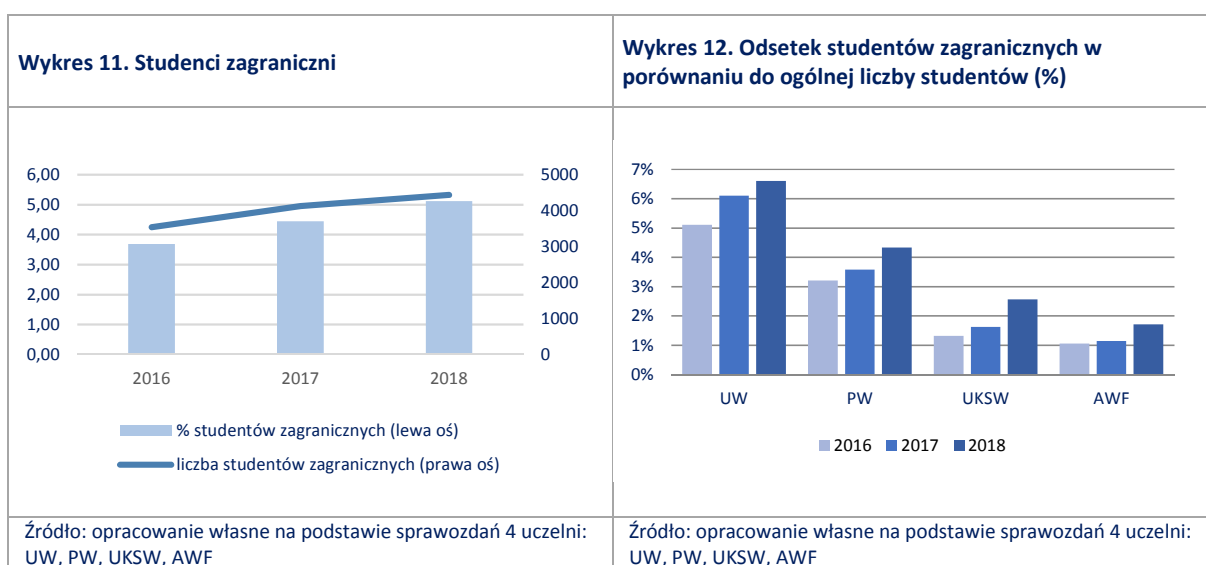
Warszawska nauka w kontekście relacji zagranicznych charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem podejmowanych działań. Analizując umiędzynarodowienie podmiotów naukowych należy pamiętać, że zalicza się do niego zarówno pozornie drobne inicjatywy (np. międzynarodowe artykuły naukowe), jak i działania o charakterze instytucjonalnym. Na podstawie zebranego materiału można wskazać następujące fakty dotyczące internacjonalizacji warszawskiej nauki:

- ✓ Część warszawskich uczelni posiada **strategie rozwoju**, w których określa cele związane z umiędzynarodowieniem, tj.: wzrost międzynarodowej widoczności wyników prowadzonych badań, budowanie sieci międzynarodowych kontaktów czy udział w międzynarodowych projektach badawczych (zob. np. *Strategia Szkoły Głównej Gospodarstwa...2017*, *Strategia Rozwoju Akademii Wychowania... 2012*);
- ✓ **Polska Akademia Nauk** intensywnie współpracuje z partnerami zagranicznymi w zakresie przygotowywania międzynarodowych publikacji naukowych – ok. 35% artykułów przygotowanych w latach 2008-2017²² miało charakter międzynarodowy (*Analiza aktywności publikacyjnej i grantowej... 2018/2019*);

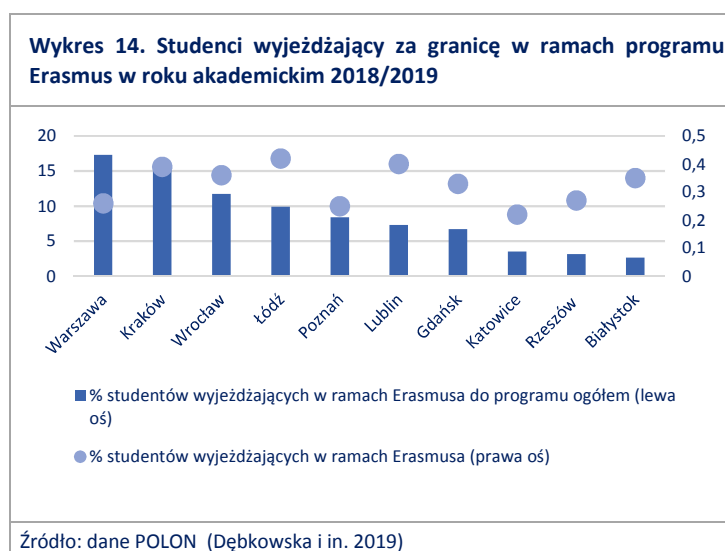
²¹ Podsumowanie wyników z lat: 2009, 2012, 2015, 2018 – porównanie metropolii (ponadmilionowych) z różnych krajów na świecie (*Warszawska edukacja w świetle PISA*).

²² Analiza danych zawartych w raporcie uniemożliwia wyodrębnienie danych tylko za okres 2016-2018.

- ✓ Na Uniwersytecie Warszawskim w 2018 roku ponad 46% publikacji przygotowano we współpracy międzynarodowej (Kwiec 2019);
- ✓ Najważniejsi partnerzy zagraniczni PAN w ramach realizacji grantów badawczych to: Niemcy, Francja i Stany Zjednoczone (*Analiza aktywności publikacyjnej i grantowej... 2018/2019*);
- ✓ W latach 2013-2018 Polska Akademia Nauk otrzymała 205 grantów europejskich (*Analiza aktywności publikacyjnej i grantowej... 2018/2019*);
- ✓ W rankingu **Perspektyw** dotyczącym 2019 roku uczelnie warszawskie (Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, Politechnika Warszawska, Uniwersytet Warszawski) zajęły cztery pierwsze miejsca w zakresie umiędzynarodowienia;
- ✓ **Rośnie liczba studentów zagranicznych** na warszawskich uczelniach (Wykres 11; Wykres 12);



- ✓ Warszawa przyciąga prawie **jedną trzecią obcokrajowców** studiujących na polskich uczelniach (Wykres 13);
- ✓ Obcokrajowcy studiujący przez co najmniej jeden rok akademicki na uczelniach warszawskich²³ pochodzą głównie z **Ukrainy i Białorusi oraz Hiszpanii, Włoch, Turcji, Litwy, Niemiec, Indii czy Chin**;
- ✓ **W przypadku UW i UKSW ok. 50% zagranicznych studentów stanowiły osoby pochodzące z Białorusi i Ukrainy**;
- ✓ **Kierunki studiów najchętniej wybierane przez cudzoziemców** to: stosunki międzynarodowe, finanse i rachunkowość, zarządzanie, dziennikarstwo i komunikacja społeczna, administracja, turystyka i rekreacja, a także kierunki techniczne, jak elektronika i techniki informacyjne, mechaniczny energetyki i lotnictwa, inżynieria produkcji, elektryczny;



- ✓ Uniwersytet Warszawski jest **twórcą dwóch międzynarodowych agend badawczych** (Centrum Kwantowych Technologii Optycznych oraz ReMedy), uczestnikiem projektów **Europejskiego Instytutu Innowacji i Technologii** oraz członkiem **sojuszu European University Alliance 4EU** (sprawozdania uczelni);
- ✓ Collegium Civitas uczestniczy m.in. w **projekcie badawczym WISE** oraz realizuje nowy na polskim rynku edukacyjnym **program podwójnego dyplomu** (notatka uczelni);
- ✓ Warszawa w porównaniu do innych polskich miast wysyła za granicę **w ramach programu Erasmus największą liczbę studentów** (Wykres 14), ale jednocześnie stanowią oni mniejszy niż w innych miastach odsetek studiujących ogółem (Dębowska i in. 2019);
- ✓ W ramach programu Erasmus:

²³ Dane dotyczą czterech uczelni warszawskich (UW, UKSW, PW, AWF). Dane (jeśli nie wskazano inaczej) pozyskano ze sprawozdań uczelni z lat 2016-2018.

-
- warszawscy studenci najchętniej udają się do: **Hiszpanii, Włoch, Francji, Portugalii, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Węgier, Austrii**;
 - na warszawskie uczelnie najchętniej przyjeżdżają studenci z: **Hiszpanii, Włoch, Francji, Portugalii, Niemiec, Turcji**;
 - z państw pozaeuropejskich można wyróżnić wymianę z **Meksykiem i Brazylią** oraz z krajami azjatyckimi, np. **Chinami, Indonezją, Koreą Południową** (głównie Uniwersytet Warszawski);
- ✓ W ramach **programu Erasmus+**²⁴ w latach 2016-2018 najwyższą mobilność zarówno studentów, jak i pracowników odnotowano na **Uniwersytecie Warszawskim** (*Program Erasmus+ w Polsce...*);
 - ✓ **Szkoła Główna Handlowa w Warszawie** jest (jedynym w Warszawie i w kraju) członkiem światowego **sojuszu szkół biznesowych CEMS** oraz **PIM** (Partnership International Management), będącego programem wymiany studentów zrzeszonych w międzynarodowym konsorcjum uczelni ekonomicznych (www.cems.org);
 - ✓ **Politechnika Warszawska** uczestniczy w programie wymiany studentów **ATHENS** (program dedykowany dla uczelni technicznych). Systematycznie zwiększa się liczba studentów wyjeżdżających do partnerskich uczelni zagranicznych – w roku akademickim 2015/2016 wyjechało 110 studentów, w 2016/2017 123 studentów, zaś w roku akademickim 2017/2018 – 129 studentów (*Sprawozdanie Rektora z działalności... 2018*)²⁵;
 - ✓ Cztery warszawskie uczelnie (SGH, UW, SGGW, PW) wyróżniły się wśród polskich uczelni liczbą projektów międzynarodowych odpowiadających celom polityk Unii Europejskiej²⁶ (*Spotkanie wprowadzające do zasad... 2019*);
 - ✓ W latach 2016-2019 **Politechnika Warszawska i Uniwersytet Warszawski** otrzymały najwyższy poziom finansowania w ramach programu Horyzont 2020²⁷;
 - ✓ W 2018 roku najwięcej **nagród zagranicznych**²⁸ otrzymały następujące warszawskie jednostki naukowe: instytuty Polskiej Akademii Nauk (29), Uniwersytet Warszawski (21), Politechnika

²⁴ Program Erasmus+ dotyczy nie tylko szkolnictwa wyższego, ale także kształcenia zawodowego, edukacji dorosłych oraz edukacji młodzieży w wieku szkolnym (<https://erasmusplus.org.pl/>). W ramach programu m. st. Warszawa realizuje wspólnie z warszawskimi szkołami oraz partnerami zagranicznymi projekt dotyczący podnoszenia osiągnięć uczniów (szerzej w rozdziale 4.).

²⁵ Politechnika Warszawska uczestniczyła także w takich programach międzynarodowej wymiany studentów, jak: EUKLA (European Korean Leadership Alliance) – we współpracy z uczelniami europejskimi i koreańskimi (<https://www.cwm.pw.edu.pl/>), NUPACE – współpraca z Nagoya University o mniejszej skali – wymiana nie więcej niż 5 studentów rocznie (<https://www.cwm.pw.edu.pl/>).

²⁶ Działalność uczelni w akcjach centralnych.

²⁷ Porównanie czterech warszawskich uczelni: UW, UKSW, PW i AWF.

²⁸ Otrzymałe nagrody są trudno porównywalne pod względem jakościowym, ponieważ obejmują zarówno działania indywidualne, jak i zespołowe oraz dotyczą różnych form działalności: naukowej, naukowo-badawczej, osiągnięć naukowo-technicznych, naukowych lub artystycznych, osiągnięć będących podstawą nadania stopnia doktora habilitowanego, wyróżnionych rozpraw doktorskich, zastosowań praktycznych wyników badań naukowych lub prac rozwojowych, wybitnego dorobku naukowego lub artystycznego. Inne nagrodzone jednostki to m.in.: Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych (8), Centrum Onkologii – Instytut im. Marii Skłodowskiej-Curie (7), Instytut Chemii i Techniki Jądrowej (7), Instytut Transportu Samochodowego (6), Instytut Wojsk Lotniczych (6), Akademia Sztuk Pięknych (4), Międzynarodowy Instytut Biologii Molekularnej i Komórkowej (2), Wojskowy Instytut Medycyny Lotniczej (1) (w nawiasie podano liczbę nagród – dane POLON).

Warszawska (19), Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego (18), Sieć Badawcza Łukasiewicz (17), Wojskowa Akademia Techniczna (13);

- ✓ W roku akademickim 2018/2019 oraz 2019/2020 przyznane zostały łącznie **34 stypendia Fulbrighta**²⁹ dla osób z warszawskich uczelni i instytutów naukowych (<https://fulbright.edu.pl/>).

Podsumowanie mocnych stron Warszawy w kontekście nauki, wskazanych podczas warsztatów grupy roboczej, zostało przytoczone w Tabeli 4.

Tabela 4. Warszawa inspiruje – mocne strony miasta w obszarze nauki

Zagadnienia	mocne strony
Ludzie nauki	eksperti w różnych dziedzinach naukowych/obszarach badawczych; ludzie – chęć rozwoju, pracy (proaktywna postawa, otwartość, rozwój zawodowy); wymiana akademicka – kadra i studenci (w obie strony);
Wysoka jakość badań	wysokiej jakości badania naukowe (uczelnie ze statusem uczelni badawczej); patenty, wdrożenia i komercjalizacja badań; tradycja nauki „czystej” np. informatyki rozumianej teoretycznie; potencjał nauk ścisłych i eksperymentalnych
Lider regionu	skupienie osób zajmujących się wyłącznie aktywnością naukową; prężne think-tanki; Warszawa postrzegana jako centrum naukowe Europy środkowo-wschodniej i pomost pomiędzy „Wschodem” a „Zachodem”; skala sektora nauki (liczba studentów, w tym zagranicznych) i skupisko instytucji naukowych
Współpraca i popularyzacja	otwartość mieszkańców; aktywna postawa – dużo inicjatyw oddolnych; sieciowanie – łączenie światów nauki i biznesu (przykład dla Litwy, Ukrainy); Uniwersytet Otwarty, Uniwersytet Trzeciego Wieku, Uniwersytet Dzieci; koncepcja współpracy miasta i sektora nauki; popularyzacja nauki wśród mieszkańców; współpraca interdyscyplinarna i międzysektorowa; różnorodność – dużo ciekawych wydarzeń, spotkań, konferencji
Inne	dobra relacja jakości do ceny (niskie koszty studiowania w Warszawie); historia i droga do demokracji; dbałość o historię, zabytki; tajemniczość – Warszawa jest nieodkryta, ciekawa, ma bogatą historię; ekologia: rezerwat przyrody, tereny zieleni miejskiej; życzliwość, otwartość, znajomość języków; transport publiczny; Wisła

Źródło: wyniki prac warsztatowych.

²⁹ Stypendia Fulbrighta przyznawane są w Polsce od 1959 roku. W ramach współpracy ze środowiskiem akademickim USA organizowane są wyjazdy stypendialne do Stanów Zjednoczonych (<https://fulbright.edu.pl/>).

1.5. Potencjał warszawskiego biznesu w kontekście relacji zagranicznych

Warszawa w licznych rankingach charakteryzujących środowisko biznesowe zajmuje wysokie pozycje, często najwyższe spośród polskich miast.

Jako przykłady z ostatnich lat można podać:

- ✓ **1. miejsce** w rankingu *POLISH CITIES OF THE FUTURE (2019/20)* przygotowywanym przez *The Financial Times Ltd.* Warszawa zajęła pierwsze miejsce zarówno w klasyfikacji ogólnej, jak i w kategoriach: potencjał ekonomiczny oraz kapitał ludzki i styl życia³⁰;
- ✓ **1. miejsce** w kategorii „transport i logistyka” oraz **2. miejsce** w kategorii „usługi biznesowe i finansowe” w regionie Europa Środkowa i Centralna Azja wg *2018 World's Most Competetitive Cities (Tourism in Warsaw... 2018)*;
- ✓ **5. miejsce** w rankingu *GLOBAL CITIES OF THE FUTURE (2018/19)* przygotowywanym przez *The Financial Times Ltd.* w klasie głównych miast w kategorii “przyjazny dla biznesu”;
- ✓ **6. miejsce** wśród dużych miast europejskich (na pierwszym miejscu Paryż) pod względem gospodarki kreatywnej w *The Cultural and Creative Cities Monitor (The Cultural and Creative Cities... 2019)*;
- ✓ **17. miejsce** wśród najbardziej atrakcyjnych inwestycyjnie miast w 2018 roku (*Global Cities Investment Monitor, 2019*);
- ✓ **17. miejsce** wśród 50 najlepszych miast dla startupów (*50 Best Startup Cities in 2019, <https://valuer.ai>*);
- ✓ **56. miejsce** w rankingu najlepszych miast dla przedsiębiorców w 2019 roku (na pierwszej pozycji Londyn) (*Cities of Opportunity 2019, <https://www.movinga.de/en>*).

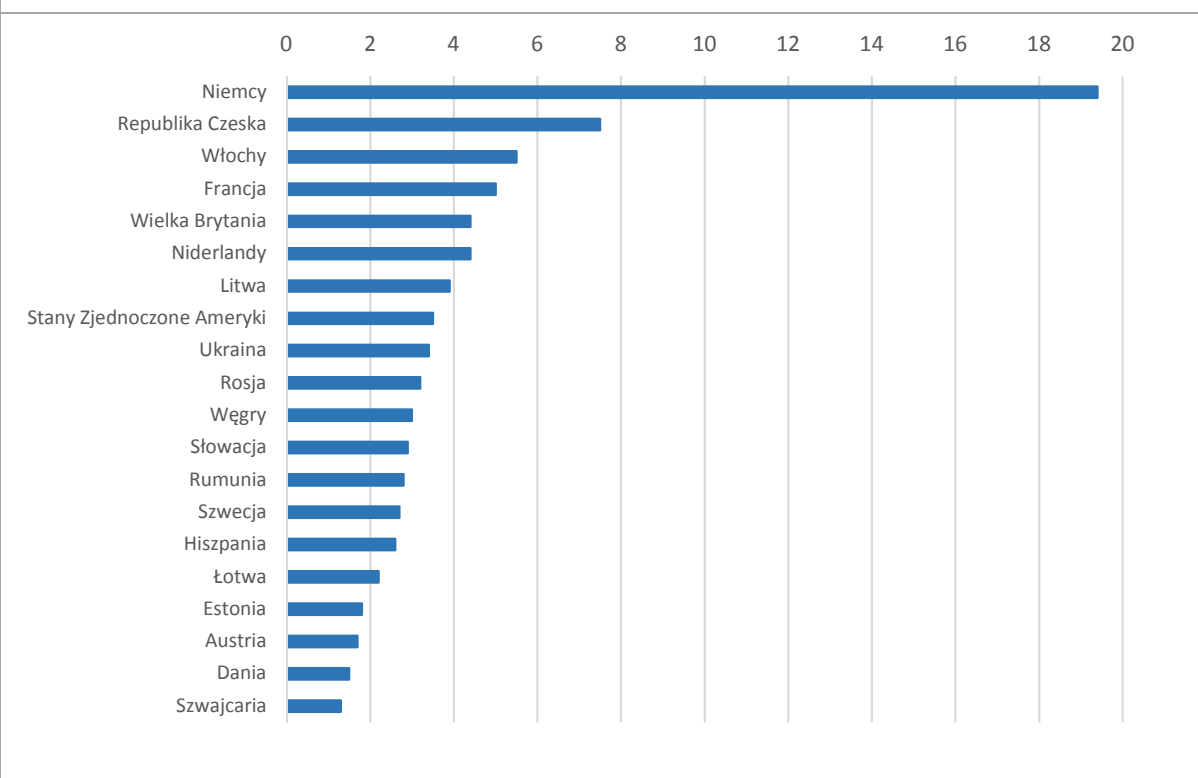
Potencjał warszawskiego biznesu w kontekście relacji zagranicznych rozpatrywać można przez pryzmat wielkości eksportu generowanego przez firmy zlokalizowane w mieście. W 2018 roku warszawskie firmy eksportowały towary do 205 krajów, jednak na 20 krajów o najwyższym udziale przypadło 82,7% całego eksportu (Wykres 15). Kluczowym partnerem warszawskich firm są podmioty z Niemiec (ponad 19% całości eksportu). Wśród 20 krajów przyjmujących największą wartość towarów z Warszawy tylko Stany Zjednoczone Ameryki nie są krajem europejskim.

Z kolei 20 działów produkcji o najwyższej wartości eksportu w 2018 r. miało udział w całości eksportu sięgający 79,4%. Niemal 20% przypadło na maszyny i urządzenia mechaniczne, prawie 12% stanowił eksport maszyn i urządzeń elektrycznych (Wykres 16). Pięć działów w omawianej grupie obejmuje produkty spożywcze (łącznie 13%). Działy związane w produktami zaawansowanymi technologicznie to 46,5% wartości eksportu, przyjmując, że zarówno urządzenia mechaniczne, jak i urządzenia elektryczne należą do tego typu produktów³¹.

³⁰ <https://www.fdiintelligence.com/>

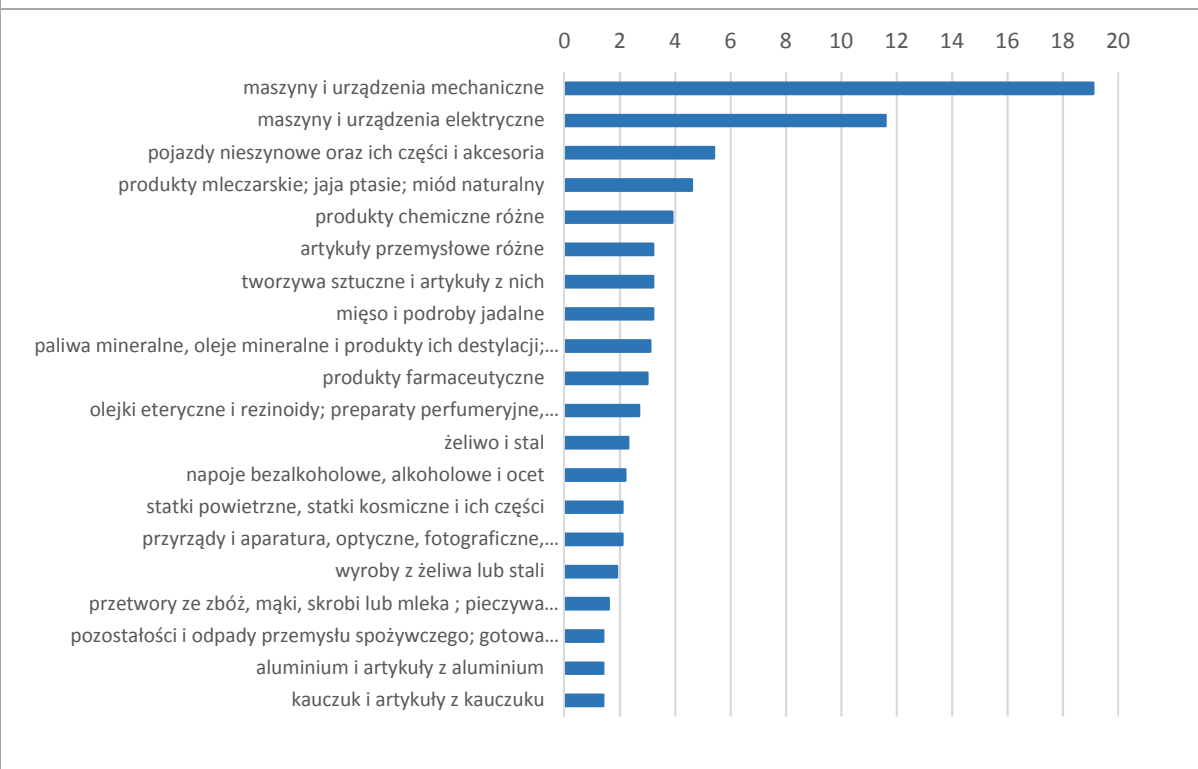
³¹ Niestety, nie dysponujemy dokładnymi nazwami produktów eksportowanych. Niemożliwe jest też przejście z działów produktów podlegających wymianie handlowej na klasyfikację PKD.

Wykres 15. 20 krajów przyjmujących największą wartość eksportu warszawskich firm w 2018 r. [%]



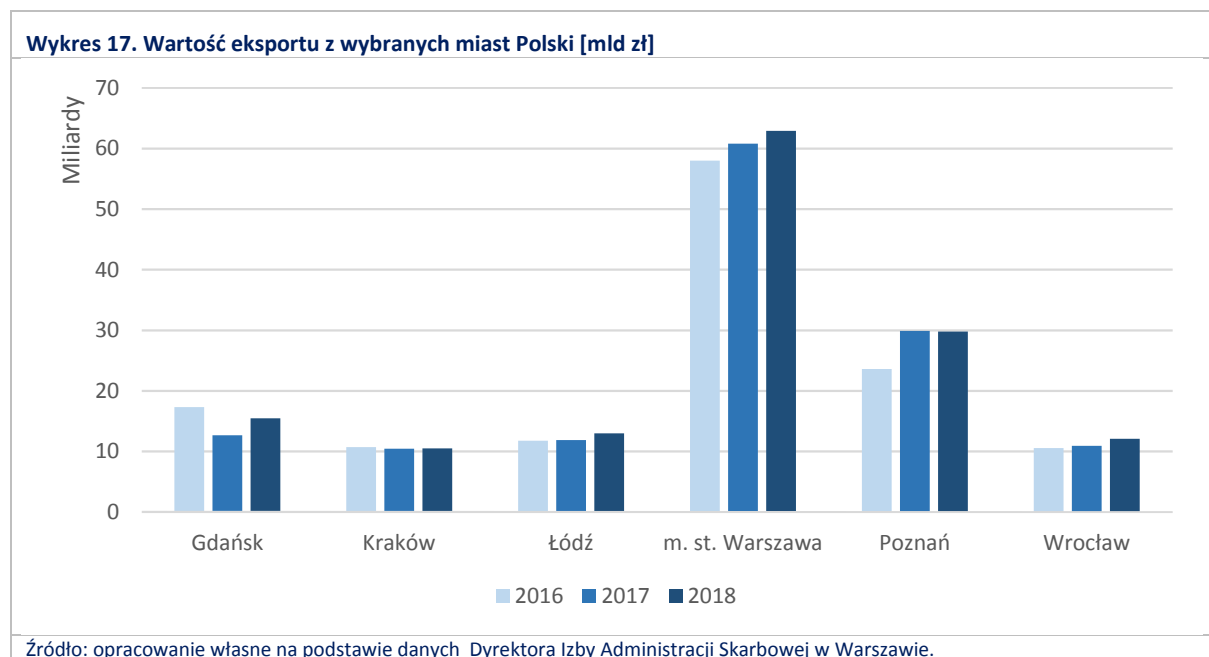
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Warszawie.

Wykres 16. 20 działów produkcji o najwyższym udziale w eksporcie warszawskich firm w 2018 r. [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Warszawie.

Porównując Warszawę z wybranymi polskimi miastami pod względem wartości eksportu zauważyć można znaczną przewagę stolicy (Wykres 17). Warszawa, Łódź i Wrocław są miastami, które w latach 2016-2018 odnotowują ciągły wzrost wartości eksportu.



W rankingu największych polskich eksporterów w 2019 roku (*Wprost, Polscy Ambasadorzy 2019*), obejmującym firmy również spoza sektorów wysokich technologii, wśród 100 największych firm znalazło się 19 warszawskich przedsiębiorstw. Najwyżej notowana (Grupa CIECH) uplasowała się na 21. miejscu. Wśród firm, które znalazły się w zestawieniu, najwięcej reprezentuje branże: handel (4), przemysł metalowy (3), chemia i surowce (3), media (2) oraz transport (2)³².

Według danych za 2015 rok, obejmujących cały eksport Polski, w Warszawie działało 4,5 tys. eksporterów. Wartość eksportu z Warszawy wynosiła prawie 57 bln zł, a głównymi kierunkami eksportu były Niemcy (18,7%), Czechy (8,7%) i Wielka Brytania (5,3%). Eksportowano głównie sprzęt gospodarstwa domowego (10,1%) oraz sprzęt telekomunikacyjny (4,7%). W latach 2011-2015 średnioroczny wzrost eksportu wyniósł 6,3% (*Diagnoza potencjału...*, 2017).

Badane firmy z Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego³³ wskazywały na następujące kluczowe bariery w zakresie ich internacjonalizacji: (1) regulacje prawne w kraju docelowym eksportu;

³² Lista wszystkich warszawskich firm z rankingu: Grupa CIECH (21), Alchemia SA (22), Impexmetal (23), Ergis (27), Work Service (28), Inter Cars (35), Onico (39), Polimex-Mostostal (52), PKP Cargo (56), ABC Data (57), Mennica Polska (59), Enter Air (64), Śnieżka (66), Wirtualna Polska (71), Gobarto (77), Polenergia (82), Agora (85), Lasy Państwowe (92), Orbico (93).

³³ W badaniu tym poza m.st. Warszawą w granicach WOF znalazły się następujące gminy: Błonie, Brwinów, Czosnów, Góra Kalwaria, Grodzisk Mazowiecki, Halinów, Izabelin, Jabłonna, Jaktorów, Józefów, Karczew, Kobyłka, Konstancin-Jeziorna, Legionowo, Leszno, Lesznowola, Łomianki, Marki, Michałowice, Milanówek, Nadarzyn, Nieporęt, Nowy Dwór Mazowiecki, Otwock, Ożarów Mazowiecki, Piaseczno, Piastów, Podkowa Leśna, Pruszków, Radzymin, Raszyn, Stare Babice, Sulejówkę, Wiązowna, Wieliszew, Wołomin, Ząbki, Zielonka, Żyrardów. Zatem obszar ten nie pokrywał się z Obszarem Metropolitalnym Warszawy, w którego skład wchodzi dodatkowo: Baranów, Brochów, Celestynów, Chynów, Dąbrówka, Dębe Wielkie, Grójec, Kampinos, Klembów, Kołbiel, Leoncin, Mińsk Mazowiecki (gmina wiejska), Mińsk Mazowiecki (miasto), Mszczonów, Nowa Sucha, Pniewy, Pomiechówek, Prażmów, Puszcza Mariańska, Radziejowice, Serock, Sochaczew (gmina wiejska), Sochaczew (miasto), Somianka, Tarczyn, Teresin, Tłuszcz, Wiskitki, Wyszaków, Zabrodzie, Zakroczym, Żabia Wola.

(2) regulacje prawne w Polsce; (3) koszty transportu i logistyki; (4) konkurencja na rynkach docelowych; (5) niewystarczające środki finansowe.

Z kolei główne problemy zidentyfikowane w obszarze wsparcia eksportu w Warszawskim Obszarze Funkcjonalnym to: rozproszenie i utrudniony dostęp do wiedzy, nieskuteczność działań promocyjnych, niedopasowanie wsparcia do potrzeb przedsiębiorców, niedociągnięcia organizacyjne, nadmierne wymogi formalne i brak zaangażowania lokalnych IOB (*Diagnoza potencjału...*, 2017).

W ramach prac nad oceną potencjalnego wzrostu aktywności międzynarodowej małych i średnich firm z Warszawy oraz jej obszaru funkcjonalnego zdefiniowano kluczowe kierunki eksportowe wraz z produktami o wysokim prawdopodobieństwie lokowania w tych krajach. Wskazano następujące kraje:

- ✓ Belgia (innowacyjne tworzywa sztuczne);
- ✓ Chiny (innowacyjne tworzywa sztuczne, maszyny przyszłości, rozwiązania informatyczne i elektroniczne);
- ✓ Czechy (innowacyjne tworzywa sztuczne, maszyny przyszłości, zrównoważone przetwórstwo spożywcze);
- ✓ Francja (innowacyjne tworzywa sztuczne, rozwiązania informatyczne i elektronika, zrównoważone przetwórstwo spożywcze);
- ✓ Holandia (maszyny przyszłości, rozwiązania informatyczne i elektronika);
- ✓ Hongkong (maszyny przyszłości);
- ✓ Indonezja (zrównoważone przetwórstwo spożywcze);
- ✓ Japonia (nowoczesna moda i projektowanie);
- ✓ Katar (rozwiązania informatyczne i elektronika);
- ✓ Litwa (nowoczesna moda i projektowanie);
- ✓ Malezja (rozwiązania informatyczne i elektronika);
- ✓ Meksyk (innowacyjne tworzywa sztuczne);
- ✓ Niemcy (maszyny przyszłości, rozwiązania informatyczne i elektronika, zrównoważone przetwórstwo spożywcze);
- ✓ Singapur (maszyny przyszłości);
- ✓ Stany Zjednoczone Ameryki (innowacyjne tworzywa sztuczne, rozwiązania informatyczne i elektronika, nowoczesna moda i projektowanie);
- ✓ Szwajcaria (rozwiązania informatyczne i elektronika, nowoczesna moda i projektowanie);
- ✓ Szwecja (maszyny przyszłości);
- ✓ Tajlandia (rozwiązania informatyczne i elektronika);
- ✓ Wietnam (rozwiązania informatyczne i elektronika);
- ✓ Włochy (maszyny przyszłości, nowoczesna moda i projektowanie, zrównoważone przetwórstwo spożywcze);
- ✓ Zjednoczone Emiraty Arabskie (rozwiązania informatyczne i elektronika) (*Diagnoza potencjału...*, 2017).

Według przytaczanego Raportu dla całego obszaru funkcjonalnego można wskazać następujące podstawowe specjalizacje eksportowe: (1) innowacyjne tworzywa sztuczne, (2) maszyny przyszłości, (3) rozwiązania informatyczne i elektronika, (4) nowoczesna moda i projektowanie, (5) zrównoważone przetwórstwo spożywcze oraz trzy specjalizacje dodatkowe: (1) kosmetyki, (2) nowoczesne meble oraz (3) zarządzanie spedycją, transportem i logistyką (*Diagnoza potencjału...*, 2017).

Do kluczowych oczekiwań w zakresie wsparcia rozwoju warszawskiego biznesu na arenie międzynarodowej zaliczyć należy:

- ✓ szkolenia i konferencje dotyczące możliwości eksportowych oraz innych działań związanych z internacjonalizacją;
- ✓ doradztwo w zakresie przygotowania strategii eksportu firmy;
- ✓ działania operacyjne (np. wsparcie prawne, pomoc w znalezieniu partnerów);
- ✓ wsparcie udziału w targach i spotkaniach B2B.

Istotne dane na temat uwarunkowań internacjonalizacji warszawskich firm (w tym z sektora kreatywnego) dostarczają wyniki Barometru Gospodarczego, który doczekał się już dwóch edycji, a krótko zostaną opublikowane wyniki badań z 2019 r. (*Badanie warunków prowadzenia...*, 2019).

Bazując na najnowszych wynikach należy podkreślić następujące zagadnienia ogólne:

- ✓ Badanie prowadzone jest jednocześnie na dwóch grupach podmiotów. Pierwsza z nich to grupa ogólnowarszawska, obejmująca 800 podmiotów. Druga grupa złożona jest z firm należących do sektora kreatywnego (łącznie 700 podmiotów)³⁴. W dalszej części prezentacji kluczowych wyników dotyczących aktywności międzynarodowej stosowane będą skróty **PO** i **PK** dla rozróżnienia odpowiedzi między grupą ogólnowarszawską a kreatywną);
- ✓ **Zaangażowanie eksportowe badanych firm jest niskie, nawet w odniesieniu do sytuacji w Polsce.** 3,1% PO i 4,1% PK deklaruje aktywność eksportową, podczas gdy szacunki PARP mówią o wartości 4,7% przedsiębiorstw sprzedających towary i 1,0% sprzedających usługi³⁵. Zatem w Barometrze Warszawskim uzyskujemy odpowiedzi na temat warunków eksportowych od 25 podmiotów PO i 29 podmiotów PK;
- ✓ 1,3% badanych firm PO i 2,0% PK twierdzi, że **działa w skali światowej**. 4,5% firm PO i 5,4% firm PK wskazuje rynek europejski jako obszar swojej działalności;
- ✓ jedynie nieznaczna część badanych firm posiada kapitał zagraniczny (odpowiednio 4,0% oraz 6,4%), a tylko jedna firma w PO i trzy firmy w PK deklarują, że posiadają oddział lub przedstawicielstwo poza granicami Polski.

Wyniki oceny warunków prowadzenia działalności eksportowej w Warszawie pozwalają sformułować kilka wniosków (Wykres 18):

1. W całej badanej grupie przeważają zdecydowanie oceny pozytywne, choć istotne jest, że znaczna część przedsiębiorców wybiera odpowiedź „ani źle, ani dobrze”

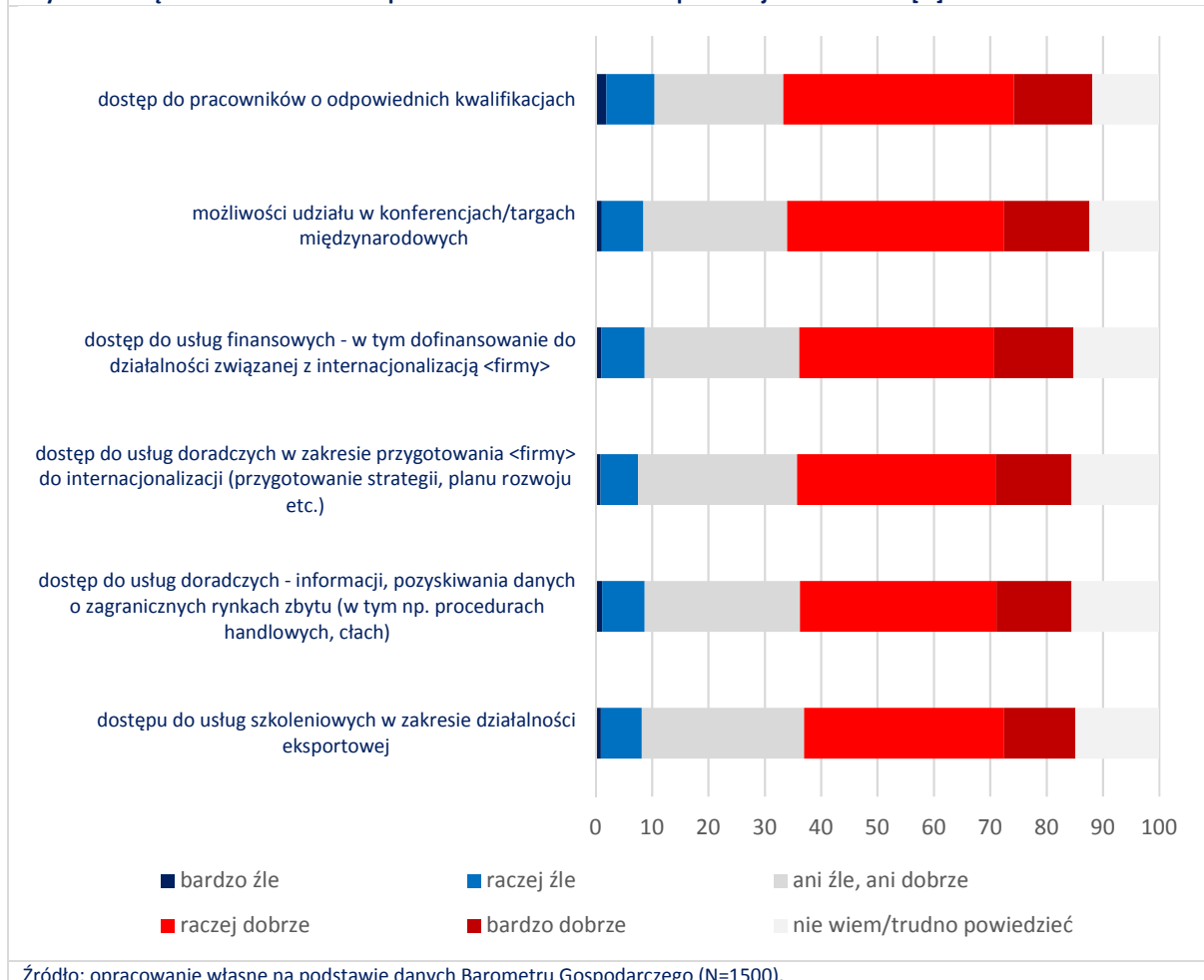
³⁴ W badanej grupie firm kreatywnych (do której zaliczono również podmioty oferujące produkty wysokiej i średnio wysokiej technologii) znaleźli się przedstawiciele wszystkich sekcji PKD oprócz sekcji F – budownictwo. Najliczniej reprezentowane są firmy z sekcji G (handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle) - 184 firmy; sekcji K (działalność finansowa i ubezpieczeniowa) – 98 firm oraz sekcji J (informacja i komunikacja) – 76 firm.

³⁵ Szacunki zamieszczone w najnowszym *Raporcie o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw* (Łąpiński iin. 2019).

lub „trudno powiedzieć”. Może to oznaczać konieczność zapewnienia lepszego przepływu informacji;

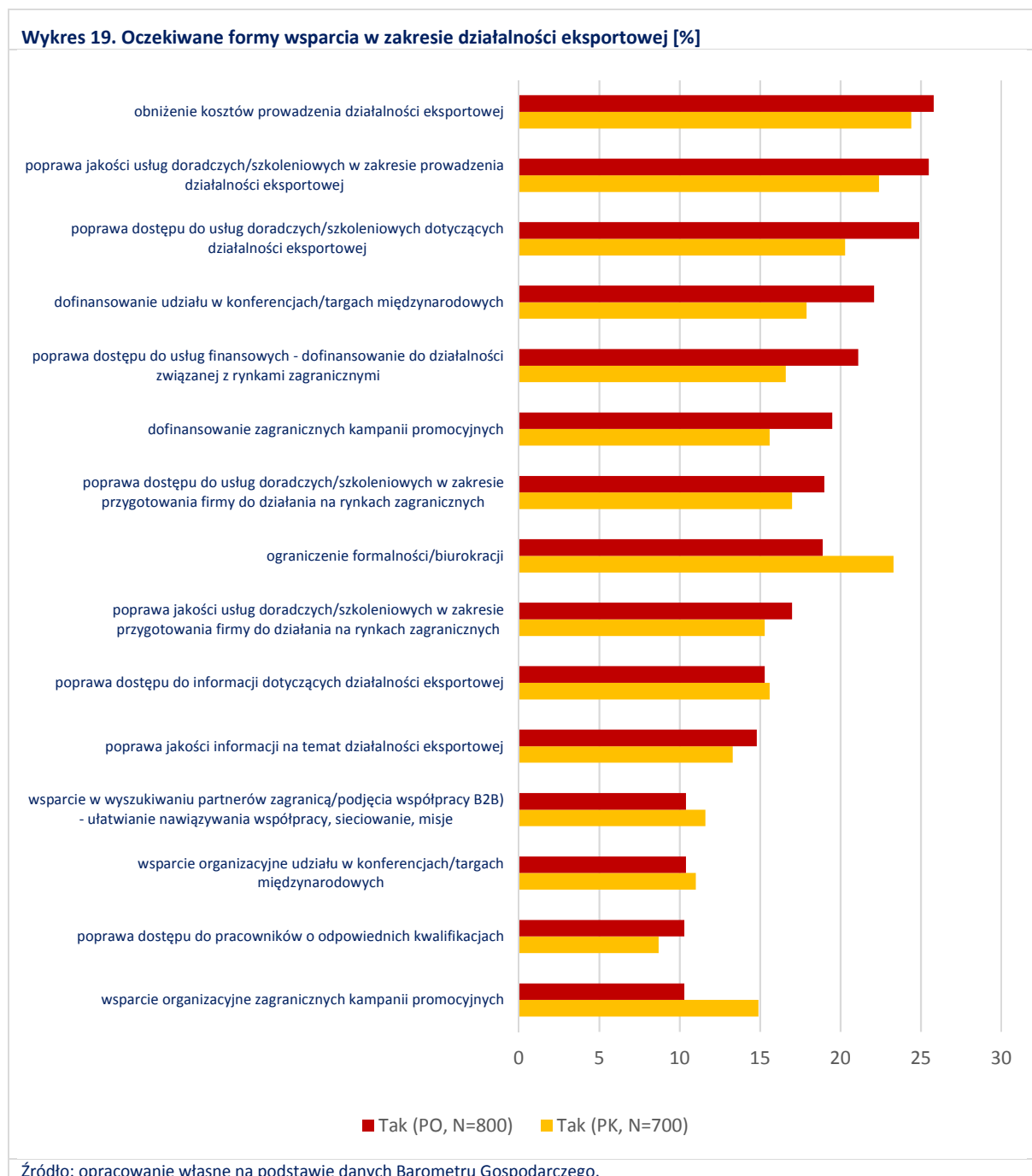
2. Dostęp do pracowników o odpowiednich kwalifikacjach jest czynnikiem, który otrzymał najwięcej ocen pozytywnych, ale również najwięcej ocen negatywnych;
3. Najmniej ocen pozytywnych uzyskał dostęp do usług szkoleniowych w zakresie działalności eksportowej, przy czym to uwarunkowanie otrzymało również 8,2% ocen negatywnych (łącznie „bardzo źle” i „raczej źle”);
4. Uznając wynik ok. 10% w całej puli badanych firm za ważny oraz uwzględniając duży odsetek przedsiębiorców niezdecydowanych, można stwierdzić, że w dalszych pracach nad poprawą warunków prowadzenia eksportu w Warszawie każde z wymienionych uwarunkowań stanowi potencjał do działania dla władz publicznych.

Wykres 18. Łączna ocena warunków prowadzenia działalności eksportowej w Warszawie [%]



Firmy warszawskie oczekują konkretnego wsparcia w zakresie prowadzenia działalności eksportowej (Wykres 19). Najczęściej oczekiwaną formą pomocy, zarówno w próbie ogólnowarszawskiej, jak i w grupie firm kreatywnych, jest obniżenie kosztów prowadzenia działalności eksportowej. Jednak

postulat ten jest dość ogólny, ponieważ może wiązać się również z ogólnymi kosztami prowadzenia działalności.



W gronie najczęściej oczekiwanych form wsparcia znajdują się jeszcze usługi doradcze (w kontekście dostępu i jakości tych usług), dofinansowanie udziału w konferencjach / targach międzynarodowych oraz poprawa dostępu do usług finansowych związanych z aktywnością na rynkach zagranicznych.

Warto podkreślić, że najczęściej wskazywane przez grupę ogólnowarszawską formy wsparcia są jednocześnie częściej wymieniane niż ma to miejsce wśród firm z sektora kreatywnego.

Istotna odwrotna różnica występuje w przypadku dwóch form pomocy: ograniczenie formalności / biurokracji oraz wsparcie organizacyjne zagranicznych kampanii promocyjnych.

W trakcie prowadzonych warsztatów grupy roboczej „Przedsiębiorcy” wskazano liczne cechy Warszawy, które powinny ułatwiać aktywność międzynarodową biznesu (Tabela 5). Uczestnicy warsztatu wyróżnili 5 kluczowych zagadnień, w których można poszukiwać przewag internacjonalizacyjnych Warszawy. Są to: (1) brama kulturowa i biznesowa (czyli wykorzystanie specyficznych walorów położenia); (2) zaradność (cecha warszawiaków przydająca się również w biznesie); (3) talenty (osoby o szczególnych zdolnościach, wyróżniających je spośród ogółu); (4) jakość miasta (nawiązuje również do miękkich czynników lokalizacji); (5) dostęp do wiedzy – to zagadnienie współgra z omówionym wcześniej potencjałem warszawskiej nauki.

Wśród innych pozytywnych cech Warszawy można wskazać konkretne marki/firmy osiągające sukcesy międzynarodowe oraz elastyczność, ułatwiającą budowanie przewagi konkurencyjnej miasta.

Tabela 5. Warszawa inspiruje – mocne strony miasta w obszarze biznesu

Zagadnienia	mocne strony
Brama kulturowa i biznesowa	stołeczność; lokalizacja – Warszawa sercem Europy; najlepsza strefa czasowa do obsługi globalnych biznesów; logistyka i korytarze transportowe; dwa lotniska; „brama na wschód, brama na zachód”, w tym brak lęku przed wschodem oraz równowaga między wschodem i zachodem (studenci ze wschodu zakładają tu biznes); niskie koszty z punktu widzenia zachodu; wysoka jakość pracowników; dla dalekiego wschodu Polska jest rynkiem testowym
Zaradność	energia do działania; pomysłowość i pracowitość mieszkańców Warszawy – wiele małych, prężnych przedsiębiorstw; „gen przedsiębiorczości” (przedsiębiorczość wśród dzieci, ale również postawy pro-przedsiębiorcze w wieku 40+); otwartość na doświadczenia; otwartość na nowe technologie; szybki udany proces rozwoju gospodarki od PRL do XXI wieku
Talenty	znajomość języków obcych; wysoki poziom wykształcenia IT (bardzo zdolni studenci, dość tani specjaliści); pula talentów (stosunek jakości do ilości i kosztów); zawodowe umiejętności matematyczne (już u licealistów); rozwinięte umiejętności analitycznego myślenia
Jakość miasta	nowoczesne miasto, które przyciąga młodych ludzi z całej Polski; dużo dobrych rozwiązań: huby, komunikacja, inkubatory; wiele firm high-tech; wysoka jakość życia – zieleń, rozrywka, komunikacja
Dostęp do wiedzy	warszawskie uczelnie; Warszawa jako dobre miejsce dla rozwoju kariery; dostęp do wiedzy; usługi eksperckie ludzi nauki
Inne	konkretne marki: np. firma odzieżowa Risk Made in Warsaw (Warszawa jako symbol dobrej jakości); firma CD Project (rozpoznawalna na całym świecie, „Warner Bros w świecie gier komputerowych”); Wydział Zarządzania na SGH – renomowany na całym świecie; elastyczność – w Warszawie są pracownicy wszystkich dziedzin; można promować miasto w różnych wybranych kierunkach

Źródło: wyniki prac warsztatowych.

1.6. Warszawska kultura, nauka i biznes w relacjach zagranicznych – podsumowanie

Informacje na temat międzynarodowych relacji każdej z grup (kultura, nauka, biznes) pozwalają na wskazanie co najmniej kilku charakterystycznych form współpracy z zagranicą (Tabela 6). Zawijywane w ich efekcie sieci współpracy międzynarodowej mogą mieć charakter długotrwały (jak np. w przypadku tworzenia międzynarodowych instytucji) bądź jednorazowy, powstały w ramach realizacji konkretnego projektu i związanych z nim wydarzeń towarzyszących³⁶.

Tabela 6. Formy i sieci współpracy międzynarodowej* (przykłady)

KULTURA	NAUKA	BIZNES
Udział w wydarzeniach i projektach (np. udział m.st. Warszawy w <i>World Cities Culture Forum</i> , udział w projektach finansowanych ze środków unijnych)	Udział w spotkaniach i konferencjach międzynarodowych (np. wzajemne wizyty przedstawicieli współpracujących uczelni)	Udział w międzynarodowych targach (np. EXPO Real w Monachium, MIPIM w Cannes)
Wydarzenia branżowe, sekcje branżowe, spotkania sieciujące (w ramach promocji np. warszawskich galerii sztuki (Warsaw Gallery Weekend), CentEast na Warszawskim Festiwalu Filmowym)	Indywidualne działania pracowników naukowych (np. w ramach stypendiów zagranicznych)	Misje gospodarcze i wizyty studyjne
Rezydencje (programy kulturalne realizowane zagranicą)	Umowy bilateralne międzyuczelniane (np. w ramach programu Erasmus)	Działalność eksportowa
„Wymiana kulturalna” miast (np. przeniesienie „Koncertów Chopinowskich” do Paryża)	Konsorcja naukowe (powoływane w celu realizacji konkretnych projektów)	
Koprodukcje i produkcje z zagranicznymi twórcami (np. warszawskich artystów tańca)	Międzynarodowe stowarzyszenia studenckie (np. AIESEC)	
Organizacja wydarzeń międzynarodowych (np. „Konkurs Chopinowski”)	Organizacja międzynarodowych wydarzeń towarzyszących (np. targi)	

* w przypadku sektora kultury formy i sieci współpracy międzynarodowej dotyczą różnego rodzaju podmiotów kultury, w tym organizacji pozarządowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kaczkowski b.d; Biuro Kultury m. st. Warszawy *Warszawa jest miastem kultury. Raport 2016*, Warszawa 2017, Biuro Kultury m. st. Warszawy *Warszawa jest miastem kultury. Raport 2017*, Warszawa 2018; Program Erasmus+ w Polsce, Raport 2018, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji; sprawozdania uczelni z lat 2016-2018.

2. Problemy środowiska kultury, nauki i biznesu

³⁶ Ze względu na różnorodność form współpracy występujących w poszczególnych sektorach (kultura, nauka, biznes) i wzajemne przenikanie się typów kooperacji na poszczególnych poziomach nie jest możliwe wyodrębnienie rozłącznych kategorii współpracy korespondujących ze sobą we wszystkich analizowanych obszarach. Typy współpracy zostały uporządkowane (na tyle, na ile jest to możliwe) od najmniej do najbardziej złożonych pod względem charakteru i zakresu nawiązywanej współpracy.

Przeprowadzone warsztaty pozwalają sformułować grupę problemów, z którymi spotykają się instytucje i organizacje ze świata kultury, nauki i biznesu (kolejność wynika z częstotliwości wskazywania danej grupy problemów na trzech warsztatach). Prezentowane problemy dotyczą instytucji oraz organizacji i są formułowane w kontekście inspirowania świata zewnętrznego³⁷:

1. **Ograniczone środki** – ta bariera jest powszechna, jednak w różnych środowiskach przejawia się w odmienny sposób (zob. Kaczkowski b.d.). Środki finansowe są potrzebne zarówno na działalność stricte promocyjną, jak i ściśle ukierunkowane dotacje i inne formy dofinansowania ludzi i instytucji kultury oraz stypendystów. Istotnym problemem w tym obszarze jest zagadnienie długofalowego wsparcia finansowego, przy czym jako długofalowe rozumiane jest dofinansowanie trzyletnie;
2. **Niska kultura współpracy** to problem wskazywany zarówno w kontekście organizacji i instytucji z tego samego obszaru (np. nauki), jak i – a może tym bardziej – w kontekście międzyobszarowym (kultura-nauka-biznes), co jest konsekwencją różnej kultury funkcjonowania tych organizacji i instytucji. Trudności we współpracy związane są z brakiem otwartości, a także brakiem narzędzi oraz instrumentów motywacji do tworzenia sieci współpracy. W każdej grupie (kultura, nauka, biznes) można wskazać postawy ograniczające otwartość na współpracę, jednak są one efektem różnych uwarunkowań. Przykładowo, środowisko biznesowe, poza dużą konkurencją i brakiem chęci do dzielenia się informacjami, często manifestuje brak czasu na budowanie relacji. Z kolei środowisko nauki skoncentrowane jest przede wszystkim na tych sieciach, które przynoszą efekty w obszarach aktywności punktowanych w systemie oceny jednostek naukowych. Ważnym elementem omawianego problemu jest w zasadzie nieistniejąca współpraca między instytucjami a organizacjami pozarządowymi. Podkreślić należy istnienie przekonania, że sytuacja ta mogłaby się zmienić na skutek zastosowania zachęt systemowych i różnych instrumentów pobudzających współpracę wewnątrz- i międzysektorową, wzmacniających kapitał kulturowy i społeczny oraz podnoszących świadomość korzyści ze współpracy. W związku z powyższym szczególnego monitorowania wymaga rozwój zainicjowanego w 2019 roku Funduszu Instytucji Kultury, którego celem jest wspieranie współpracy organizacji pozarządowych;
3. **Słabość zarządzania** – w tym przypadku również można wskazać słabości pojawiające się na poziomie **pojedynczych instytucji / organizacji** (brak decyzyjności, brak dookreślenia misji, wizji, celów instytucji, brak odwagi w podejmowaniu wyzwań: postawy zachowawcze, a także brak wsparcia w zarządzaniu projektami), słabość zarządzania relacjami międzynarodowymi w **pojedynczym obszarze** (kultury, nauki i biznesu – np. brak „ciała” spajającego działania), a także słabości w koordynacji / zarządzaniu **między obszarami** (np. brak konsolidacji i koordynacji w tych obszarach, w których jest to potrzebne). Ważnym czynnikiem wpływającym na omawianą niedoskonałość są uwarunkowania zewnętrzne (systemowe). Jako przykłady można podać: system finansowania uczelni niewystarczająco premiujący współpracę z otoczeniem, zamiast tego kładący nacisk na odpowiednią liczbę studentów; rozbudowane procedury administracyjne i biurokracja; brak zachęt dla administracji uczelni; sposób oceny efektów działalności instytucji

³⁷ Warto podkreślić, że jednym z podejmowanych tematów w trakcie warsztatów, była możliwość wzrostu zainteresowania instytucji i organizacji zagranicznych wyjątkowymi cechami stolicy Polski. Dlatego też zwrócono uwagę na problemy z samą aktywnością mieszkańców Warszawy, np. w sferze kultury (wyniki badań wśród głównych ograniczeń stawiają: brak czasu (47% wskazań) i zmęczenie (37% wskazań) oraz za duże koszty (27% wskazań) (Kotnarowski, Piechocki, 2019).

kultury poprzez analizowanie wyłącznie wskaźników konkurencyjności; stosowanie tej samej zasady w zamówieniach publicznych. Jednocześnie priorytetem samorządu jest realizacja bieżących zadań ustawowych, zaś opracowanie instrumentów współpracy schodzi na dalszy plan;

4. **Nieodpowiedni przepływ informacji i niewłaściwa promocja** dotyczą nie tylko obiegu informacji, ale również sposobu jej udostępniania. W pierwszym przypadku można wskazać deklarowaną niewiedzę o problemach, ale i potrzebach występujących w różnych obszarach (Urząd m.st. Warszawy może przykładowo nie wiedzieć, które jednostki naukowe są odpowiednie do zajęcia się jakimś miejskim problemem, a te jednostki nie muszą wcale wiedzieć, jakiego rodzaju problemy ma administracja miasta; wymieniana jest również niechęć biznesu do dzielenia się swoimi problemami i generalnie brak wiedzy na temat tego, co się dzieje w mieście, np. na temat wydarzeń kulturalnych czy programów stypendialnych). W sferze obiegu informacji wskazuje się ponadto brak brokerów informacji oraz słabość polityki szkoleniowo-informacyjnej. W kontekście przekazu informacji wymieniane są niedociągnięcia w zakresie komunikacji w różnych językach, tłumaczenia migowego, a także konstruowanie niejasnych komunikatów, niezachęcających dla przedsiębiorcy. Przepływ informacji i promocja są powiązane z problemem świadomości mieszkańców na temat roli i znaczenia warszawskich instytucji kultury, nauki i organizacji z obszaru szeroko rozumianego biznesu, również na arenie międzynarodowej,;
5. **Niewystarczające wsparcie ze strony władz miasta w zakresie współpracy międzynarodowej** – punktem wyjścia do opisu tego problemu powinno być stwierdzenie, że dotychczas nie podejmowano systemowo zagadnienia wsparcia współpracy międzysektorowej i międzyinstytucjonalnej. W ramach tego problemu wskazywane są m.in. brak odpowiedniej polityki lokalowej dla instytucji³⁸; trudności w realizacji wsparcia nauki; zawite i skomplikowane zasady, które spowalniają oraz utrudniają proces zdobycia dofinansowania przez samorządowe instytucje kultury; brak decyzyjności (polityka i zarządzanie miastem);
6. **Problemy rynku pracy** wiążą się głównie z niewystarczającymi kwalifikacjami i podażą pracowników o odpowiednich kwalifikacjach (kurczący się rynek pracy będzie również barierą dla inwestycji). Przykładowo: słaba znajomość języka angielskiego wśród administracji uczelni; brak doświadczenia w określonych działaniach (brak prawidłowych automatyzmów). W kontekście rynku pracy jako problem zgłaszane są również postawy roszczeniowe młodych oraz niekonkurencyjne warunki zatrudnienia w nauce (w przeciwieństwie do sytuacji w sferze biznesu, ofert zagranicznych oraz innej konkurencji rynkowej); kurczący się rynek pracowników (bariera dla inwestycji);
7. **Wciąż zbyt mało rozpowszechnione myślenie o odbiorcach.** Wskazywane kilka lat temu problemy z dostępnością kultury dla szerokiego grona mieszkańców (ze względu na zbyt wysokie koszty dla osób mniej zamożnych, rodzin z małymi dziećmi, osób pracujących w niestandardowych godzinach, seniorów czy osób niepełnosprawnych – Diduszko-Zyglewska i in. 2012) stają się mniej dotkliwe dzięki różnym działaniom otwierającym instytucje kultury zarówno dla mieszkańców

³⁸ Należy podkreślić, że może to ulec zmianie, choćby na skutek wprowadzonej właśnie uchwały dotyczącej nowych zasad dostępu do zasobu miejskiego.

Warszawy, jak i uczestników zewnętrznych, np. poprzez coraz większą obecność w przestrzeni cyfrowej (Majdecka, Tarkowski 2019);

8. **Konkurencja** – to zagadnienie jest rozpatrywane w kontekście problemów, lecz warto podkreślić, że sama konkurencja może być czynnikiem mobilizującym do lepszych działań. Jednak należy zwrócić uwagę na rywalizację o środki i instrumenty wsparcia między poszczególnymi instytucjami i organizacjami w jednym obszarze (kultura, nauka, biznes), a także walkę o tych samych klientów / odbiorców³⁹. Istotne są także warunki ogólnokrajowe prowadzenia działalności gospodarczej (konkurencyjność Polski na rynku międzynarodowym), które są często kluczowe z punktu widzenia inwestorów;
9. **Brak więzi** – ten problem jest dobrze zdiagnozowany na poziomie mieszkańców (brak więzi sąsiedzkich i poczucia przynależności do miasta – Diduszko-Zyglewska, 2012), ale zgłaszane są również problemy z tolerancją dla obcych (obcokrajowców / nieznajomych). Wydaje się, że słaba dostępność czasowa przedsiębiorców (w tym trudności z zaproszeniem na warsztaty czy konsultacje), gdy mamy na myśli działania na rzecz społeczności miasta, jest również przejawem braku takich więzi;
10. **Niedookreślona specjalizacja miasta** – szczególnie w środowisku instytucji otoczenia biznesu wyrażany jest pogląd, że trudno jest określić specjalizację Warszawy, a nawet kierunek, w jakim Warszawa zmierza w zakresie profilu gospodarczego.

Tabela 7. Bariery w realizacji działań na rzecz międzynarodowej aktywności różnych instytucji i organizacji (synteza)

Nazwa bariery	KULTURA	NAUKA	BIZNES
ograniczone środki	✓	✓	✓
niska kultura współpracy	✓	✓	✓
słabość zarządzania	✓	✓	✓
nieodpowiedni przepływ informacji i niewłaściwa promocja	✓	✓	✓
niewystarczające wsparcie ze strony miasta	✓	✓	
problemy rynku pracy		✓	✓
brak myślenia o odbiorcach w podejmowanych działaniach	✓		✓
rywalizacja	✓		✓
brak więzi	✓		✓
niedookreślona specjalizacja miasta			✓

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników warsztatów diagnostycznych realizowanych w trzech grupach (kultura, nauka, biznes).

3. Kluczowe działania Urzędu m. st. Warszawy i przykłady z wybranych miast

³⁹ Rywalizacja o klientów toczy się w każdej sferze, zarówno biznesowej, jak i w sferze kultury (uczestnicy wydarzeń o podobnym charakterze) czy nauki (studenci).

Od lat władze miasta wspierają międzynarodową aktywność różnych instytucji i organizacji⁴⁰. Kluczowe działania w tym zakresie, podejmowane w latach 2016-2019, to:

- ✓ Udział Warszawy w targach gospodarczych:
 - **EXPO REAL w Monachium** (budżet ok. 1 mln zł) – w 2019 roku Warszawa uczestniczyła w tych targach po raz dziewiętnasty;
 - **MIPIM w Cannes** (budżet ok. 1,3 mln zł) – w 2019 roku miasto wzięło udział w targach po raz dwudziesty pierwszy ;
 - **Startup-Woche Düsseldorf** (budżet ok. 100 tys. zł);
- ✓ Konkursy organizowane dla firm i startupów (dla zwycięzców wyjazdy na misje gospodarcze);
- ✓ Działania ukierunkowane na rozwijanie relacji międzynarodowych w zakresie wymiany potencjału naukowego (wymiany uczniów i nauczycieli – „job shadowing”, rozwój Polsko-Ukraińskiej Rady Wymiany Młodzieży);
- ✓ Wsparcie finansowe dla instytucji edukacyjnych, których działalność jest związana z aspektem międzynarodowym;
- ✓ Zachęta do międzynarodowej aktywności w formie stypendiów dla najlepszych studentów;
- ✓ Wymiana doświadczeń z zagranicą na płaszczyźnie edukacji i nauki, realizacja programów i projektów podnoszących kompetencje⁴¹;
- ✓ Fundowanie nagród, przekazywanie stypendiów i dotacji dla instytucji kultury (mających na celu m.in. promocję zagraniczną i rozwój inicjatyw międzynarodowych), wspieranie indywidualnych twórców przy pomocy stypendium artystycznego;
- ✓ Konkursy dla organizacji pozarządowych reprezentujących sektor kultury (dotyczące m.in. organizacji festiwali, w tym tzw. festiwali dużych; konkursy na współpracę międzynarodową warszawskich środowisk twórczych)⁴²;
- ✓ Wymiana i współpraca kulturalna z miastami partnerskimi;
- ✓ Organizacja wizyt studyjnych dla przedstawicieli zagranicznych instytucji kultury;
- ✓ Działania promocyjne w Internecie oraz mediach społecznościowych;

⁴⁰ Wśród działań Urzędu m.st. Warszawy należy wyróżnić także te wspierające ogólny potencjał instytucji kultury, w tym m.in. wsparcie budowy nowej siedziby Orkiestry Sinfonia Varsovia. Lista działań została wyodrębniona na podstawie materiałów przekazanych przez Urząd Miasta oraz analizy strony internetowej.

⁴¹ Przykładem takich działań może być realizacja projektu w partnerstwie z Cardiff Council w Wielkiej Brytanii oraz miastem Ferrol w Hiszpanii. W projekcie mającym na celu rozwój innowacji z obszaru nauczania przedmiotów ścisłych uczestniczyło 11 szkół (poziom szkoły podstawowej i gimnazjum). Projekt objął takie działania, jak: szkolenia nauczycieli, przygotowanie materiałów edukacyjnych, wymiany uczniowskie, wydarzenia upowszechniające oraz zaangażowanie rodzin.

⁴² Działania realizowane w ramach dotacji to m.in.: Warsaw Summer Jazz Days, Warszawski Międzynarodowy Festiwal Filmowy czy Festiwal Kultury Żydowskiej Warszawa Singera.

-
- ✓ Działalność edukacyjna w zakresie kultury (platforma edukacyjna – w tym m.in. staże zagraniczne);
 - ✓ Nagrody translatorskie – coroczna Nagroda Translatorska dla Tłumaczy Ryszarda Kapuścińskiego;
 - ✓ Utworzenie Funduszu Instytucji Kultury działającego na rzecz współpracy z organizacjami pozarządowymi;
 - ✓ Udział w *World Cities Culture Forum*.

Poza wymienionymi wyżej działaniami warto podkreślić istnienie dokumentów o charakterze strategiczno-programowym lub polityk, które swoim zakresem obejmują również działania związane z obszarem problemowym celu 4.4. Inspirujemy świat. Do takich dokumentów zaliczyć należy m.in.:

- ✓ Strategię realizacji przedsięwzięć informacyjno-promocyjnych Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego, która wskazuje potencjalne rynki zbytu dla firm warszawskich, a także określa konkretne imprezy targowe i kierunki misji gospodarczych;
- ✓ Politykę kulturalną, której projekt pod nazwą „Warszawa wielu kultur. Polityka kulturalna” został właśnie udostępniony do konsultacji społecznych. Istotną częścią planowanej polityki jest zasada partnerstwa i współpracy, której stosowanie na pewno wspomogłoby rozwiązywanie problemów w obszarze realizacji celu operacyjnego 4.4. Jednak za najważniejszy element dotyczący wspierania tych działań należy uznać przyjęcie „różnorodności” jako kluczowej wartości w polityce kulturalnej. W dokumencie różnorodność interpretuje się m.in. w wymiarze zasięgu kultury (s. 25): „...same dzieła i wydarzenia kulturalne – od tych najbliższych, sąsiedzkich i lokalnych po te, które są częścią międzynarodowego obiegu kultury i idei i mają szansę pozostać częścią dziedzictwa miasta, kraju, regionu, świata”.

W ramach poszukiwania przykładów doświadczeń i dobrych praktyk realizowanych w wybranych miastach europejskich, czyli w: Londynie, Berlinie, Paryżu, Pradze, Budapeszcie, Madrycie i Wiedniu, udało się zidentyfikować szereg ciekawych działań realizowanych przez te miasta, które z jednej strony mogą być inspiracją dla Warszawy, a z drugiej w pewnej części stanowią odzwierciedlenie działań już w Warszawie podejmowanych.

Na tle wziętych pod uwagę miast europejskich Warszawa wypada relatywnie dobrze. Analiza zebranego materiału⁴³ pozwala zatem na postawienie wniosku, że trudno mówić o „wzorcowych dobrych praktykach”, które stolica mogłaby zapożyczyć w kontekście wszystkich wymienionych niżej działań, ponieważ inicjatywy realizowane w Warszawie w znacznym stopniu bezpośrednio korespondują z przykładami zagranicznymi. Niemniej jako szczególnie inspirujące uznać można te przedsięwzięcia, które łączą w sobie różne obszary wsparcia, stanowią działania o charakterze pionierskim lub mają trwały charakter instytucjonalny:

- ✓ **„Wymiana kulturowa” / „Kulturowy tandem”** – współpraca zagraniczna miast m.in. w ramach prezentacji kultury zagranicznych państw w przestrzeni publicznej (np. Berlin i Japonia),

⁴³ Wybrane działania stanowią jedynie przykłady realizowanych przedsięwzięć w wybranych miastach europejskich.

wzajemnej promocji swojej kultury (np. Paryż we współpracy z Tokio w 2018 roku) czy przenosin wydarzeń kulturalnych do innego miasta zagranicznego (Berlin i Londyn)⁴⁴.

- ✓ **„Zainspiruj świat”** – w Wiedniu zaprojektowano pionierską aplikację *Vienna State Opera*⁴⁵ umożliwiającą uzyskanie płatnej subskrypcji i dostępu do pokazów artystycznych Opery oraz przedstawień na żywo w jakości HD na dowolnym urządzeniu, wraz z napisami dostępnymi w wielu językach (wien.info/en, wiener-staatsoper.at/en, staatsoperlive.com).
- ✓ **„Zagraniczne startupy”** – programy organizowane w ramach wymiany startupów (co odbywa się np. w Berlinie) i konkursy, w których nagrodą jest możliwość rozwoju własnego startupu w zagranicznym inkubatorze przedsiębiorczości. Takie działanie podjęto m.in. w Paryżu w ramach międzynarodowego konkursu *Paris French Tech Ticket*. Celem jest zaproszenie zagranicznych przedsiębiorców (startupów) do rozpoczęcia działalności w paryskich inkubatorach przedsiębiorczości. Dotychczas skorzystało z niego już blisko 1,5tys. młodych przedsiębiorców ze 100 różnych krajów na świecie (<https://www.gouvernement.fr/en/french-tech-ticket>). Innym miastem podejmującym tego typu działania jest Praga, w której odbywa się tzw. *Pražský Voucher*. W jego ramach małe i średnie przedsiębiorstwa mogą wykupić pobyt w zagranicznych inkubatorach przedsiębiorczości (<https://prazskylvoucher.cz/>). W Budapeszcie organizowany jest natomiast m.in. konkurs „Be smart”, podczas którego wybierany jest najlepszy startup, prezentowany następnie na arenie międzynarodowej (<http://bvk.hu/>).
- ✓ **Miejskie Agencje Rozwoju Przedsiębiorczości** – np. Budapest Enterprise Agency – utworzona przez Radę Miasta, wspiera innowacyjny rozwój sektora MŚP. W obszarze działalności agencji znajduje się m.in. wymieniony wcześniej konkurs „Be smart” oraz program Startup Budapest (<http://bvk.hu/budapest-enterprise-agency/>). Inne przykłady to Berlińska Agencja Rozwoju Gospodarczego, a także Vienna Business Agency – oferująca m.in. pomoc w ekspansji firm z branży sektora kreatywnego czy wsparcie udziału w targach międzynarodowych (<https://viennabusinessagency.at/>).
- ✓ **Wymiany studenckie** – działania miast łączące wszystkie sfery (nauka, kultura, biznes). W ramach konkursu realizowanego w Berlinie we współpracy z miastami partnerskimi odbywają się wymiany studenckie zawierające w pakiecie m.in. wizyty w lokalnych inkubatorach przedsiębiorczości oraz wycieczki o charakterze kulturalno-turystycznym (<https://www.berlin.de/>).
- ✓ **Strategia działania i benchmarking** – działanie podejmowane w Madrycie przez Biuro Promocji Międzynarodowej wraz z zewnętrzną firmą konsultingową. Działanie polega na identyfikacji dobrych praktyk w miastach, które są liderami w różnego rodzaju rankingach międzynarodowych (<https://www.madridforyou.es/en/>).

⁴⁴ <https://www.berlin.de/rbmskzl/en/international-relations/>, <https://quefaire.paris.fr/tandem>

⁴⁵ Vienna State Opera jest narodową instytucją kultury, dlatego opisane działanie nie jest inicjatywą wyłącznie o charakterze miejskim.

Ponadto warto w tym miejscu wspomnieć o zagranicznych inicjatywach, które powstały w ramach współpracy międzyobszarowej i międzyinstytucjonalnej między władzami miejskimi, przedsiębiorstwami oraz instytucjami kultury i nauki. Można je podzielić na dwie grupy:

- ✓ inicjatywy, których bezpośrednim celem było umiędzynarodowienie danego miasta / przestrzeni miejskiej;
- ✓ takie przedsięwzięcia, w których przypadku umiędzynarodowienie okazało się celem pośrednim.

Miasto – biznes – nauka – kultura: umiędzynarodowienie celem pośrednim

1. **22@Barcelona Innovation District** - innowacyjny projekt rewitalizacji mający przekształcić zrujnowaną historyczną dzielnicę Barcelony Sant Martí w prężnie rozwijające się centrum wiedzy. Podstawę stanowi pięć klastrow: technologie informatyczne i komputerowe (ICT), media, biomedycyna, energetyka oraz projektowanie. Dzielnicą 22@ skupia międzynarodowe i lokalne społeczności, starając się je aktywnie angażować zarówno poprzez sieci formalne, jak i nieformalne. Działania mają na celu przewyciężyć stereotyp Barcelony jako „punktu zatrzymania” biznesmenów na drodze do awansu. Twórcy świadomie zaprojektowali 22@ dzielnicę nie tylko jako miejsce przyciągające i łączące firmy międzynarodowe, ale także jako atrakcyjną i ekscytującą przestrzeń do życia.

Dzielnicą ułatwia wprowadzanie innowacji gospodarczych, łącząc zaawansowane technologicznie firmy, uniwersytety i ośrodki szkoleniowe oraz centra badawcze, a także tworząc przestrzeń do interakcji i współpracy tych firm w celu zwiększenia wydajności. Program 22@ skupia się na zatrudnianiu studentów z okolicznych uniwersytetów, aby zachować ich talent i wiedzę na miejscu. Model klastrowy pozwala firmom współpracować ze sobą, zachęcając do zrównoważonego rozwoju. Ten model biznesowy pobudza wzrost gospodarczy, skupiając firmy i pozwala im na kooperację, aby wzmocnić produktywność i innowacyjność⁴⁶.

2. **Barcelona Activa – promocja innowacji przez władze miejskie**

Barcelona Activa to inkubator przedsiębiorczości, który promuje politykę gospodarczą i rozwoju lokalnego, aby uzyskać poprawę jakości życia mieszkańców Barcelony. Istotną jest promocja zatrudnienia, wspieranie przedsiębiorczości, tworzenie przyszłościowych firm wysokiej jakości oraz sieci współpracy. Barcelona Activa przekształciła innowacje w siłę napędową nowych inicjatyw i przyciągania talentów do Barcelony.

Cała działalność Barcelona Activa opiera się na tych czterech wartościach: równych szansach i postępie społecznym, współpracy w ramach organizacji, a także z partnerami zewnętrznymi, społecznej i zrównoważonej gospodarki w służbie ludzi oraz duchowi służby publicznej, etyce zawodowej i osobistej.

⁴⁶ Więcej o projekcie pod adresem: <https://www.smartcitiesdive.com/ex/sustainablecitiescollective/case-study-22-barcelona-innovation-district/27601/>

Działania inkubatora wspierają sektor kultury i sektor kreatywny. Barcelona odgrywa ważną rolę na międzynarodowych rynkach kultury i kreatywności, dlatego przyciąga zagranicznych inwestorów⁴⁷.

3. DEMOLA PLATFORM – Tampere, Finlandia

Demola, finansowana z programu Creative Tampere, to fińska platforma otwartych innowacji dla twórców produktów i usług. Zapewnia interdyscyplinarne środowisko innowacyjne, w którym studenci z trzech regionalnych uniwersytetów tworzą prototypy nowatorskich usług i koncepcje produktów. Chęć współpracy wyrażają instytucje szkolnictwa wyższego w Tampere i Hermii, multidyscyplinarne zespoły studenckie, firmy – od lokalnych MŚP do międzynarodowych dużych przedsiębiorstw, a także organizacje publiczne.

Istotny jest także wymiar kultury. Ogromny potencjał widać w komercjalizacji sektora kulturalnego. Program Creative Tampere ma na celu wzmocnienie przemysłu związanego z tym obszarem. Praktyczna realizacja programu przebiega w trzech wybranych obszarach tematycznych: branże kreatywne, innowacje oraz przedsiębiorczość i atrakcyjne miasto.

Celem Demoli jest zwiększenie sprawności interdyscyplinarnej kultury innowacji i zachęcanie do przedsiębiorczości w Tampere. Demola odzwierciedla udaną otwartą współpracę między firmami a studentami w dedykowanym (neutralnym) środowisku oraz skuteczne zarządzanie prawami do innowacji⁴⁸.

Miasto – biznes – nauka – kultura: umiędzynarodowienie celem pośrednim

1. Festiwal WOVEN w Kirklees -

Festiwal WOVEN nazywany jest świętem innowacji w branży tekstylnej w dystrykcie Kirklees w Wielkiej Brytanii. Został zainicjowany i sfinansowany przez Radę Miasta Kirklees, ale tworzyły go różnorodne podmioty, od grup społecznych, po przemysł, organizacje kulturalne, artystów, firmy oraz organizacje chroniące lokalne dziedzictwo kulturowe.

Myślą przewodnią festiwalu WOVEN jest nawiązanie do pokoleń innowatorów, a także łączenie silnego dziedzictwa z dzisiejszymi innowacyjnymi osiągnięciami w przemyśle, badaniami uniwersyteckimi, sceną artystyczną i rzemieślniczą oraz kreatywną prezentacją bogatych i różnorodnych społeczności regionu. Wykorzystano historię miasta, aby zaprezentować je jako bogate kulturowo, kwitnące miejsce. Projekt zrealizowano dzięki wsparciu i zaangażowaniu społeczności lokalnej i biznesu. Zdobył uznanie na arenie międzynarodowej⁴⁹.

⁴⁷ Więcej na temat programu można przeczytać w następujących źródłach: <https://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/cat/que-es-barcelona-activa/qui-som/index.jsp> oraz: https://empreses.barcelonactiva.cat/en_GB/web/es/industries-creatives/-/media

⁴⁸ Szerzej na ten temat: EU European Commission, 30 Good Practice Case Studies in University-Business Cooperation. Directorate-General for Education and Culture, Science-to-Business Marketing Research Centre, 2009, a także: <https://www.demola.net/>.

⁴⁹ Szczegółowe informacje: <https://www.local.gov.uk/creating-resilient-place-making-through-culture-and-heritage-kirklees> oraz: <https://woveninkirklees.co.uk/about-us/>.

4. Analiza SWOT

Analiza SWOT została przeprowadzona w sposób tradycyjny, tzn. mocne i słabe strony odnoszą się do cech Warszawy, zaś szanse i zagrożenia to uwarunkowania zewnętrzne.

Tabela 8. Analiza SWOT dla celu operacyjnego 4.4. Inspirujemy świat

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ✓ liderzy swoich dziedzin (twórcy, naukowcy i przedsiębiorcy) doświadczeni i doceniani na arenie międzynarodowej ✓ osoby działające w różnych sieciach, zespołach międzynarodowych ✓ wysokiej jakości badania naukowe o znaczeniu międzynarodowym ✓ doświadczenie Urzędu m.st. Warszawy w udziale w najważniejszych targach inwestycyjnych ✓ świadomość i determinacja władz miasta w realizacji działań określonych w celu operacyjnym 4.4. ✓ wydarzenia kulturalne, naukowe i biznesowe o potencjale międzynarodowym odbywające się w Warszawie ✓ silne zaplecze instytucjonalne wynikające ze stołeczności Warszawy (ministerstwa, agencje) ✓ zaangażowana społeczność i inicjatywy oddolnej samoorganizacji różnych środowisk ✓ czynniki decydujące o atrakcyjności osiedleńczej dla ludzi kreatywnych, w tym obcokrajowców (tj. komunikacja, jakość życia) ✓ symbole Warszawy istotne w wymiarze międzynarodowym – Wisła, Chopin 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ słabość finansowa organizacji i instytucji, w tym brak stabilności finansowej i nieumiejętność zarządzania finansami ✓ brak komunikacji i zaufania w relacjach pomiędzy poszczególnymi sektorami, w tym z samorządem (brak lub słabość sieci organizacyjnych, zjawisko konkurencji między uczelniami) ✓ brak stabilnych partnerstw i współpracy obustronnej w relacji kultura-biznes ✓ brak właściwego zarządzania współpracą w relacji miasto-kultura-nauka-biznes ✓ niewystarczająca promocja osiągnięć instytucji i organizacji z Warszawy, słabość promocji w języku angielskim ✓ niewielka liczba wydarzeń biznesowych o znaczeniu międzynarodowym ✓ wewnętrzna słabość zarządzania (zarówno instytucje miejskie, jak i inne organizacje) ✓ brak systemowego wsparcia ze strony władz miasta – braki m.in. w systemie szkolenia, monitoringu wspólnych projektów, identyfikacji talentów, wsparcia lokalowego ✓ niska podaż pracowników o odpowiednich kwalifikacjach ✓ niski poziom wynagrodzeń w sektorze kultury i nauki, problem umów „śmieciowych” ✓ niewystarczające kompetencje językowe pracowników administracyjnych we wszystkich sektorach ✓ czynniki obniżające atrakcyjność osiedleńczą i lokalizacyjną (tj. wysokie koszty życia) ✓ brak jednoznacznie wykształconej marki Warszawy, problem stereotypów na temat Warszawy ✓ braki w infrastrukturze badawczo-rozwojowej w niektórych obszarach nauki
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> ✓ otwieranie się instytucji i organizacji zagranicznych na współpracę z Polską ✓ silna konkurencja krajowa i międzynarodowa ✓ zewnętrzne środki publiczne (głównie z UE) na badania naukowe, współpracę międzynarodową oraz zwiększanie internacjonalizacji firm ✓ instrumenty polityki kulturalnej państwa wspierające aktywność międzynarodową instytucji kultury oraz twórców ✓ instrumenty polityki naukowej państwa wspierające aktywność międzynarodową uczelni, jednostek B+R oraz naukowców ✓ instrumenty polityki gospodarczej państwa ukierunkowanej na wzrost aktywności eksportowej firm 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ograniczenia możliwości finansowych samorządów lokalnych ✓ ukierunkowanie kluczowych instrumentów polityki rozwojowej kraju na obszary peryferyjne z pominięciem metropolii ✓ ingerencja cenzury politycznej i obyczajowej w decydowanie o tym, na co przeznaczać środki związane z w promocją polskiej twórczości za granicą

5. Rekomendacje

Przeprowadzona analiza materiałów źródłowych oraz wyników warsztatów pozwala sformułować kilka rekomendacji dotyczących dalszych prac nad programem. Ze względu na zadanie diagnozy, polegające na wskazaniu kluczowych potencjałów i słabości, co powinno ułatwić obranie właściwych celów i działań, w rekomendacjach **skoncentrowano się na ogólnym wymiarze oddziaływania programu**, ponieważ szczegółowym rozwiązaniom będą służyły dalsze prace warsztatowe, bazujące na wynikach analizy SWOT.

Rekomendacja 1. Przyszłe działania, kontynuujące budowę programu umiędzynarodowienia instytucji i organizacji z Warszawy, powinny być ukierunkowane na spożytkowanie dotychczasowego potencjału i efektywne wykorzystanie intencji władz miasta w zakresie uruchomienia i realizacji spójnych działań w ramach celu operacyjnego 4.4. Inspirujemy świat.

Rekomendacja 2. Działania zmierzające do umiędzynarodowienia Warszawy będą musiały przezwyciężyć problem niskiej kultury współpracy. W dalszych pracach nad konkretnymi projektami należy uwzględnić takie działania, które tę kulturę będą rozwijały i wzmacniały.

Rekomendacja 3. Prace nad programem powinny przełamać barierę myślenia o problemach i możliwościach rozwojowych w „kręgach tematycznych” (oddzielnie biznes, nauka i kultura).

Rekomendacja 4. Wsparcie międzynarodowej aktywności różnych instytucji nie może odbywać się wyłącznie poprzez „zagwarantowanie środków”. Działania te muszą być skorelowane z wdrażaniem usprawnień w zakresie zarządzania (wielopoziomowego i wielopłaszczyznowego).

Rekomendacja 5. Należy rozważyć jak najszybsze uruchomienie „Barometru Kultury” oraz „Barometru Nauki” w Warszawie, na wzór „Barometru Gospodarczego”. Ponadto warto opracować i wdrożyć zasady stałego monitoringu dobrych praktyk działań władz publicznych w różnych częściach świata dotyczących wspierania umiędzynarodowienia instytucji działających na terenie tych miast.

Rekomendacja 6. Punktem wyjścia do dalszej dyskusji na temat celów i działań w programie może być skoncentrowanie uwagi na słabościach podnoszonych przez wszystkie lub większość Grup Roboczych (słabe strony z analizy SWOT). Z kolei mocne strony mogą być traktowane jako akceleratory pozytywnych zmian.

Jednocześnie, uwzględniając uwagi zgłaszane przez uczestników oraz wyniki diagnozy, proponujemy wstępnie następujące cele szczegółowe / działania, które mogłyby być dyskutowane na następnych warsztatach (nazwy są robocze i dotyczą wszystkich sektorów, czyli nauki, kultury i biznesu):

- A. Cykliczne spotkania tematyczne interesariuszy.
- B. Kluczowe inicjatywy polegające na włączaniu nowych form współpracy międzynarodowej bilateralnej i trójsektorowej do tych już istniejących.

-
- C. Wspieranie przez Urząd m.st. Warszawy organizacji wydarzeń o potencjale międzynarodowym (działania informacyjne, edukacyjne, sieciowanie).
 - D. Wspólna promocja na rynkach zagranicznych (foldery, informatory, internet, targi, misje gospodarcze, konferencje naukowe).
 - E. „Warszawski Grant Międzynarodowy – kategoria kultura”.
 - F. „Warszawski Grant Międzynarodowy – kategoria nauka”.
 - G. „Warszawski Grant Międzynarodowy – kategoria biznes”.
 - H. Baza wiedzy o aktywności międzynarodowej instytucji i organizacji działających w Warszawie.
 - I. Budowa kompetencji instytucji i organizacji w zakresie obecności na rynkach zagranicznych.

6. Literatura

- Badanie warunków prowadzenia działalności gospodarczej w m.st. Warszawie*, 2019 (baza danych).
- Beauchamp M., Krysztofiak-Szopa J., Ociepka T., Skala A., 2018, *Polish Startups. 2018 Report*, Startup Poland, Warsaw.
- Cultural and Creative Cities Monitor*, 2019, European Commission.
- Dębkowska K., Kłosiewicz-Górecka U., Szymańska A, Ważniewski P., Zybortowicz K., 2019, *Akademickość polskich miast*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
- Diagnoza potencjału MŚP z Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego w zakresie internacjonalizacji. Raport końcowy*, 2017, PwC Polska, Warszawa.
- Diduszko-Zyglewska A., Gałązka A., Lewandowski G., Machnowska-Góra A., *Miasto kultury i obywateli. Program rozwoju kultury w Warszawie do roku 2020. Założenia*, Warszawa 2012
- Global Cities Investment Monitor 2019. New rankings, trends and criteria, KPMG, 2019.
- Identifying and ranking the world's largest science and technology clusters*, 2019, World Intellectual Property Organization.
- Kaczkowski W., b.d., *Międzynarodowa współpraca warszawskich artystów tańca w latach 2014–2019*.
- Kapitał ludzki w Warszawie*, 2019, Antal, Warszawa.
- Kasprzak R., 2018, *Rozwój sektora kreatywnego w Polsce w latach 2009-2016*, Studia i Prace, Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 162.
- Kasprzak R., 2019, *Czy Warszawa staje się „hub-em” dla sektora kreatywnego? Analiza wyników badań* (prezentacja podczas konferencji „Warszawa w świetle badań naukowych, 27.03.2019).
- Kearney, A.T., 2018, *Global Cities Report*
- Kotnarowski M., Piechocki P., 2019, Co wpływa na zaangażowanie w kulturę?, w: T. Płachecki (red.), *Relacje i różnice. Uczestnictwo warszawiaków i warszawianek w kulturze*, Teatr Scena Prezentacje prowadzący działalność pod marką Biennale Warszawa, Warszawa.
- Kwiek M., 2019, *Umiędzynarodowienie badań naukowych i widzialność polskiej nauki w świecie*, Seria Raportów Centrum Studiów nad Polityką Publiczną UAM, Poznań.
- Łapiński J., Nieć M., Orłowska J., Zakrzewski R., 2019, Obraz statystyczny przedsiębiorstw w Polsce, w: R. Zakrzewski, A. Skowrońska (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa.
- Majdecka E., Tarkowski A., 2019, Jak warszawiacy i warszawianki uczestniczą online w kulturze?, w: T. Płachecki (red.), *Relacje i różnice. Uczestnictwo warszawiaków i warszawianek w kulturze*, Teatr Scena Prezentacje prowadzący działalność pod marką Biennale Warszawa, Warszawa.
- Mapping the World's Prices 2019*, 2019, Deutsche Bank.
- Miasto kultury i obywateli. Program rozwoju kultury w Warszawie do roku 2020. Założenia
- Misja i Strategia Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie na lata 2014-2020*, 2014, Warszawa.
- Ranking Perspektywy 2019
- Peszat K., 2019, *Sektor kreatywny w Warszawie*, Urząd Statystyczny w Warszawie, Mazowiecki Ośrodek Badań Regionalnych (prezentacja podczas konferencji „Warszawa w świetle badań naukowych, 27.03.2019).
- Program Erasmus+ w Polsce, Raport 2016*, 2017, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa.
- Program Erasmus+ w Polsce, Raport 2017*, 2018, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa.
- Program Erasmus+ w Polsce, Raport 2018*, 2019, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa.
- Raport sezonowe Nowy Teatr – 2016/2017*
- Raport sezonowe Nowy Teatr – 2017/2018*
- Raport z badania ilościowego na temat wizerunku Warszawy wśród mieszkańców wybranych krajów europejskich*, 2017, ARC rynek i opinia, Warszawa.
- Raport z badania ilościowego na temat wizerunku Warszawy wśród mieszkańców największych miast Chin, Japonii, USA oraz Izraela*, 2018, ARC rynek i opinia, Warszawa.
- Smart City Index, Singapore University of Technology and Design, 2019.
- Spotkanie wprowadzające do zasad realizacji umowy finansowej KA103-2019 i KA107-2019*, 2019, Warszawa.

Sprawozdanie artystyczne z działalności Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie za 2016 rok

Sprawozdanie merytoryczne Staromiejskiego Domu Kultury za 2016 rok, SDK, 2017

Sprawozdanie merytoryczne z działalności Domu Spotkań z Historią za okres 1 stycznia – 31 grudnia 2018, 2019, Warszawa.

Sprawozdanie merytoryczne z działalności Domu Spotkań z Historią za okres: 1 stycznia-31 grudnia 2016, 2017, Warszawa.

Sprawozdanie merytoryczne z działalności Domu Spotkań z Historią za okres: 1 stycznia – 31 grudnia 2017, 2018, Warszawa.

Sprawozdanie merytoryczne z działalności Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie za 4 kwartały 2018 roku

Sprawozdanie merytoryczne z działalności Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie za 2017 rok

Sprawozdanie merytoryczne z działalności w 2018 roku Centrum Kultury Filmowej im. Andrzeja Wajdy, 2019, Warszawa.

Sprawozdanie merytoryczne za rok 2016 Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, 2017, Warszawa.

Sprawozdanie merytoryczne za rok 2017 Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, 2018, Warszawa.

Sprawozdanie merytoryczne za rok 2018 Muzeum Żydów Polskich POLIN, 2019, Warszawa.

Sprawozdanie merytoryczne za rok 2018 Staromiejski Dom Kultury

Sprawozdanie merytoryczne: styczeń - grudzień 2018 Muzeum Warszawy, 2019, Warszawa.

Sprawozdanie Rektora UKSW z działalności uczelni w roku 2017

Sprawozdanie Rektora UKSW z działalności uczelni za rok 2016

Sprawozdanie Rektora Uniwersytetu Warszawskiego z działalności uczelni 2016

Sprawozdanie Rektora Uniwersytetu Warszawskiego z działalności uczelni 2017

Sprawozdanie Rektora Uniwersytetu Warszawskiego z działalności uczelni 2018

Sprawozdanie Rektora z działalności Politechniki Warszawskiej w okresie 1.09.2016-31.08.2017, 2017, Warszawa.

Sprawozdanie Rektora z działalności Politechniki Warszawskiej w okresie 1.09.2015-31.08.2016, 2016, Warszawa.

Sprawozdanie Rektora z działalności Politechniki Warszawskiej w okresie 1.09.2015-31.08.2016, 2017, Warszawa.

Sprawozdanie Rektora z działalności Politechniki Warszawskiej w okresie 1.09.2017-31.08.2018, 2018, Warszawa.

Sprawozdanie Rektora z działalności Uczelni w roku akademickim 2016/2017, 2017, AWF, Warszawa.

Sprawozdanie Rektora z działalności Uczelni w roku akademickim 2017/2018, 2018, AWF, Warszawa.

Sprawozdanie z działalności artystycznej i merytorycznej Orkiestry Sinfonia Varsovia za 2018 rok, 2019, Warszawa.

Sprawozdanie z działalności artystycznej i merytorycznej Orkiestry Sinfonia Varsovia 2016

Sprawozdanie z działalności artystycznej i merytorycznej Orkiestry Sinfonia Varsovia 2017

Sprawozdanie z działalności artystycznej i merytorycznej Orkiestry Sinfonia Varsovia 2018

Sprawozdanie z działalności Centrum Myśli Jana Pawła II za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2018 roku, 2019, Warszawa.

Sprawozdanie z działalności Centrum Myśli Jana Pawła II za okres od 1 stycznia 2016 do 31 grudnia 2016, 2017, Warszawa.

Sprawozdanie z działalności Centrum Myśli Jana Pawła II za okres od 1 stycznia 2017 do 31 grudnia 2017, 2018, Warszawa.

Sprawozdanie z działalności merytorycznej Muzeum Warszawy i oddziałów w 2016 roku

Sprawozdanie z działalności merytorycznej Muzeum Warszawy i oddziałów w 2017 roku

Sprawozdanie z działalności merytorycznej Stołecznej Estrady w 2016 roku

Sprawozdanie z działalności merytorycznej Teatr "Scena Prezentacje" prowadzący działalność pod marką Biennale Warszawa za rok 2018, 2019, Warszawa.

Sprawozdanie z działalności merytorycznej w 2016 roku, 2017, Muzeum Powstania Warszawskiego, Warszawa.

Sprawozdanie z działalności merytorycznej w 2017 roku, Muzeum Powstania Warszawskiego, Warszawa.

Sprawozdanie z działalności merytorycznej w 2018 roku Muzeum Powstania Warszawskiego

Sprawozdanie z działalności Muzeum Karykatury im. Eryka Lipińskiego w 2018 roku, 2019, Warszawa.

Sprawozdanie z działalności Muzeum Karykatury im. Eryka Lipińskiego w 2016 roku, 2017, Warszawa.

Sprawozdanie z działalności Muzeum Karykatury im. Eryka Lipińskiego w 2017 roku, 2018, Warszawa.

Standardy dokumentów programujących rozwój m.st. Warszawy, Załącznik do Zarządzenia nr 1868/2017 Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy z dn. 5.12.2017 r.

Stec K., Duszyński J., 2018-2019, *Analiza aktywności publikacyjnej i grantowej PAN. Raport z analizy danych*, niepublikowane.
Tourism in Warsaw report, 2018, Stołeczne Biuro Turystyki, Warszawa.

Strategię realizacji przedsięwzięć informacyjno-promocyjnych WOF, PwC Polska Sp. z o.o. na zlecenie Urzędu m.st. Warszawy, 2017.

Strategia Rozwoju Akademii Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie do roku 2020, 2012, Warszawa.

Strategia Rozwoju Politechniki Warszawskiej do roku 2020, 2011, Warszawa.

Strategia Szkoły Głównej Gospodarstw Wiejskiego do 2020 roku, 2017, Warszawa.

Teatry za granicą 2016-2018.

The International Association Meetings Market 2018. ICCA Statistic Report – Public abstract, 2019, International Congress and Convention Association.

Warszawa jest miastem kultury. Raport 2016, 2017, Biuro Kultury m. st. Warszawy, Warszawa.

Warszawa jest miastem kultury. Raport 2017, 2018, Biuro Kultury m. st. Warszawy, Warszawa.

Warszawa jest miastem kultury. Raport 2018, 2019, Biuro Kultury m. st. Warszawy, Warszawa.

Warszawa wielu kultur. Polityka kulturalna – projekt przed konsultacjami, 2019, Miasto Stołeczne Warszawa.

Warszawski Program Edukacji Kulturalnej, Kulturalna eduAKCJA Warszawy, 19 czerwca 2017 (Załącznik do Uchwały nr XXXIV/839/2012 Rady m.st. Warszawy z dnia 29.03.2012 r.)

Warszawski Program Edukacji Kulturalnej, 2018

Warszawska Nagroda Edukacji Kulturalnej, 2018

Wawrzyniak D., Matulewski P., Makohonienko M., Turystyka literacka oparta na fabule książek. Projekt trasy po Poznaniu śladami bohaterów powieści kryminalnych Ryszarda Ćwirleja, 2015, s. 48-49

World Cities Culture Report 2018, 2018, BOP Consulting.

Występy zagraniczne „Zawirowań”

Strony internetowe:

<http://bvk.hu/budapest-enterprise-agency/>

<http://bwz.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2019/02/2019-Nagrody-wyroznienia-bez-tabeli-18-02-2019.pdf>

http://bwz.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2019/09/Bud%C5%BCet_E_podsumowanie_2014_2020.pdf

<http://wawadesign.eu/>

http://www.kulturalna.warszawa.pl/kapuscinski,1,5609.html?locale=pl_PL

<http://www.pkin.pl/strefa-turysty-w-palacu>

<http://www.sgh.waw.pl/pl/Strony/news.aspx?NewsID=3e3169db-19b9-48dc-af21-88d671ae7c04&ListID=e9d24fee-3073-4f61-a014-52ca7e07aff8>

<http://www.shanghairanking.com/arwu2019.html>

<http://www.shanghairanking.com/World-University-Rankings-2019/Poland.html>

<http://www.sinfonivarsovia.org/pl/orkiestra.html>

<http://www.targi-ksiazki.waw.pl/>

<https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat>

<https://dzieje.pl/kultura-i-sztuka/serbia-teatr-lalka-z-warszawy-nagrodzony-na-festiwalu-w-banja-luce>

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:High-tech_classification_of_manufacturing_industries

<https://erasmusplus.org.pl/>

<https://fulbright.edu.pl/polscy-stypendyści/>

<https://fulbright.edu.pl/stypendia-do-usa/>
<https://mobilityexchange.mercer.com/Insights/quality-of-living-rankings>
<https://polandin.com/38514553/and-the-2018-winner-is-warsaw-65th-most-livable-city>
<https://prazskylvoucher.cz/>
<https://quefaire.paris.fr/tandem>
<https://rankingi.wprost.pl/200-najwiekszych-firm> (dostęp: 04.12.19)
<https://stat.gov.pl/metainformacje/sownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/773,pojecie.html>
<https://teatrlalka.pl/pl/aktualnosci>
<https://valuer.ai/blog/top-50-best-startup-cities/>
<https://valuer.ai/blog/top-50-best-startup-cities/>
<https://viennabusinessagency.at/>
<https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,54420,22429373,prestizowa-nagroda-dla-muzeum-polin-stworzylo-bezpieczna-przystan.html>
<https://www.againstgravity.pl/docs>
<https://www.berlin.de/rbmskzl/en/international-relations/>
<https://www.cems.org/>
<https://www.cwm.pw.edu.pl/Programy-edukacyjne/Wymiana-bilateralna/Oferta>
<https://www.gouvernement.fr/en/french-tech-ticket>
<https://www.gouvernement.fr/en/french-tech-ticket>
<https://www.innovation-cities.com/index-2019-global-city-rankings/18842/>
<https://www.kozminski.edu.pl/pl/o-uczelnii/rankingi/>
<https://www.madridforyou.es/en/tracking-international-city-indices-and-rankings>
<https://www.movinga.de/en/cities-of-opportunity-for-entrepreneurs>
<https://www.movinga.de/en/cities-of-opportunity-for-entrepreneurs>
<https://www.natureindex.com/supplements/nature-index-2018-science-cities/tables/overall>
<https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings.jsp>
<https://www.powszechny.com/>
<https://www.staatsoperlive.com/>
<https://www.topuniversities.com/city-rankings/2019>
<https://www.topuniversities.com/city-rankings/2019>
<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020>
<https://www.wien.info/en/music-stage-shows/opera-operetta/live-streaming>
<https://www.wiener-staatsoper.at/en/staatsoper-live/wiener-staatsoper-livehome/>

7. Scenariusz warsztatów diagnostycznych

Trzy warsztaty diagnostyczne były podstawą wyróżnienia kluczowych zapisów dotyczących zarówno potencjałów, jak i barier w zakresie aktywności międzynarodowej instytucji i organizacji świata kultury, nauki i biznesu. Każdy z warsztatów realizowany był według tego samego scenariusza, co umożliwiło dokonanie porównań i syntezy zapisów z trzech grup (kultura, nauka, biznes).

Warsztaty realizowano według następującego scenariusza:

1. Wprowadzenie

-
- a. Przywitanie uczestników spotkania przez Panią Aleksandrę Grobelną reprezentującą Biuro Marketingu Miasta Urzędu m.st. Warszawy
 - b. Krótka prezentacja eksperta z firmy Geoprofit dr hab. Wojciecha Dziemianowicza wprowadzająca w tematykę i cel warsztatów
 - c. Przywitanie uczestników spotkania przez moderatorkę Joannę Stefańską
 - d. Przedstawienie planu spotkania.
 - e. Wprowadzenie zasad obowiązujących w trakcie spotkania.
 - f. Prezentacja uczestników spotkania.
2. Blok tematyczny „**Potencjał**”
 - a. Uczestnicy spotkania zostali poproszeni o zapisanie na karteczkach 2-3 inicjatyw, wydarzeń czy instytucji, które promują obecnie Warszawę w dziedzinie kultury/nauki/biznesu na arenie międzynarodowej.
 - b. Karteczki zostały następnie zebrane, pogrupowane w kategorie i umieszczone na tablicy. Przyporządkowywanie do kategorii odbywało się w formie aktywnej dyskusji z uczestnikami.
 - c. Następnie uczestnicy warsztatów zostali podzieleni na zespoły 3-4 osobowe. Każda grupa dostała jeden blok papierowy z nazwą kategorii wypracowaną wcześniej. Zadaniem uczestników było uzupełnienie listy potencjału Warszawy w danej kategorii o obszary z dziedziny kultury/nauki/biznesu, których potencjał jest obecnie niewykorzystany.
 - d. Przerwa 20 minutowa.
 - e. Następnie zespoły wymieniły się blokami papierowymi i dopisywały swoje pomysły do kolejnej kategorii.
 - f. Zadanie powtórzono kilka razy aż każda grupa pracowała nad każdą z kategorii.
 - g. Przerwa 20 minutowa.
 3. Blok tematyczny „**Bariery**”
 - a. Uczestnicy pracujący w tych samych zespołach zostali poproszeni o dopisanie na karteczkach 5 głównych barier dla danej kategorii, które blokują możliwość rozwoju potencjału Warszawy w dziedzinie kultury/nauki/biznesu. Tym razem każda z grup pracowała tylko nad jedną kategorią.
 - b. Karteczki zostały następnie zebrane, pogrupowane i umieszczone na tablicy. Przyporządkowywanie karteczek odbywało się w formie aktywnej dyskusji z uczestnikami.
 4. Prezentacja zespołu odpowiedzialnego za opracowanie Strategii #Warszawa 2030
 5. Zakończenie spotkania

8. Spisy tabel i wykresów

Tabela 1. Cel operacyjny 4.4. Inspirujemy świat na tle pozostałych celów operacyjnych w celu strategicznym Twórcze środowisko (przykłady działań pokazujących różnice w ukierunkowaniu celów operacyjnych)	2
Tabela 2. Typy podmiotów o silnej pozycji międzynarodowej (przykłady)	2
Tabela 3. Warszawa inspiruje – mocne strony miasta w obszarze kultury	2
Tabela 4. Warszawa inspiruje – mocne strony miasta w obszarze nauki	2
Tabela 5. Warszawa inspiruje – mocne strony miasta w obszarze biznesu	2
Tabela 6. Formy i sieci współpracy międzynarodowej* (przykłady)	2
Tabela 7. Bariery w realizacji działań na rzecz międzynarodowej aktywności różnych instytucji i organizacji (synteza)	2
Tabela 8. Analiza SWOT dla celu operacyjnego 4.4. Inspirujemy świat	2
Wykres 1. Podmioty gospodarki narodowej na 10 tys. mieszkańców w Warszawie na tle kraju i w porównaniu do największych miast w Polsce	2
Wykres 2. Podmioty z udziałem kapitału zagranicznego na 10 tys. mieszkańców (pierwsza piątka miast na prawach powiatu)	2
Wykres 3. Wartość eksportu podmiotów zarejestrowanych w danym mieście w przeliczeniu na mieszkańca i liczbę podmiotów sektora prywatnego [Warszawa = 100]	2
Wykres 4. Liczba projektów w podziale na Programy Operacyjne	2
Wykres 5. Wartość projektów [mln zł]	2
Wykres 6. Zagraniczne i międzynarodowe wystawy w obiektach działalności wystawienniczej w Polsce na 100 tys. mieszkańców (Warszawa na tle miast-liderów z 2018 roku)	2
Wykres 7. Polskie wystawy obiektów działalności wystawienniczej za granicą na 100 tys. mieszkańców (Warszawa na tle liderów z 2018 roku)	2
Wykres 8. Wystawy czasowe z zagranicy w polskich muzeach na 100 tys. mieszkańców (Warszawa na tle miast-liderów)	2
Wykres 9. Teatry miejskie – liczba zagranicznych wyjazdów*	2
Wykres 10. Miejskie instytucje kultury – liczba wydarzeń we współpracy z partnerami zagranicznymi*	2
Wykres 11. Studenci zagraniczni	2
Wykres 12. Odsetek studentów zagranicznych w porównaniu do ogólnej liczby studentów (%)	2
Wykres 13. Obcokrajowcy studiujący w Polsce w roku akademickim 2018/2019 według miast	2
Wykres 14. Studenci wyjeżdżający za granicę w ramach programu Erasmus w roku akademickim 2018/2019	2
Wykres 15. 20 krajów przyjmujących największą wartość eksportu warszawskich firm w 2018 r. [%]	2
Wykres 16. 20 działów produkcji o najwyższym udziale w eksporcie warszawskich firm w 2018 r. [%]	2
Wykres 17. Wartość eksportu z wybranych miast Polski [mld zł]	2
Wykres 18. Łączna ocena warunków prowadzenia działalności eksportowej w Warszawie [%]	2
Wykres 19. Oczekiwane formy wsparcia w zakresie działalności eksportowej [%]	2

