



Szczecin

Szczecin\_dla Ciebie

Aktualizacja Strategii Rozwoju Szczecina\_2025  
[www.strategia-szczecin.pl](http://www.strategia-szczecin.pl)



# Szczecin\_dla Ciebie

## STRATEGIA ROZWOJU SZCZECINA 2025

19 grudnia 2011



WYG International  
part of the WYG group





## Spis treści

1.	Wstęp i słownik pojęć .....	3
2.	Diagnoza.....	6
2.1.	Potencjał społeczny.....	6
2.2.	Potencjał gospodarczy .....	12
2.3.	Potencjał przestrzenny .....	19
2.4.	Współpraca międzynarodowa .....	28
2.5.	Elementy systemu zarządzania Miastem .....	30
3.	Realizacja Strategii Rozwoju Szczecina 2015 – wnioski .....	32
4.	Analiza SWOT .....	34
5.	Główne wyzwania .....	36
6.	Długofalowa wizja Szczecina – korelacja Strategii Rozwoju Szczecina 2025 ze strategią zarządzania marką .....	37
7.	Kierunki rozwoju Szczecina. Wizja Miasta 2025.....	39
8.	Misja Miasta. Struktura celów rozwoju.....	41
9.	Opis celów strategicznych i operacyjnych .....	42
10.	System zarządzania realizacją Strategii Rozwoju Szczecina.....	59
10.1.	Założenia systemu realizacji Strategii .....	59
10.2.	Podmioty zarządzające realizacją Strategii .....	60
10.3.	Narzędzia realizacji Strategii .....	63
10.4.	Procedury realizacji Strategii .....	68
10.5.	Monitorowanie i ewaluacja Strategii .....	69
10.6.	Aktualizowanie Strategii .....	70
10.7.	Finansowanie realizacji Strategii .....	71



## 1. Wstęp i słownik pojęć

W 2008 roku Rada Miasta Szczecina (RM) podjęła uchwałę<sup>1</sup> o aktualizacji Strategii Rozwoju Szczecina, przyjętej w 2002 roku. Na decyzję RM, mimo krótkiego upływu czasu obowiązywania dokumentu, wpłynęły przede wszystkim przesłanki wynikające ze zmiany uwarunkowań społeczno-gospodarczych, prawnych i politycznych oraz z przeprowadzonej ewaluacji celów Strategii.

Biorąc pod uwagę doświadczenia samorządów lokalnych w zakresie wykorzystania narzędzi zarządzania strategicznego i operacyjnego w ostatnich latach, a także doświadczenie Miasta Szczecina w 8-letniej implementacji Strategii Rozwoju Szczecina wskazuje się na potrzebę skoncentrowania dokumentu Strategii na obszarach uznanych za priorytetowe dla rozwoju miasta. Strategia Rozwoju Szczecina w roku 2002 była elementem porządkującym bieżące i strategiczne zarządzanie, obejmując wszystkie obszary działania miasta. Strategia Rozwoju Szczecina 2025 **dokонуje wyboru** tych obszarów polityki rozwoju miasta (w sferze społecznej, gospodarczej i przestrzennej), których wsparcie, w ramach istniejących uwarunkowań budżetowych, przyczyni się do najbardziej efektywnego rozwoju społeczno-gospodarczego miasta w zakładanym horyzoncie czasu. Przy czym wybór ten nie ogranicza możliwości kreowania konkretnych pomysłów i projektów przez szerokie grono interesariuszy rozwoju Szczecina (wewnętrznych i zewnętrznych względem samorządu terytorialnego, a więc również mieszkańców, przedsiębiorców, inwestorów, instytucje, organizacje itp.).

Nowej formule dokumentu Strategii (opartej wyłącznie na priorytetach rozwoju miasta) podporządkowana została nowa koncepcja zarządzania strategią Szczecina. Jej integralną częścią jest narzędzie zarządzania strategicznego rozwojem miasta – Wieloletni Program Rozwoju Szczecina (WPRS), będący zbiorem projektów i zadań strategicznych, dedykowanych poszczególnym celom strategicznym Strategii Rozwoju Szczecina 2025.

Dokonane w dokumencie Strategii wybory, zarówno w sferze celów, jak i systemu zarządzania, są pochodną wniosków wynikających z przeprowadzonych w trakcie procesu aktualizacji Strategii następujących analiz: Oceny realizacji Strategii Rozwoju Szczecina, Diagnozy społeczno-gospodarczej Szczecina, Aktualizacji celów Strategii Rozwoju Szczecina 2025, Propozycji modyfikacji polityk branżowych Miasta Szczecina, Identyfikacji programów rozwojowych Miasta Szczecina, Uwarunkowań prawnych oraz relacji pomiędzy SRS 2025 a innymi opracowaniami planistycznymi a także Usprawnienia systemu zarządzania realizacją Strategii Rozwoju Szczecina 2025. W pracach uwzględniono również założenia i rozwiązania określone w procesie przygotowania Długoterminowej strategii zarządzania marką Szczecin Floating Garden 2050 project, z nakreśloną w niej wizją przyszłego Szczecina i priorytetami wynikającymi z tej idei.

Wyboru celów strategicznych i operacyjnych dokonano ponadto pod kątem spójności z priorytetami krajowej polityki miejskiej, będącej częścią polityki rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego kraju, prowadzonej przez władze publiczne w stosunku do miast. Instrumenty realizacji tej polityki (określone m.in. w Krajowej

---

<sup>1</sup> Uchwała Nr XVIII/468/08 z dnia 28 stycznia 2008 r. w sprawie przystąpienia do aktualizacji Strategii Rozwoju Szczecina.



Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020 – KSRR<sup>2</sup>) wspierać będą realizację działań w kierunkach uznanych za priorytetowe, ważących także na przyszłym rozwoju Szczecina:

- wzmocnienie międzynarodowej konkurencyjności polskich miast,
- poprawa dostępności miast,
- rewitalizacja miast,
- przeciwdziałanie niekontrolowanej suburbanizacji ,
- zapewnienie przestrzeni publicznych wysokiej jakości.

Prezentowany dokument SRS 2025 jest także wynikiem weryfikacji i akceptacji szczecinian, dokonanej w szerokim procesie konsultacji społecznych i eksperckich.

## Słownik pojęć

**Cel strategiczny** – cel najwyższego rzędu w *Strategii Rozwoju Szczecina* określający stan, jaki chcemy osiągnąć w roku 2025 poprzez osiągnięcie *celów operacyjnych*.

**Cel operacyjny** – cel podporządkowany *celowi strategicznemu*, osiągany poprzez realizację *projektów i zadań strategicznych*.

**Obszar metropolitalny** – obszar funkcjonalny gmin powiązanych ze Szczecinem, budujący wspólny potencjał społeczno-gospodarczy.

**Misja miasta** – intencja przekształcenia Szczecina w miasto o określonych cechach.

**Polityka rozwoju** – zbiór zasad postępowania i kierunków działania we wszystkich obszarach rozwojowych miasta (obszarach uznanych za strategiczne oraz obszarach związanych z zarządzaniem operacyjnym).

**Program strategiczny** – narzędzie realizacji konkretnego *celu strategicznego*, stanowi zbiór skorelowanych z nim projektów i zadań strategicznych.

**Program** – zestaw *projektów i zadań* skorelowanych z konkretnym celem operacyjnym, obejmujący zarówno projekty i zadania strategiczne, jak i projekty oraz zadania z pozostałych obszarów rozwojowych Miasta (innych niż strategiczne).

---

<sup>2</sup> Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie, przyjęta przez Radę Ministrów 13 lipca 2010 r.



**Projekt strategiczny** – zestaw powiązanych zadań strategicznych, wskazujący przedmiot podejmowanych działań, realizowane cele (strategiczne i operacyjne), jednostkę realizującą, osoby odpowiedzialne za wykonanie i nadzór, harmonogram realizacji, koszt realizacji i źródła finansowania oraz przewidywane rezultaty.

**Sfera** – jeden z trzech obszarów (sfera społeczna, gospodarcza, przestrzenna) działalności wspólnoty samorządowej, w których aktywność powinna być wzajemnie zharmonizowana, pozwalając osiągnąć i utrzymać trwały rozwój.

**Wizja miasta** – wyobrażenie przyszłego stanu Szczecina. Kierunki rozwoju miasta, bazujące na jego potencjalach, przedstawiające pożądany stan w roku 2025.

**Wskaźnik** – liczba absolutna lub względna służąca pomiarowi osiągnięcia celu lub realizacji programów, projektów i zadań.

**Wieloletni Program Rozwoju Szczecina (WPRS)** – narzędzie realizacji Strategii Rozwoju Szczecina. Tworzony na okres 5 lat i składający się z projektów i zadań strategicznych przewidzianych do realizacji w danym okresie planistycznym.

**Zadanie strategiczne** – podstawowa jednostka służąca osiągnięciu wyznaczonych celów, wskazująca przedmiot podejmowanych działań, realizowane cele (strategiczne i operacyjne), jednostkę realizującą, osoby odpowiedzialne za wykonanie i nadzór, harmonogram realizacji, koszt realizacji i źródła finansowania oraz przewidywane rezultaty.



## 2. Diagnoza

Szczecin 2008 roku to miasto o znaczącym w skali kraju potencjale demograficznym (406,9 tys. mieszkańców – 7 miejsce), gospodarczym (PKB na 1 mieszkańca 39 558 zł – 7 pozycja<sup>3</sup>) i przestrzennym (300,55 km<sup>2</sup> powierzchni miasta – 3 pozycja). Miasto utrzymało swoją pozycję z 2002 roku w zakresie zasobów ludzkich, mimo ubytku 8,2 tys. mieszkańców, ponieważ podobne trendy depopulacyjne dotyczyły także innych miast. Miasto straciło korzystną, piątą pozycję w zakresie potencjału gospodarczego, mierzoną PKB, i nie łatwo będzie ten dystans nadrobić w krótkim, a nawet średnim okresie czasu.

Skala zmian w poszczególnych elementach potencjału miasta była wieloraka, o różnym stopniu i natężeniu, o pozytywnym, ale i negatywnym oddziaływaniu na strukturę społeczno-gospodarczą i na przestrzeń miasta. Zależała od procesów wewnętrznych, często o długich okresach trwania, ale także zewnętrznych, występujących w otoczeniu krajowym i międzynarodowym, i ten kierunek uzależnień będzie coraz bardziej ważyć na procesach rozwojowych miasta.

### 2.1. Potencjał społeczny

**Demografia, aktywność mieszkańców.** Potencjał ludnościowy Szczecina określa jego znaczenie w skali kraju – mieszka tu co czwarty mieszkaniec województwa zachodniopomorskiego i prawie co setny Polski. Procesy demograficzne Szczecina w omawianym okresie kształtowały dwa główne zjawiska: niski przyrost naturalny (w ujęciu długoterminowym) oraz ujemne saldo migracji (w 2008 r. przyrost naturalny - 0,5 osób/1000 mieszkańców; saldo migracji wewnętrznych i zagranicznych na pobyt stały - 783). Towarzyszyły im niekorzystne zmiany w strukturze demograficznej: spadek liczby ludności w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym oraz wzrost w grupie poprodukcyjnej (w 2008 r. struktura ludności wg wieku wyniosła odpowiednio: 15,9%; 66,3%; 17,8%). Trwanie powyższych trendów w czasie uzasadnia niekorzystną prognozę demograficzną: spadek liczby mieszkańców Szczecina w 2025 roku do 346,6 tys. osób. Przewiduje się przy tym pogorszenie struktury wiekowej (wzrost mediany wieku), znaczny wzrost współczynnika feminizacji, a także wzrost wskaźnika obciążenia demograficznego, mającego silne inklinacje ekonomiczne dla lokalnej gospodarki, prawie do 85%, wobec 55% w 2009 r.<sup>4</sup>

Aktywności gospodarczej mieszkańców (w 2008 r. liczba osób prowadzących działalność gospodarczą wyniosła 47,2 tys.) towarzyszyły pozytywne tendencje na rynku pracy w postaci systematycznego spadku stopy bezrobocia rejestrowanego (do 4,2% w 2008 r.). Nadal jednak sytuacja na rynku pracy jest niestabilna, nieskuteczny jest także system promocji zatrudnienia. Zaburzenie cyklu w roku 2009, związane z osłabieniem gospodarczym w kraju i upadłością Stoczni Szczecińskiej Nowa, spowodowało niemal podwojenie liczby

<sup>3</sup> Zgodnie z danymi GUS, pozycję miasta liczoną PKB podano w odniesieniu do 16 podregionów NTS3; pozycję miasta określoną liczbą ludności i powierzchnią podano w odniesieniu do 18 miast wojewódzkich.

<sup>4</sup> Źródło: Analiza i prognoza zjawisk demograficznych Szczecina 2025 z uwzględnieniem ich wpływu na gospodarkę miasta i rozwój usług publicznych. Public Profits sp. z o.o., Poznań-Szczecin, czerwiec 2009 r.



bezrobotnych (14,3 tys. osób) i tym samym stopy bezrobocia (8,1%). Wzrost bezrobocia w okresie ostatnich 10 lat (2000-2009) dotyczy osób z wykształceniem wyższym (wzrost o 127,3%); pomijając nieznaczny wzrost w grupie osób z wykształceniem ogólnokształcącym, w pozostałych grupach nastąpił spadek bezrobocia. Pod względem wieku największy wzrost bezrobocia dotyczy osób powyżej 55 roku życia (o 240,4%), przy czym największy udział w strukturze bezrobotnych posiada grupa wiekowa 25-34 lata. W stosunku do porównywanych miast<sup>5</sup> negatywnym zjawiskiem jest niski udział w grupie bezrobotnych osób z prawem do zasiłku i jednocześnie duży udział osób dotychczas niepracujących.

Aktywność społeczna szczecinian wpłynęła na powiększenie bazy organizacji pozarządowych (fundacji, stowarzyszeń, organizacji społecznych) – ich liczba na koniec 2009 r. wyniosła 1 964. Miasto na stałe współpracuje z prawie 300 organizacjami pozarządowymi, a współpraca ta polega głównie na promowaniu ich działań, na organizacji wspólnych przedsięwzięć i realizacji różnorodnych zadań publicznych. Współpraca oparta jest na następujących zasadach: pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności. Prowadzona przez organizacje pozarządowe działalność stanowi ważne ogniwo wspomagające rozwój Miasta (na przykład działalność 261 organizacji pomocy społecznej, 234 organizacji deklarujących działalność w sferze kultury, sztuki i twórczości artystycznej, czy 298 stowarzyszeń kultury fizycznej), jest także najlepszym sposobem budowania społeczeństwa obywatelskiego.

**Bezpieczeństwo publiczne.** Poziom bezpieczeństwa w mieście, w okresie 2006-2008, kształtowały głównie: spadająca liczba przestępstw kryminalnych i wzrastająca liczba przestępstw gospodarczych (wykrywalność w obydwu przypadkach była stabilna; w stosunku do innych dużych miast kraju można określić ją jako średnią). Wskaźnik zagrożenia przestępczością kryminalną na 100 tys. mieszkańców<sup>6</sup> (2885 w 2008 r.) był jednym z najniższych w grupie miast porównywanych, a dynamika spadku tego wskaźnika od 2003 r. była jedną z najwyższych. Problemem jest niskie społeczne poczucie bezpieczeństwa, zwłaszcza w miejscach publicznych; szczególnie negatywnie na ten poziom oddziałują najbardziej uciążliwe przestępstwa: kradzieże, kradzieże z włamaniem oraz rozboje. Obszarem o najwyższym wskaźniku przestępczości jest Śródmieście, gdzie notuje się 32 przestępstwa na 1 000 mieszkańców, przy średniej dla miasta wynoszącej 22 przestępstwa.

Znacznie wzrosła liczba zgłoszeń interwencyjnych w zakresie porządku publicznego (do 26,8 tys. w 2008 r.); większość dotyczyła bezpieczeństwa w komunikacji, czystości i porządku, uszkodzenia infrastruktury, spożywania alkoholu i zakłóceń porządku – około 70% zgłoszeń wymagało interwencji Straży Miejskiej.

Zmalała natomiast liczba spraw wpływających do Prokuratury Okręgowej i podległych prokuratur rejonowych (43,9 tys. w 2008 r.). Wskaźnik wykrywalności sprawców przestępstw (50,6% w 2008 r.) nie odbiega od średniej dla porównywanych miast, przy mniejszej od średniej liczbie stwierdzonych przestępstw.

<sup>5</sup> W grupie porównywanych miast znalazły się: Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Lublin, Łódź, Poznań, Wrocław.

<sup>6</sup> Wskaźnik zagrożenia przestępczością kryminalną na 100 tys. mieszkańców – stosunek liczby przestępstw kryminalnych do liczby mieszkańców.



Działania podejmowane przez Państwową Straż Pożarną (4,1 tys. zdarzeń w 2008 r., przy trendzie wzrastającym) obejmowały akcje ratowniczo-gaśnicze, ratownictwo techniczne, ratownictwo chemiczne, rozpoznawanie i ustalanie przyczyn zagrożeń. Państwowa Straż Pożarna, wraz z Miejskim Zespołem Reagowania Kryzysowego, posiada wspólne centrum dyspozytorskie – Miejskie Centrum Zarządzania Kryzysowego (m.in. obsługujące telefony alarmowe 998 i 112).

Zespoły ratownictwa medycznego przeprowadziły w 2008 r. 44,1 tys. interwencji; dominowały wyjazdy do zachorowań.

pozytywne zmiany w zakresie poprawy bezpieczeństwa w mieście to w dużym stopniu efekt realizowanych od kilku lat programów prewencyjno-porządkowych. Z punktu widzenia działania instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne Miasta ważnym wyzwaniem jest proces metropolizacji, wzmacniający potrzebę współpracy i podziału zadań między tymi jednostkami w ramach metropolii.

**Ochrona zdrowia i pomoc społeczna.** W Szczecinie koncentruje się znaczny potencjał medyczny, w tym związany z Pomorskim Uniwersytetem Medycznym (PUM). Miasto jest medyczną stolicą regionu, realizując wiele funkcji o charakterze ponadregionalnym, w tym w pewnych specjalnościach dla całej północno-zachodniej Polski. W 2008 r. liczba udzielonych porad lekarskich na 1 mieszkańca wyniosła 3,8 i była jedną z najniższych wśród porównywanych miast. Bardzo niekorzystne jest zjawisko długiego oczekiwania na wizyty u specjalistów i usługi rehabilitacyjne. Liczba leczonych w lecznictwie stacjonarnym wyniosła około 130 tys. osób, liczba łóżek szpitalnych 3,8 tys. O poprawie zdrowotności szczecinian świadczy spadek liczby zgonów (o 3,5% w stosunku do 2002 r.), przy tendencjach wzrostu w kraju. W latach 2002-2008 najczęstszymi przyczynami zgonów były choroby układu krążenia i nowotworowe, przy czym pierwsze z nich miały tendencję wzrostową, drugie – malejącą (największy wzrost w tym okresie wykazały choroby układu oddechowego).

W omawianym okresie nastąpiła racjonalizacja wykorzystania bazy szpitalnej – zmniejszyła się liczba łóżek (o 3,3% na 10 tys. mieszkańców), przy równoczesnym zwiększeniu wskaźnika wykorzystania łóżek w szpitalach ogólnych (do 72,5%) i skróceniu średniego czasu pobytu pacjenta o pół dnia.

Zmiany dotyczyły także liczebności personelu medycznego (5,1 tys. osób w 2008 r.). W stosunku do roku 2002 nastąpił stosunkowo wysoki spadek liczby personelu medycznego, szczególnie lekarskiego, jednak był on umiarkowany względem porównywanych miast.

Infrastruktura ochrony zdrowia, organizacja i personel medyczny nie wykazują wyraźnych deficytów – poziom dostępności procedur medycznych i laboratoryjnych ograniczony jest jedynie poprzez zasób finansowy mieszkańców. Rozwijają się usługi (stomatologia, medycyna estetyczna, onkologia) o dużym i wzrastającym popycie zewnętrznym, także zagranicznym. Podstawowym problemem jest dostępność diagnostyki i leczenia w ramach publicznej służby zdrowia, ograniczona przez poziom finansowania centralnego (NFZ). Nie w pełni są wykorzystywane możliwości związane z profilaktyką, promocją zdrowia i zdrowego stylu życia.





W Szczecinie mają rodowód i siedzibę unikalne w skali kraju przedsięwzięcia: spółka Read-Gene związana z nowymi technologiami oraz spółki Know How i Grupa Nowy Szpital, tworzące dużą sieć przekształconych publicznych szpitali, których potencjał może zostać wykorzystany jako produkt generujący zysk, a idee organizacyjne powielane jako eksport myśli innowacyjnej.

Wydatki na pomoc społeczną stanowią znaczącą pozycję budżetu Miasta (12,4% w 2009 r.), zatem pozytywny jest ich malejący od kilku lat udział w strukturze budżetu. Zarówno liczba mieszkańców korzystających z pomocy społecznej (48 / 1 000 mieszkańców), jak i wysokość świadczenia na 1 osobę (1 544 zł) jest zbliżona do średniej porównywanych miast. Wśród przyczyn przyznawania pomocy przeważa ubóstwo, następnie niepełnosprawność, bezrobocie i długotrwała choroba. Najbardziej obciążone problemami społecznymi są dzielnice Śródmieście i Północ.

Powiększaniu się bazy pomocy społecznej towarzyszą wzrastające potrzeby. W przypadku Domów Pomocy Społecznej (łącznie 535 miejsc), na miejsce oczekuje około 400 osób. Opieką placówek opiekuńczo-wychowawczych objętych jest 301 dzieci; wsparcie dzienne dla prawie 1 000 dzieci zapewniają placówki prowadzone przez podmioty niepubliczne. Na zasadach partnerstwa z Miejskim Ośrodkiem Pomocy Rodzinie działają 3 ośrodki adopcyjno-opiekuńcze (w tym 2 niepubliczne). Pomoc osobom, które nie są w stanie zaspokajać życiowych potrzeb, zapewnia 7 ośrodków wsparcia; istnieją także m.in. mieszkania chronione dla usamodzielnianych podopiecznych placówek opiekuńczych i osób wychodzących z bezdomności.

Wielorakość potrzeb społecznych, przy istniejących ograniczeniach budżetowych, oznacza potrzebę zwiększenia efektywności pomocy społecznej poprzez racjonalne określanie wydatków oraz stosowanie systemowej oceny ich skuteczności i efektywności.

**Edukacja i wychowanie.** Szczecin jest centrum edukacyjnym o charakterze ponadlokalnym; jest tu skoncentrowane ok. 50% potencjału edukacyjnego województwa. O potencjale lokalnego systemu oświatowego świadczą m.in. pozytywne oceny szczecińskich rozwiązań oświatowych w Polsce, istnienie Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli, czy funkcjonowanie najlepszego w kraju XIII LO.

Na funkcjonowanie placówek oświatowych i przedszkolnych w ostatnich latach wpłynęło kształtowanie się roczników niżu demograficznego. Ich bezpośrednim efektem jest utrzymanie liczby oddziałów przedszkolnych na prawie niezmiennym poziomie z roku 2002 (9,85 na 10 tys. mieszkańców), przy czym jest to najniższy poziom wśród miast porównywanych. Zmniejszenie liczby uczniów w szkołach dotyczyło zarówno szkół podstawowych, gimnazjalnych, jak i ponadgimnazjalnych i skutkowało restrukturyzacją sieci szkół (tylko liczba gimnazjów w roku szkolnym 2009/2010 pozostała na poziomie sprzed trzech lat). Był to trudny proces, także ze względów społecznych; nadal problemy dotyczą niektórych szkół na obrzeżach miasta, np. "szkół środowiskowych" z niezachowującymi standardu liczebności oddziałami.

Infrastruktura oświatowa jest systematycznie dostosowywana do potrzeb osób niepełnosprawnych. Statutowe działania szkół z zakresu opieki nad dziećmi spełniają świetlice szkolne we wszystkich szkołach prowadzonych przez Miasto. Odnotowana została znaczna poprawa w dostępie uczniów do sprzętu komputerowego w szkole,



jednak dynamika zmian była najniższa. Jednocześnie liczba uczniów szkół podstawowych przypadająca na jeden komputer jest jedną z najwyższych wśród porównywanych miast.

Wyniki uzyskane w 2009 r. przez szczecińskich uczniów, zarówno szkół podstawowych (sprawdzian szóstoklasisty), jak i gimnazjalnych (część humanistyczna i matematyczno-przyrodnicza) to rezultat jedynie średni wśród porównywanych miast (przy czym wyższy od średniej dla województwa i dla kraju). Natomiast zdawalność matur (84,8%) to, po Lublinie, wynik najlepszy.

Uwarunkowania demograficzne i przestrzenne wiązać się będą także w przyszłości z potrzebą dalszej optymalizacji sieci placówek przedszkolnych i szkolnych (prognoza liczby uczniów szkół podstawowych w kolejnych latach zakłada wielkości zbliżone do obecnej populacji) oraz liczby uczniów w klasie. Aktualne pozostają problemy związane ze strukturą kształcenia i ofertą edukacyjną oraz ich dostosowaniem do obecnych i przyszłych potrzeb rynku, przejawiające się między innymi niskimi zdolnościami praktycznymi i społecznymi absolwentów szkół średnich. Efektywność zarządzania tą sferą zwiększy wypracowanie dobrych praktyk przepływu informacji między szkołami i wydziałem oświaty a uczelniami, a także aktywizacja rodziców i wiązanie szkół ze społecznościami lokalnymi.

**Sport i rekreacja** to ważny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego miasta, o wysokiej randze promocyjnej, wychowawczej i zdrowotnej. Pomiedzy rokiem 2002 a 2008 znacząco wzrosła liczba klubów sportowych, ich członków, trenerów oraz instruktorów sportowych. Liczba ćwiczącej młodzieży i dzieci jest na najwyższym poziomie w grupie miast porównywanych. System uczniowskich klubów sportowych wspomaga realizację szkolnego programu wychowania fizycznego; środowisko akademickie swoją działalność sportową realizuje w oparciu o Akademicki Związek Sportowy. Do odbiorców masowych kierowana jest, przez Zachodniopomorski Związek Towarzystw Krzewienia Kultury Fizycznej, oferta zorganizowanej działalności rekreacyjnej.

W zakresie drużynowego sportu zawodowego Szczecin, obok Katowic, ma najmniejszą liczbę drużyn w najwyższych ligach (trzy w 1. i 2. szczeblu rozgrywkowym) w gronie porównywanych miast. Dobrym wzorem dla szczecińskiego sportu jest środowisko pływackie, wioślarskie i lekkoatletyczne.

Liczącą się formą dofinansowania sfery sportu i rekreacji przez Miasto są stypendia sportowe dla klubów i zawodników, wzrastająca ilość środków przeznaczanych na promocję miasta przez sport oraz na współfinansowanie imprez sportowych (cyklicznych i jednorazowych).

Na jakość wymienionych funkcji sportu i rekreacji wpływa poziom rozwoju infrastruktury sportowo-rekreacyjnej i jej dostępność, związana z brakiem obiektów spełniających najwyższe wymogi i służących do organizowania dużych imprez. Wiele obiektów wymaga modernizacji, a pozyskiwanie środków centralnych i unijnych na infrastrukturę uznaje się za niewystarczające. Podobnie negatywnie oceniany jest stopień wykorzystania tej infrastruktury.

Poziom finansowania publicznego klubów sportowych uznawany jest za odbiegający od oczekiwań, a jednocześnie nie posiadają one (z uwagi zarówno na niedostateczne starania, jak i płytki rynek sponsoringu)



zdolności uzyskania środków prywatnych. W zakresie sportu wyczynowego wskazuje się na niski stopień integracji środowiska, a także na brak wystarczającej bazy medyczno-naukowej i bazy hotelowo-gastronomicznej z dietetyką, co skutkuje migracją sportowców i trenerów poza Szczecin. Niewystarczająca jest współpraca wszystkich środowisk mających wpływ na poziom sprawności fizycznej mieszkańców Szczecina. Za słabo wspiera się inicjatywy społeczne, prywatne i amatorskie. Obniża się średni poziom sprawności fizycznej dzieci i młodzieży, a ich dostęp do darmowej bazy sportowo-rekreacyjnej jest niewystarczający.

**Kultura i sztuka.** Szczecin jest ważnym ośrodkiem kultury o znaczeniu lokalnym i ponadregionalnym, od wielu lat budowanym w oparciu o działalność biblioteczną, teatralną i muzyczną, kinową i muzealną. Na terenie miasta funkcjonuje prawie 600 podmiotów prowadzących działalność w zakresie usług kulturalno-artystycznych, w tym około 70 przedsiębiorstw (agencji) estradowych.<sup>7</sup>

Uczestnictwo szczecinian w życiu kulturalnym, w ujęciu statystycznym, świadczy o potrzebie szerszego upowszechniania poszczególnych form kultury. Szczególnie niepokojący jest bardzo niski wskaźnik wypożyczeń księgozbioru na 1 czytelnika (13,4 - jest on najniższy wśród wszystkich miast wojewódzkich w kraju). Aktywność widzów w kinach i zwiedzających w muzeach kształtowała się na poziomie średnim na tle porównywanych miast. W latach 2000-2008 wzrost aktywności dotyczył tylko kin.

Trudnym problemem całego omawianego okresu, w obliczu niewystarczającego budżetu, był wybór między inwestowaniem w infrastrukturę materialną (często o wieloletnich zaniedbaniach, w wielu przypadkach niedostosowaną do potrzeb), a działalnością merytoryczną. Dlatego sukcesem jest, z jednej strony, nowo powstały budynek Teatru Lalek „Pleciuga”, remont Muzeum Techniki i Komunikacji, remonty filii Miejskiej Biblioteki Publicznej, budowa Muzeum Morskiego i Centrum Dialogu „Przełomy”, a z drugiej strony np. wysoka pozycja w kraju Anny Augustynowicz, szczecińskiej reżyser teatralnej. Na jakość działalności kulturalnej wpłynie także budowa obiektu filharmonii i Interdyscyplinarnego Centrum Sztuki Współczesnej (które wypełni deficyt, jakim jest brak przestrzeni do prezentowania aktualnej sztuki wizualnej i muzyki eksperymentalnej).

Kreowanie wizerunku Szczecina, jako ważnego ośrodka kultury, odbywało się głównie poprzez różnorodne narzędzia promocji, w tym m.in. przyznawanie Patronatów Prezydenta Miasta Szczecina i Mecenatów Miasta, wspieranie finansowe lub organizacyjne dużych, renomowanych imprez artystycznych, akcentowanie partnerstwa we współpracy z organizacjami pozarządowymi (wspieranie finansowe organizacji wydarzeń kulturalnych w ramach otwartych konkursów ofert), marketing wystawienniczy i targowy.

Szczecin posiada znaczący zasób kulturowy, którego ochrona i ekspozycja ograniczona jest dostępnością publicznych środków finansowych, brakiem współpracy z właścicielami zabytków w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, a także brakiem miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, określających

---

<sup>7</sup> Gminie Miasto Szczecin podporządkowanych organizacyjnie jest 12 instytucji kultury, samorządowi województwa zachodniopomorskiego - 6 i jeden (Regionalny Ośrodek Badań i Dokumentacji Zabytków) – Ministerstwu Kultury i Dziedzictwa Narodowego.



warunki ochrony zabytków niewpisanych do rejestru zabytków, a mających istotne znaczenie dla krajobrazu miasta.

Wyzwaniem dla Miasta jest edukacja kulturalna obecnych i kolejnych pokoleń, bowiem zaplecze użytkowników rozwijającej się bazy kulturalnej już obecnie jest niewystarczające i odbiegające od innych dużych miast w Polsce. W oparciu o nowoutworzoną Akademię Sztuki odbywać się będzie kształcenie przyszłych artystów, ale też budowanie środowiska artystycznego (dotychczas rolę edukacyjną pełni 8 placówek kulturalnych stopnia podstawowego, średniego i wyższego; brak jest natomiast odpowiednich zajęć artystycznych w szkołach o profilu nieartystycznym).

## 2.2. Potencjał gospodarczy

**Struktura branżowa szczecińskiej gospodarki** także po 2002 r. kształtowała się pod silnym wpływem przekształceń własnościowych, zapoczątkowanych transformacją ustrojową w 1989 roku. Przeobrażenia w gospodarce miasta nie zostały całkowicie zakończone i nadal zakłócają stabilizację procesów rozwojowych (upadłość Szczecińskiej Wytwórni Wódek Polmos, trudna sytuacja Z.Ch. Police i Zespołu Elektrowni Dolna Odra, silnie związanych z rynkiem pracy Szczecina). W ich wyniku zmalała ranga tradycyjnych gałęzi gospodarki, stanowiących podstawę bytu i wyznacznik konkurencyjności miasta (w tym związanych z gospodarką morską), nie rekompensowana równoważnym napływem nowych inwestycji, w tym bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ).

Zmiany własnościowe i skorelowane z nimi zmiany struktury podmiotów prowadzących działalność gospodarczą spowodowały, iż liczba przedsiębiorstw państwowych działających na terenie miasta zmniejszyła się do 4<sup>8</sup>, a liczba podmiotów zatrudniających 250 pracowników i więcej do 69 (kwiecień 2009 r.). Konsekwencją powyższych przekształceń w strukturze gospodarczej Szczecina jest stosunkowo wysoki współczynnik przedsiębiorczości mieszkańców, wynoszący 1575 przedsiębiorstw na 10 tys. mieszkańców (w grupie porównywanych miast tylko Poznań ma wyższy), przy czym przeciętna wielkość tych przedsiębiorstw jest niższa od średniej dla Polski.

Przedsiębiorczość mieszkańców w latach 2002-2008 skutkowałą wzrastającym corocznym przyrostem nowo rejestrowanych podmiotów, jednak od 2006 r. jest on niwelowany liczbą wyrejestrowań z systemu Regon; wypadkową tych dwu procesów jest liczba 64,1 tys. podmiotów na koniec 2008 r. (wzrost o 1,6 tys.). W strukturze własnościowej dominuje sektor prywatny (97,1%); udział osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą jest wysoki i wynosi 73,2%. W liczbie przedsiębiorstw ogółem prawie 99,9% stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa, przy czym aż 96,3% są to mikroprzedsiębiorstwa. Wysoki udział mikroprzedsiębiorstw w strukturze MŚP, a także malejący okres przeżywalności podmiotów gospodarczych oznacza potrzebę szerszego stosowania instrumentów zapewniających stabilizację najmniejszych podmiotów, a także wzmocnienia i rozwoju całego sektora małej i średniej przedsiębiorczości.

---

<sup>8</sup> Są to: Polska Żegluga Morska, PP-U Port Rybacki Gryf, PZF Cefarm i SWW Polmos w upadłości likwidacyjnej.



Ukształtowana w wyniku przeobrażeń strukturalnych gospodarka miasta charakteryzuje się przewagą sektora usług (o różnej efektywności), obejmującego ok. 80% ogółu podmiotów; stabilnym poziomem (jednak niską średnią wielkością przedsiębiorstwa) odznacza się budownictwo (11,3%); znacznie zmalało znaczenie przemysłu (8,7%). Zmiana struktury branżowej wymusiła realokację zasobów pracy. Z ogólnej liczby pracujących (114,6 tys. osób), na sektor usług przypada 74,6%, na przemysł 20%, na budownictwo 5,3% pracujących. Udział pracujących w liczbie mieszkańców wynosi 28,2% (ostatnie miejsce wśród porównywanych miast), co świadczy zarówno o problemie bezrobocia, jak i o niskiej aktywizacji zawodowej.

Syntetyczna ocena zmian w gospodarce miasta, w okresie od 2002 roku, wskazuje na silne wyhamowanie tempa rozwoju miasta – PKB Polski na mieszkańca w latach 2002-2007 wzrósł o 46,0%, podczas gdy w Szczecinie zaledwie o 24,7% i jest to najgorszy wynik wśród porównywanych miast, choć nominalna wartość PKB na mieszkańca jest w Szczecinie nadal wyższa od wytworzonego w Łodzi, Lublinie i Bydgoszczy.

**Działalność inwestycyjna.** Niedokończone procesy restrukturyzacyjne w gospodarce miasta miały swoje implikacje w zdolnościach przedsiębiorstw do ponoszenia nakładów inwestycyjnych. W 2008 r. wartość nakładów inwestycyjnych firm z siedzibą w Szczecinie wyniosła ponad 1,2 mld zł i była o około 200 mln zł niższa niż w roku 2000. Inwestowały głównie podmioty prowadzące działalność gospodarczą związaną z obsługą nieruchomości, wynajmem, nauką oraz z wytwarzaniem i dostarczaniem energii. Na poziomach zbliżonych w omawianych latach pozostawały inwestycje kapitału zagranicznego (470,8 mln zł w 2007 r.), przy pewnej reorientacji kierunków pochodzenia kapitału (obecnie tradycyjnie dominują Niemcy, ponadto Luksemburg, Cypr, Dania, Holandia<sup>9</sup>). Słabą stroną tej działalności jest funkcjonowanie podmiotów zagranicznych nastawionych głównie na minimalizację kosztów pracy, a nie wymianę know-how.

Obecnie o możliwościach inwestycyjnych decyduje w dużym stopniu dostępność odpowiednich zasobów znajdujących się w gestii samorządu miejskiego - nieruchomości gruntowych oraz nieruchomości zabudowanych. Ich wielkość ulega ciągłemu zmniejszeniu; maleje także powierzchnia gruntów oddanych w wieczyste użytkowanie. Duże rezerwy nieruchomości, które mogą zostać przeznaczone do zbycia, znajdują się w zasobie obecnie dzierżawionym (5,5 mln m<sup>2</sup> na koniec czerwca 2009 r.).

Pozyskaniu nowych inwestorów służyć będzie utworzenie specjalnej strefy ekonomicznej na terenach postoczniovych (w części niesprzedanego terenu) oraz strefy przemysłowej Trzebusz-Dunikowo; w ich ramach można będzie realizować funkcje produkcyjno-składowe i usługowe. Teren strefy przemysłowej wymaga skomunikowania z drogą S3 poprzez bezpośredni zjazd. W wyniku modernizacji lotniska w Dąbju powstanie około 50 ha terenów do zagospodarowania pod funkcje komercyjne.

W polityce inwestycyjnej Miasta jako sektor strategiczny, obok badań i rozwoju (B+R), został wyznaczony sektor Business Process Outsourcing (w skład którego wchodzi IT- outsourcing informatyczny, F&A – finanse

---

<sup>9</sup> W przypadku Luksemburga i Cypru w dużej części inwestycje dotyczą spółek-córek szczecińskich armatorów (Grupa PŻM i Euroafrica).



księgowo, HR - kadry). Szczecin posiada korzystną ocenę atrakcyjności inwestycyjnej dla sektora BPO<sup>10</sup> – na tle głównych miast w Polsce został wskazany jako lokalizacja korzystna z uwagi na relację kosztów i korzyści, która sytuuje go na trzecim miejscu (po przodujących Łodzi i Poznaniu). W przypadku Szczecina zwrócono uwagę na pozytywny trend w zakresie dostępu do kadry oraz infrastruktury biznesowej, a także na korzystny klimat dla inwestycji u władz lokalnych. Elementem ograniczającym rozwój tej branży jest niewystarczający rynek nowoczesnych powierzchni biurowych (w standardzie A istnieje zaledwie 13 tys. m<sup>2</sup> powierzchni). Planowane inwestycje na rynku biurowym (88,5 tys. m<sup>2</sup> do końca 2011 r.) wpłyną na zmianę tej sytuacji. Barię dla rozwoju działalności inwestycyjnej jest także brak jednoznacznie zdefiniowanej specjalizacji gospodarczej w kontekście regionalnym, stanowiącej wizytówkę Miasta i przyciągającej większość inwestycji danego typu.

**Nauka i innowacje.** Szczecin z liczbą 21 uczelni wyższych (w tym 4 publiczne)<sup>11</sup> i ponad 61,8 tysiącami studentów jest liczącym się ośrodkiem akademickim w kraju. Oferta edukacyjna szkół wyższych jest szeroka i pokrywa większość potencjalnych kierunków rozwoju naukowego. Jakość kształcenia jest zróżnicowana – silną pozycję w kraju i za granicą posiada PUM i Akademia Morska. Wzrost liczby studentów w ostatnich latach zanotował tylko PUM (oraz nieznacznie trzy poznańskie filie), natomiast ogólnie liczba studentów spada (o 11,6% w stosunku do roku akademickiego 2006/2007). Analogicznie spada również liczba absolwentów – w 2009 r. studia ukończyło 14,6 tys. absolwentów, tj. o 3,4% mniej w porównaniu z rokiem 2006. Przeciwdziałać temu może rozwój sztandarowych, niezbędnych na rynku kierunków studiów, podniesienie ich jakości dzięki selekcji kadry naukowej i większa współpraca międzyuczelniana. Obecnie najbardziej poszukiwanymi przez inwestorów absolwentami są osoby z wykształceniem inżynierskim, informatycznym i ekonomicznym.

W potencjale naukowo-badawczym miasta brak jest instytutów badawczych największych polskich publicznych instytucji naukowych. Bardzo niski jest udział szczecińskich uczelni w programach badawczo-naukowych wspieranych przez Unię Europejską. Brak jest polityki uczelni wspierającej wychodzenie poszczególnych jednostek organizacyjnych z usługami opartymi na zdobywanej w ramach pracy naukowej wiedzy do realnej gospodarki oraz zachęty i motywacji dla poszczególnych naukowców do angażowania się w projekty realizowane przez przedsiębiorstwa.

Szczecin posiada kilka specjalności, takich jak genetyka, nanotechnologia, szerzej szkolnictwo morskie i medyczne, wśród których może być postrzegany jako krajowy, a często międzynarodowy lider i w ramach tych specjalności realizowana powinna być odpowiednia promocja Miasta jako silnego centrum akademickiego.

Poziom innowacyjności szczecińskiej gospodarki<sup>12</sup>, podobnie jak gospodarki wojewódzkiej, jest wysoce niezadowolająca. Jest pochodną małej liczby instytucji badawczo-rozwojowych, niskiego zatrudnienia w tym sektorze, wielkości nakładów inwestycyjnych na badania i rozwój (województwo zachodniopomorskie w 2007 r. zajęło w tym względzie 10 miejsce w kraju). Struktura nakładów jest niekorzystna z uwagi na zdecydowanie

<sup>10</sup> Raport o perspektywach BPO w Polsce. Colliers International, 2008 r.

<sup>11</sup> Są to: Akademia Morska z 3 wydziałami, Pomorski Uniwersytet Medyczny z 4 wydziałami, Uniwersytet Szczeciński i Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny (po 10 wydziałów).

<sup>12</sup> Gospodarka innowacyjna charakteryzuje się wdrażaniem nowych metod produkcyjnych, organizacyjnych, zarządzania i marketingu.



dominujący udział sektora szkolnictwa wyższego w wydatkach na B+R (86,5% w 2008 roku), przy czym poziom koncentracji wydatków w tym sektorze postępuje. Główną przyczyną braku podejmowania działań na rzecz badań i rozwoju oraz wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w firmach jest brak własnych środków finansowych przedsiębiorstw.

Miarą potencjału przyswajania rozwiązań innowacyjnych w procesach gospodarczych jest wykorzystanie technik teleinformatycznych. Zachodniopomorskie przedsiębiorstwa nie odbiegają od firm w porównywanych miastach w zakresie dostępności i wykorzystania komputerów i internetu w działalności gospodarczej. Jednak aktywne wykorzystanie wymienionych środków elektronicznych jest niskie – internet do przyjmowania zamówień stosuje jedynie 2,9% przedsiębiorstw, co jest wynikiem najniższym wśród badanych miast. Niski poziom innowacyjności przedsiębiorstw skutkuje znikomą liczbą innowacyjnych produktów i niewielkim udziałem tych produktów w sprzedaży ogółem.

Tworzenie i implementacja innowacji w gospodarce miasta napotyka na dwie podstawowe bariery – dostęp do środków inwestycyjnych na badania (zarówno na wyposażenie techniczne, jak też wynagrodzenia dla kadry o odpowiednim potencjale) oraz niedostatki we współpracy i dialogu na różnych szczeblach. W tym zakresie istotną rolę do odegrania mają instytucje funkcjonujące na pograniczu nauki i biznesu, tj. Szczeciński Park Naukowo-Technologiczny, Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii (RCliTT – jednostka ZUT, należąca do Krajowej Sieci Innowacji)<sup>13</sup> oraz Centrum Transferu Wiedzy i Innowacji dla Sektora Usług przy WZIEU. Utworzony przez Polską Fundację Przedsiębiorczości (grudzień 2009 r.) fundusz kapitału załączkowego Pomeranus Seed pomaga w uruchomieniu innowacyjnych firm z dziedziny bio- i nanotechnologii materiałów i wyrobów oraz technologii informacyjno-komunikacyjnych. Atrakcyjność inwestycyjna podregionu szczecińskiego dla działalności zaawansowanej technologicznie jest wysoka – zajmuje on 9. miejsce wśród wszystkich podregionów w kraju<sup>14</sup>.

Wyzwanie, jakim jest rozwój miasta w oparciu o Gospodarkę Opartą na Wiedzy oznacza, że to właśnie szczeciński ośrodek naukowy ma największą rolę do spełnienia, co wymusza wzmocnienie jego pozycji w skali krajowej i włączenie w sieć naukowej i badawczej współpracy międzynarodowej.

**Otoczenie biznesu.** Rozwój gospodarki miasta w oparciu o małe i średnie przedsiębiorstwa pozostaje w ścisłym związku z rozwojem instytucji szeroko rozumianego otoczenia biznesu<sup>15</sup>. W zakresie oferty podmiotów otoczenia biznesu Szczecin nie odbiega od miast porównywanych. W ogólnej liczbie 66 instytucji otoczenia biznesu na terenie miasta funkcjonują (oprócz wymienionych w części poświęconej innowacjom): 2 inkubatory przedsiębiorczości, 4 akademickie inkubatory przedsiębiorczości, 2 inkubatory technologiczne, 4 regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe, 3 fundusze poręczeń kredytowych, 9 ośrodków szkoleniowo-doradczych oraz 39 organizacji pozarządowych działających na rzecz osób bezrobotnych i świadczących usługi na rynku pracy.

<sup>13</sup> Ponadto RCliTT, wspólnie z Zachodniopomorskim Stowarzyszeniem Rozwoju Gospodarczego, prowadzi zachodniopomorski ośrodek Enterprise Europe Network jako element europejskiej sieci ośrodków przekazu innowacji (ang. *Innovation Relay Centre*).

<sup>14</sup> Źródło: Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów 2009 r., Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2009.

<sup>15</sup> Instytucje obsługi biznesu są to instytucje oferujące przedsiębiorcom usługi wspierające w szerokim zakresie. Pomoc może dotyczyć zagadnień związanych z tworzeniem, prowadzeniem i rozwojem przedsiębiorstwa.



Otoczenie biznesu to również podmioty komercyjne świadczące usługi na rzecz innych przedsiębiorstw w zakresie wspomagającym podstawowe funkcje gospodarcze (m.in. administracyjne i finansowe). W ramach tej grupy funkcjonuje 2,3 tys. podmiotów pośrednictwa finansowego i 15,3 tys. podmiotów obsługi nieruchomości, wynajmu i usług związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Ich rozwój jest porównywalny do innych miast.

Od 2009 roku w Szczecinie funkcjonuje pierwsza sieć „aniołów biznesu”, która może stanowić dla wielu przedsiębiorców alternatywę finansową dla funduszy dłużnych, podobnie jak wykorzystanie giełdowego rynku New Connect (gdzie notowane są dwie szczecińskie firmy) w oparciu o funkcjonujących w Szczecinie autoryzowanych doradców. Odczuwalny jest brak organizacji wspierającej eksport lokalnych małych i średnich przedsiębiorstw, a także ułatwiających inwestowanie i współpracę z podmiotami niemieckimi i skandynawskimi.

Działania Miasta na rzecz rozwoju lokalnego obejmują m.in. wsparcie działalności Szczecińskiego Funduszu Pożyczkowego Sp. z o.o., Funduszu Wspierania Rozwoju Gospodarczego Miasta Szczecina Sp. z o.o. (poręczeniowego), prace nad utworzeniem Parku Naukowo-Technologicznego „Pomerania” (w ramach SPN-T Sp. z o.o.), a także wspieranie działalności spółki miejskiej – Międzynarodowe Targi Szczecińskie. Pomoc publiczna Szczecina w latach 2007-2008 wyniosła 13 mln zł i dotyczyła głównie zwolnień z podatku od nieruchomości.

**Turystyka**, jako branża szczecińskiej gospodarki, od kilku lat dynamicznie zyskuje na znaczeniu. Liczba turystów odwiedzających Szczecin w 2008 r. wyniosła 1,2 mln osób (przy równoważnej liczbie turystów zagranicznych i krajowych). Wydatki turystów krajowych wyniosły 69,7 mln PLN; turystów zagranicznych 216 mln USD. W zakresie ruchu turystycznego i poziomu wydatków Szczecin nie odbiega znacząco od miast uznawanych za atrakcyjniejsze turystycznie (Gdańsk, Poznań, Wrocław), co oznacza, że Szczecin jest w stanie zaoferować odpowiednią ilość atrakcji dla przebywających turystów<sup>16</sup>. Najważniejsze kierunki przyjazdowe w turystyce zagranicznej to Niemcy i Dania, następnie Szwecja i Norwegia, a także Belgia i Holandia.

Elementem atrakcyjności turystycznej są produkty turystyczne. Szczecin posiada wykształcone, wyraźne produkty, jednak ich ilość i ranga jest wystarczająca dla maksymalnie dwudniowych pobytów, niepołączonych z innymi atrakcjami (np. krajoznawczymi, sportowymi, wellness&spa). Do czynników ograniczających atrakcyjność turystyczną miasta należy zaliczyć brak charakterystycznego produktu turystycznego znanego w całym kraju, brak rozpoznawalnego miejsca organizacji imprez masowych, niezadowolającą liczbę organizatorów turystyki przyjazdowej, niewystarczającą współpracę z ościennymi gminami w zakresie oferty turystycznej, niestosowanie instrumentów ochrony lokalnego rynku usług turystycznych, brak jednolitego systemu, obejmującego wszystkie organizowane imprezy.

---

<sup>16</sup>Jak wynika z badań Instytutu Turystyki w 2008 roku, największa liczba przyjazdów (40%) to turystyka wypoczynkowa, następnie odwiedziny krewnych i przyjaciół (22%), interesy (19%), a tylko 4% turystów zagranicznych odwiedzających Szczecin deklaroowało handlowy charakter odwiedzin. Źródło: Turystyka polska w 2008 roku – Wielkie miasta, Instytut Turystyki Sp. z o.o., 2009 r.





Od kilku lat rozwija się nowy typ turystyki – zawinięcia cruiserów morskich (3 zawinięcia jednostek pełnomorskich w 2009 r.) i rzecznych (101 zawinięcie).

Baza noclegowa obejmuje 19 hoteli (3,2 tys. miejsc noclegowych) oraz 13 pensjonatów, schronisk, kempingów. Istniejąca struktura obiektów hotelarskich wskazuje na relatywnie niskie znaczenie turystyki biznesowej (brak hotelu pięciogwiazdkowego). W roku 2008 udzielono 500,4 tys. noclegów, w tym 230,9 tys. dla turystów zagranicznych.

W ciągu ostatnich kilku lat Miasto wzmogło promocję turystyki (powołanie Referatu ds. Turystyki w 2006 r., sukcesywne zwiększanie wydatków miasta na rzecz turystyki oraz ilości imprez turystycznych krajowych i zagranicznych z udziałem Miasta). Narzędzia stosowane przez Referat to reklama w prasie, organizacja i obsługa stoisk targowych, wydawanie i dystrybucja materiałów promocyjnych i informacyjnych, współpraca z serwisami internetowymi i z mediami oraz obsługa podmiotów turystycznych.

**Transport.** W zakresie komunikacji zewnętrznej Szczecin posiada przewagę konkurencyjną, wynikającą z położenia, w postaci dostępności nie tylko transportu kolejowego, drogowego i lotniczego, ale również śródlądowego i morskiego.

Ważnym elementem układu transportowego miasta jest szczeciński węzeł kolejowy. Tworzą go linie magistralne, mające znaczenie dla międzynarodowych tranzytów kolejowych<sup>17</sup>, śródmiejska obwodnica kolejowa, a także odgałęzienia w kierunku Polic i Trzebieży oraz w kierunku Berlina i Angermunde przez stację graniczną Szczecin Gumieńce. Przygotowany przez PKP PLK i Ministerstwo Infrastruktury "Program rządowy budowy i uruchomienia przewozów kolejami dużych prędkości w Polsce" obejmuje stworzenie najszybszego połączenia pomiędzy Warszawą, Poznaniem i Wrocławiem - Szczecin włączony będzie do tego układu poprzez połączenia z Poznaniem i Wrocławiem liniami dostosowanymi do prędkości 160-200 km/h<sup>18</sup>.

Szczecin posiada bezpośredni dostęp do systemu europejskich autostrad poprzez autostradę A6. Istniejący system dróg krajowych i wojewódzkich<sup>19</sup> wymaga wzmocnienia. Podstawowe znaczenie dla miasta ma budowa drogi ekspresowej S3, gdyż jest to trasa Środkoeuropejskiego Korytarza Transportowego CETC, która połączy pośrednio aglomerację szczecińską z aglomeracją poznańską (autostrada A2) oraz z wrocławską, Górnośląskim Okręgiem Przemysłowym i aglomeracją krakowską (autostrada A4). Połączenie drogowe Szczecina z Polską północną pozostanie jednym z najgorszych w kraju z uwagi na fakt, iż S6 jest w odległych czasowo planach realizacyjnych Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad (GDDKiA).

<sup>17</sup> Są to: linia 401 w ciągu międzynarodowej linii C-E59/E59 (Świnoujście-Szczecin), linia 273 w ciągu C-E59 (Szczecin-Kostrzyn-Wrocław), linia 351 w ciągu E59 (Szczecin-Stargard Szcz.-Poznań). Linie te objęte są umowami międzynarodowymi o liniach AGC (Umowa o głównych międzynarodowych liniach kolejowych) i AGTC (Umowa o ważnych międzynarodowych liniach transportu kombinowanego i obiektach towarzyszących).

<sup>18</sup> Pozwoli to skrócić czas podróży ze Szczecina do Warszawy do 3 godzin i 15 minut, do Krakowa i Lublina do 5 godzin.

<sup>19</sup> Są to: droga krajowa nr 6 (w ciągu drogi międzynarodowej E28 (granica państwa-Szczecin-Gdańsk), droga krajowa nr 3 (S3) w ciągu międzynarodowej drogi E65 (Świnoujście-Szczecin-Gorzów Wlkp.-Lubawka-granica państwa), droga krajowa nr 10 (S10) (granica państwa-Szczecin-Walcz-Bydgoszcz-Płońsk), droga krajowa nr 13 do przejścia granicznego w Kołbaskowie i Rosówku, droga krajowa nr 31 w kierunku Gryfina i Stubic oraz droga wojewódzka nr 115 do Polic i do przejścia granicznego w Dobieszynie.



Transport morski funkcjonuje w oparciu o tor wodny na Zatoce Pomorskiej i Zalewie Szczecińskim oraz pełnomorski port w Szczecinie, który łącznie z portem w Świnoujściu tworzy jeden z największych w regionie Morza Bałtyckiego uniwersalnych kompleksów portowych. Udział portu w Szczecinie w obrotach ładunków morskich w kraju w latach 2006-2008 wynosił około 16%<sup>20</sup>. Zrealizowany w 2007 r. terminal kontenerowy stanowi nowoczesny kompleks oferujący obsługę ładunków w nowoczesnych technologiach. Funkcjonowanie portu w Szczecinie determinuje utrzymywanie stałej głębokości toru wodnego; niezbędna jest także modernizacja dostępu drogowego.

Atutem Szczecina jest dogodne położenie w ramach polskiego i europejskiego układu żeglugi śródlądowej, które obecnie jest wykorzystane w znikomym stopniu. Szczecin posiada dostęp do drogi wodnej E30 (łączącej Morze Bałtyckie z Dunajem w Bratysławie; w Polsce przebiega Odrzańską Drogą Wodną od Świnoujścia do granicy z Czechami) i E70<sup>21</sup> - europejski szlak komunikacyjny wschód-zachód, łączący Antwerpię (Belgia, wybrzeże Atlantyku) z Kłajpedą (Litwa, wybrzeże Bałtyku). Bezpośrednie połączenie przez kanały Odra Havela i Odra-Sprewa w kierunku Berlina umożliwia połączenie Odry z systemem europejskich dróg wodnych. Aktualny stan zabudowy hydrotechnicznej drogi wodnej na odcinku Szczecin – Kostrzyn nie pozwala na pełne wykorzystanie możliwości transportowych Odry.

Obsługę lotniczą aglomeracji szczecińskiej zapewnia port lotniczy o zasięgu krajowym i międzynarodowym Szczecin-Goleniów, położony w odległości ok. 40 km na północny wschód od Szczecina, przy drodze krajowej nr 6 (S6). Liczba połączeń (Warszawa, Londyn, Dublin, Oslo, Liverpool) i lotów (27 tygodniowo) odpowiada obecnemu zapotrzebowaniu. Terminal posiada przepustowość rzędu 600-750 tys. pasażerów rocznie; przy obecnych przewozach (ok. 300 tys. pasażerów) oznacza to znaczne rezerwy portu i możliwości jego dalszego rozwoju.

Funkcję komplementarną do portu goleniowskiego pełnić będzie istniejące lotnisko sportowe Szczecin Dąbie. Po modernizacji specjalizować się będzie w przewozach typu *general aviation* (realizowane przez małe samoloty i śmigłowce, wykorzystywane do realizacji celów sportowych, sanitarnych, a także turystycznych i biznesowych) zarówno w ruchu krajowym, jak i międzynarodowym.

Problemem jest ilość, stan i funkcjonalność dworców pasażerskich. Istniejące dworce kolejowe (Szczecin Główny i Szczecin Dąbie) wymagają modernizacji; dworzec autobusowy, o zbyt małej przepustowości, spełnia ograniczone funkcje dla podróżnych i ruchu autobusowego; brak jest dworców przesiadkowych, usprawniających przejazd z obszaru metropolitarnego do miejsca docelowego w Szczecinie. Brak jest także dworca wodnego.

Istniejący system transportowy nie zabezpiecza funkcji logistycznych i gospodarczych miasta. Wyzwaniem jest budowa spójnego układu drogowego wewnętrznego i zewnętrznego, łącznie z drogowym obejściem zachodnim

---

<sup>20</sup> Dominowały obroty ładunkami drobnicowymi i masowymi, nie uwzględniając ropy i przetworów naftowych.

<sup>21</sup> Planowana E70 na terenie Polski obejmuje drogi wodne: Odra, Warta, Noteć, Kanał Bydgoski, Wisła, Nogat, Szkarpa oraz Zalew Wiślany.



i przeprawą Police-Święta. Zdyskontowanie korzyści położenia na trasie transeuropejskiego korytarza transportowego północ-południe (południowa Skandynawia – porty Morza Śródziemnego) wymaga działań dedykowanych utworzeniu Środkowoeuropejskiego Korytarza Transportowego (CETC-ROTUE65) i realizacji inwestycji go tworzących (S3, CE59 i E59, Odrzańska Droga Wodna).

### 2.3. Potencjał przestrzenny

Szczecin, pod względem powierzchni wynoszącej 300,55 km<sup>2</sup><sup>22</sup>, należy do największych miast w Polsce (3 miejsce po Warszawie i Łodzi). Na strukturę powierzchni składa się: 41,1% użytków rolnych, lasów i gruntów leśnych, 23,9% powierzchni wód, 29,9% terenów zabudowanych i zurbanizowanych oraz 5,1% nieużytków i terenów różnych. Tak ukształtowana struktura użytkowania gruntów (o stabilnym trwaniu w czasie) oznacza dominujący udział kompleksów przyrodniczych (zieleni, lasów, parków, ogródków działkowych, wód stojących, płynących i rowów), które odgrywają znaczącą rolę w obrazie miasta, wzbogacając walory krajobrazowe jego zróżnicowanego układu topograficznego. W strukturze własnościowej udział poszczególnych gruntów jest następujący (stan na 31.12.2009 r.): grunty komunalne – 38,4%, Skarbu Państwa – 48,5%, prywatne – 12,8%, samorządu województwa - 0,3%. Znajdujące się na terenie Szczecina użytki rolne (6,8 tys. ha) w dużej części przewidziane są pod cele rozwojowe miasta.

Kształtowanie się **ładu przestrzennego**<sup>23</sup> Szczecina w znacznym stopniu determinuje historyczna struktura funkcjonalno-przestrzenna miasta, ukształtowana zgodnie z naturalnymi warunkami ujściowego odcinka Odry. Dolina Odry stanowi korytarz ekologiczny<sup>24</sup> o randze krajowej, równocześnie jeden z elementów europejskiej sieci ekologicznej ECONET-PL. Walorem w skali europejskiej jest zasób zieleni - miasto otaczają trzy puszcze: Wkrzańska od północy, Bukowa od południa i Goleniowska od wschodu (łącznie z kompleksami zieleni w mieście). Specyfiką Szczecina jest także duży udział wód w powierzchni miasta (łącznie z jeziorem Dąbie o powierzchni 56 km<sup>2</sup>, które pod względem wielkości zajmuje 4. miejsce w kraju).

Wysokie walory fizjonomiczne krajobrazu miejskiego należą do cennych i rozpoznawalnych potencjałów miasta. Potencjał Miasta stanowi także wartościowy zespół zabytkowy (tereny dawnych wsi, osiedla willowe oraz ponad 60% terenu historycznego śródmieścia)<sup>25</sup>. Jakość tak dużego zasobu pozostaje pochodną dostępnych środków finansowych, zarówno publicznych, jak i prywatnych.

<sup>22</sup> Z dniem 1.01.2008 r., na mocy Rozporządzenia RM, powierzchnia miasta Szczecin zmniejszyła się o 24,91 ha.

<sup>23</sup> Art.2 ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym z dnia 27 marca 2003 r. (Dz.U. Nr 80, poz. 717) definiuje ład przestrzenny jako ukształtowanie przestrzeni, które tworzy harmonijną całość oraz uwzględnia w uporządkowanych relacjach wszelkie uwarunkowania i wymagania funkcjonalne, społeczno-gospodarcze, środowiskowe, kulturowe oraz kompozycyjno-estetyczne.

<sup>24</sup> Zgodnie z ustawą z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody, korytarz ekologiczny to obszar umożliwiający migrację roślin, zwierząt lub grzybów.

<sup>25</sup> Zespół stanowiąc prawnie chronione: 282 obszary zabytków archeologicznych, 29 zespołów zabudowy zabytkowej, 7 zespołów zieleni zabytkowej i 140 zabytkowych obiektów, wpisanych do rejestru zabytków. Ich uzupełnieniem jest 2 500 zabytków ujętych w gminnej



Strukturę urbanistyczną miasta cechuje dwubiegunowy układ ośrodków miastotwórczych. Centrum na lewym brzegu Odry charakteryzuje się koncentracją usług o znaczeniu ogólnomiejskim, regionalnym, krajowym i międzynarodowym i jest największym skupiskiem miejsc pracy, natomiast na prawym brzegu kształtuje się centrum o znaczeniu lokalnym i podmiejskim, skierowane na bezpośrednie otoczenie miasta. Rozwój wzajemnych powiązań tych ośrodków determinuje ilość i jakość powiązań komunikacyjnych na Międzyodrzu. Rolę i znaczenie Międzyodrza w strukturze miasta określa istniejący port głębokowodny z systemem nabrzeży i terenów rozwojowych, przeprawy mostowe na Odrze i Regalicy, tereny kolejowe, w tym stacja rozrządowa Port Centralny, tereny depresyjne i ochronne. Z niedostatecznym wykorzystaniem położenia nadwodnego miasta korelują zaniedbane tereny brzegowe i wodne Międzyodrza.

Zagospodarowanie miejskie terenów nadrzecznych wywołać może działania restrukturyzacyjne na obszarze Starego Miasta (które ma szansę pełnić funkcję „Serca Miasta”) i doprowadzić do koncentracji usług ogólnomiejskich, obecnie rozproszonych w kilku miejscach na terenie Śródmieścia. Komplementarne do tych działań winno być utworzenie strefy pieszej, powiązanej z komunikacją publiczną, głównie tramwajową.

Na stan ładu przestrzennego miasta od wielu lat wpływa postępująca degradacja Śródmieścia, spowodowana głównie złym stanem struktury mieszkaniowej, wypieraniem zieleni, handlu i usług. Renowacji wymaga całe historyczne śródmieście, z zabudową z przełomu XIX i XX wieku, której wielkość i oryginalność jest wyjątkowa i ma znaczącą wartość zabytkową. Problemem są zdegradowane powojenne osiedla wielorodzinne, wymagające intensywnej rewitalizacji i uporządkowania struktur usługowych oraz poprawy dostępności, szczególnie na Północy i Prawobrzeżu. Rewitalizacji i zagospodarowania na nowe funkcje wymagają także tereny powojenne i przemysłowe, szczególnie pasmo nadodrzańskie. Dla zachowania walorów krajobrazu miejskiego konieczne jest przyspieszenie procesów rewitalizacji (prowadzonych przez Miasto od 1991 r.), zgodnie z „Lokalnym Programem Rewitalizacji dla miasta Szczecina” (LPR), w oparciu o środki Inicjatywy JESSICA<sup>26</sup>. LPR uwzględnia wymóg koncentracji działań na wybranych obszarach dla osiągnięcia celu rewitalizacji<sup>27</sup>.

Politykę przestrzenną Miasta i zasady koordynacji działań planistycznych określa, zaktualizowane w 2008 roku, Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego; brak jest pełnego pokrycia planami miejscowymi obszaru miasta<sup>28</sup>.

W mieście od lat budowany jest Centralny System Informacji Przestrzennej, którego ukończenie znacząco usprawniłoby zintegrowane zarządzanie gospodarką komunalną. Szczególnie odczuwalny jest brak numerycznego katastru sieci infrastrukturalnych (zwektoryzowany jest kataster nieruchomości i budynków), co

---

ewidencji zabytków, objętych ochroną w prawie miejscowym i podobna liczba objętych ewidencją, dla których plany miejscowe nie są jeszcze opracowane.

<sup>26</sup> Głównym celem Inicjatywy JESSICA (powołanej przez KE, EBI, BRRE) jest zwiększenie potencjału gospodarczego regionu poprzez rewitalizację miejskich terenów zdegradowanych oraz pobudzenie gospodarcze obszarów przemysłowych i powojennych.

<sup>27</sup> Działania rewitalizacyjne realizował także Program Małych Ulepszeń (od 1994 r.) i Program „Nasz Dom” (od 1997 r.)

<sup>28</sup> W Szczecinie obowiązują obecnie (stan w lutym 2010 r.) 173 miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego, które obejmują swoim zakresem około 33,8% powierzchni administracyjnej miasta, kolejne 44,7% powierzchni obejmują plany projektowane (wszczęte).



nie pozwala na posługiwanie się w pełni numeryczną mapą miasta, zarówno w planowaniu, jak i zarządzaniu miastem.

**Gospodarka nieruchomościami.** Szczecin jest miastem rozległym, o znacznych rezerwach terenów budowlanych, które w większości są we władaniu prywatnym (osoby fizyczne i podmioty gospodarcze). W dyspozycji Miasta znajduje się 141 mln m<sup>2</sup> gruntów komunalnych (są to głównie tereny zainwestowane, komunikacyjne i zielone)<sup>29</sup>. W stosunku do roku 2002 powierzchnia zasobu komunalnego wzrosła o ponad 7 mln m<sup>2</sup>; równocześnie zmianie uległa jego struktura – zmniejszył się udział terenów w wieczystym użytkowaniu i oddanych w zarząd, natomiast zwiększył się udział terenów pod drogami (stabilna sytuacja dotyczy terenów pozostających w dzierżawie i pod zasobami mieszkalnymi).

W wykorzystaniu terenów komunalnych na cele rozwojowe dominuje budownictwo mieszkaniowe. Brak znacznych rezerw terenów inwestycyjnych, szczególnie działek o wielkości powyżej 10 ha, ogranicza możliwości oferowania strategicznym inwestorom terenów pod duże inwestycje produkcyjne i usługowe. Oznacza to potrzebę skutecznego współdziałania z gminami ościennymi, dysponującymi poszukiwanymi terenami, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów dobrze skomunikowanych z krajowymi drogami tranzytowymi.

Większość terenów będących w zasobie Skarbu Państwa jest w zarządzie jednostek państwowych, częścią zasobu zawiaduje Starosta, czyli Prezydent Miasta (są to tereny wód płynących i dużych zbiorników wodnych, tereny wojskowe, dróg krajowych, lasów państwowych i obszar portu). Znaczące tereny Skarbu Państwa to obszary upadłych zakładów i tereny nadrzeczne wymagające uzdatnienia i rekultywacji (Skolwin, Stołczyn, Pomorzany, Płonia, a także obszar stoczni). Gospodarka nieruchomościami nie może ograniczać się wyłącznie do zasobu miejskiego, konieczne jest podjęcie kroków do aktywizacji podmiotów prywatnych i koordynacja procesów inwestycyjnych, z uwzględnieniem harmonogramu realizacji zobowiązań komunalnych.

Zasoby mieszkaniowe Miasta stanowią 16% wszystkich mieszkań w Szczecinie (20% w 2002 r.); największy udział posiadają spółdzielnie mieszkaniowe. Zasób czynszowy (23,2 tys. lokali mieszkalnych, 1,5 tys. lokali użytkowych, 7,2 tys. garaży w 2008 r.) wymaga bardziej zdecydowanych działań restrukturyzacyjnych i rewitalizacyjnych. Konieczne jest zachowanie prawa do rekomunalizacji nawet sprywatyzowanych nieruchomości, które nie spełniają wymogów funkcjonalnych i estetycznych. Zabudowane nieruchomości komunalne nie przynoszą spodziewanych dochodów, natomiast maleje własność czasowa (użytkowanie wieczyste), a uwłaszczenie osób fizycznych, lokatorów zabudowy wielorodzinnej i spółdzielczej marginalizuje dochody majątkowe gminy. Prawidłowe ograniczenie zasobu komunalnego (docelowo powinien on wynieść 8 tys. lokali mieszkaniowych) i udziału w inwestycyjnym programie rewitalizacji zabudowy jest szansą na bardziej dynamiczny rozwój inwestycji komunalnych i wykorzystanie zasobów kapitałowych mieszkańców do poprawy wizerunku Miasta.

---

<sup>29</sup> Na podaną wielkość składają się także grunty Skarbu Państwa, którymi zarządza Prezydent Miasta jako Starosta.



**Infrastruktura techniczna.** Rozwój miasta spowodował przyrost **sieci drogowej** o 6,6% - do 784 km na koniec 2008 r. Na poprawę funkcjonalności układu drogowego wpłynęło wybudowanie dwu nowych przepraw mostowych na Odrze i Regalicy; poprawie uległ dostęp do portu z ul. Gdańskiej (wyzwaniem pozostaje bezpośredni dostęp z zewnętrznego układu drogowego); podjęta została budowa obwodnicy śródmiejskiej<sup>30</sup>.

Brak układów obwodowych uniemożliwia wyeliminowanie ruchu tranzytowego w kierunkach północno-zachodnich (Lubieszyn, Dobieszczyn, Police), w tym także ograniczenie przewozów towarowych i materiałów niebezpiecznych przez intensywnie zabudowane obszary miejskie. Nadal modernizacji oczekuje główny ciąg drogowy do terenów produkcyjno-usługowych zlokalizowanych nad brzegiem Odry w osiedlach północnych Miasta. W warunkach planowanej aktywizacji terenów nadwodnych, powstania bulwarów i terenów rekreacyjnych, konieczne jest wybudowanie planowanych przepraw mostowych i powiązanie linii tramwajowej wzdłuż rzeki z pozostałą siatką komunikacji tramwajowej, w tym jej przedłużenia do skrajnych terenów dzielnicy Północ i Zachód, nie wykluczając dalszego ich przebiegu w gminach sąsiednich.

Wzrost wskaźnika motoryzacji o 30% (przy poziomie motoryzacji niższym niż w porównywanych miastach) wpłynął na zwiększenie kongestii oraz ograniczenie możliwości parkowania (szczególnie w śródmieściu, mimo wprowadzenia strefy płatnego parkowania). Rozbudowa miejsc parkingowych w centrum miasta nie powinna naruszać wizerunku Miasta, co oznacza preferencje dla budowy parkingów podziemnych. Problem ograniczyłaby ponadto budowa parkingów naziemnych w rejonach skrzyżowań obwodnicy śródmiejskiej z liniami tramwajowymi oraz na pętlach komunikacji publicznej na trasach wlotowych do miasta.

Istniejąca sieć ścieżek rowerowych (51,7 km) wymaga powiązań z europejskimi trasami rowerowymi i promocji tego typu komunikacji nie tylko dla celów rekreacyjnych. Oznacza to konieczność budowy spójnego systemu miejskiego (w tym w dzielnicach Północ i Prawobrzeże, praktycznie pozbawionych ścieżek), w tym systemu powiązań międzysiedlowych oraz z terenami rekreacyjnymi, leśnymi i ponadlokalnymi trasami turystyki rowerowej.

Od 2004 r. następuje spadek przewozów w komunikacji zbiorowej; w 2008 r. liczba pasażerów wyniosła 173 mln osób (o 29 mln mniej niż w 2002 r.). W mieście funkcjonuje 12 linii tramwajowych (w tym 1 linia turystyczna), 44 autobusowych dziennych i 14 nocnych (linie obsługuje pięciu przewoźników na obszarze gmin Szczecin i Police, w niewielkim zakresie Kołbaskowo). Potrzebne są inwestycje w budowę nowych linii tramwajowych, w ich zagęszczenie (szczególnie na obszarze śródmieścia) oraz w remonty i modernizację sieci i taboru. Sukcesywnej modernizacji wymaga także tabor autobusowy.

---

<sup>30</sup> Wydatki majątkowe na transport i komunikację z budżetu miasta w 2008 r. wyniosły 134,6 mln zł (z czego na infrastrukturę drogową 62,8 mln zł), w 2009 – 153,3 mln zł (na infrastrukturę drogową 39,1 mln zł); w latach 2010-2013 Miasto przewiduje wydatkować 992,2 mln zł, w tym na drogi publiczne 689,3 mln zł.



Realizowany w ostatnich latach program „Poprawa jakości wody w Szczecinie”<sup>31</sup> wpłynął na poprawę stanu **gospodarki wodnej** (poprzez wybudowanie dwu odcinków magistral wodociągowych Miedwie-Kijewo i Warszewo-Mścicino oraz renowację sieci wodociągowej; pozostaje potrzeba przebudowy znacznej części sieci wodociągowej i wymiany przewodów, z dostosowaniem do rzeczywistej wielkości zapotrzebowania), ale przede wszystkim pozwolił na zbudowanie nowoczesnego systemu **gospodarki ściekowej**, dzięki któremu prawie 100% odbieranych ścieków podlega oczyszczeniu. W ramach programu (po oddaniu do użytku oczyszczalni mechaniczno-biologicznej „Pomorzany” i ponad 260 km sieci kanalizacyjnej) na ukończeniu jest modernizacja i rozbudowa oczyszczalni mechaniczno-biologicznej Zdroje, dzięki czemu powstaną wolne moce oczyszczania ścieków po obydwu stronach Odry. Realizowany przez Miasto program to inwestycja ważna także z punktu widzenia Polski, bo zgodna z konwencją helsińską-HELCOM<sup>32</sup> i realizująca *acquis communautaire*<sup>33</sup> w zakresie ochrony środowiska.

**System ciepłowniczy** miasta został zmodernizowany w wyniku budowy nowoczesnej Ciepłowni Rejonowej Benesza, modernizacji systemu ciepłowniczego CR Dąbska oraz inwestycji w sieć przesyłową. Istniejące źródła (na lewobrzeżu EC Szczecin, EC Pomorzany i rezerwowa CR Benesza, na prawobrzeżu CR Dąbska, CR Sąsiedzka i CR Gierczak) zapewniają dostawę ciepła stosownie do zapotrzebowania. Problemem są nadal sieci przesyłowe, które wymagają modernizacji, a w szczególności wyeliminowania ich części napowietrznych, które obniżają walory estetyczne terenów sąsiadujących (szczególnie na Międzyodrze). Energetyka ciepła stoi przed zadaniem dostosowania sieci do nowych wymagań i jej modernizacji uwzględniającej nowe obszary inwestycyjne, a także spięcia funkcjonujących niezależnie systemów prawo i lewobrzeża.

Odpowiadająca potrzebom jest także **dostawa gazu** przez sprywatyzowane spółki, które dostosowały sieć do nowego rodzaju gazu (gaz ziemny wysokometanowy). Stan infrastruktury gazowniczej podlega bieżącej kontroli, a sieć gazowa jest poddawana renowacji w obrębie całego miasta. Wykorzystanie gazu do celów grzewczych (w wyniku podłączania się po około 1000 gospodarstw domowych rocznie od połowy lat 90.) wpływa na sukcesywną poprawę stanu atmosfery miasta.

Z uwagi na źródła produkcji **energii elektrycznej** zlokalizowane na terenie Miasta i bliskość elektrowni „Dolna Odra”, w rejonie Szczecina występuje nadmiar energii, co nie przekłada się na jej dostępność. W systemie sieci elektroenergetycznych brak jest, zwłaszcza w Śródmieściu i w północnych dzielnicach Miasta, stacji zasilających wysokiego napięcia. Niewystarczający jest rozwój pierścieniowych układów zasilania i niewrażliwych na brak zasilania w energię systemów sterujących, co w przypadku wystąpienia poważnej awarii może skutkować odcięciem dopływu energii elektrycznej. Przebieg napowietrznych linii elektroenergetycznych wysokiego napięcia w granicach osiedli mieszkaniowych istotnie ogranicza możliwości inwestycyjne; prawidłowe kształtowanie

<sup>31</sup> Łączny koszt programu to ponad 282 mln euro, w tym 186 mln euro to pomoc z Funduszu Spójności, a 96 mln euro to wkład własny miasta.

<sup>32</sup> Konwencja o ochronie środowiska morskiego obszaru Morza Bałtyckiego, sporządzona w Helsinkach dnia 9 kwietnia 1992 r. (Dz.U. z 2000 r., Nr 28, poz. 346).

<sup>33</sup> Dorobek prawny Wspólnot Europejskich i Unii Europejskiej; obowiązkiem każdego państwa wstępującego do UE jest wprowadzenie *acquis communautaire* do własnego systemu prawnego.



struktur urbanistycznych i podniesienie standardu warunków mieszkaniowych dla terenów zainwestowanych wymaga zastąpienia linii napowietrznych liniami kablowymi 110 kV. Sieci napowietrzne są również wskazywane jako zagrożenie dla terenów ochrony przyrody (Natura 2000), co może skutkować wymuszeniem ich skablowania na terenach przyrodniczych lub w ich bezpośrednim sąsiedztwie.

Na terenie Miasta brak jest czynnych składowisk **odpadów** komunalnych<sup>34</sup>. Zbieraniem odpadów (130 tys. ton rocznie) i oczyszczaniem miasta zajmuje się kilka podmiotów prywatnych. Problemem jest system utylizacji odpadów komunalnych, wysoki koszt składowania na odległych składowiskach (Myślibórz) i konflikty z lokalizacjami kolejnych przeładowni. Planowana jest budowa zakładu przekształcania i utylizacji termicznej odpadów, dla którego zarezerwowano lokalizację na Międzyodrze. Odpady przemysłowe powstające w sektorze gospodarczym (340 tys. ton) podlegają magazynowaniu, procesom odzysku i unieszkodliwiania. Odpady niebezpieczne, powstające głównie w przedsiębiorstwach (14 tys. ton rocznie), odbierane są przez specjalistyczne firmy i przekazywane do właściwych instalacji odzysku i unieszkodliwiania poza terenem miasta.

Z gospodarką odpadami wiąże się wykorzystanie **energii odnawialnej**. Źródłami istniejącymi są instalacje biogazowe wytwarzające energię elektryczną na składowiskach w Kluczu i Sierakowie; projektowanym – zakład termicznej utylizacji odpadów na Międzyodrze.

Specyfiką Szczecina jest **infrastruktura nabrzeży** na wodach śródlądowych i wewnętrznych wodach morskich (łącznie 4,8 tys. km); ich posiadanie umożliwia rozwój żeglugi śródlądowej, towarowej, pasażerskiej i turystycznej. Planowane budowy marin, zarówno na wodach morskich (Duńczyca), jak i na wodach śródlądowych (ul. Zapadła, Kanał Zielony oraz basen dawnego przebiegu Parnicy i na Parnicy), zgodnie z uchwalonymi planami Międzyodrza, znacznie zwiększą potencjał wykorzystania akwenów dla rozwoju Miasta. Problemem są zaniżone parametry drogi wodnej pod istniejącymi mostami na Odrze Zachodniej i mostu kolejowego na Regalicy.

W obrębie dolnego dorzecza Odry występuje niebezpieczeństwo powodzi w wyniku niekorzystnych warunków atmosferycznych (zjawisko tzw. „cofki”, wiosenne roztopy, występowanie ulewnych deszczy). Do miasta należą wały przeciwpowodziowe: Mścięcino – Skolwin, Wyspa Pucka, Sławocieszce, Klucz - Żydowce, Zdroje ul. Łozowa, wał wsteczny Dąbie i sieć pompowni melioracyjnych, odprowadzających wody z terenów narażonych na niebezpieczeństwo powodzi.

Dostęp do **sieci internetowej** możliwy jest na terenie całego miasta; dostęp szerokopasmowy zapewniają krajowi i lokalni operatorzy; operatorzy telefonii komórkowej obejmują Szczecin sygnałem UMTS. Do Internetu podłączone są wszystkie instytucje użyteczności publicznej. Miejska infrastruktura światłowodowa jest sukcesywnie rozbudowywana (do systemu teleinformatycznego należą m.in. służby miejskie oraz kamery monitoringu miejskiego). Jednostki naukowe i akademickie obejmuje Akademicka Miejska Sieć Komputerowa. W ramach wspierania rozwoju społeczeństwa informacyjnego rozbudowana zostanie sieć bezpłatnych punktów

---

<sup>34</sup> Składowiska na terenie osiedla Klucz i w Sierakowie zostały wyłączone z eksploatacji i podlegają rekultywacji – proces jest monitorowany.





i stref dostępu do Internetu (hot-spotów i PIAP-ów) w oparciu o sieć miejskich jednostek oświaty i kultury, w szczególności szkoły i biblioteki. Rozwijają się, budowane przez operatorów lokalnych, sieci telewizji kablowej wysokiej rozdzielczości.

Od 2002 roku stan **środowiska przyrodniczego** uległ stosunkowo niewielkiej zmianie, wzrosły natomiast wymagania prawne związane z ochroną bioróżnorodności oraz ochrona korytarzy ekologicznych. Na wysoką atrakcyjność środowiska składają się: bogactwo form geograficznych, ukształtowanie terenu, urozmaicona sieć wodna, duża ilość zieleni i bogata fauna. Znaczna ilość obszarów o wartościach przyrodniczych stanowi o konkurencyjności potencjału wewnętrznego Szczecina, ale także rodzi specyficzne problemy (w tym konflikty pomiędzy rozwojem funkcji gospodarczej i turystycznej a funkcją ochronną).

Najcenniejszymi elementami krajobrazu przyrodniczego Szczecina są: fragment doliny Odry wraz z jeziorem Dąbie i łąkami nadodrzańskimi i dąbskimi; fragment Wzniesień Szczecińskich, na które składają się Wzgórza Warszawskie i Wał Bezrzecze – Siadło; fragment Wzgórz Bukowych; fragment Puszczy Goleniowskiej.

Szczecin posiada bogatą i urozmaiconą sieć wodną oraz znaczną powierzchnię gruntów pod wodami, które stanowią ok. 24% powierzchni miasta (7 196 ha, w tym 686 ha wewnętrznych wód morskich)<sup>35</sup>. W systemie zaopatrzenia Szczecina w wodę pitną podstawowe znaczenie posiada zbiornik GPWZ 122 „Dolina kopalna Szczecin” (132 km<sup>2</sup>), posiadający różne formy ochronne.

Znaczącą rolę w środowisku przyrodniczym odgrywają tereny leśne, łączące się ze zwartymi kompleksami lasów poza granicami miasta (łącznie 5 056 ha). Mają one status lasów ochronnych, są także wykorzystywane dla celów rekreacji mieszkańców. Zmienia się status ogrodów działkowych (1 300 ha), których znaczne obszary posiadają charakter zielonych terenów rekreacji rodzinnej. W celu zapewnienia ciągłości przestrzennej terenów zieleni w sposób pozwalający powiązać ze sobą wartościowe i różnorodne tereny zieleni oraz fragmenty terenów otwartych i zainwestowanych z pozamiejskimi terenami przyrodniczymi, ustanowiony został System Zieleni Miejskiej<sup>36</sup>. Jego celem jest także zachowanie na terenach przyrodniczych bioróżnorodności flory i fauny, zapewnienie dotrzymania wysokich standardów ekologicznych i uniknięcie powstawania wyspowej zabudowy degradującej przestrzeń miejską.

Obiekty i obszary przyrody prawnie chronionej, mocą ustawy o ochronie przyrody (nieobejmujące obszarów Natura 2000), zajmują powierzchnię 1 719,3 ha, co stanowi około 5,7% ogólnej powierzchni Miasta. System ochrony przyrody na terenie Szczecina jest silnie powiązany z systemami ochrony przyrody gmin sąsiednich, co

---

<sup>35</sup> Głównym elementem sieci hydrograficznej jest Odra, kształtująca stosunki wodne na całym obszarze. Mniejszą powierzchnię posiadają zlewnie rz. Płoni i j.Dąbie.

<sup>36</sup> Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta (uchwała XXVIII/706/08 z dnia 24 listopada 2008 r.).



wynika z istnienia znacznych obszarów leśnych i wodnych przeciętych granicami administracyjnymi, których najwartościowsze tereny objęte są różnymi formami ochrony<sup>37</sup>.

Ustanowienie na terenie miasta czterech obszarów Europejskiej Sieci Ekologicznej Natura 2000 (decyzja KE z dnia 12 grudnia 2008 r.) wzmocniło wszystkie dotychczasowe formy prawne ochrony przyrody, obejmując znaczny obszar terenów wodnych i nadwodnych, tj. prawie 38% (11 000 ha) obszaru administracyjnego Miasta<sup>38</sup>.

Jakość środowiska przyrodniczego jest zróżnicowana. Po uruchomieniu oczyszczalni Pomorzany i przyłączeniu całego terenu lewobrzeża do sieci kanalizacyjnej rozpoczął się proces poprawy jakości wody w Odrze Zachodniej i Regalicy oraz w j. Dąbie. W stosunku do 2002 r. ubyło 5 istotnych źródeł zanieczyszczeń powietrza. W 2008 r. zidentyfikowano wzrost stężenia tlenu węgla (CO) i przekroczenie normatywnego poziomu benzo(a)pirenu<sup>39</sup>, pozostałe zanieczyszczenia znajdują się w granicach dopuszczalności. Z „Mapy akustycznej miasta Szczecina” (opracowanej po raz pierwszy w 2008 r.) wynika przekroczenie standardów akustycznych, związane z przestrzennym kształtowaniem się komunikacji (najgorsza sytuacja panuje na głównych trasach tranzytowych).

Prowadzona w Szczecinie polityka ochrony przyrody ma charakter bierny i doraźny; rozpoznanie przyrodnicze (monitoring) obszarów prawnie chronionych jest niewystarczające; brak planów ochronnych lub planów zadań ochronnych utrudnia opracowanie działań Miasta na terenach Natury 2000, opracowany przez RDOŚ projekt planu jest opiniowany i wymaga znacznych uzupełnień. Korzystne jest pokrycie całego obszaru opracowaniami ekofizjograficznymi, zawierającymi wymagane przepisami informacje o zasobach przyrodniczych<sup>40</sup>. Brakuje natomiast obiektów środowiskowych o funkcjach poznawczych, edukacyjnych i użytkowych.

---

<sup>37</sup> Powiązania dotyczą: Kompleksu Przyrodniczego „Puszcze Szczecińskie”, Parków Krajobrazowych i ich otulin, obszarów Natura 2000 oraz prawnie ustanowionych, krajowych i europejskich sieci ochrony zasobów przyrodniczych. Obok rozległych obszarów chronionych, na terenie miasta znajduje się 7 Zespołów Przyrodniczo-Krajobrazowych, obejmujących ciek, jeziora, zespoły parkowe i leśne, 6 użytków ekologicznych obejmujących głównie stawy i strumienie oraz 247 Pomników Przyrody.

<sup>38</sup> Ostoja Siedliskowa PLH 320018 - Ujście Odry i Zalew Szczeciński - na terenie Miasta obejmuje wody Odry pomiędzy wyspą Skolwinski Ostrów i półwyspem Inoujście.

Ostoja Sieliskowa PLH 320037 - Dolina Odry - na terenie Miasta obejmuje Zalewskie Łęgi, Brynecki Ostrów, Siedlinską Kępę. Tereny te obejmuje również Ostoja Ptasia PLB 320003 Dolina Dolnej Odry. Na obszarze miejskim tej ostoi mogą występować problemy rozbudowy infrastruktury Miasta.

Ostoja Ptasia PLB 320003 - Dolina Dolnej Odry - na terenie Miasta obejmuje od północy Wyspę Mewią, Dębinę, Dębinę, Radolin, Radoliński Chelm, Mieleńskie Łąki, Czaplki Ostrów, Zalewskie Łęgi, Brynecki Ostrów, Siedlinską Kępę, wody jeziora Dąbie i Dąbie Małe oraz rzeki Odry. Na obszarze miejskim tej ostoi mogą występować problemy rozbudowy infrastruktury Miasta.

Ostoja Siedliskowa PLH 320020 - Wzgórza Bukowe - na terenie Miasta obejmuje tereny wokół jeziora Szmaragdowego, Szczecina – Płoni, Szczecina – Smierdnicy, Szczecina – Jezierzyc, Sosnowka. Ostoja pokrywa się w znacznej części z terenem Szczecińskiego Parku Krajobrazowego. Tu także mogą wystąpić problemy z rozbudową infrastruktury i niekorzystną antropopresją osiedli sąsiadujących. Na terenie ostoi leżą obszary Miasta w pełni zurbanizowane.

<sup>39</sup> Benzo(a)piren jest zanieczyszczeniem powstającym w procesach niepełnego spalania paliw. Jego występowanie towarzyszy podwyższonej emisji pyłów drobnych, obserwowanej w sezonie grzewczym.

<sup>40</sup> Miasto posiada również, dla najcenniejszych terenów objętych już uchwalonymi planami lub wpisanymi do bieżącego harmonogramu prac planistycznych, problemowe opracowania ekofizjograficzne.



**Szczeciński Obszar Metropolitalny (SOM)** tworzy Miasto Szczecin i funkcjonalnie z nim powiązane bezpośrednie otoczenie. Szczecin jest oddalony od głównych miast na terenie Polski; jego położenie determinuje rolę wiodącą w regionie, który jest słabo zaludniony, o silnie rozproszonej sieci osadniczej i który potrzebuje silnego ośrodka centralnego, wspomaganego ośrodkami współpracującymi. Aglomeracja szczecińska, składająca się z miast i sieci osadniczej położonej wokół Szczecina, stanowi od lat współpracujący organizm. Formalną wolę współpracy w ramach SOM zadeklarowały, w 2006 r., następujące jednostki samorządowe: Województwo Zachodniopomorskie, Gmina Miasto Szczecin, Miasto Stargard Szczeciński, powiaty: stargardzki, policki, gryfiński, oraz gminy: Police, Goleniów, Gryfino, Stargard Szczeciński, Kołbaskowo, Dobra, Kobylanka, Stare Czarnowo, Nowe Warpno, tworząc, pod obecną nazwą, Stowarzyszenie Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego.

W „Koncepcji zagospodarowania przestrzennego województwa zachodniopomorskiego” (Szczecin 2010) została dokonana analiza powiązań funkcjonalnych teoretycznych i faktycznych (dojazdy do pracy) oraz analiza cech miejskich gmin, w wyniku której do Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego zostały włączone miasta i gminy stanowiące łącznie obszar o powierzchni 1 985 km<sup>2</sup> (8,7% obszaru województwa), zamieszkały przez 618 tys. osób<sup>41</sup>. O lokalizacji i intensywności działalności gospodarczej decydują charakterystyczne dla SOM cechy środowiska, uwarunkowania przestrzenne i demograficzne oraz infrastruktura komunikacyjna i gospodarcza.

Rekomendacje w sprawie kierunków rozwoju SOM opracowali, w 2009 r., eksperci Międzynarodowego Stowarzyszenia Urbanistów i Planistów Regionalnych<sup>42</sup>. W kwestii wizerunku i tożsamości zaproponowali utworzenie katalogów przyrodniczych i kulturowych obejmujących miejscowe ekosystemy, produkty żywnościowe, sztukę, architekturę, układy urbanistyczne i krajobrazy. Należy także określić i zbudować regionalny program tożsamości bazujący na cechach charakterystycznych regionu, lokalnych aspiracjach i potencjale marketingowym. W dalszej części znalazły się: rozwój postrzegania regionu metropolitalnego jako tożsamości kulturowej, rozwój frontów wodnych i dziedzictwa przemysłowego, utrzymanie programu renowacji Śródmieścia w Szczecinie oraz większe wykorzystanie „wielkich obszarów urbanizacji”. W sprawach transportu proponuje się, aby rozwój SOM-u następował poprzez budowanie policentrycznych struktur kooperacji przestrzennej z innymi miastami europejskimi, wzmocnienie dostępności i powiązań regionu metropolitalnego w kontekście europejskim oraz budowanie intermodalnego systemu transportu w oparciu o promocję zrównoważonego rozwoju. Najszerzej eksperci wypowiedzieli się w kwestii możliwości dalszego rozszerzania relacji międzyregionalnych, przejawiających się w turystyce, żegludzie śródlądowej, wiedzy, kulturze i współrzędzeniu.

---

<sup>41</sup> Są to: 1) ośrodek o znaczeniu ponadregionalnym, potencjalnie metropolitalnym – Szczecin; 2) ośrodek o znaczeniu regionalnym, ponadpowiatowym – Stargard Szczeciński; 3) ośrodki o znaczeniu subregionalnym, ponadgminnym – Goleniów, Gryfino, Police; 4) ośrodki o znaczeniu lokalnym, gminnym – Nowe Warpno, Dobra Szczecińska, Kołbaskowo, Kobylanka, Stare Czarnowo; 5) ośrodki wspomagające ośrodki gminne w zakresie usług podstawowych, krystalizujące sieć osadniczą (Przeplaw, Mierzyn), Doluje, Bezrzecze, Tanowo, Kliniska, Mosty, Gardno). Jest to największy ośrodek gospodarczy województwa; znajduje się tu 42% podmiotów gospodarczych regionu, a wytworzone PKB wynosi 60% uzyskanego w województwie.

<sup>42</sup> Perspektywy Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego w kontekście wyznaczników rozwoju funkcji metropolitalnych, infrastruktury komunikacyjnej oraz transgranicznego charakteru regionu, Szczecin 2009



W „Koncepcji” delimitacji poddany został ponadto obszar o słabszych powiązaniach funkcjonalnych, będący pod wpływem oddziaływania Szczecina (powiązania przyrodnicze i infrastrukturalne), budujący wspólny potencjał społeczno-gospodarczy. Tak określony subregion metropolitalny obejmuje dalszych 16 gmin (Świnoujście, Międzyzdroje, Wolin, Dziwnów, Kamień Pomorski, Stepnicę, Przybiernów, Nowogard, Osinę, gminę wiejską Stargard Szczeciński, Warnice, Pyrzyce, Bielice, Kozienice, Banie i Widuchową).

Obszarem tradycyjnie ciężącym do Szczecina, jako centrum funkcjonalnego, są tereny gmin po stronie Niemiec, dla których nie powstał ośrodek konkurencyjny, a średnie miasta w tym regionie są dobrze skomunikowane ze Szczecinem i współpraca z historyczną stolicą jest dla nich racjonalna. Określenie istniejących powiązań funkcjonalnych pozwoliło na wstępną delimitację *transgranicznego regionu metropolitalnego Szczecina* (TRMS), obejmującego łącznie 12 968 km<sup>2</sup> powierzchni (w tym 7 835 km<sup>2</sup> po stronie polskiej) i 2 638,5 tys. mieszkańców (w tym 1 610,2 tys. po stronie polskiej). Cały obszar objęty „Koncepcją” znajduje się w granicach Euroregionu Pomerania. Należy brać pod uwagę możliwość współpracy z ośrodkami (m.in. Ueckermunde, Eggesin, Torgelow, Pasewalk), które ze względu na swoje położenie wchodzą w obszar oddziaływania Szczecina. Faktyczny przebieg granic TRMS wymaga szczegółowych badań i analiz na terenie pogranicza.

## 2.4. Współpraca międzynarodowa

Współpraca międzynarodowa Szczecina stanowi ważny element kształtowania rozwoju gospodarczego, kulturowego i społecznego miasta. Podstawowymi formami kształtowania sieci współpracy jest współpraca transgraniczna<sup>43</sup>, w tym w ramach Euroregionu Pomerania, udział Miasta w pracach organizacji międzynarodowych oraz partnerstwo miast.

Rozwój współpracy transgranicznej wiąże się ściśle z funkcjonowaniem Euroregionu Pomerania<sup>44</sup> (Szczecin jest sygnatariuszem „Umowy o utworzeniu Euroregionu Pomerania” 1995 r. i 1998 r.). W oparciu o wspólne cele stron-partnerów<sup>45</sup> (w skład strony niemieckiej wchodzi cztery powiaty przygraniczne i dwa miasta wydzielone Meklemburgii Pomorza Przedniego (Rügen, Nordvorpommern, Ostvorpommern, Uecker Randow, Stralsund i Greifswald) oraz dwa powiaty Brandenburgii (Uckermark i Barnim); stronę szwedzką tworzą 33 gminy regionu Skania; stronę polską tworzy Stowarzyszenie Gmin Polskich Euroregionu Pomerania – większość gmin zachodniopomorskich), Szczecin chce umacniać swoją rolę jako centrum ponadregionalne oraz ośrodek

---

<sup>43</sup> Zgodnie z Europejską konwencją ramową o współpracy transgranicznej między wspólnotami i władzami terytorialnymi z 1980 r. - współpraca transgraniczna to każde wspólnie podjęte działanie mające na celu umocnienie i dalszy rozwój sąsiedzkich kontaktów między wspólnotami i władzami terytorialnymi dwóch lub większej liczby umawiających się stron, jak również zawarcie porozumień i przyjęcie uzgodnień koniecznych do realizacji takich zamierzeń.

<sup>44</sup> Euroregion Pomerania rozciąga się na powierzchni ok. 49,7 tys. km<sup>2</sup> i jest zamieszkały przez ponad 3,9 mln mieszkańców. Źródło: Transgraniczna koncepcja działań i rozwoju Euroregionu Pomerania na lata 2007-2013. Opracował zespół w składzie: W.O.W. Kommunalberatung und Projektbegleitung GmbH/Dollinger Architekten; Inregia AB Stockholm; Inros Lackner AG Rostock; Regionalne Biuro Gospodarki Przestrzennej Województwa Zachodniopomorskiego, 2006 r.

<sup>45</sup> Celem współpracy stron jest podejmowanie wspólnych działań dla równomiernego i zrównoważonego rozwoju regionu oraz zbliżenia mieszkańców i instytucji po obu stronach granicy.



współpracy międzynarodowej, w szczególności transgranicznej. W świetle Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady<sup>46</sup>, Euroregion Pomerania może stać się podstawą utworzenia Europejskiego Ugrupowania Współpracy Terytorialnej (EUWT), posiadającego osobowość i moc prawną. Celem EUWT jest usprawnienie i promowanie współpracy transgranicznej, ponadnarodowej i międzyregionalnej.

Współpraca w regionie bałtyckim ma wymiar przestrzenny, gospodarczy i ekologiczny. Główne kierunki współpracy wyznaczają założenia VASAB 2010 Plus – Wizje i Strategie wokół Bałtyku 2010<sup>47</sup>, wskazujące na potrzebę opracowania długookresowej perspektywy przestrzennego rozwoju regionu bałtyckiego z uwagi na dynamiczne przemiany społeczno-gospodarcze w tej części Europy w efekcie procesu rozszerzenia UE i wzrostu wymiany handlowej między państwami regionu. Główne obszary tematyczne w ramach prac nad perspektywą dotyczą policentrycznej struktury osadniczej, dostępności przestrzennej, transnarodowych stref rozwoju oraz zarządzania zasobami morza i strefy brzegowej<sup>48</sup>. Od 2009 r. ramy współpracy międzyregionalnej w obszarze bałtyckim określa Strategia UE dla regionu Morza Bałtyckiego, promująca 4 filary: stworzenie zrównoważonego ekologicznie regionu; rozwój dobrobytu; wzrost dostępności i atrakcyjności, zapewnienie bezpieczeństwa i ochrony w regionie Morza Bałtyckiego.

Szczecin podjął prace w ramach organizacji międzynarodowych od początku lat 90. Dziś jest członkiem **Związku Miast Bałtyckich (UBC)** (forum współpracy władz lokalnych ponad 100 miast z regionu Morza Bałtyckiego), **Stowarzyszenia METREX** (Sieć Europejskich Regionów i Obszarów Metropolitalnych, zajmująca się wymianą doświadczeń w dziedzinie planowania przestrzennego i realizująca projekty dotyczące rozwoju regionów i obszarów metropolitalnych Europy<sup>49</sup>), **Stowarzyszenia Europejski Szlak Gotyku Ceglanego** (celem Stowarzyszenia jest propagowanie kultury, nauki i sztuki oraz porozumienia między narodami) oraz **Międzynarodowego Związku Hanzy** (którego celem jest kontynuacja tradycji XVI-wiecznej Hanzy, przede wszystkim pielęgnowanie współpracy gospodarczej i kulturalnej pomiędzy miastami hanzeatyckimi).

Wśród 13 miast, z którymi Szczecin ma podpisane porozumienia i umowy o współpracy partnerskiej, najdłużej współpracującym miastem jest Rostock (od 1957 r.), najkrócej Bari (od 2004 r.). Do pozostałych należą miasta z Europy, Ameryki Północnej i Azji: Berlin-Friedrichshain-Kreuzberg, Bremerhaven, Daljan, Esbjerg, Greifswald, Kłajpeda, Kingston upon Hull, Lubeka, Malmö, Murmańsk, St. Louis. Współpraca z miastami partnerskimi, o bardzo różnorodnym charakterze (społecznym, kulturowym, gospodarczym) ewoluuje od dominacji Urzędu Miasta w jej prowadzeniu w kierunku szerokiej partycypacji zainteresowanych środowisk (głównie uczelnie wyższe, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, inne). Ważnym elementem tej współpracy jest udział Miasta, wraz z partnerami, w pracach w ramach projektów europejskich.

<sup>46</sup> Rozporządzenie (WE) Nr 1082/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie europejskiego ugrupowania współpracy terytorialnej (EUWT).

<sup>47</sup> Deklaracja ministrów właściwych ds. planowania przestrzennego państw regionu Morza Bałtyckiego wraz z dokumentem tematycznym.

<sup>48</sup> Przykładem współpracy mogą być projekty Baltic+ (w ramach tworzonej sieci miast analizowano możliwości rozwoju międzygminnych powiązań turystycznych, w tym turystyki wodnej).

<sup>49</sup> W ramach projektu PolyMetrexPlus Miasto brało udział w wypracowaniu koncepcji długoterminowej współpracy Szczecina i Berlina w kontekście tworzonego Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego.



Ważnym elementem nawiązywania kontaktów na arenie międzynarodowej są konsulaty honorowe. Szczecin posiada 12 konsulatów honorowych: brytyjski, cypryjski, estoński, litewski, duński, norweski, meksykański, niemiecki, szwedzki, ukraiński, rosyjski oraz Agencję Konsularną Francji.

Wskaźnikiem umiędzynarodowienia funkcji miasta jest obecność w Szczecinie (od 1999 r.) Kwatery Głównej Wielonarodowego Korpusu Północ-Wschód (Multinational Corps North-East) – międzynarodowego wyższego związku taktycznego Organizacji Paktu Północnoatlantyckiego (NATO).

Geopolityczne położenie Miasta, szczególnie po akcesji Polski do Unii Europejskiej, nie tylko ułatwia prowadzenie wielowymiarowych kontaktów międzynarodowych, wzmacniających rolę i znaczenie Szczecina, ale także zobowiązuje do budowy silnych związków i kreowania konkurencyjnej pozycji w ramach obszarów związanych z nadgranicznym i nadmorskim położeniem: w ramach Euroregionu Pomerania, we współpracy z Landem Meklemburgia-Pomorze Przednie, z Landem Brandenburgia, z Landem Berlina i w obszarze regionu południowego Bałtyku. Długofalowe znaczenie dla przyszłości Szczecina mieć będzie jego udział we współpracy promującej koncepcję transnarodowych stref rozwoju, morskich autostrad i żeglugi bliskiego zasięgu.

## 2.5. Elementy systemu zarządzania Miastem

W okresie od 2002 r. na działalność obydwu organów samorządowych Miasta wpływały różne uwarunkowania – brakowi stabilności politycznej organów wykonawczych towarzyszyła większa ciągłość struktur decyzyjnych w Radzie Miasta. Jakość legislacyjna prac Rady Miasta (mierzona zgodnością stanowionego prawa lokalnego z aktami wyższego rzędu) jest dobra. Proces konsultowania przez władze samorządowe podejmowanych działań, szczególnie dużych projektów inwestycyjnych, jest w odczuciu mieszkańców niewystarczający; poprawa jakości dialogu społecznego wymaga budowy systemu badania opinii i potrzeb lokalnych, w tym wzmocnienia współpracy z radami osiedli.

W ramach standardów obsługi mieszkańców w strukturze Urzędu funkcjonuje Biuro Obsługi Interesantów, którego zakres działania jest wciąż modyfikowany, Centrum Obsługi Przedsiębiorców (w formie tzw. „jednego okienka”) oraz, od dwóch lat, e-urząd. Zakres informacji udostępnianych na stronach internetowych<sup>50</sup> wyróżnia Szczecin na tle pozostałych miast Polski pod względem kompleksowości i stopnia aktualności. Pozytywnym trendem jest wzmocnienie działań promocyjnych (od 2006 r. wzrastają wydatki budżetowe na promocję wewnętrzną i zewnętrzną Miasta). Szczególne znaczenie promocyjne ma, przyjęta w 2008 r., marka Miasta i koncepcja wizerunkowa Szczecina – „Floating Garden” z horyzontem realizacyjnym do 2050 r.

Wartość mienia komunalnego (stan na 30.06.2009 r.) kształtuje się na poziomie 19 558,7 mln zł. W strukturze rzeczowych aktywów trwałych dominującą pozycję zajmują grunty (94,5%).

<sup>50</sup> [www.szczecin.pl](http://www.szczecin.pl); [www.szczecin.eu](http://www.szczecin.eu); [www.platany.org](http://www.platany.org)



Dochody budżetu Miasta w 2009 r. wyniosły 1 297,3 mln zł. Korzystny jest rosnący dynamicznie udział dochodów z podatku PIT, który odpowiada w największym stopniu za przyrost dochodów ogółem. Dynamika wpływów z CIT w okresie ostatnich 2 lat (od 30.06.2007 r.) była najwyższa wśród miast wojewódzkich. Zamknięcie w 2009 r. Stoczni Szczecińskiej Nowa wpływa i nadal będzie wpływać na spadek dochodów Miasta z tytułu udziału w tych podatkach. Poziom dochodów budżetowych Szczecina przypadający na 1 mieszkańca jest niższy od poziomów uzyskanych w dynamicznie rozwijających się miastach, jakimi są: Poznań, Wrocław, Gdańsk, Katowice; różnice są widoczne w większości kategorii dochodów budżetowych.

Wydatki budżetu Miasta w 2009 r. wyniosły 1 396,9 mln zł. Do 2006 roku budżet kształtowały wydatki bieżące; od następnego roku notowany jest przyrost wydatków majątkowych (w obydwu przypadkach poziom i dynamika należą do najniższych wśród porównywanych miast). Struktura wydatków staje się coraz bardziej prorozwojowa - zmniejsza się udział wydatków na pomoc socjalną i transport miejski, zwiększa na oświatę, kulturę i sport. Zwiększenie wydatków majątkowych związane jest z koniecznością zapewnienia wkładu własnego Miasta w budżetach projektów współfinansowanych ze środków unijnych.

Znaczne potrzeby inwestycyjne oraz możliwości ich realizacji w oparciu o środki unijne spowodowały zaciągnięcie przez Miasto długu publicznego. W 2009 r. Miasto zaciągnęło zobowiązania w wysokości 126,2 mln zł (kredyt w Europejskim Banku Inwestycyjnym). Tym samym stan zobowiązań (na koniec 2009 r.) wyniósł 272,9 mln zł, w tym: z tytułu zaciągniętych kredytów – 190,8 mln zł, z tytułu emisji obligacji – 82,2 mln zł.

Miasto posiada wysoką ocenę ratingową Agencji Fitch<sup>51</sup>. Odzwierciedla ona bardzo dobre wyniki operacyjne, dobre zarządzanie strategiczne i finansowe, elastyczność Miasta w zakresie wydatków bieżących, a także determinację władz Szczecina w przeciwdziałaniu negatywnym skutkom zmian zachodzących w lokalnej gospodarce poprzez ściśle kontrolowanie wydatków bieżących. Realizacja inwestycji przez Miasto oraz jego spółki wpłynie na wzrost zadłużenia bezpośredniego (wg prognozy do ok. 810 mln zł w 2011 r. – 65% dochodów bieżących) i pośredniego (870 mln zł w 2013 r.). Utrzymanie ratingów na wysokim poziomie ma wymierny efekt finansowy w postaci niższych kosztów obsługi kredytu.

Szczecin przoduje w stosowaniu nowoczesnych narzędzi zarządzania. Miasto wdrożyło i stale udoskonala system budżetowania zadaniowego, stosuje wieloletni plan finansowy, wykorzystuje Wieloletni Program Inwestycyjny. Projekt budżetu (budżet modelowy) sporządzany jest wraz ze wstępną prognozą na kolejne dwa lata (zasada n+2). Jest to istotne z uwagi na ciągłość planowania wydatków. Obecnie Szczecin wdraża zintegrowany system finansowo-księgowy, który pozwoli na kompleksowe zarządzanie jego finansami i umożliwi uzyskanie informacji istotnych z punktu widzenia gospodarowania finansami, a tym samym wpłynie na podniesienie jakości zarządzania w Mieście.

---

<sup>51</sup> Miasto Szczecin poddawane jest ocenie od 1998 r.; rating Miasta utrzymywał się od początku na wysokim poziomie. W 2008 r. Agencja Fitch Ratings (oceniająca Miasto od 2005 r.) podwyższyła ocenę z BBB /perspektywa pozytywna/ i F3. do BBB+ /perspektywa stabilna/ i F2. W lipcu 2009 r. Agencja Fitch wydała komunikat o utrzymaniu ratingu.



### 3. Realizacja Strategii Rozwoju Szczecina 2015 – wnioski

Ocenę realizacji obowiązującej Strategii Rozwoju Szczecina przeprowadził zespół ekspertów (Eksperci Kluczowi wraz z pozostałymi członkami Zespołu Ekspertko-Redakcyjnego oraz ekspertami zewnętrznymi współpracującymi z Zespołem) w drodze eksperckiej oceny celów szczegółowych (skala 1-5). Oceny celów szczegółowych były następnie agregowane przez obliczenie średniej arytmetycznej do oceny celów kierunkowych i strategicznych. I ostatecznie z ocen poszczególnych celów strategicznych obliczono średnią arytmetyczną stopnia realizacji Strategii.

Realizację Strategii Rozwoju Szczecina oceniono na poziomie DOBRYM. W trakcie przeprowadzonej oceny realizacji Strategii sformułowano wiele wniosków i spostrzeżeń. Najważniejsze z nich wymieniono poniżej.

- Wskazano na potrzebę **skoncentrowania Strategii Szczecina na obszarach uznanych za priorytetowe**, w odróżnieniu od obowiązującej dotychczas Strategii, która obejmuje wszystkie obszary działania miasta. Przyjęcie takiego założenia, tj. że **strategia oznacza wybór**, z jednej strony pozwoli na wyraźne określenie priorytetów działania, a z drugiej na ograniczenie zbyt dużej liczby celów. Obecne cele, zwłaszcza cele szczegółowe, w wielu przypadkach mają charakter programów, czy wręcz projektów, co sprawia, że wiele z nich dubluje się, tzn. realizuje podobny cel, który można określić na wyższym poziomie zagregowania.
- Z uwagi na to, że w obecnej Strategii problemem jest także **utrudniony pomiar** niektórych celów – część z nich ocenianych jest łącznie, część jest zbyt ogólnie sformułowana, a dla pomiaru innych celów brak jest dostępnych danych, rekomenduje się określenie wskaźników realizacji celów równoległe z ich formułowaniem.
- Wskazane jest także **uproszczenie struktury (hierarchii) celów**, tj. zredukowanie ich poziomów z obecnych trzech: strategicznych, kierunkowych i szczegółowych; do dwóch, nazywanych dalej celami strategicznymi i operacyjnymi. Zarówno cele strategiczne, jak i operacyjne będą koncentrowały się tylko na *wybranych* (strategia oznacza wybór) obszarach rozwoju miasta, takich które zostaną uznane za priorytetowe. W konsekwencji cele operacyjne będą jednocześnie priorytetami. Takie podejście wymaga pewnych zmian w systemie zarządzania realizacją Strategii.

Ponad wymienionymi uwagami wyraźnie rysuje się potrzeba **wzmocnienia (oraz niejednokrotnie inicjowania) współpracy wszystkich środowisk odpowiedzialnych za rozwój miasta i regionu** – przedstawicieli nauki, praktyki i zarządzających miastem i regionem. W dzisiejszym, coraz bardziej konkurencyjnym (i precyzyjnym) świecie, działania wycinkowe i nie zorientowane na współdziałanie okazują się niewystarczające. Przewaga miast i regionów coraz częściej wynika ze współdziałania przywołanych tutaj środowisk. Można to określić mianem „efektu skali” – umiejętność przygotowania wspólnej, kompleksowej oferty przyciąga znaczące inwestycje, tak potrzebne w rozwoju każdego regionu. Tak walkę o inwestorów nie raz wygrywały często podawane za przykład sukcesu Wrocław czy Poznań. Słaba współpraca, czy wręcz jej brak, będzie coraz bardziej dystansować rozwój regionów. I nie wystarczą już działania „akcyjne”, bez przemyślanej i wyprzedzającej strategii. Cenne, z punktu widzenia rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, aktywność społeczna i wolontariat okazują się





niewystarczające, jeśli nie zostaną poprowadzone w przemyślany i ukierunkowany na rozwój sposób. Potrzebne jest wypracowanie konkretnych procedur współpracy, dających podstawy, żeby nie użyć określenia „zmuszających” grupy podmiotów (osób) do efektywnej współpracy. Procedury te powinny regulować podstawowe kwestie niezbędne dla sprawnego zarządzania rozwojem, czyli określać co najmniej podział obowiązków i kompetencji (kto za co odpowiada: kto planuje, inicjuje, organizuje, motywuje i kontroluje) oraz podział zasobów (osobowych, finansowych oraz czasu).



## 4. Analiza SWOT

Prezentowana analiza SWOT<sup>52</sup> przedstawia zagregowane informacje o stanie Szczecina, przygotowane w oparciu o szczegółowe analizy SWOT<sup>53</sup>, wynikające z diagnozy stanu w sferach: społecznej, gospodarczej, przestrzennej i systemu zarządzania miastem. Zawiera dwie kategorie czynników pozytywnie wpływających na rozwój miasta (mocne strony i szanse) i dwie oddziałujących negatywnie (słabe strony i zagrożenia), przy założeniu, że mocne i słabe strony to cechy stanu obecnego, a szanse i zagrożenia to spodziewane zjawiska przyszłe. Przyjęta we wszystkich grupach kolejność cech oznacza ich ważność, która wyznaczona została poprzez nadanie rang poszczególnym cechom. Zdefiniowany zespół cech, w ich wzajemnych powiązaniach, stanowi podstawę określenia celów rozwoju.

---

<sup>52</sup> Akronim angielskich słów oznaczających: Strengths – silne strony; Weaknesses – słabe strony; Opportunities – szanse; Threats – zagrożenia.

<sup>53</sup> Analizy SWOT dla poszczególnych sfer są zawarte w "Diagnozie społeczno-gospodarczej Szczecina", Szczecin 2010.



ANALIZA SWOT MIASTA SZCZECINA	
SILNE STRONY	SLABE STRONY
1. czynniki potencjału internacjonalizacji miasta (bliskość granicy, port, shipping, korpus NATO, Euroregion Pomerania)	1. opinie mieszkańców o mieście nie dającym perspektyw rozwoju i kariery młodym ludziom
2. rozwinięta baza oraz szeroka oferta edukacyjna szkolnictwa średniego i akademickiego	2. poziom innowacyjności lokalnej gospodarki, zdominowanej przez tradycyjne sektory
3. aktywność i przedsiębiorczość mieszkańców	3. dostępność transportowa od strony kraju
4. zasób zieleni i wód powierzchniowych, obszary o wysokiej wartości przyrodniczej objęte prawną ochroną przyrody	4. współpraca uczelni, biznesu, władz miasta i lokalnych elit politycznych, w tym na rzecz lokalizacji projektów centralnych
5. położenie Miasta w punkcie centralnym poszerzonej UE i w korytarzu transportowym doliny Odry	5. brak skoncentrowanego centrum śródmiejskiego
6. dostępność transportowa od strony Europy Zachodniej	6. niestabilna sytuacja na rynku pracy i nieskuteczny system promocji zatrudnienia
	7. słabe wykorzystanie położenia nadwodnego, zaniedbane tereny brzegowe i wodne Międzyodrza
SZANSE	ZAGROŻENIA
1. intensyfikacja współpracy międzynarodowej (gospodarczej, naukowej, oświatowej, kulturalnej, etc.), w związku z postępującą integracją europejską i globalizacją	1. peryferyzacja Szczecina jako miasta mniej atrakcyjnego w porównaniu z czołowymi miastami w Polsce
2. realizacja dużych projektów i wydarzeń, pobudzających koniunkturę w mieście i poziom optymizmu mieszkańców	2. emigracje specjalistów („drenaż mózgów”) do innych miast i za granicę
3. identyfikacja Miasta jako potencjalnego miejsca lokalizacji inwestycji wśród międzynarodowych instytucji ratingowych, doradczych i inwestorów	3. utrzymujące się niższe tempo wzrostu PKB względem innych miast w Polsce
4. rozwój sektora BPO (IT-outsourcing informatyczny, F&R-finanse i księgowość, HR-kadry) oraz badań i rozwoju (R&D)	4. kryzys finansów publicznych w Polsce
5. wzrost znaczenia obszarów metropolitalnych, w tym SOM	5. starzenie się społeczeństwa i wyludnianie Miasta
6. rozwój przedsiębiorczości opartej na nowoczesnych, nieuciążliwych ekologicznie technologiach	



## 5. Główne wyzwania

Koniec pierwszej dekady XXI wieku wzmocnia liczbę i siłę oddziaływania wyzwań rozwoju, stojących przed Szczecinem. Ich kształtowanie się w długim okresie czasu powoduje, iż aktualność zachowuje część wyzwań określonych w Strategii Rozwoju Miasta Szczecina 2015. Oddziaływanie części wyzwań ulega dalszemu wzmocnieniu (np. procesy integracyjne i globalizacyjne), niektóre z nich zostały w znacznym stopniu złagodzone w wyniku podejmowanych decyzji (np. nadrobienie cywilizacyjnego dystansu w rozwoju infrastruktury technicznej i społecznej). W najbliższych kilkunastu latach na decyzje gospodarcze, społeczne i przestrzenne miasta w coraz większym stopniu wpływać będą niekorzystne zmiany w strukturze demograficznej ludności. Wśród silnych, rozwijających się w otoczeniu krajowym i międzynarodowym trendów, które kształtować będą przyszły rozwój miasta, znajdują się procesy metropolizacyjne. Wyzwaniem, które w sposób szczególny determinować będzie podejmowanie decyzji przez władze miasta jest malejące tempo rozwoju Szczecina i pogłębiający się dystans rozwojowy do innych miast wojewódzkich. Do najważniejszych wyzwań, wymagających uwzględnienia w procesie kształtowania wielokierunkowego rozwoju społeczno-gospodarczego Szczecina do 2025 roku, należy zaliczyć ponadto:

- Efektywniejsze wykorzystanie potencjałów rozwojowych miasta dla silniejszej dywersyfikacji miejskiej gospodarki i rozwoju nowych form aktywności gospodarczej
- Budowanie przewag konkurencyjnych, w miejsce komparatywnych, szczecińskiej gospodarki, niezbędnych dla długofalowego działania na rynku międzynarodowym w warunkach swobodnego przepływu dóbr, usług, kapitału i ludzi i postępującej globalizacji
- Przeciwdziałanie niekorzystnym trendom demograficznym, skutkującym starzeniem się społeczeństwa i wyludnianiem miasta; tworzenie podstaw miejskiej polityki migracyjnej
- Silniejsza i efektywniejsza integracja sektora wiedzy, innowacji i gospodarki dla budowy nowoczesnej, konkurencyjnej Gospodarki Opartej o Wiedzę
- Kształtowanie warunków nauczania i rozwoju osobowego dzieci, młodzieży i dorosłych i dostępu do technik informatycznych w celu budowy społeczeństwa informacyjnego
- Przeciwdziałanie marginalizacji Szczecina, związanej z projektowanym przebiegiem transnarodowych korytarzy wysokiego rozwoju wzdłuż osi A2 i A4, omijających region zachodniopomorski, poprzez udział w strategiach rozwoju multimodalnego transportu w oparciu o korytarz transportowy via hanseatica i CETC-ROTUE65
- Rozwijanie funkcjonalnych powiązań z najbliższym otoczeniem, zarówno krajowym, jak i międzynarodowym, w obliczu integrującej się Europy
- Włączenie Szczecina do realizacji wspólnych koncepcji sieciowej współpracy miast i regionów bałtyckich w zakresie budowy globalnej strefy integracji na kształt europejskiego Pentagonu (przyciąganie inwestycji, funkcjonalna integracja obszarów miejskich z otaczającymi obszarami, wzmocnienie kapitału przyrodniczo-kulturowego itp.)
- Wzmocnienie tożsamości mieszkańców, rozwój postaw prospołecznych, proinnowacyjnych i proekologicznych
- Rozwój społeczeństwa obywatelskiego, partycypującego zarówno w podejmowaniu decyzji dotyczących kierunków i metod rozwoju miasta, jak i w ich realizacji; rozwój szerokiej, partnerskiej platformy zarządzania miastem.



## 6. Długofalowa wizja Szczecina – korelacja Strategii Rozwoju Szczecina 2025 ze strategią zarządzania marką

Kierunki i cele określone w Strategii Rozwoju Szczecina do 2025 (SRS 20250 roku odpowiadają ideom wynikającym ze strategii marki miasta, której wyznacznikiem jest wizja Szczecina przyszłości. Strategia brandingowa, która stanowi wytyczne dla długofalowego procesu komunikowania się miasta jako marki z interesariuszami, bazuje na niekwestionowanych potencjałach Szczecina, jakimi są:

- woda, zieleń, przestrzeń,
- otwartość na idee i przedsiębiorczość mieszkańców,
- tolerancja, wolność i poszanowanie przyrody,
- wielokulturowość i międzynarodowa społeczność,
- sytuacja geopolityczna – transgraniczność.

Wykorzystanie wyżej wymienionych potencjałów, z uwzględnieniem potrzeby strategicznego planowania i odpowiedzialności za niepowtarzalne walory naturalne miasta, stanowi podstawę wizji Szczecin Floating Garden 2050 project, która wyróżnia Szczecin spośród innych ośrodków miejskich polskich i europejskich. Dokument SRS 2025 uwzględnia tę wizję, a zaprezentowane w nim kierunki rozwoju odpowiadają długofalowym założeniom strategii marki, doprecyzowując zasady ich realizacji w perspektywie najbliższych 15 lat.

Określone w SRS 2025 cele są spójne z wizją Floating Garden. Jej wymiar środowiskowy realizują zapisy celów operacyjnych w Celu strategicznym I. *Szczecin - miasto wysokiej jakości życia*. Są to Cele **I.1. Ochrona oraz wykorzystanie walorów przyrodniczych** oraz **I.2. Rewitalizacja i rozwój przestrzeni miejskiej**, w ramach których podejmowane działania rozwojowe odbywać się będą z poszanowaniem zasady zrównoważonego rozwoju. Determinujące długofalową wizję wykorzystanie walorów naturalnych stanowi wskazanie dla silnego promowania rozwoju turystyki w Celu operacyjnym **II.3. Zdynamiczowanie rozwoju turystyki z wykorzystaniem zasobów przyrodniczych i dziedzictwa historyczno-kulturowego**.

Postulowane w wizji innowacyjność i nowoczesność wynikają ze wzrostu potencjału gospodarczego miasta, możliwości pozyskiwania inwestorów zewnętrznych, poziomu konkurencyjności i innowacyjności szczecińskich przedsiębiorstw. W horyzoncie średniookresowym rozwój gospodarczy miasta kształtowany będzie zgodnie z zapisami Strategii Rozwoju Szczecina 2025, ujętymi w Celu strategicznym II. *Szczecin - miasto nowoczesnej, konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki*, w tym w Celach operacyjnych: **II.1. Wspieranie rozwoju biznesu lokalnego i dopływu inwestycji zewnętrznych** i **II.2. Podnoszenie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw**.



Celem strategicznym polityki rozwoju miasta jest jak najszersze wykorzystanie potencjałów wewnętrznych dla kreowania wzrostu, zatrudnienia i podniesienia konkurencyjności względem porównywalnych miast w wymiarze krajowym i międzynarodowym. Szczególne znaczenie ma w tym względzie rozwój potencjału naukowo-badawczego, zgodnie z Celem operacyjnym III.2. **Wspieranie rozwoju szczecińskiego ośrodka naukowego oraz współpracy środowisk nauki, gospodarki, kultury, sportu oraz lokalnych elit.** Rozwój Szczecina jako silnego ośrodka akademickiego to także element kreujący wizerunek miasta do 2025 roku.

Ostateczny kształt i zawartość wizji rozwoju miasta nie będą pełne bez kontekstu metropolitalnego Szczecina. Dlatego w Celu strategicznym IV. *Szczecin - atrakcyjne miasto metropolitalne* zawarty został korespondujący Cel operacyjny IV.3. **Wspieranie rozwoju i harmonizacja metropolitalnych funkcji Szczecina oraz realizacja projektów budujących prestiż miasta.**



## 7. Kierunki rozwoju Szczecina. Wizja Miasta 2025

Potencjał rozwojowy miasta, wsparty umiejętnym wykorzystaniem szans w otoczeniu, określa podstawowe obszary i kierunki rozwoju Szczecina. Rozwinięta baza oraz szeroka oferta szkolnictwa średniego i akademickiego stwarzają możliwość rozwoju nowoczesnych usług, przemysłu i innych form aktywności gospodarczej. Rozwojowi gospodarczemu będzie sprzyjał wysoki poziom aktywności i przedsiębiorczości mieszkańców oraz relatywnie duży udział osób w wieku produkcyjnym o wysokich kwalifikacjach. Znajdujące się w Szczecinie zasoby zieleni i wód powierzchniowych, obszary o wysokiej wartości przyrodniczej, objęte prawną ochroną przyrody, stanowią wielką szansę dla rozwoju szeroko rozumianej turystyki, rekreacji, sportów wodnych i wypoczynku. Dużą szansą rozwojową jest pełnienie przez Miasto funkcji metropolitalnych i aglomeracyjnych, również wobec przygranicznych gmin niemieckich.

Szczecin posiada wyjątkowy potencjał rozwoju w oparciu o współpracę międzynarodową. Położenie Miasta w punkcie centralnym poszerzonej UE i w korytarzu transportowym doliny Odry, bliskość granicy, port, firmy shippingowe, korpus NATO, Euroregion Pomerania, studiujący w Szczecinie obcokrajowcy – to najważniejsze czynniki sprzyjające dalszej internacjonalizacji Szczecina. Jak wynika z analizy SWOT, wszystkie spośród kluczowych szans stojących przed Miastem mają silne wsparcie w potencjale internacjonalizacji Szczecina. Intensyfikacja współpracy międzynarodowej (gospodarczej, naukowej, kulturalnej, oświatowej, etc.) jest naturalnym kierunkiem działania, który powinien być rozwijany. W tym celu należy dokonać inwentaryzacji najważniejszych powiązań międzynarodowych Miasta, firm, uczelni i innych instytucji, określić kluczowe obszary wsparcia i narzędzia realizacji.

Wysoka aktywność gospodarcza mieszkańców, równocześnie malejący trend PKB oznaczają konieczność podjęcia radykalnych, a zarazem skutecznych działań w kierunku pobudzenia szczecińskiej gospodarki i powiększenia liczby atrakcyjnych miejsc pracy. Szczecin musi być przyjazny przedsiębiorcom i przedsiębiorczości. Należy tworzyć sprzyjające warunki dla wszelkiej przedsiębiorczości, w miarę możliwości uwłaszczając mieszkańców, ale równocześnie intensywnie zabiegać o inwestorów z zewnątrz. Szczecin powinien stawiać na te dziedziny, które mają dobre perspektywy; należą do nich usługi, szczególnie oparte na wysokokwalifikowanych kadrach. Warunkiem jest rozpoznanie oczekiwań inwestorów i zapewnienie odpowiednich zasobów (grunty, powierzchnie biurowe, kadry, otoczenie biznesu, skomunikowanie itd.). Należy stawiać na BPO – w różnych specjalnościach, w tym w zakresie informatyki, księgowości, projektowania, finansów. Szansą na zmianę struktury branżowej gospodarki Szczecina jest zdynamizowanie rozwoju branż innowacyjnych. Podjęte działania pozwolą na tworzenie nowych miejsc pracy w sferze usług specjalistycznych lub w przedsiębiorstwach o nowoczesnej produkcji.

Szczególne znaczenie w tym względzie będzie mieć wykorzystanie potencjału nauki jako generatora miejsc pracy dla licznej grupy mieszkańców. Usługi naukowe i badawcze mogą i powinny stanowić znaczny procent udziału w dochodach Miasta i jego mieszkańców. Wobec upadku wielu firm reprezentujących tradycyjne dziedziny przemysłu, powinien następować rozwój sfery usług wysoko specjalizowanych, do których należy zaliczyć usługi naukowo-badawcze, prace projektowe, obliczeniowe, rozwojowe i wsparcie badawcze dla nowoczesnego



przemysłu, w tym włączając produkcję specjalistycznych wyrobów o najwyższym stopniu przetworzenia (odczynniki, markery, półprodukty specjalizowane dla wysokiej jakości nowoczesnych wyrobów przemysłowych, specjalistyczne przyrządy i aparatura pomiarowa, oprogramowanie komputerowe, specjalizowane układy elektroniczne, informatyczne, mechatroniczne itp.).

Ważne miejsce w potencjale miasta zajmują produkcja i usługi związane z gospodarką morską. Dobre perspektywy stoją przed stoczniami remontowymi, producentami statków, jachtów i łodzi. Tereny portowe mogą być wykorzystane nie tylko do przeladunków towarów, ale również jako miejsce produkcji, składowania i konfekcjonowania różnych wyrobów, np. konstrukcji wielkogabarytowych (turbiny wiatrowe, konstrukcje „offshore”). Szczecin powinien również pamiętać o swojej szczególnej roli jako węzeł transportowy i naturalne centrum logistyczne. Zapowiadane w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego zdecydowane działania, zmierzające do poprawy skomunikowania Szczecina z resztą kraju, powinny przywrócić należną Szczecinowi rolę w tym zakresie, dając również silny impuls rozwojowy samemu portowi. Port ma duże szanse rozwojowe, czego dowodem obecność w Szczecinie potężnej spółki Deutsche Bahn (dawne PCC, wcześniej Drobница).

Przedstawione kierunki rozwoju miasta pozwalają na przyjęcie następującej, pożądanej **Wizji Szczecina 2025**:

1. **Szczecin – miasto metropolitalne, o intensywnych związkach z zagranicą, głównie z Niemcami i Skandynawią, atrakcyjne dla gmin sąsiadujących, miasto otwarte na nowe idee i przybyszów z innych regionów i krajów.**
2. **Szczecin – miasto postindustrialne, oferujące atrakcyjne miejsca pracy, ośrodek rozwoju usług nowoczesnych i wybranych usług tradycyjnych (w tym portowo - żeglugowych).**
3. **Szczecin – miasto inwestujące w wiedzę, zorientowane na nowoczesną edukację, mające bogatą ofertę kształcenia na poziomie akademickim, również dla obcokrajowców.**
4. **Szczecin – miasto będące ważnym ośrodkiem rozwoju sfery IT, innowacji techniczno-technologicznych i badań w wybranych dziedzinach (np. genetyka, nanotechnologie, oceanotechnika).**
5. **Szczecin – miasto z rozwiniętym węzłem transportowo-logistycznym, opartym o port morski i śródlądowy, połączenia drogowe, kolejowe i lotnicze.**
6. **Szczecin – miasto o znacznych zasobach zieleni i wód, bezpieczne, przyjazne i atrakcyjne dla mieszkańców, inwestorów i turystów, oferujące bogatą ofertę kulturalną oraz wysoką jakość życia i wypoczynku.**





## 8. Misja Miasta. Struktura celów rozwoju

Wnioski wynikające z diagnozy społecznej, gospodarczej i przestrzennej miasta, główne wyzwania związane z trendami w otoczeniu, zarówno krajowym, jak i międzynarodowym potwierdzają trwałość w czasie uwarunkowań społecznych, kulturowych, przyrodniczych, czyniąc z nich podstawowe determinanty rozwoju Szczecina. Procesy integracyjne w Europie każą silniej poszukiwać wspólnych dróg rozwoju w najbliższym otoczeniu. Zawarta w niniejszym dokumencie misja jest także wskazaniem na ogromną wartość szczecinian, jaką jest ich otwartość na nowe wzorce, wykształcona w toku przemian historycznych tolerancja oraz na czynniki potencjału internacjonalizacji miasta, które to elementy zostały uznane za silne strony Szczecina.

### MISJA

**Szczecin miastem otwartym i tolerancyjnym, atrakcyjnym miejscem do życia i pracy – wspólnotą mieszkańców wykorzystującą do trwałego rozwoju dziedzictwo kulturowe, walory środowiska przyrodniczego oraz nadbałtyckie i nadodrzańskie położenie**

Misja Miasta wdrażana będzie przez cztery równorzędne cele strategiczne i realizujące je cele operacyjne, zgodnie z poniższym schematem:

Cele strategiczne			
I.	II.	III.	IV.
Szczecin - miasto wysokiej jakości życia	Szczecin - miasto nowoczesnej, konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki	Szczecin – miasto o wysokim kapitale intelektualnym	Szczecin – atrakcyjne miasto metropolitalne
Cele operacyjne			
I.1.	II.1.	III.1.	IV.1.
Ochrona oraz wykorzystanie walorów przyrodniczych	Wspieranie rozwoju biznesu lokalnego i dopływu inwestycji zewnętrznych	Budowanie kapitału społecznego szczecinian, wzrost zaufania między ludźmi, poprawa relacji Miasto-Obywatel oraz pobudzanie aktywności społecznej	Intensyfikacja i wzrost efektywności współpracy międzynarodowej
I.2.	II.2.	III.2.	IV.2.
Rewitalizacja i rozwój przestrzeni miejskiej	Podnoszenie innowacyjności przedsiębiorstw	Wspieranie rozwoju szczeecińskiego ośrodka naukowego oraz współpracy środowisk nauki, gospodarki, kultury, sportu oraz lokalnych elit	Poprawa dostępności transportowej i układu komunikacyjnego miasta
I.3.	II.3.	III.3.	IV.3.
Wspieranie rozwoju efektywnych usług społecznych	Zdynamizowanie rozwoju turystyki z wykorzystaniem zasobów przyrodniczych i dziedzictwa historyczno-kulturowego	Poszerzanie zakresu, dostępności i jakości edukacji	Wspieranie rozwoju i harmonizacja metropolitalnych funkcji Szczecina oraz realizacja projektów budujących prestiż miasta



## 9. Opis celów strategicznych i operacyjnych

### I. Szczecin - miasto wysokiej jakości życia

Warunki życia i pracy stanowią podstawowy wyznacznik atrakcyjności miejsca dla jego mieszkańców. **Tymczasem w Szczecinie przeważają opinie mieszkańców o mieście nie dającym perspektyw rozwoju i kariery młodym ludziom.** Komplementarnie do działań wspierających rozwój przedsiębiorczości mieszkańców i stwarzających środowisko pracy w celu strategicznym II, niezbędne jest wspieranie działań kształtujących jakość środowiska przyrodniczego i przestrzeni miejskiej oraz rozwój infrastruktury i oferty usług społecznych – elementów podnoszących atrakcyjność Szczecina dla mieszkańców, inwestorów, turystów, naukowców, twórców kultury, studentów.

Na poprawę warunków i poziom życia mieszkańców będzie mieć wpływ ochrona i zgodne z zasadą trwałego rozwoju wykorzystanie endogenicznych potencjałów przyrodniczych oraz uporządkowanie elementów przestrzeni miejskiej, wymagających zmiany funkcji lub optymalizacji użytkowania, oraz wyeksponowanie najcenniejszych elementów w strukturze przestrzennej miasta.

W ramach celu będzie także wspierany rozwój kultury, zmierzający do uczynienia Szczecina jednym z krajowych centrów kultury, współpracującego z instytucjami kultury rangi międzynarodowej oraz rozwój kultury fizycznej i sportu, mający na celu wzrost aktywności mieszkańców. Działania związane z ochroną zdrowia i sferą socjalną zostaną ukierunkowane na podniesienie efektywności i jakości usług świadczonych na rzecz mieszkańców.

Realizacja celu przyczyni się ponadto do odwrócenia tendencji migracyjnych mieszkańców oraz wzmocni zainteresowanie osiedlaniem się w Szczecinie, wpływając tym samym na kreatywność społeczności miasta poprzez zwiększanie jej różnicowania kulturowego.

#### Cel operacyjny I.1. Ochrona oraz wykorzystanie walorów przyrodniczych

Walory przyrodnicze (woda, zieleń, przestrzeń) należą do najcenniejszych potencjałów endogenicznych miasta i stały się podstawą Wizji Miasta 2050. Ich ochrona umożliwi przekazanie w pełni tego naturalnego bogactwa przyszłym pokoleniom szczecinian, a racjonalne i efektywne ich wykorzystanie pozwoli zrealizować Wizję w postaci „miasta pływających ogrodów”, zapewniającego mieszkańcom i przybyszom wysoką jakość życia.

Realizacja tych zamierzeń wymaga stworzenia systemu monitorowania, zarządzania i nadzorowania terenów przyrodniczych, w tym istniejących i planowanych obiektów chronionych. Na podniesienie jakości życia mieszkańców wpłynie zwiększenie dostępności zieleni miejskiej, w tym utworzenie i zagospodarowanie obszarów dopuszczalnego kontaktu na terenach przyrodniczych i w ogródkach działkowych. Wykorzystanie szczególnego potencjału miasta, związanego z wodą, wymaga zapewnienia dostępności od strony łąd i wody jeziora Dąbie, Małe Dąbie, Odry, Regalicy i kanałów Międzyodrza, bez obniżania reżimów ochronnych przyrody. Ważnym



działaniem będzie także wspieranie rozwoju instytucji i organizacji środowiskowych o funkcjach poznawczych, edukacyjnych i użytkowych, związanych z zagospodarowaniem terenów o walorach przyrodniczych, a także edukacja ekologiczna promująca świadomość i zachowania proekologiczne, m.in. w zakresie gospodarki odpadami i energią.

### **Cel operacyjny I.2. Rewitalizacja i rozwój przestrzeni miejskiej**

Uzyskanie wysokich standardów poziomu życia wymaga zapewnienia długofalowej racjonalności i efektywności działalności gospodarczej oraz jakości przestrzeni miejskiej w oparciu o miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego pokrywające obszar całego miasta. Uzyskanie większej efektywności działań w obszarze przestrzeni miejskiej wymaga integracji funkcji zarządzania przestrzenią miasta, w tym zwłaszcza w zakresie działalności inwestycyjnej oraz budowy systemu monitorowania prowadzonych przedsięwzięć. Działania te będą wspierane w drodze ustanowienia instytucjonalnych form współpracy z publicznymi i prywatnymi właścicielami nieruchomości, ukierunkowanej na właściwe kształtowanie rozwoju i zagospodarowanie terenów publicznych. Do realizacji roli koordynacyjnej potrzebne są nowoczesne narzędzia, w tym system informacji przestrzennej opierający się na mapach wektorowych, powiązanych z bazami danych, umożliwiający planowanie inwestycyjne i zarządzanie przestrzenią na obszarze miasta i w granicach aglomeracji.

Działaniem niezbędnym dla integracji przestrzeni miasta jest wykreowanie centrum społeczno-kulturowego Szczecina z uwzględnieniem obecnej zabudowy śródmiejskiej i możliwości zagospodarowania Międzyodrza, realizowane równolegle i w oparciu o skoncentrowane działania rewitalizacyjne zabudowy mieszkaniowej tych obszarów. Racjonalizacja przestrzeni miejskiej wymaga także rewitalizacji wielorodzinnej zabudowy powojennej, restrukturyzacji terenów osiedli wielorodzinnych, wyznaczenia terenów przynależnych (podział terenów wspólnych na wspólnoty), wydzielenia terenów rekreacji oraz komunalizacji publicznych dróg osiedlowych. Prowadzone działania w szerszym niż dotychczas kontekście będą uwzględniać sytuację społeczną mieszkańców, przeciwdziałając koncentracji negatywnych postaw i zjawisk społecznych. Komplementarnym działaniem będzie wspieranie działań rewitalizacyjnych właścicieli nieruchomości (m.in. partycypacja w kosztach realizacji zgłaszanych projektów).

Elementem porządkującym przestrzeń miasta będzie także rewitalizacja obszarów powojennych i przemysłowych, w tym pokolejowych, zmierzająca do odtworzenia lub nadania im nowych funkcji użytkowych, a elementem przeciwdziałającym jej degradacji, szczególnie na terenie śródmieścia, będzie zapewnienie racjonalnej ilości miejsc parkingowych, w tym poprzez wspieranie budowy wielopoziomowych garaży i parkingów, z wykorzystaniem instrumentu partnerstwa publiczno-prywatnego. Ważnym działaniem dla wizerunku miasta będzie także tworzenie warunków do podnoszenia poziomu czystości i estetyki przestrzeni miejskiej, kształtowania krajobrazu oraz zagospodarowania i utrzymania przestrzeni publicznych, w tym terenów zieleni.



### Cel operacyjny I.3. Wspieranie rozwoju efektywnych usług społecznych

Ważnym elementem integrującym społeczność lokalną, wpływającym na jakość życia w wymiarze materialnym i duchowym, jest kultura. Działania w tym zakresie będą polegać na wspieraniu twórców i animatorów kultury oraz instytucji i inkubatorów kultury w kierunku budowy w Szczecinie ośrodka kultury rangi krajowej oraz wzmocnienia powiązań i kontaktów z twórcami i instytucjami kultury w wymiarze krajowym i międzynarodowym. Wysoki poziom kultury to także istotny czynnik rozwoju lokalnego, przyciągający inwestorów i turystów oraz kreujący pozytywny wizerunek miasta.

W zakresie ochrony zdrowia działania będą się koncentrować na profilaktyce i promocji zdrowia poprzez upowszechnianie dostępu do diagnostyki zdrowotnej oraz wzmocnienie znaczenia profilaktyki. Ze względu na wysokie na tle kraju osiągnięcia, wsparcie zostanie skierowane na powstanie w Szczecinie centrum diagnostyki i terapii chorób nowotworowych i kardiologicznych. W zakresie pomocy społecznej podejmowane działania zmierzać będą do stworzenia efektywnego systemu rozwiązywania problemów społecznych i ich koncentracji z wykorzystaniem procesów rewitalizacji.

Z działaniami zawartymi w celu II.1, wspierającymi rozwój przedsiębiorczości mieszkańców, ściśle skorelowana jest potrzeba zapewnienia osobom pracującym warunków do wychowywania dzieci. System wsparcia będzie obejmować dostosowanie sieci żłobków i przedszkoli do potrzeb rodziców, usługi opieki nad dziećmi, świetlice popołudniowe, a także system współfinansowania opieki nad dziećmi.

Wraz z nasilającymi się tendencjami w strukturze demograficznej mieszkańców konieczne jest wyprzedzające dostosowanie oferty usług medycznych i opieki społecznej do potrzeb starzejącego się społeczeństwa. Działania będą ukierunkowane na wspieranie rozwoju rynku usług dla seniorów.

W ramach celu podkreślenia wymaga także funkcja wychowawcza, zdrowotna i promocyjna sportu i rekreacji. Kultura fizyczna jest istotnym czynnikiem kształtowania zdrowia, rozwijania nawyków i zachowań prozdrowotnych, a także wartościową formą spędzania wolnego czasu. Z uwagi na wielość problemów w jej funkcjonowaniu, zakłada się wspieranie kultury fizycznej mieszkańców Szczecina, w tym sportu, wychowania fizycznego i rehabilitacji ruchowej.

Wspieranie rozwoju efektywnych usług społecznych wymaga tworzenia warunków do przejmowania zadań z zakresu usług społecznych przez organizacje pozarządowe i firmy prywatne.



## II. Szczecin - miasto nowoczesnej, konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki

W ostatnich kilkunastu latach gospodarka Miasta rozwijała się relatywnie wolniej niż w pozostałych miastach wojewódzkich, a Szczecin tracił dystans do polskich aglomeracji.

Kierunki rozwoju gospodarczego Polski oraz jej regionów w perspektywie długookresowej wyznaczają miastom wojewódzkim rolę biegunów wzrostu<sup>54</sup>, na które skierowana zostanie interwencja publiczna, wzmacniająca ich oddziaływanie w przyjętym modelu polaryzacyjno-dyfuzyjnym<sup>55</sup> rozwoju kraju. Równocześnie rozwój będzie przebiegać w warunkach postępującej globalizacji, rozwoju technologii i wzrostu konkurencyjności gospodarek na świecie. Analiza czynników, które będą pobudzać rozwój gospodarczy w przyszłości wskazuje, że konieczny jest coraz większy nacisk na zasoby w skali lokalnej, instytucje badawcze, sieci powiązań, w tym klastry i na przedsiębiorstwa innowacyjne.

Szczecin dysponuje wieloma wewnętrznymi potencjałami, które mogą i powinny być intensywniej wykorzystywane z korzyścią dla stymulowania trwałego rozwoju miasta i zaspokajania cywilizacyjnych oczekiwań jego mieszkańców. Wpływ nasilającej się presji gospodarczej, wywołwanej przez rosnącą konkurencję wymaga wzmocnienia wewnętrznego potencjału przedsiębiorstw i środowiska ich funkcjonowania poprzez aktywne wspieranie przedsiębiorczości i kształtowanie warunków pobudzających rozwój kooperacji i komplementarności przedsiębiorstw. W wyniku powyższego wsparcia zostanie zbudowana zdywersyfikowana struktura biznesowa, tworząca podstawę do implementacji i tworzenia rozwiązań innowacyjnych w gospodarce miasta. Poziom konkurencyjności szczecińskiej gospodarki podniesie także napływ bezpośrednich inwestycji, poprzez które następuje transfer wiedzy i nowoczesnych praktyk prowadzenia działalności.

Rozwój nowoczesnych gospodarek zależy od poziomu wiedzy zakumulowanej w danej społeczności oraz od umiejętności wykorzystania tej wiedzy do tworzenia innowacji. Zagroženiem dla pozycji konkurencyjnej Szczecina jest zbyt niski poziom inwestycji, zwłaszcza związanych z innowacjami. Wzmocnienie tej pozycji wymaga znacznie szerszego niż dotychczas stosowania przedsięwzięć związanych z wykorzystaniem i promowaniem nowoczesnych technologii oraz budową sprawnego i kooperatywnego systemu powiązań instytucjonalnych, w tym sieci współpracy biznesu i nauki. Raport „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe” podkreśla, iż tylko na innowacjach można budować siłę nowych przewag konkurencyjnych polskiej gospodarki<sup>56</sup>. Jako szczególne wyzwanie Strategia spostrzega przygotowany przez Komisję Europejską projekt Strategii dla Europy 2020<sup>57</sup>, który w priorytecie *Rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji* zakłada wzrost nakładów na badania i rozwój do około 3% PKB.

<sup>54</sup> Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie, przyjęta przez Radę Ministrów 13 lipca 2010 r.

<sup>55</sup> Model polaryzacyjno-dyfuzyjny oznacza kreowanie wzrostu gospodarczego na wybranych obszarach, budowanie mechanizmów promocji dyfuzji procesów rozwojowych przy jednoczesnej budowie potencjału absorpcyjnego w innych obszarach (KSRR 2010-2020).

<sup>56</sup> Polska 2030. Wyzwania rozwojowe, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009, s. 16.

<sup>57</sup> Komunikat Komisji Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Bruksela 2010.



Długofalowy rozwój gospodarczy Miasta musi dyskutować swoje przestrzenne, przyrodnicze, a także kulturowe potencjały, a przyjęty model tego rozwoju w oparciu o wizję Floating Garden wzmacnia rolę turystyki w tworzeniu lokalnego PKB i nowych miejsc pracy. Rosnące znaczenie dochodów tego sektora w gospodarce miasta jest zbieżne z tendencjami krajowymi<sup>58</sup>, a także światowymi.

Powyzszy cel strategiczny jest komplementarny z celem strategicznym III Szczecin – *miasto o wysokim kapitale intelektualnym*, ponieważ dla rozwoju gospodarki innowacyjnej niezbędny jest rozwój i wykorzystanie kapitału intelektualnego.

### **Cel operacyjny II.1. Wspieranie rozwoju biznesu lokalnego i dopływu inwestycji zewnętrznych**

Gospodarkę miasta cechuje wysoki poziom przedsiębiorczości, ale równocześnie niska przeżywalność podmiotów gospodarczych. Aktywne wspieranie przedsiębiorczości będzie kreowane poprzez tworzenie przyjaznego otoczenia prawnego, finansowego oraz instytucjonalnego, przyczyniającego się do powstawania i rozwoju przedsiębiorstw, w tym w szczególności sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) oraz kształtowania przedsiębiorczych postaw w społeczności lokalnej. Ze względu na fakt, że sektor MŚP odgrywa dominującą rolę w procesie tworzenia nowych miejsc pracy w gospodarce, budowanie odpowiednich podstaw i warunków dla podejmowania i prowadzenia samodzielnej aktywności w tym sektorze będzie sprzyjać wzrostowi poziomu gospodarczego miasta.

Rodzaje instrumentów wsparcia będą dostosowane do zróżnicowanych potrzeb przedsiębiorców, zarówno istniejących na rynku, jak i nowopowstających oraz zewnętrznych, w tym zagranicznych, chcących inwestować w Szczecinie. Wsparcie równych szans przedsiębiorców stanowić będzie konsekwentne stosowanie jasnych i korzystnych dla rozwoju przedsiębiorczości zasad dysponowania majątkiem gminnym (sprzedaż i dzierżawa majątku, ulgi w podatkach i opłatach lokalnych itp.).

Na polepszenie warunków działalności przedsiębiorców lokalnych, ale także firm zewnętrznych (krajowych i zagranicznych), wpłynie rozwój infrastruktury gospodarczej, w tym powołanie Specjalnej Strefy Ekonomicznej (i włączenie w jej granice terenów postoczniowych oraz nieruchomości położonych w Trzebuszu i Dunikowie, przy ul. Lubczyńskiej-Kniewskiej, ul. Struga, ul. Stołczyńskiej), z możliwością rozszerzania jej granic poprzez włączanie nowych terenów zgodnie z Koncepcją Rozwoju Specjalnych Stref Ekonomicznych (do 2015 r.). Rozwój infrastruktury gospodarczej nastąpi także poprzez wsparcie inkubatorów przedsiębiorczości oraz budowy powierzchni biurowych (szczególnie o wysokim standardzie, umożliwiających dalszy rozwój branży BPO).

Konieczne jest także tworzenie odpowiednich warunków, zgodnie z zintegrowaną polityką morską UE<sup>59</sup> oraz *Strategią UE dla regionu Morza Bałtyckiego*, dla rozwoju instytucji i przedsiębiorstw gospodarki morskiej. Gospodarkę morską, w tym przemysł okrętowy, na terenie Szczecina i Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego

<sup>58</sup> Według szacunków Instytutu Turystyki, udział gospodarki turystycznej w krajowym PKB w 2007 r. wynosił 6%.

<sup>59</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z dnia 10.10.2007 r. – Zintegrowana polityka morska Unii Europejskiej



po upadku Stoczni Szczecińskiej Nowa, tworzą przede wszystkim istniejące stocznie remontowe: Gryfia i Makrum Pomerania (d. Stocznia Parnica) oraz sieć niewielkich zakładów zajmujących się remontami podzespołów statków. Ich rozwój będzie się odbywał w oparciu o tereny, na których działała wcześniej Stocznia Szczecińska oraz inne tereny przemysłowe i inwestycyjne położone przy torze wodnym. Rozwój produkcji i usług związanych z gospodarką morską, żegluga, rybołówstwem i szeroko rozumianą „uprawą morza”, komplementarnie do działań polegających na wzmacnianiu roli szczecińskiego portu, zawartych w celu IV.2. *Poprawa dostępności transportowej i układu komunikacyjnego miasta*, będzie czynnikiem stymulującym rozwój gospodarczy i metropolitalne funkcje Szczecina.

Poprawa warunków działalności lokalnych przedsiębiorstw możliwa będzie poprzez tworzenie warunków do ich internacjonalizacji oraz poprzez wspieranie rozwoju eksportu szczecińskich produktów i usług (udział w targach i misjach, aktywne pozyskiwanie inwestorów, kojarzenie partnerów, przekaz informacji). Warunki te zależą także od wspierania rozwoju infrastruktury i technologii teleinformatycznych.

Kontynuowana będzie promocja Szczecina jako miasta przyjaznego przedsiębiorcom i przedsiębiorczości, w tym poprzez wypracowanie i wdrożenie programu „Created in Szczecin” (promowanie wśród klientów indywidualnych i biznesowych zakupu szczecińskich produktów i usług, a także forma promocji na zewnątrz produktów wysokiej jakości).

Z uwagi na znaczenie pozyskiwania i przepływu informacji dotyczących gospodarki, niezbędne będzie prowadzenie monitoringu koniunktury ekonomicznej w celu doboru najbardziej efektywnych narzędzi wspierania rozwoju gospodarczego w oparciu o wypracowaną koncepcję różnicowania struktury gospodarczej miasta (koncentracja narzędzi wsparcia przedsiębiorczości w wybranych sektorach uznanych za rozwojowe). Wypracowaniu koncepcji różnicowania struktury gospodarki powinno towarzyszyć jednoznaczne zdefiniowanie specjalizacji gospodarczej w kontekście regionalnym, stanowiącej wizytówkę miasta i przyciągającej większość inwestycji danego typu. Działaniem komplementarnym będzie wspieranie rozwoju sieci kooperacyjnych szczecińskich przedsiębiorstw, w tym wspólnych platform informatycznych w zakresie szeroko rozumianej współpracy gospodarczej.

Równoległe do działań ukierunkowanych na powstawanie i rozwój przedsiębiorstw będą prowadzone działania wzmacniające i profilujące funkcjonowanie instytucji otoczenia biznesu<sup>60</sup> zgodnie z potrzebami przedsiębiorców, w tym instytucji finansowych (regionalne i lokalne fundusze pożyczkowe i poręczeń kredytowych, fundusze kapitału załączkowego, *venture capital* i sieci „aniołów biznesu”).

Instrumentem wzmacniającym rozwój potencjału gospodarczego będzie wykorzystanie partnerstwa publiczno-prywatnego i innych form współpracy samorządu miejskiego z przedsiębiorcami jako preferowanej formy finansowania inwestycji w Mieście.

---

<sup>60</sup> Instytucje obsługi biznesu są to instytucje oferujące przedsiębiorcom usługi wspierające w szerokim zakresie. Pomoc może dotyczyć zagadnień związanych z tworzeniem, prowadzeniem i rozwojem przedsiębiorstwa.



Nowym obszarem przedsiębiorczości jest gospodarka społeczna, dla której zostaną stworzone warunki rozwoju, szczególnie na obszarach zmarginalizowanych społecznie, zgodnie z działaniami zawartymi w celu III.1. *Budowanie kapitału społecznego Szczecinian, wzrost zaufania między ludźmi, poprawa relacji Miasto-Obywatel oraz pobudzanie aktywności społecznej.*

### **Cel operacyjny II.2. Podnoszenie innowacyjności przedsiębiorstw**

Z uwagi na stosunkowo niski poziom innowacyjności gospodarki Miasta, wzmocnienia wymaga zarówno proces poszukiwań i tworzenia innowacji, jak i proces wdrożeń, przy czym istotna jest także komplementarność tych działań. Ich powstawanie i upowszechnianie wymaga integracji środowisk społeczno-gospodarczych (przedsiębiorstw, jednostek naukowo-badawczych, administracji) na rzecz innowacji. Do najważniejszych działań należy tworzenie warunków do rozwoju badań naukowych i prac rozwojowych ukierunkowanych na wykorzystanie w gospodarce, zwiększanie transferu efektów badań naukowych i innowacji do przedsiębiorstw, zwiększanie dostępności do usług sektora B+R, zwiększanie potencjału firm w zakresie absorpcji innowacji oraz technologii informatycznych i komunikacyjnych.

Poprawa aktywności innowacyjnej szczecińskich przedsiębiorstw będzie możliwa poprzez wspieranie rozwoju parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych, wsparcie komercjalizacji osiągnięć naukowych, w tym przez wsparcie rozwoju centrów transferu technologii, oraz poprzez wspieranie kształtowania postaw innowacyjnych (w tym poprzez akademickie inkubatory przedsiębiorczości o profilu innowacyjnym). Aktywności tej służyć będzie także wspieranie rozwoju infrastruktury innowacyjnej (inteligentne sieci).

Podniesienie poziomu innowacyjności szczecińskiej gospodarki możliwe będzie także poprzez inicjowanie i wspieranie rozwoju klastrów<sup>61</sup> (gron przedsiębiorstw) w innowacyjnych dziedzinach techniki i usług, tj. komplementarnych i współpracujących ze sobą przedsiębiorstw i instytucji, tworzących szczególny rodzaj sieci, stanowiący podstawę dla rozprzestrzeniania wiedzy i przekazywania jej między ośrodkami badawczymi i technologicznymi a przedsiębiorstwami.

### **Cel operacyjny II.3. Zdynamizowanie rozwoju turystyki z wykorzystaniem zasobów przyrodniczych i dziedzictwa historyczno-kulturowego**

Działania podejmowane w celu strategicznym I. Szczecin – *miasto wysokiej jakości życia*, związane z ochroną oraz wykorzystaniem walorów przyrodniczych, a także z rewitalizacją i rozwojem przestrzeni miejskiej, zwiększają potencjał przyrodniczy, kulturowy i przestrzenny miasta i stwarzają nowe szanse uczynienia z turystyki rozwojowej gałęzi gospodarczej, tworzącej rozbudowane struktury kooperujące i tym samym stabilizująco wpływającej na lokalny rynek pracy. Podstawowym warunkiem wykorzystania tych szans jest zwiększenie liczby

---

<sup>61</sup> Według definicji E. Portera, klastr to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji, w poszczególnych dziedzinach konkurujących między sobą, ale również współpracujących.





przybywających turystów, wydłużenie czasu ich pobytu oraz rozwój nowych form turystyki, w tym w szczególności związanych z wodą i jachtingiem.

Pełne i efektywne wykorzystanie potencjału turystycznego miasta wymaga wsparcia budowy silnych wizerunkowo i rozpoznawalnych produktów turystycznych, spójnej oferty turystycznej posiadającej konsensus zainteresowanych środowisk, jednolitego systemu informacyjnego w zakresie imprez kulturalnych, sportowych i społecznych, wzmocnienia współpracy w zakresie oferty turystycznej z samorządem wojewódzkim, ościennymi gminami, organizacjami branżowymi i operatorami, a także zwiększenia liczby touroperatorów i instrumentów ochrony lokalnego rynku usług turystycznych.

Rozwój różnorodnych form turystyki, bazujących na dziedzictwie historycznym, ofercie kulturalnej oraz walorach przyrodniczych miasta wymaga także wspierania inicjatyw w zakresie rozbudowy i utrzymania – dostosowanej do zróżnicowanych potrzeb klientów – infrastruktury sprzyjającej rozwojowi turystyki i rekreacji, w tym infrastruktury wodnej, marin i ścieżek rowerowych wraz z systemem parkowania rowerów. Dobre prognozy posiada turystyka biznesowa, która powinna się rozwijać wraz z kolejnymi inwestycjami BPO (stymulować ją będzie rozwój bazy konferencyjno-hotelowej) oraz zdrowotna, kulturalna i wypoczynkowa.

Zdyskontowanie powyższych form wspierania turystyki wymaga przede wszystkim przemyślanej, spójnej promocji walorów i atrakcji miasta na poziomie krajowym i międzynarodowym, wymagającej skoordynowanej pracy całego środowiska, zarówno strony publicznej (Miasto, organizacje, stowarzyszenia), jak też komercyjnej (biura, przewoźnicy, dysponenci atrakcji turystycznych). Działania promocyjno-informacyjne, realizowane poza granicami Szczecina, winna uzupełniać zintegrowana sieć regionalnej informacji turystycznej oraz czytelny i jednorodny system identyfikacji turystycznej miasta. Wszystkie te działania winny być spójne z marką Szczecina Floating Garden.

### III. Szczecin – miasto o wysokim kapitale intelektualnym

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego sprawił, że na znaczeniu straciły proste rezerwy rozwoju. Coraz ważniejsze są inne czynniki, takie jak kapitał intelektualny<sup>62</sup>, innowacje, aktywność społeczna czy jakość wewnętrznej organizacji danego obszaru. W tej sytuacji ważniejsza od nakładów stała się efektywność ich wykorzystania oraz maksymalizacja efektu synergicznego. Szczególna rola w tym względzie przypada sferze publicznej.

---

<sup>62</sup> Kapitał intelektualny - ogół niematerialnych aktywów ludzi, przedsiębiorstw, społeczności, regionów i instytucji, które, odpowiednio wykorzystane, mogą być źródłem obecnego i przyszłego dobrostanu kraju. Na kapitał intelektualny składa się kapitał społeczny, ludzki, strukturalny i relacyjny. Źródło: Polska 2030. Wyzwania rozwojowe, KPRM, Warszawa 2009, s. 206.



Zdolność jednostek i całych grup społecznych do włączania się w realizację celów rozwojowych zależy od poziomu kapitału społecznego<sup>63</sup>. Poziom kapitału społecznego Polski jest jednym z najniższych w Europie, a szczecinian – w kraju. Wzmocnienie jego podstawowych elementów – poziomu zaufania między ludźmi, aktywności obywatelskiej, zakresu działania organizacji pozarządowych, uczestnictwa w kulturze i poziomu kreatywności zwiększy zdolność współdziałania i wymiany wiedzy społeczności szczecińskiej w skali lokalnej, krajowej i międzynarodowej, wzmacniając tym samym postawy proinnowacyjne, oraz przyczyni się do rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

O możliwości tworzenia większej liczby lepszych miejsc pracy w przyszłości i o zdolności do konkutowania w warunkach gospodarki globalnej decydować będą dzisiejsze decyzje w sferze szeroko rozumianej edukacji i wiedzy, kształtujące poziom kapitału ludzkiego<sup>64</sup> i kapitału strukturalnego<sup>65</sup>.

Budowanie społeczeństwa wiedzy wymaga doskonalenia systemu szkolnictwa z uwzględnieniem potrzeb rynku pracy, rozwoju potencjału kadrowego nauki i sektora badawczo-rozwojowego, a także rozwoju form kształcenia ustawicznego. Wzmocnienie sektora badań i rozwoju determinuje poziom innowacyjności szczecińskiej gospodarki, bez której nie będzie możliwe osiągnięcie konkurencyjnej pozycji miasta w kraju i zagranicą. Wsparcie skierowane zostanie na rozwój szczecińskiego ośrodka naukowego oraz na poszerzenie zakresu, dostępności i jakości edukacji. Szczególne efekty może przynieść stworzenie korzystnych warunków dla ujawniania się i rozwijania talentów mieszkańców Miasta (szczególnie wśród dzieci i młodzieży) oraz rozwój współpracy środowisk nauki, gospodarki, kultury, sportu i lokalnych elit, w oparciu o które będzie budowana szczecińska klasa kreatywna, wzmacniająca jakość kapitału społecznego.

Realizacja celu strategicznego przyczyni się do budowy rozpoznawalnego i atrakcyjnego dla partnerów zewnętrznych wizerunku Szczecina w postaci wysokiego poziomu kapitału relacyjnego<sup>66</sup>.

### **Cel operacyjny III.1. Budowanie kapitału społecznego szczecinian, wzrost zaufania między ludźmi, poprawa relacji Miasto-Obywatel oraz pobudzenie aktywności społecznej**

Ważną rolę w budowaniu kapitału społecznego zajmują aktywne organizacje pozarządowe. To one najczęściej są nośnikami idei i tworzą sieci współpracy między różnymi grupami społecznymi (są instrumentem wsparcia oraz płaszczyzną aktywizacji wielu jednostek), co wzmacnia więzi społeczne, buduje poczucie tożsamości i podnosi

<sup>63</sup> Kapitał społeczny - potencjał zgromadzony w polskim społeczeństwie w postaci obowiązujących norm postępowania, zaufania i zaangażowania, które wspierając współpracę i wymianę wiedzy, przyczyniają się do wzrostu dobrostanu Polski. Polska 2030. Wyzwania..., s. 206.

<sup>64</sup> Kapitał ludzki - potencjał zgromadzony we wszystkich Polakach, wyrażający się w ich wykształceniu, doświadczeniu życiowym, postawach, umiejętnościach. Polska 2030. Wyzwania..., s. 206.

<sup>65</sup> Kapitał strukturalny - potencjał zgromadzony w namacalnych elementach infrastruktury narodowego systemu edukacji i innowacji – placówkach oświatowych, naukowych, badawczych, infrastrukturze teleinformatycznej, własności intelektualnej. Polska 2030. Wyzwania..., s. 206.

<sup>66</sup> Kapitał relacyjny – potencjał związany z wizerunkiem Polski na zewnątrz, poziomem integracji z globalną gospodarką, atrakcyjnością dla jej zagranicznych "klientów" – partnerów handlowych, inwestorów, turystów. Polska 2030. Wyzwania..., s. 206.



poziom zaufania społecznego. Dla podniesienia kapitału społecznego niezbędne jest zatem wzmacnianie potencjału – poprzez dostęp do kapitału, informacji i szkoleń – istniejących organizacji, które swoją działalnością wspierają społeczeństwo obywatelskie, oraz wspieranie powstawania nowych. Równoczesne wspieranie rozwoju partnerstwa publiczno-społecznego pozwoli, zgodnie z zasadą subsydiarności, na lepsze i efektywniejsze wykonywanie zadań publicznych przez organizacje pozarządowe, lepiej znające potrzeby środowisk lokalnych (poprzez zlecanie zadań, szczególnie z zakresu pomocy społecznej i działań socjalnych, kultury, kultury fizycznej i sportu).

Uzupełnieniem tej działalności będzie wspieranie nowych inicjatyw instytucji i organizacji non-profit, wychodzących naprzeciw oczekiwaniom i dążeniom społecznym; kształtowanie i wzmacnianie patriotyzmu lokalnego szczecinian oraz rozwijanie samorządności i edukacji obywatelskiej; wspieranie działań prospołecznych, wolontarystycznych, filantropijnych itp.; promowanie istniejących i wspieranie tworzenia nowych więzi międzyinstytucjonalnych oraz umiejętności współpracy, w tym w relacjach Miasto-Obywatel; pobudzanie aktywności i kreatywności szczecinian, wymiany myśli i krytycyzmu oraz umiejętności słuchania (programy edukacyjne, praca zespołowa, konsultacje społeczne, inkubatory społeczne, mentoring, lider lokalny, animator społeczny, trener osiedlowy).

W społeczeństwie obywatelskim rozwijają się podmioty ekonomii społecznej – kluczową zasadą ekonomii społecznej jest prymat działania na rzecz ludzi nad maksymalizacją zysku. Cel zakłada wspieranie inicjatyw pozarządowych z zakresu aktywizacji społecznej i zawodowej (ekonomii społecznej), takich jak: centra i kluby integracji społecznej (oferujące pomoc w aktywizacji osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, promocję zatrudnienia i aktywizację zawodową osób długotrwale bezrobotnych) oraz spółdzielnie socjalne (najczęściej działające w obszarach: usługi socjalne, zdrowie, edukacja i szkolenia, kultura, sport, turystyka i w sektorze mieszkaniowym). Poprawa jakości dialogu społecznego wymaga budowy systemu badania opinii i potrzeb lokalnych, w tym wzmocnienia współpracy z radami osiedli.

### **Cel operacyjny III.2. Wspieranie rozwoju szczecińskiego ośrodka naukowego oraz współpracy środowisk nauki, gospodarki, kultury, sportu oraz lokalnych elit**

Wspieranie nauki ma strategiczne znaczenie dla Szczecina. Przekształcenie szczecińskiej gospodarki, o niskim poziomie innowacyjności, w gospodarkę nowoczesną, opartą na wiedzy, wymaga wzmocnienia potencjału naukowego i dydaktycznego szczecińskich uczelni (publicznych i niepublicznych) i włączenia ich w krajową i międzynarodową sieć wymiany wiedzy. Wysoki poziom tego potencjału będzie generować impulsy dla powstawania nowoczesnych przedsięwzięć gospodarczych w mieście i regionie; równocześnie jego rozwój powinien być skorelowany z potrzebami i tendencjami szczecińskiego rynku pracy w celu kształcenia nie tylko wysokokwalifikowanych specjalistów, ale także specjalistów poszukiwanych przez przedsiębiorców, szczególnie w dziedzinach istotnych dla rozwoju miasta.

Służyć temu będzie wspieranie rozwoju i tworzenia nowych instytucji nauki i szkolnictwa wyższego (oddziały PAN, filie instytutów badawczych, centra badawcze firm itd.), prorozwojowych, perspektywicznych dziedzin nauki (wspieranie w pozyskaniu wybitnej kadry naukowej i badawczej, granty badawcze w dedykowanych dziedzinach,



wspieranie organizowanych w Mieście konferencji i sympozjów, stypendia dla doktorantów itp.) oraz promowanie osiągnięć szczecińskiej nauki, biznesu, kultury, sportu, medycyny. Uzyskaniu większej wartości dodanej powyższych działań sprzyjać będzie wspieranie współpracy szczecińskich uczelni wyższych z partnerami krajowymi z zakresu nauki i szkolnictwa wyższego.

Pogłębienie integracji środowiska naukowego będzie możliwe poprzez wsparcie wspólnych inicjatyw międzyuczelnianych, łączących się z szeroko rozumianym rozwojem Miasta. Dla przyszłości Miasta ważne będzie także wspieranie wybitnych młodych naukowców, twórców, artystów i sportowców w rozpoczynaniu i kontynuowaniu kariery w Szczecinie.

Szczeciński ośrodek naukowy wymaga wzmocnienia swego wizerunku jako krajowego, a często międzynarodowego lidera w specjalnościach takich jak genetyka, nanotechnologia, czy też szkolnictwo morskie i medyczne. W tym celu będzie realizowana odpowiednia promocja Miasta jako silnego centrum akademickiego, z którym będą się łączyć rozpoznawalne nazwiska szczecińskich naukowców. Wzmacniany będzie także wizerunek ośrodka naukowego jako centrum humanistyki w wymiarze ponadregionalnym.

Działaniem włączającym uczelnie w międzynarodową sieć współpracy będzie wspieranie partnerstwa uczelni wyższych, wykorzystujących czynnik położenia miasta, tj. szczecińskich, niemieckich i skandynawskich, które mogą prowadzić do utworzenia atrakcyjnych i unikalnych programów akademickich, szczególnie związanych z Regionem Bałtyku, jak gospodarka morską czy studia hydrologiczne, a także informatyka i biotechnologia.

Ważną inicjatywą wzmacniającą sieci społeczne i kapitał społeczny w oparciu o potencjał uczelni wyższych będzie inicjowanie współpracy środowisk nauki, biznesu, kultury, sportu, lokalnych elit oraz obcokrajowców mieszkających na stałe w aglomeracji (pracowników uczelni, firm zagranicznych, korpusu NATO). Współpraca tych środowisk w różnorodnych dziedzinach przyczyni się do kreowania i promocji wspólnych produktów (naukowych, gospodarczych, usługowych, kulturalnych i wielu innych), lobbowania na rzecz pozyskiwania projektów centralnych, utożsamiania się z wizją rozwoju miasta i przełamywania stereotypów na temat niemożności twórczego działania w Szczecinie.

### **Cel operacyjny III.3. Poszerzanie zakresu, dostępności i jakości edukacji**

W systemie szczecińskiej edukacji za wymagające wsparcia należy uznać zarówno określone obszary edukacji, jak i grupy wiekowe mieszkańców. Wzrastające znaczenie włączania małych dzieci w proces edukacji będzie realizowane poprzez powszechny dostęp do edukacji przedszkolnej oraz wspieranie pozaprzedzkolnych form edukacji. Kształtowanie wśród młodzieży postaw kreatywnych, ułatwianie im uczestnictwa w otoczeniu zewnętrznym wymaga poprawy jakości edukacji w zakresie nauk ścisłych, języków obcych oraz umiejętności artystycznych i sportowych. Z kolei powszechna edukacja ekonomiczna oraz kształtowanie postaw innowacyjnych i przedsiębiorczych dzieci i młodzieży pozwoli im w przyszłości na aktywne włączanie się w procesy gospodarcze miasta i regionu oraz wzmocni proces budowy gospodarki innowacyjnej. W kontekście przyszłego rozwoju miasta szczególne znaczenie mieć będzie systemowe wspieranie młodzieży wybitnie uzdolnionej.



Kształtowanie się obecnego i przyszłego rynku pracy będzie zależeć od działań wspierających rozwój edukacji ustawicznej, w tym edukacji seniorów. Dopasowanie kwalifikacji pracowników do potrzeb rynku pracy wymaga także restrukturyzacji i wzmocnienia szkolnictwa zawodowego.

W ramach celu wsparcie uzyskują także działania ukierunkowane na rozszerzanie i unowocześnianie oferty edukacyjnej szczecińskich uczelni, również dla studentów z zagranicy.

Działaniem o charakterze horyzontalnym, kierowanym do wszystkich grup społecznych, będzie wspieranie przedsięwzięć edukacyjnych w zakresie rozwoju społeczeństwa informacyjnego.

#### IV. Szczecin – atrakcyjne miasto metropolitalne

Nowa koncepcja polityki regionalnej kładzie większy nacisk na zintegrowane podejście do rozwoju, w ramach którego, obok wiedzy i innowacji, kapitału intelektualnego, sprawnego zarządzania strategicznego, wspierany jest rozwój struktur i powiązań sieciowych.

Wśród różnorodnych form powiązań sieciowych miast i regionów szczególne miejsce zajmuje współpraca terytorialna, bowiem konkurencyjność to nie tylko rywalizacja z otoczeniem, ale także zdolność do współpracy. Strategia uznaje włączenie Szczecina do międzynarodowej sieci przepływu informacji, wiedzy i kooperacji naukowej, gospodarczej i kulturalnej za warunek podniesienia międzynarodowej konkurencyjności Miasta. Podejście to wpisuje się w trzeci cel polityki spójności w latach 2007-2013 – Europejska współpraca terytorialna<sup>67</sup>.

Nowoczesne sieci postrzegane są także jako elementy fizyczne (połączenia komunikacyjne i teleinformatyczne, infrastruktura techniczna). Na podniesienie atrakcyjności miasta wpłynie poprawa dostępności transportowej (krajowej i międzynarodowej) poprzez realizację spójnego, multimodalnego systemu transportowego (wzmacniającego także system powiązań transportowych w obszarze metropolitalnym) oraz kształtowanie funkcjonalności układu komunikacyjnego miasta i rozwój zintegrowanego transportu publicznego.

Rolę i znaczenie Szczecina w ramach obszaru metropolitalnego będzie wzmacniać kształtowanie pozostałych połączeń sieciowych (w tym infrastruktury technicznej), m.in. poprzez ich harmonizację, a także systemu zarządzania miastem z uwzględnieniem funkcji koordynacyjnych we współpracy z pozostałymi gminami. Wyznacznikiem pozycji Szczecina będzie także realizacja projektów budujących prestiż miasta.

---

<sup>67</sup> Rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WSE) 1260/1999.



Wzmacnianie impulsów rozwojowych w ramach obszarów metropolitalnych, w tym poprzez wzmacnianie funkcji metropolitalnych wiodących miast, jest silnym nurtem europejskiej i polskiej polityki regionalnej, wspieranym systemowo w ramach Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020.

#### **Cel operacyjny IV.1. Intensyfikacja i wzrost efektywności współpracy międzynarodowej**

Szczecin musi dyskutować swoje nadgraniczne i nadmorskie położenie w celu wzmocnienia korzyści płynących z integracji europejskiej, z pełnienia funkcji wiodącego ośrodka społeczno-gospodarczego w Euroregionie Pomerania, inicjatora Europejskiego Ugrupowania Współpracy Terytorialnej (EUWT), z przynależności do strefy rozwojowej obszaru południowego Bałtyku. Służyć temu będzie udział miasta w strukturach i organizacjach międzynarodowych stwarzających możliwość wzmacniania pozycji miasta i rozwój jego funkcji społecznych, gospodarczych, a także politycznych. Kierunkiem współpracy międzynarodowej o charakterze horyzontalnym pozostanie także kontynuowanie dotychczasowych oraz kreowanie nowych więzi z miastami partnerskimi w obszarach istotnych dla obydwu stron.

Podstawowym celem współpracy międzynarodowej w ramach Euroregionu Pomerania będzie budowanie tożsamości mieszkańców obszaru transgranicznego poprzez wspólne działania na rzecz społeczności lokalnych (kulturalne, edukacyjne, sportowo-rekreacyjne, turystyczne), budowanie silniejszych powiązań pomiędzy instytucjami naukowymi a regionalną gospodarką, budowanie powiązań przestrzennych, w tym komunikacyjnych i turystycznych, tworzenie wspólnych programów ochrony przyrody i bioróżnorodności, przeciwdziałanie zagrożeniom. Intensyfikacji wymaga dotychczasowa współpraca z Landem Berlina, w tym w oparciu o wykorzystanie Środkowoeuropejskiego Korytarza Transportowego (CETC) jako platformy współpracy międzynarodowej.

Instrumentem wspierania realizacji wymienionych działań powinien być Program Współpracy Transgranicznej Krajów Meklemburgia-Pomorze Przednie/Brandenburgia i Rzeczypospolitej Polskiej (Województwo Zachodniopomorskie) 2007-2013<sup>68</sup>.

W obszarze Morza Bałtyckiego szczególne znaczenie mieć będzie udział Szczecina w sieciowej współpracy miast w sferze wzmacniania policentrycznej struktury osadniczej regionu, której celem jest m.in. pozyskanie środków finansowych na rozwój bałtyckich klastrów naukowo-przemysłowych, jak również wspieranie władz lokalnych i regionalnych oraz uczelni w konsolidowaniu funkcjonujących klastrów i tworzeniu nowych. Inną płaszczyzną współpracy powinno stać się tworzenie bałtyckich powiązań i produktów o charakterze sieciowym (np. sieci marin, szlaków turystyki kwalifikowanej, sieci informacji i promocji obszarów i obiektów dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego, sieci centrów doskonałości itp.). Instrumentem rozwijania sieci współpracy

---

<sup>68</sup> Program, zatwierdzony przez KE 27.03.2008 r., stanowi kontynuację dotychczasowego programu INTERREG IIB (uczestnikami programu pozostają te same strony). Budżet programu wynosi 156,3 mln euro.



i realizacji projektów powinien stać się Program Współpracy Transnarodowej Region Morza Bałtyckiego 2007-2013<sup>69</sup>.

Potencjał miasta współtworzą, także poprzez swoją aktywność międzynarodową, partnerzy społeczni i gospodarczy samorządu miasta. Pogłębieniu tej aktywności będzie służyć tworzenie warunków, inicjowanie i wspieranie współpracy międzynarodowej instytucji publicznych, organizacji pozarządowych, przedsiębiorców i samorządu gospodarczego, placówek i środowisk kulturalnych, edukacyjnych, naukowych, (szczególnie w dziedzinach kreujących wysoką naukę, innowacyjność, know-how).

Niniejszy cel obejmuje także działania ukierunkowane na międzynarodową promocję obszaru metropolitalnego, w tym jako atrakcyjnego miejsca lokalizacji inwestycji o znaczeniu krajowym i międzynarodowym. Ważną rolę w tym względzie pełnić będzie wykorzystanie potencjału intelektualnego i aktywności obcokrajowców mieszkających na stałe lub przebywających czasowo w Metropolii.

#### **Cel operacyjny IV.2. Poprawa dostępności transportowej i układu komunikacyjnego miasta**

Działania objęte niniejszym celem będą zmierzać do budowy spójnego, multimodalnego systemu transportowego, obejmującego połączenia drogowe, kolejowe, lotnicze, żeglugę śródlądową i transport morski wraz z wdrożeniem nowoczesnych systemów telematycznych. Wiele elementów budowanego systemu transportowego warunkowanych jest decyzjami rządowymi (np. budowa Odrzańskiej Drogi Wodnej, utrzymanie parametrów toru wodnego Szczecin-Świnoujście, budowa dróg ekspresowych S3 (trasa Środkowoeuropejskiego Korytarza Transportowego (CETC-ROUTE65), S6 (trasa korytarza transportowego via Hanseatica), S10 i modernizacja linii kolejowych CE59 i E59 zapewniających połączenie z systemem kolei dużych prędkości, co niezwykle wzmacnia potrzebę porozumienia i koherentnej współpracy zainteresowanych władz i instytucji. Z uwagi na rangę i znaczenie w tym systemie szczecińskiego portu, w ramach celu zakłada się wspieranie rozwoju infrastruktury portu morskiego i śródlądowego, w tym działań zmierzających do zwiększenia jego dostępności, łącznie z poprawą parametrów toru wodnego, dla zapewnienia jego konkurencyjności oraz właściwego rozwoju. Wraz ze swoim świnoujskim awanportem, port szczeciński jest drugim pod względem wielkości przeładunków polskim portem. Pogłębienie toru wodnego, do postulowanej głębokości 12,5 m, pozwoli na rozwój funkcji przeładunkowych portu w Szczecinie i uzyskanie wymiernych korzyści polegających na wzroście konkurencyjności portu i przyroście liczby firm zainteresowanych inwestowaniem, zarówno w tereny portowe, jak i okołoportowe, z których większość zlokalizowana jest na terenie Szczecina i całej aglomeracji<sup>70</sup>.

W ramach powyższych działań niezbędna jest poprawa dostępu transportowego do krajowych metropolii (w tym powiązanie portu z układem dróg krajowych i międzynarodowych), od czego zależeć będzie silniejsze włączenie

<sup>69</sup> Program, zatwierdzony przez KE 21.12.2007 r., stanowi kontynuację dotychczasowego programu transnarodowego INTERREG IIIB BSR. Uczestniczy w nim 11 krajów: Dania, Estonia, Finlandia, Łotwa, Litwa, Niemcy, Polska, Szwecja, Białoruś, Norwegia, Federacja Rosyjska. Budżet programu wynosi 236,6 mln euro.

<sup>70</sup> Zob. Aktualizacja programu wojewódzkiego pn. „Strategia Rozwoju Gospodarki Morskiej w Województwie Zachodniopomorskim do roku 2015”, Akademia Morska w Szczecinie, Szczecin 2010, s. 42-43, 50, 133.



Szczecina w procesy rozwojowe kraju i w rezultacie poziom konkurencyjności miasta. Niezbędna jest także poprawa rozwiązań transportowych w aglomeracji szczecińskiej poprzez budowę we współpracy z gminami i zarządcami dróg Obejścia Zachodniego Szczecina, jako trasy drogowej i kolejowej, wraz z przeprawą Police-Święta. Efektem będzie racjonalizacja wewnętrznego ruchu drogowego i podniesienie poziomu bezpieczeństwa poprzez eliminację ruchu tranzytowego, przeniesienie części ruchu lokalnego na system obwodowy oraz wyeliminowanie przewozów materiałów niebezpiecznych przez centrum miasta. Budowa obwodnicy pozwoli także na aktywizację gospodarczą terenów leżących na północy Szczecina.

Rozwiązanie problemów komunikacyjnych miasta wymaga także poprawy skomunikowania wewnętrznego, zgodnego z obecnymi i przyszłymi potrzebami rozwojowymi. Oznacza to rozbudowę systemu drogowego wewnątrz miasta, w tym budowę obwodnicy śródmiejskiej, budowę ciągów komunikacyjnych poprawiających połączenie prawobrzeżnej i lewobrzeżnej części miasta, zapewniających skomunikowanie terenów przemysłowych i nowych terenów inwestycyjnych (w tym otwarcie nowych terenów na Międzyodrze) i umożliwiających bezkolizyjne włączenie do zewnętrznych powiązań transportowych.

Podniesienie jakości wewnętrznych powiązań komunikacyjnych wymaga rozwoju i poprawy efektywności funkcjonowania komunikacji zbiorowej, w tym w układzie metropolitalnym. Wymaga to wykorzystania istniejącej infrastruktury kolejowej do uruchomienia Szczecińskiej Kolei Metropolitalnej w porozumieniu z podmiotami znajdującymi się na terenie SOM, rozbudowy miejskiej sieci połączeń tramwajowych z uwzględnieniem struktury przestrzennej miasta i przylegających miejscowości oraz wdrożenie systemu Park&Ride. Racjonalizację transportu zbiorowego zapewni wypracowanie i wdrożenie systemu zarządzania ruchem w mieście.

Szczecin jako węzeł transportowy powinien zapewniać jakościowe i ilościowe wymagania względem pasażerów i ruchu przewozowych środków kolejowych, autobusowych i wodnych obsługujących całą metropolię. Z uwagi na wielkość ruchu pasażerskiego niezbędna jest budowa dworca autobusowego o cechach centrum komunikacyjnego. Usytuowanie tego dworca powinno być zintegrowane z pozostałymi punktami – dworcami przewidywanymi dla obsługi pasażerskiego ruchu w mieście (kolej, żegluga śródlądowa, mariny, dworce przesiadkowe, lotniska). Wzmocnienie rangi węzła transportowego zapewni rozwój funkcji lotniczej poprzez modernizację lotniska w Dąbiu, docelowo spełniającego funkcje komplementarne względem lotniska w Goleniowie.

Wykorzystanie potencjału układu transportowego dla rozwoju Szczecina i Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego wymaga kontynuowania działań (w skali krajowej i międzynarodowej) kreujących Środkoeuropejski Korytarz Transportowy (CETC-ROUTE65) (Skania, Południowa Europa) oraz działań na rzecz podniesienia znaczenia roli Odry jako międzynarodowej drogi wodnej, w tym na rzecz jej użeglowienia na całej długości.





### **Cel operacyjny IV.3. Wspieranie rozwoju i harmonizacja metropolitalnych funkcji Szczecina oraz realizacja projektów budujących prestiż miasta**

Zakładany rozwój Szczecina w obrębie trzech potencjalnych obszarów o charakterze metropolitalnym (Szczeciński Obszar Metropolitalny, subregion metropolitalny, transgraniczny region metropolitalny Szczecina) oznacza potrzebę podejmowania wspólnych działań budujących wewnętrzną spójność (terytorialną i społeczną) i potencjał gospodarczy tych obszarów, przy zachowaniu specyficznych uwarunkowań każdego z nich. W ramach celu będą podejmowane działania wzmacniające pozycję metropolitalną Szczecina we wszystkich sferach, w których dla ich realizacji niezbędne będzie współdziałanie dwóch lub więcej partnerów.

Procesowi niekontrolowanego „rozlewania” się miasta poza granice administracyjne (głównie Dobra, Mierzyn, Dołuże, Warzymice, Kołbaskowo) i związanym z tym problemom komunikacyjnym (dojazdy do pracy) będzie przeciwdziałać komplementarne planowanie przestrzenne Szczecina i gmin granicznych, wspólnie określających możliwości osadnicze i powiązania komunikacyjne (komunikacją zbiorową) z obszarem miasta.

Położenie Szczecina na skrzyżowaniu ważnych europejskich dróg transportowych warunkuje możliwości dalszego rozwoju obszaru metropolitalnego, a także całego regionu zachodniopomorskiego. Działania będą dotyczyły kształtowania ładu komunikacyjnego wokół Szczecina, w tym uzgodnienia budowy systemu kolei metropolitalnej SOM w oparciu o infrastrukturę szczecińskiego węzła kolejowego w powiązaniu z liniami na kierunkach do Polic i Trzebieży, Gryfina, Stargardu Szczecińskiego, Goleniowa, Pasewalku, Angermuende.

W ramach celu będą podejmowane także działania zmierzające do zapewnienia wysokich standardów infrastruktury technicznej, podnoszącej jakość życia na obszarze SOM (wypracowanie i wdrożenie systemu gospodarki odpadami w układzie metropolitalnym, zachowanie wysokich parametrów gospodarki wodno-ściekowej i przeciwdziałanie zagrożeniom powodzi, zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego) oraz spójnego systemu ochrony środowiska przyrodniczego.

Ograniczona podaż terenów inwestycyjnych w mieście powinna być równoważona współpracą z gminami, które w swoich planach zagospodarowania przestrzennego wolne tereny przeznaczają na strefy produkcyjno-usługowe (Goleniów, Kobylanka, Kołbaskowo, Police, Dobra Szczecińska), a którym Miasto może pomóc w pozyskiwaniu inwestorów, dostarczaniu wykwalifikowanej kadry, w kojarzeniu biznesu z nauką i instytucjami otoczenia biznesu, czy w zapewnianiu pracownikom środowiska do mieszkania i wypoczynku. Działania te ułatwi stworzenie wspólnej, jednorodnej i kompleksowej oferty inwestycyjnej obszaru (Szczecin i zainteresowanych gmin).

Funkcje metropolitalne Szczecina wzmocni podejmowanie i wspieranie projektów budujących prestiż miasta i jego pozycję międzynarodową (ważne imprezy, siedziby globalnych instytucji, projekty architektoniczne i urbanistyczne, metropolitalne obiekty sportowe).

Potencjalna możliwość kształtowania szczecińskiego obszaru metropolitalnego jako subregionu metropolitalnego, opartego o oś Odry z dostępem do Bałtyku, stanowi wymóg wspólnych działań Szczecina i Świnoujścia, wzmacniających pozycję obydwu portów w obszarze Morza Bałtyckiego, w tym wpisania ich w przebieg



projektowanych autostrad morskich, a także na rzecz utworzenia spójnego systemu marin i przystani wodnych wzdłuż Zalewu Szczecińskiego i brzegu morskiego (Stepnica, Wolin, Świnoujście, Międzyzdroje, Dziwnów).

Transgraniczny region metropolitalny Szczecina, projekt nowatorski w skali kraju, wskazuje na ciężenie obszaru gmin niemieckich (zakreślonego linią Schwedt-Prenzlau-Greifswald) do Szczecina. W celu planowania rozwoju TRMS<sup>71</sup> istnieje potrzeba integracji polityki przestrzennej na całym obszarze poprzez sformułowanie uwarunkowań i kierunków rozwoju przestrzennego obszaru w postaci opracowania o charakterze regionalnego studium zagospodarowania przestrzennego. TRMS wpisuje się w przestrzeń przyszłego Europejskiego Ugrupowania Współpracy Terytorialnej (EUWT)<sup>72</sup>.

Wzmacnianie pozycji metropolitalnej Szczecina wymaga kształtowania narzędzi zarządzania rozwojem w postaci wieloszczeblowego zarządzania (*multi level good governance*), w tym budowy standardów zarządzania miastem, konsolidacji działania ośrodków decyzyjnych i opiniotwórczych, budowania porozumień międzygminnych, zespolenia koncepcji i programów rozwojowych w obrębie obszaru, prowadzenia wspólnego lobbingu na rzecz działań rozwojowych ponadlokalnych i regionalnych, a także wspólnej promocji obszaru metropolitalnego (włączając w to działanie dedykowane promocji międzynarodowej w celu IV.1. *Intensyfikacja i wzrost efektywności współpracy międzynarodowej*).

Podejmowane we współpracy z szeregiem partnerów działania wpłyną nie tylko na podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej miasta i obszaru, ale również na pogłębienie procesu budowy tożsamości mieszkańców.

---

<sup>71</sup> TRMS – transgraniczny region metropolitalny Szczecina, obejmujący łącznie 12 968 km<sup>2</sup> powierzchni (w tym 7 835 km<sup>2</sup> po stronie polskiej) i 2 638,5 tys. mieszkańców (w tym 1 610,2 tys. po stronie polskiej). Cały obszar objęty koncepcją TRMS znajduje się w granicach Euroregionu Pomerania.

<sup>72</sup> EUWT – zaproponowany przez KE, w rozporządzeniu Rady nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r., nowy instrument prawny, który pozwoli państwom członkowskim, władzom regionalnym i lokalnym zajmować się problemami natury prawnej i administracyjnej, na które napotyka się przy kierowaniu programami i projektami ponadgranicznymi.



## 10. System zarządzania realizacją Strategii Rozwoju Szczecina

### 10.1. Założenia systemu realizacji Strategii

Strategia Rozwoju Szczecina 2025 (Strategia) zmienia rozumienie obszaru działalności miasta zarządzanego przez dokument strategiczny. Obecnie wskazuje się, że władze samorządowe za pomocą wszelkich dostępnych kompetencji realizują politykę rozwojową miasta, natomiast strategia rozwoju jest wyborem priorytetowych kierunków koncentracji działań rozwojowych. Kierunków, które uznane zostały za *drivery* rozwoju, a więc umożliwiające największe przyspieszenie procesów rozwojowych.

Z uwagi na nowy model zarządzania strategicznego Miasta, to jest zwłaszcza rozdzielenie od zarządzania operacyjnego, a także z powodu dostępności większej ilości stosowanych narzędzi zarządzania rozwojem Szczecina, należy dokonać zmian w systemie wdrażania Strategii Rozwoju Szczecina 2025. W konsekwencji nowe narzędzia realizacji Strategii Miasta wraz z nowopowstającym dokumentem staną się funkcjonalnym systemem, w sposób ciągle definiującym te kierunki inwestowania ograniczonych zasobów budżetowych (nadwyżki budżetowej), które są w stanie w największym stopniu przyczynić się do trwałego rozwoju społeczno-gospodarczego Szczecina. Oznacza to jednocześnie, że wszelkie pozostałe działania, uprzednio ujęte w Strategii Rozwoju Szczecina 2015 w ramach celów szczegółowych nie stanowiących priorytetów rozwoju, powinny być realizowane w stopniu odpowiadającym ustawowemu obowiązkowi realizowania zadań samorządu terytorialnego i z wykorzystaniem narzędzi i zasad bieżącego zarządzania operacyjnego (budżet zadaniowy, WPI, procedury Urzędu Miasta itp.), ale nie powinny mieć swojego odzwierciedlenia w zapisach Strategii i jej systemie wdrażania.

Zadania oraz sposób i zakres współpracy jednostek organizacyjnych Urzędu Miasta Szczecin wynikające ze Strategii powinny znaleźć odzwierciedlenie w *regulaminie organizacyjnym Urzędu Miasta Szczecin* oraz w *szczegółowym zakresie zadań realizowanych przez jednostki organizacyjne Urzędu Miasta Szczecin*.

Strategia Rozwoju Szczecina 2025 (Strategia) realizowana będzie poprzez *Wieloletni Program Rozwoju Szczecina (WPRS)*, składający się z *zadań strategicznych*, a w przypadku gdy zadania strategiczne będą tworzyły spójny i nierozzerwalny zestaw zadań, z obejmujących te zadania *projektów strategicznych*. Zadania i projekty strategiczne bezpośrednio korespondują z *celami strategicznymi* rozwoju Miasta. Za realizację poszczególnych celów strategicznych będą odpowiedzialni *Koordynatorzy programów strategicznych* (będą nimi Zastępcy Prezydenta Miasta lub inne osoby wskazane przez Prezydenta Miasta).

Koordynatorzy opracowują koncepcję realizacji celów strategicznych w postaci *programów strategicznych*. Programy strategiczne będą miały charakter porządkujący realizację poszczególnych celów strategicznych i w ramach tych celów będą grupowały *projekty* i *zadania strategiczne*. Punktem wyjścia do opracowania programów strategicznych będą propozycje projektów i zadań realizujących cele operacyjne zgłaszane przez wydziały i biura. Dla takich projektów i zadań, stanowiących spójny zestaw na poziomie celów operacyjnych, wydziały i biura mogą *fakultatywnie* tworzyć *programy*. Programy będą zarządzane przez *Koordinatorów programów* (stanowiska *fakultatywne*). Dodatkowo, do zarządzania projektami i zadaniami strategicznymi



Koordynatorzy programów strategicznych mogą fakultatywnie wnioskować do Prezydenta o powołanie *Menedżerów (kierowników) projektu*.

Z inicjatywą projektów i zadań strategicznych występować mogą: Prezydent i jego Zastępcy, Koordynatorzy programów strategicznych, wydziały i biura, w tym wydział odpowiedzialny za koordynację *rozwoju* Miasta, a także partnerzy społeczni i gospodarczy Miasta.

Jednocześnie, elementem zarządzania rozwojem Miasta pozostają *polityki*, przy czym przyjmuje się, że polityki są zbiorem zasad postępowania i kierunków działania we wszystkich obszarach rozwojowych miasta, wykraczając tym samym poza ramy Strategii, która swoim zakresem obejmuje jedynie priorytetowe obszary rozwojowe (obszary uznane za strategiczne). Polityki stanowią zatem bezpośrednie narzędzie realizacji zadań miasta, w tym w pierwszym rzędzie Strategii.

Proces wdrażania Strategii będzie oparty na zasadach: jawności życia publicznego, personalnej odpowiedzialności za wykonanie zadań oraz wieloletniego planowania. Strategia będzie wdrażana przez wyznaczone do tego podmioty przy wykorzystaniu różnych narzędzi.

## 10.2. Podmioty zarządzające realizacją Strategii

### 10.2.1. Prezydent Miasta

*Prezydent Miasta* jest odpowiedzialny za wykonywanie uchwał Rady Miasta w sprawie przyjęcia i zmian *Strategii Rozwoju Szczecina, Wieloletniego Programu Rozwoju Szczecina (WPRS)* oraz *poszczególnych polityk rozwoju*. W tym celu Prezydent Miasta powołuje (1) *Koordynatorów* programów strategicznych (będą nimi Zastępcy Prezydenta Miasta lub inne osoby wskazane przez Prezydenta Miasta), którzy odpowiadają za realizację poszczególnych celów strategicznych i opracowują, skorelowane z celami strategicznymi, programy strategiczne. (2) Powołuje i przewodniczy *Radzie Strategii*, która zatwierdza propozycje programów strategicznych przygotowanych przez ich koordynatorów oraz wybiera projekty i zadania do WPRS. Prezydent Miasta (3) przyjmuje zarządzeniem *system mierników* realizacji Strategii. Ponadto, Prezydent (4) przedkłada Radzie Miasta *projekt WPRS* oraz (5) *Informację z realizacji Strategii i WPRS*. Prezydent (6) powołuje *Niezależny Zespół Ekspertki*, który przeprowadza ewaluację Strategii. Na wniosek Koordynatorów programów strategicznych powołuje (7) *Koordynatorów programów* (stanowiska *fakultatywne*), a także (8) *Menedżerów projektów strategicznych* (stanowiska *fakultatywne*). (9) Prezydent Miasta może fakultatywnie powołać *Radę Mędrców*.

### 10.2.2. Rada Miasta

Rada Miasta podejmuje uchwały w sprawach przyjęcia (1) *Strategii Rozwoju Szczecina*, (2) *poszczególnych polityk rozwoju* oraz (3) *Wieloletniego Programu Rozwoju Szczecina*. (4) Rada Miasta zgłasza także propozycje w zakresie aktualizacji Strategii.



### 10.2.3. Rada Strategii

Prezydent Miasta powołuje *Radę Strategii*, określa jej skład i jednocześnie jest jej przewodniczącym. Postuluje się, aby członkami Rady Strategii byli: Koordynatorzy programów strategicznych (Zastępcy Prezydenta Miasta lub inne osoby wskazane przez Prezydenta Miasta), Doradcy i Pełnomocnicy Prezydenta, Sekretarz Miasta, Dyrektor wydziału odpowiedzialnego za koordynację rozwoju Miasta i jego Zastępcy, Skarbnik Miasta i jego Zastępcy, a także inne osoby wskazane przez Prezydenta Miasta. Do zadań Rady Strategii należy: (1) zatwierdzanie propozycji *programów strategicznych* przygotowanych przez Koordynatorów programów strategicznych, (2) zatwierdzanie propozycji programów skorelowanych z celami operacyjnymi, przygotowywanych *fakultatywnie* przez wydziały i biura, (3) wybieranie *projektów i zadań* do WPRS spośród propozycji zgłoszonych do programów strategicznych, (4) sporządzanie *informacji z realizacji Strategii* i WPRS oraz (5) koordynowanie *aktualizacji Strategii*. Rada Strategii realizuje swoje zadania przy pomocy Zespołu ds. Strategii usytuowanego w wydziale odpowiedzialnym za koordynację rozwoju Miasta.

### 10.2.4. Zespół ds. Strategii (w strukturze wydziału odpowiedzialnego za koordynację rozwoju Miasta)

*Zespół ds. Strategii*, usytuowany w strukturze wydziału odpowiedzialnego za koordynację rozwoju Miasta: (1) zajmuje się *koordynacją* realizacji Strategii, (2) współpracuje z Koordynatorami przy opracowywaniu programów strategicznych dokonując zarówno *wstępnej weryfikacji* zgłaszanych przez nich *projektów i zadań strategicznych*, jak również (3) bada spójność ze Strategią programów opracowywanych *fakultatywnie* przez wydziały i biura, (4) samodzielnie *identyfikuje i kreuje projekty i zadania strategiczne*. Ponadto, Zespół (5) prowadzi *monitoring wskaźnikowy* realizacji Strategii oraz WPRS, koordynując proces pozyskiwania danych od poszczególnych jednostek miejskich i instytucji zewnętrznych. Zespół (6) prowadzi także *sekretariat Rady Strategii* i (7) współpracuje z wydziałem właściwym do spraw *promocji* Miasta, odpowiedzialnym za *proces uspołeczniania Strategii*.

Realizacja obowiązków wynikających z proponowanego systemu zarządzania realizacją Strategii wymaga rozszerzenia obecnego składu Zespołu o specjalistów posiadających szeroką wiedzę o Szczecinie, podbudowaną znajomością zagadnień ekonomicznych<sup>73</sup>.

### 10.2.5. Niezależny Zespół Ekspertki

Niezależny Zespół Ekspertki (1) co dwa lata przeprowadza *ewaluację* Strategii, (2) a także zgłasza propozycje w zakresie *aktualizacji* Strategii. W skład Zespołu powinni wchodzić eksperci posiadający szeroką wiedzę o sprawach Miasta. Niezależny Zespół Ekspertki powołuje Prezydent Miasta.

### 10.2.6. Koordynatorzy programów strategicznych

*Koordynatorami programów strategicznych* są Zastępcy Prezydenta lub inne osoby wskazane przez Prezydenta Miasta. W związku z powyższym, na podstawie propozycji projektów i zadań, realizujących cele operacyjne, zgłaszanych przez wydziały i biura oraz przy udziale Zespołu ds. Strategii, (1) identyfikują istniejące *projekty* i

<sup>73</sup> Szacuje się, że wymagane będzie rozszerzenie składu Zespołu o 3-4 osoby.



zadania strategiczne oraz (2) opracowują nowe (w perspektywie co najmniej aktualnego WPRS plus dwa kolejne lata). (3) Zbiór istniejących i nowych zadań oraz projektów strategicznych stanowi podstawę przygotowywanych przez Koordynatorów programów strategicznych. Propozycje programów strategicznych przedstawiane są Radzie Strategii. (4) Koordynatorzy programów strategicznych fakultatywnie wnoszą do Prezydenta Miasta o opracowanie programów oraz powołanie Koordynatorów programów, a także o powołanie Menedżerów (kierowników) projektów i zadań strategicznych. Koordynatorzy programów strategicznych (5) inicjują także zainteresowanie programami strategicznymi wewnątrz i na zewnątrz Urzędu Miasta, będąc aktywnymi uczestnikami działań promocyjnych i informacyjnych w tym zakresie. Powoływani są przez Prezydenta Miasta.

### 10.2.7. Koordynatorzy programów (stanowiska fakultatywne)

Do zarządzania programami przygotowanymi fakultatywnie przez wydziały i biura, realizującymi cele operacyjne, Prezydent Miasta, na wniosek Koordynatorów programów strategicznych, powołuje Koordynatorów programów. Koordynatorzy programów są odpowiedzialni za (1) operacyjną realizację programów oraz (2) zapewnienie odpowiedniej współpracy poziomej w ramach realizowanych zadań. Niezwykle ważne dla realizacji Strategii jest czytelne określenie: (a) kompetencji Koordynatorów programów umożliwiających im sprawne działanie i rozwiązywanie konfliktów kompetencyjnych (realizacja wielu programów będzie polegała na zarządzaniu poziomym, w odróżnieniu od zarządzania pionowego, które uwidacznia się w praktyce w tradycyjnym modelu zarządzania strukturami miejskimi), (b) podległości organizacyjnej, (c) zasobów na realizację programów (osobowych, finansowych i czasu).

### 10.2.8. Menedżerowie (kierownicy) projektów – zadań strategicznych (powoływani fakultatywnie)

Do zarządzania projektami i zadaniami strategicznymi Koordynatorzy programów strategicznych mogą wnioskować do Prezydenta o powołanie Menedżerów (kierowników) projektów i zadań strategicznych. Menedżerowie (kierownicy) projektów i zadań są odpowiedzialni (1) za operacyjną realizację projektów i zadań oraz (2) zapewnienie odpowiedniej współpracy poziomej w ramach realizowanych zadań. Niezwykle ważne dla realizacji Strategii jest czytelne określenie: (a) kompetencji Menedżerów (kierowników) projektów – zadań umożliwiających im sprawne działanie i rozwiązywanie konfliktów kompetencyjnych (realizacja wielu projektów i zadań będzie polegała na zarządzaniu poziomym, w odróżnieniu od zarządzania pionowego, które uwidacznia się w praktyce w tradycyjnym modelu zarządzania strukturami miejskimi), (b) podległości organizacyjnej, (c) zasobów na realizację projektów i zadań (osobowych, finansowych i czasu).

### 10.2.9. Wydział właściwy do spraw budżetu

Wydział właściwy do spraw budżetu przygotowuje informacje liczbowe z wykonania projektów i zadań strategicznych przyjętych do WPRS na dany okres planistyczny. Informacje te będą obejmowały wartości wykonania projektów i zadań strategicznych wraz z obliczonymi dla nich wskaźnikami efektywności, a także inne informacje o charakterze finansowym, które będą przydatne w procesie monitorowania i ewaluacji Strategii. Dane te będą przekazywane Zespołowi ds. Strategii.



#### 10.2.10. Wydział właściwy do spraw promocji

Wydział właściwy do spraw promocji prowadzi działania promocyjne w zakresie Strategii przy współpracy z Koordynatorami programów strategicznych oraz Zespołem ds. Strategii.

#### 10.2.11. Rada Mędrców (powoływana fakultatywnie)

Prezydent Miasta może powołać Radę Mędrców, pełniącą rolę niezależnego ciała doradczego. Radę Mędrców powinni tworzyć liderzy środowisk nauki, gospodarki, kultury oraz inne wybitne autorytety.

#### 10.2.12. Partnerzy społeczni i gospodarczy Miasta

Partnerzy społeczni i gospodarczy Miasta włączani są w proces aktualizacji Strategii Rozwoju Szczecina poprzez udział w konsultacjach społecznych dokumentów strategicznych i wdrożeniowych. Ponadto, Partnerzy mogą aktywnie włączać się w realizację przedsięwzięć (programów, projektów, zadań) sprzyjających rozwojowi Miasta.

### 10.3. Narzędzia realizacji Strategii

#### 10.3.1. Wieloletni Program Rozwoju Szczecina (WPRS)

Wieloletni Program Rozwoju Szczecina jest bezpośrednim narzędziem realizacji Strategii Rozwoju Szczecina. WPRS będzie przygotowywany na okres pięciu lat, jako dokument kroczący aktualizowany w cyklu rocznym. WPRS tworzą wszystkie projekty i zadania strategiczne (1) Miasta oraz (2) jednostek miejskich (miejskie jednostki budżetowe oraz spółki z kontrolnym udziałem Miasta Szczecin) wybrane do realizacji przez Radę Strategii na dany okres planistyczny spośród projektów i zadań zgłoszonych przez Koordynatorów do programów strategicznych. (3) Dodatkowo, postuluje się także zestawianie projektów i zadań realizowanych na terenie Szczecina przez podmioty zewnętrzne (przedsiębiorstwa i instytucje). Takie zestawienie miałoby charakter informacyjny.

WPRS będzie powiązany z Wieloletnim Programem Inwestycyjnym (WPI), obejmującym wydatki planowane na inwestycje, czyli tzw. „twarde” projekty i zadania inwestycyjne, bowiem część z tych wydatków będzie miała charakter strategiczny. WPRS będzie obejmował także wydatki na tzw. projekty i zadania „miękkie”. WPRS będzie powiązany z Wieloletnią Prognozą Finansową (WPF), wyznaczającą ramy finansowe dla realizacji Strategii.

Realizacja WPRS będzie monitorowana przez Zespół ds. Strategii, natomiast Rada Strategii przygotowuje informację z realizacji WPRS, która następnie, łącznie z informacją z realizacji Strategii, jest przedstawiana Radzie Miasta przez Prezydenta Miasta. WPRS przygotowywany będzie równoległe z budżetem Miasta i Wieloletnim Programem Inwestycyjnym.



### 10.3.2. Program strategiczny

Program strategiczny jest narzędziem realizacji konkretnego celu strategicznego. Opracowane zostaną cztery programy strategiczne w bezpośredniej korelacji z celami strategicznymi, tj. do każdego celu strategicznego zostanie opracowany jeden program strategiczny:

1. Szczecin – miasto wysokiej jakości życia
2. Szczecin – miasto nowoczesnej, konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki
3. Szczecin – miasto o wysokim potencjale kapitału intelektualnego
4. Szczecin – atrakcyjne miasto metropolitalne.

Programy strategiczne mają charakter porządkujący realizację poszczególnych celów strategicznych i w ramach tych celów będą grupowały projekty i zadania strategiczne. Za realizację poszczególnych celów strategicznych odpowiedzialni są *Koordynatorzy programów strategicznych* (Zastępcy Prezydenta Miasta lub inne osoby wskazane przez Prezydenta Miasta) i to oni opracowują programy strategiczne, jako koncepcję realizacji danego celu strategicznego. Punktem wyjścia do opracowania programów strategicznych będą propozycje projektów i zadań realizujących cele operacyjne zgłaszane przez wydziały i biura. Dopuszcza się realizowanie projektów i zadań wchodzących w skład programów nieuznanych za strategiczne (np. niektóre projekty i zadania w ramach programów obligatoryjnych). Takie projekty i zadania również będą miały rangę strategiczną pod warunkiem, że będą realizować określony cel strategiczny. Zakłada się, że program strategiczny będzie składał się z większej liczby projektów i zadań niż wynoszą rzeczywiste możliwości realizacyjne. Koordynatorzy programów strategicznych prowadzą na bieżąco aktualizację zestawu projektów i zadań tworzących program strategiczny.

### 10.3.3. Program (tworzony fakultatywnie)

Do każdego z celów operacyjnych *fakultatywnie* może zostać opracowany program będący zbiorem projektów i zadań realizujących dany cel operacyjny. W rezultacie może powstać 12 programów w bezpośredniej korelacji z celami operacyjnymi:

1. Program ochrony oraz wykorzystania walorów przyrodniczych
2. Program rewitalizacji i rozwoju przestrzeni miejskiej
3. Program wspierania efektywnych usług społecznych
4. Program wspierania rozwoju gospodarczego
5. Program wspierania innowacyjności przedsiębiorstw
6. Program rozwoju turystyki
7. Program wspierania rozwoju kapitału społecznego szczecinian





8. Program wspierania rozwoju szczecińskiego ośrodka naukowego
9. Program poszerzania zakresu, dostępności i jakości edukacji
10. Program wspierania rozwoju współpracy międzynarodowej
11. Program poprawy dostępności transportowej Szczecina
12. Program wspierania rozwoju i harmonizacji metropolitalnych funkcji Szczecina.

Poszczególne programy będą przygotowywane przez wydziały i biura. Programy mogą zawierać zarówno projekty i zadania strategiczne jak i projekty oraz zadania z pozostałych obszarów rozwojowych Miasta (innych niż strategiczne), wykraczając tym samym poza ramy Strategii. Propozycje projektów i zadań realizujących cele operacyjne zgłaszane przez wydziały i biura będą stanowiły podstawę przygotowywania programów strategicznych opracowywanych przez Koordynatorów programów strategicznych.

W ramach poszczególnych programów realizowane będą działania promocyjne. Tym niemniej, postuluje się opracowanie przez wydział właściwy do spraw promocji *programu promocji*, obejmującego cały zakres działań promocyjnych dla miasta Szczecina.

Do zarządzania programem Koordynator programu strategicznego może wnioskować do Prezydenta o powołanie *Koordynatora programu*.

#### 10.3.4. Projekt strategiczny – zadanie strategiczne

*Zadania strategiczne*, a w przypadku gdy zadania strategiczne będą tworzyły spójny i nierozzerwalny zestaw zadań również obejmujące te zadania *projekty strategiczne*, w ramach konkretnego celu strategicznego składają się na *program strategiczny*. Dopuszcza się realizowanie projektów i zadań wchodzących w skład programów nieuznanych za strategiczne (np. niektóre projekty i zadania w ramach programów obligatoryjnych). Takie projekty i zadania będą również miały rangę strategiczną pod warunkiem, że będą realizować określony cel strategiczny. W momencie zgłaszania projektu i zadania do programu strategicznego należy określić: (1) jego zakres rzeczowy, (2) realizowane cele (strategiczne i operacyjne), (3) harmonogram realizacji, (4) łączny koszt, (5) źródła finansowania, (6) przewidywane rezultaty, (7) jednostki realizujące i (8) współpracujące.

Opracowaniem projektów i zadań strategicznych, w ramach poszczególnych programów strategicznych, zajmują się *Koordynatorzy programów strategicznych*, na podstawie propozycji projektów i zadań, skorelowanych z celami operacyjnymi, zgłaszanych przez wydziały i biura. Natomiast realizacją projektów i zadań strategicznych zajmują się odpowiednie jednostki Urzędu Miasta. W przypadku projektów i zadań o charakterze interdyscyplinarnym Koordynator programu strategicznego może wnioskować do Prezydenta Miasta o powołanie Menedżera (Kierownika) projektu – zadania strategicznego.

Rada Strategii rekomenduje konkretne zadania i projekty strategiczne do WPRS na dany okres planistyczny w oparciu o następujące kryteria: (1) wpływ na realizację celu strategicznego, (2) efektywność finansową



i ekonomiczną, (3) możliwość pozyskania środków bezzwrotnych, (4) komplementarność i spójność z innymi projektami i zadaniami, (5) stopień przygotowania projektu i zadania do realizacji.

### 10.3.5. Polityka rozwoju

*Polityki rozwoju* tworzą zbiór zasad postępowania samorządu miasta w określonej dziedzinie i stanowią bezpośrednie narzędzie realizacji zadań miasta, w tym w pierwszym rzędzie Strategii. Wskazany zbiór polityk będzie definiował zasady i kierunki działania we wszystkich obszarach rozwojowych Miasta, wykraczając tym samym poza ramy Strategii, która swoim zakresem obejmuje wybrane obszary rozwojowe (obszary uznane za strategiczne). Polityki rozwoju będą dokumentami spójnymi, o podobnej strukturze i będą składały się z: (1) preambuły, (2) zasad, (3) kierunków działań strategicznych. Polityki rozwoju nie będą zawierać programów ani projektów, czy zadań. Wymienione w politykach kierunki działań strategicznych mogą stać się podstawą definiowania programów strategicznych. Proponuje się stosowanie jednolitej nazwy *polityka rozwoju*. Zgodnie z dokumentem „*Propozycje modyfikacji polityk branżowych*”<sup>74</sup> należy dokonać zmian w siatce polityk branżowych i połączyć wybrane z nich. W szczególności proponuje się obecnie siatkę 16 polityk rozwoju:

1. Polityka przestrzenna miasta
2. Polityka komunalna
3. Polityka mieszkaniowa
4. Polityka transportowa i komunikacyjna
5. Polityka poprawy bezpieczeństwa i porządku publicznego
6. Polityka wspierania rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego
7. Polityka edukacyjna
8. Polityka zdrowotna i rozwiązywania problemów społecznych
9. Polityka wspierania rozwoju kultury i ochrony dziedzictwa kulturowego
10. Polityka kultury fizycznej, turystyki i rekreacji
11. Polityka rozwoju społeczeństwa obywatelskiego
12. Polityka wspierania rozwoju gospodarczego
13. Polityka promocji Szczecina

---

<sup>74</sup> „*Propozycje modyfikacji polityk branżowych Miasta Szczecina*”, WYG International, Szczecin, czerwiec 2010.



14. Polityka współpracy międzynarodowej
15. Polityka zarządzania strukturami samorządowymi
16. Polityka finansowa.

Wraz z uchwaleniem zaktualizowanej Strategii, istniejące polityki branżowe będą obowiązywać do czasu uchwalenia nowych lub podjęcia decyzji o rezygnacji z danej polityki, za wyjątkiem polityk, które powstały w oparciu o akty wyższego rzędu. Decyzję o opracowaniu nowych polityk będzie podejmował Prezydent. Tym niemniej, postuluje się opracowanie i uchwalenie wymienionych polityk rozwoju w okresie 12 miesięcy od uchwalenia Strategii, na wniosek właściwych wydziałów i biur. Polityki stanowić będą zbiór zasad postępowania w danej dziedzinie. Projekty polityk przygotowują właściwe wydziały i biura. Zespół ds. Strategii zbada zgodność przygotowanych polityk ze Strategią. Następnie, powstałe projekty polityk powinny zostać skonsultowane z odpowiednimi tematycznie Komisjami Rady Miasta, a także przedstawicielami instytucji reprezentujących sfery gospodarczą, społeczną, naukową i inne odpowiednio. Polityki rozwoju są uchwalane przez Radę Miasta.

#### 10.3.6. Informacja z realizacji Strategii i WPRS

Informacja z realizacji Strategii i WPRS będzie przygotowywana corocznie za rok poprzedni, na podstawie monitoringu Strategii i WPRS. Zawierać będzie syntetyczną informację o stopniu realizacji Strategii wraz z informacjami liczbowymi dotyczącymi wykonania WPRS. Informację z realizacji Strategii i WPRS przygotowuje Rada Strategii na podstawie informacji zebranych przez Zespół ds. Strategii oraz wydział właściwy do spraw budżetu. Zespół ds. Strategii zbiera informacje o stopniu zaawansowania zadań i projektów strategicznych od ich realizatorów (wydziałów i biur). Wydział właściwy do spraw budżetu przygotowuje informacje liczbowe z wykonania projektów i zadań strategicznych przyjętych do WPRS na dany okres planistyczny. Informacje te będą obejmowały wartości wykonania projektów i zadań strategicznych wraz z obliczonymi dla nich wskaźnikami efektywności, a także inne informacje o charakterze finansowym, które będą przydatne w procesie monitorowania i ewaluacji Strategii. Następnie dokument będzie przedstawiany Radzie Miasta przez Prezydenta Miasta.

#### 10.3.7. Wieloletnia Prognoza Finansowa

Wieloletnia Prognoza Finansowa to kilkuletnia prognoza: dochodów własnych i zewnętrznych, przychodów, wydatków majątkowych i bieżących oraz rozchodów. Jest to również plan działania określający sposoby finansowania oraz kolejność realizacji zadań. Określa wielkości środków dostępnych na podstawowe dziedziny działalności Miasta oraz wielkości i harmonogram wydatków inwestycyjnych z zachowaniem zdolności płatniczych Miasta. Poczynając od 2011 roku Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. wprowadza obowiązek opracowania wieloletniej prognozy finansowej z perspektywą czteroletnią (rok budżetowy plus trzy kolejne lata). Integralną częścią wieloletniej prognozy finansowej będzie prognoza długu. Wieloletnia Prognoza Finansowa przygotowana będzie przez wydział właściwy do spraw budżetu.



### 10.3.8. Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Szczecin

Celem *Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Szczecin* jest skonkretyzowanie polityki przestrzennej gminy, uchwalonej w ramach realizacji Strategii Rozwoju Szczecina 2025 oraz ustalenie ramowych zasad zagospodarowania przestrzennego, w odniesieniu do zidentyfikowanych uwarunkowań i wybranych kierunków rozwoju. Studium jest podstawą do rozstrzygnięć planistycznych w zakresie konstruowania i uchwalania miejscowych planów zagospodarowania Szczecina i musi być zgodne ze Strategią, będąc elementem jej przestrzennej realizacji.

## 10.4. Procedury realizacji Strategii

**Przygotowanie *Wieloletniego Programu Rozwoju Szczecina*:** Propozycje projektów i zadań strategicznych do WPRS na dany okres planistyczny składają Koordynatorzy programów strategicznych. Punktem wyjścia do opracowania zestawu projektów i zadań strategicznych będą propozycje takich projektów i zadań zgłaszane przez wydziały i biura. Propozycje projektów i zadań strategicznych mogą być składane także przez Prezydenta Miasta i jego Zastępców, jednostki Urzędu Miasta Szczecina, jak też instytucje, organizacje i osoby spoza Urzędu. Zgłaszane projekty i zadania powinny zawierać następujące informacje: (1) zakres rzeczowy, (2) realizowane cele (strategiczne i operacyjne), (3) harmonogram realizacji, (4) łączny koszt, (5) źródła finansowania, (6) przewidywane rezultaty, (7) jednostki realizujące i (8) współpracujące.

Zespół ds. Strategii wstępnie weryfikuje projekty i zadania spływające z wydziałów i biur, a także współpracuje z koordynatorami programów strategicznych przy opracowaniu programów strategicznych. Rada Strategii wybiera zadania i projekty do WPRS, który następnie jest uchwalany przez Radę Miasta. WPRS przygotowujący będzie równoległe z budżetem Miasta i Wieloletnim Programem Inwestycyjnym.

Realizacją projektów i zadań strategicznych w ramach WPRS zajmują się odpowiednie jednostki Urzędu Miasta. W przypadku projektów i zadań o charakterze interdyscyplinarnym Koordynator programu strategicznego może wnioskować do Prezydenta Miasta o powołanie Menedżera (Kierownika) projektu – zadania strategicznego. Monitoringiem WPRS zajmuje się Zespół ds. Strategii. Rada Strategii przygotowuje informację z realizacji WPRS, którą następnie, łącznie z informacją z realizacji Strategii, Prezydent Miasta przedstawia Radzie Miasta.

Przygotowanie *programów strategicznych*: Programy strategiczne mają charakter *porządkujący* realizację poszczególnych celów strategicznych. Propozycje programów strategicznych przygotowują ich Koordynatorzy na bazie zestawu projektów i zadań przygotowanego przez wydziały i biura. Program strategiczny tworzą istniejące i nowe projekty oraz zadania strategiczne, będące koncepcją realizacji danego celu strategicznego. Zakłada się, że program strategiczny będzie składał się z większej liczby projektów i zadań niż wynoszą rzeczywiste możliwości realizacyjne. Rada Strategii zatwierdza przygotowane propozycje programów strategicznych. Za realizację programów strategicznych odpowiedzialni są ich Koordynatorzy (Zastępcy Prezydenta Miasta lub inne osoby wskazane przez Prezydenta Miasta).



Przygotowanie *programów* (tworzonych *fakultatywnie*): Wydziały i biura *fakultatywnie* mogą przygotowywać *programy* będące zbiorem projektów i zadań skorelowanych z celami operacyjnymi. Programy mogą zawierać zarówno projekty i zadania strategiczne jak i projekty oraz zadania z pozostałych obszarów rozwojowych Miasta (innych niż strategiczne), wykraczając tym samym poza ramy Strategii. Projekty i zadania składające się na programy będą stanowiły podstawę przygotowywania programów strategicznych opracowywanych przez Koordynatorów programów strategicznych. Za realizację programów odpowiedzialni są *Koordynatorzy programów*.

**Przygotowanie *Informacji z realizacji Strategii i WPRS*:** Informację z realizacji Strategii i WPRS corocznie za rok poprzedni przygotowuje Rada Strategii, na podstawie monitoringu Strategii i WPRS prowadzonego przez Zespół ds. Strategii. Następnie dokument jest przedstawiany Radzie Miasta przez Prezydenta Miasta.

## 10.5. Monitorowanie i ewaluacja Strategii

Zaktualizowane cele Strategii Rozwoju Szczecina 2025 zostaną wyposażone w zestaw mierników. Monitoringiem i ewaluacją objęte będą zarówno cele strategiczne jak i cele operacyjne Strategii.

### 10.5.1. Monitorowanie

W ramach monitoringu *celów strategicznych* zaproponowano pięć mierników efektów realizacji SRS 2025, dla których wskazane zostaną wskaźniki rezultatu w postaci wartości relacyjnych względem grupy miast porównywanych<sup>75</sup>:

1. *Produkt krajowy brutto na mieszkańca* – wielkość PKB dla miasta lub podregionu przypadająca na jednego mieszkańca w relacji do wartości średniej dla porównywanych miast ,
2. *Średnia długość życia mieszkańców* – przeciętne dalsze trwanie życia dla nowo urodzonych dzieci w Szczecinie w relacji do miasta o najdłuższym dalszym trwaniu życia nowo urodzonych dzieci,
3. *Poziom bezrobocia* – wskaźnik bezrobocia dla Szczecina w stosunku do średniego poziomu dla wszystkich miast porównywanych,
4. *Wydajność pracowników* – wartość dodana brutto przypadająca na pracującego w relacji do średniej dla wszystkich miast porównywalnych,
5. *Średnie wynagrodzenie* – wielkość przeciętnego wynagrodzenia w złotych podawana przez Główny Urząd Statystyczny w relacji do wartości średniej dla porównywalnych miast.

Monitoring wskaźnikowy Strategii prowadzony będzie przez *Zespół ds. Strategii* i realizowany w sposób ciągły, a wartości na koniec kolejnych lat będą stanowić element *Informacji z realizacji Strategii i WPRS*. Dodatkowym

---

<sup>75</sup> Grupa miast porównywanych obejmuje Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Lublin, Łódź, Poznań i Wrocław.



elementem systemu monitorowania realizacji Strategii będą informacje dostarczone przez *wydział właściwy do spraw budżetu*. Wydział właściwy do spraw budżetu przygotowuje informacje liczbowe z *wykonania zadań i projektów strategicznych przyjętych do WPRS* na dany okres planistyczny. Informacje te będą obejmowały wartości wykonania zadań i projektów strategicznych wraz z obliczonymi dla nich wskaźnikami efektywności, a także inne informacje o charakterze finansowym, które będą przydatne w procesie monitorowania i ewaluacji Strategii. Wskaźniki realizacji poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych wraz z informacjami o wykonaniu WPRS będą składały się na Informację z realizacji Strategii i WPRS. Dokument ten będzie dostarczał informacji niezbędnych do wskazania efektywności kosztowej realizacji poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych. Cenną informacją będzie również udział wydatków na realizację WPRS względem łącznych wydatków Miasta. Następnie dokument będzie przedstawiany *Radzie Miasta* przez *Prezydenta Miasta*.

### 10.5.2. Ewaluacja

Ewaluacja Strategii będzie prowadzona co dwa lata przez *Niezależny Zespół Ekspertki*. Ocena Strategii będzie przeprowadzana metodą ilościowo-jakościową, w której dane pochodzące z monitoringu wskaźnikowego Strategii i WPRS będą stanowiły punkt wyjścia dla jakościowej oceny eksperckiej. Ekspertki charakter oceny pozwoli ująć w niej zdarzenia, które nie mogą zostać wyrażone poprzez wskaźniki realizacji celów, a także zdarzenia jednokrotne i nadzwyczajne, które zniekształcają obraz wynikający z monitoringu wskaźnikowego.

## 10.6. Aktualizowanie Strategii

Z uwagi na nowy charakter dokumentu Strategicznego, który dokonuje wyboru preferencyjnych kierunków koncentrowania narzędzi wsparcia i środków inwestycyjnych, szczególnego znaczenia nabiera proces aktualizacji zapisów Strategii i dokumentów wchodzących w zakres zarządzania strategicznego.

Propozycje aktualizacji Strategii Rozwoju Szczecina zgłasza: Prezydent Miasta, Rada Miasta, Rada Strategii, Koordynatorzy programów strategicznych, Niezależny Zespół Ekspertki, Partnerzy społeczni i gospodarczy Miasta, Rada Mędrców. Przesłanki do aktualizacji Strategii mogą wynikać także z prowadzonego monitoringu, jak i ewaluacji Strategii. Propozycje aktualizacji Strategii składane są do Zespołu ds. Strategii, który po ich przeanalizowaniu i uzyskaniu niezbędnych opinii kieruje te propozycje do Rady Strategii. Rada Strategii ocenia te propozycje i kieruje je do Prezydenta Miasta. Ostateczną decyzję w sprawie aktualizacji Strategii podejmuje Prezydent Miasta. Prace nad aktualizacją Strategii koordynuje Rada Strategii.

Wyłącza się z zakresu procedur aktualizowania Strategii polityki rozwoju, w których można dokonywać zmian w normalnym trybie przyjmowania uchwał Rady Miasta.



## 10.7. Finansowanie realizacji Strategii

Finansowanie rozwoju Miasta, w tym finansowanie realizacji Strategii Rozwoju Szczecina, zależy zarówno od środków wydatkowanych na ten cel przez *Miasto*, jak i *podmioty zewnętrzne* (przedsiębiorstwa i instytucje) realizujące projekty na terenie Szczecina.

Miasto, mając ograniczone narzędzia bezpośredniego wspierania podmiotów gospodarczych, koncentruje się na tworzeniu *warunków rozwoju gospodarczego*, przyciągania inwestorów i pobudzania aktywności i przedsiębiorczości mieszkańców, poprzez kształtowanie przestrzeni, infrastruktury, rozwój zasobów ludzkich i zapewnienie bezpieczeństwa w sferze społecznej. Utrzymanie wysokiego tempa rozwoju Miasta wymaga stosowania montażu finansowego opartego nie tylko na środkach budżetowych Miasta, ale także środkach podmiotów innych niż Miasto, w tym angażowanych w projekty z zakresu *partnerstwa publiczno-prywatnego* oraz *publiczno-publicznego*. Priorytety powinny otrzymywać strategiczne projekty i zadania dofinansowane z bezzwrotnych środków pomocowych i funduszy celowych.

Planowanie źródeł finansowania Strategii odbywa się w ścisłej korelacji z *budżetem Miasta* oraz *Wieloletnią Prognozą Finansową*. Zestawienie źródeł finansowania Strategii, tj. wydatków na projekty i zadania strategiczne, będzie prezentował *Wieloletni Program Rozwoju Szczecina*. WPRS tworzą wszystkie *projekty i zadania strategiczne* (1) Miasta oraz (2) jednostek miejskich (miejskie jednostki budżetowe oraz spółki z kontrolnym udziałem Miasta Szczecin) wybrane do realizacji na dany okres planistyczny. (3) Dodatkowo, WPRS może obejmować zestawienie projektów i zadań realizowanych na terenie Szczecina przez podmioty zewnętrzne (przedsiębiorstwa i instytucje), które miałyby charakter informacyjny.

### 10.7.1. Finansowanie budżetowe

*Budżetowe* środki finansowania realizacji Strategii to *środki własne Miasta* oraz pozyskane przez Miasto *środki zewnętrzne*, w tym *kredyty i pożyczki* oraz *bezzwrotne środki pomocowe* i *fundusze celowe*. Bez względu na priorytet otrzymują projekty i zadania strategiczne dofinansowane ze środków bezzwrotnych. Alokacja środków budżetowych na realizację Strategii dokonywana jest w ścisłej korelacji z *budżetem Miasta* oraz *Wieloletnią Prognozą Finansową*.

### 10.7.2. Finansowanie pozabudżetowe

*Pozabudżetowe* środki finansowania realizacji Strategii to fundusze *podmiotów zewnętrznych*, angażowane w rozwój Miasta zarówno w postaci *partnerstwa publiczno-prywatnego*, jak i samodzielnych inwestycji tych podmiotów (finansowanych z ich środków własnych oraz pozyskanych środków zewnętrznych, m.in. kredytów i pożyczek oraz funduszy bezzwrotnych) oraz *ponadlokalne fundusze publiczne* (gminne, wojewódzkie i centralne) angażowane w postaci *partnerstwa publiczno-publicznego*.