

Załącznik
do zarządzenia nr 1189/2020
Prezydenta m.st. Warszawy
z dnia 30 września 2020 r.

POLITYKA TURYSTYCZNA

M.ST. WARSZAWY



Polityka turystyczna m.st. Warszawy
jest dokumentem programującym rozwój miasta w ramach

#Warszawa2030
STRATEGIA

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	5
1. Uwarunkowania dotyczące turystyki w Warszawie	8
1.1 Turystyka jako jedna z funkcji miasta	8
1.2 Determinanty rozwoju turystyki w miastach światowych	10
1.3 Polityka turystyczna w rozwoju m.st. Warszawy	11
2. Kierunki polityki turystycznej	14
2.1 Turystyka szyta na miarę miasta	16
2.2 Turystyka jako sfera aktywności lokalnej	19
2.3 Turystyka produktowa	21
2.4 Turystyka w dzielnicach	24
2.5 Turystyka metropolitalna	26
2.6 Turystyka bez konfliktów	28
2.7 Turystyka biznesowa	30
2.8 Turystyka smart	33
3. Realizacja zapisów polityki turystycznej	36
3.1 Rekomendacje do programów wykonawczych „Strategii #Warszawa2030”	38
3.2 Realizatory kierunków polityki turystycznej	42
Spis dokumentów źródłowych	45
Przypisy końcowe	46



WPROWADZENIE

Jako samorząd angażujemy się w tworzenie polityki turystycznej, ponieważ doceniamy rolę, jaką turystyka pełni w rozwoju Warszawy w wymiarze wpływu na zatrudnienie, PKB, dochody budżetowe oraz wizerunek miasta i otwartość mieszkańców. Jednocześnie zdajemy sobie sprawę z roli, jaką pełni w rozwoju funkcji turystycznej w odniesieniu do zarządzania zasobami materialnymi i niematerialnymi miasta, promocji turystycznej oraz organizacji ruchu turystycznego w mieście. Równocześnie mamy też wpływ na tworzenie infrastruktury, kontrolę wielkości oraz struktury podaży i ruchu turystycznego, ochronę cennych walorów i przestrzeni publicznej, a także zapewnienie bezpieczeństwa mieszkańcom i osobom odwiedzającym Warszawę.

Konieczność stworzenia polityki turystycznej uznajemy zatem za wyraz odpowiedzialności, która wynika z naszej roli. Czujemy się w obowiązku nadania nurtu, czyli określenia kierunkowych ram rozwojowych w odniesieniu do funkcjonowania turystyki oraz marketingu turystycznego miasta. Chcemy także zaproponować wartości i kierunki, w których będziemy podążać podejmując decyzje i działania związane

z turystyką. Będziemy również do tego namawiać naszych partnerów ze sfery publicznej, prywatnej i społecznej. Nie odnosimy się do wszystkich szczegółowych kwestii związanych z turystyką, ale do kwestii podstawowych i priorytetowych. Uwzględniamy również wpływ pandemii, która w 2020 roku sparaliżowała ruch turystyczny na całym świecie. Naszym celem jest zapewnienie trwałego i zrównoważonego rozwoju turystyki w Warszawie, jej spójności społeczno-gospodarczej i przestrzennej z innymi funkcjami miasta, a także podnoszenie konkurencyjności Warszawy na europejskim rynku turystycznym.

Zgodnie z wytycznymi dotyczącymi struktury i zakresu dokumentów programujących rozwój miasta – wynikającymi ze „Standardów dokumentów programujących rozwój m.st. Warszawy”, stanowiących Załącznik do Zarządzenia nr 1868/2017 Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 5 grudnia 2017 r. – „Polityka turystyczna” wyraża sposób myślenia o turystyce oraz formułuje wartości i zasady, które stanowią wytyczne do uwzględnienia w programach przygotowywanych w ramach realizacji celów operacyjnych „Strategii #Warszawa2030”

w odniesieniu do sfery turystyki. „Polityka” nie uszczegóławia w sposób bezpośredni celów strategicznych i operacyjnych „Strategii” w odniesieniu do rozwoju funkcji turystycznej. Jest z nią jednak powiązana w sensie wynikowym.

„Strategia #Warszawa2030” definiuje politykę rozwoju Warszawy do 2030 roku, wskazując jej wizję i precyzując jej wymiary. „Polityka turystyczna” rozwija w dziedzinie turystyki wartości zawarte w „Strategii” i jej wizji, respektując i wykorzystując zidentyfikowane w niej potencjały rozwojowe. Zapisane w „Polityce turystycznej” kierunki są sprzężone z wymiarami wizji Warszawy w roku 2030:

- aktywni mieszkańcy,
- przyjazne miejsce,
- otwarta metropolia.

Ponadto zapisy „Polityki turystycznej” są zgodne z innymi dokumentami o charakterze strategicznym lub diagnostycznym dotyczącymi Warszawy.

Dokument uwzględnia także zapisy dokumentów ustawowych, a także międzynarodowych polityk miejskich określonych w „Agendzie Miejskiej dla Unii Europejskiej” oraz „Nowej Agendzie Miejskiej” Narodów Zjednoczonych. Korzystaliśmy również z inspiracji zrodzonych z przeglądu strategii, polityk miejskich oraz programów rozwojowych miast światowych, w większości stolic: Londynu, Nowego Jorku, Brukseli, Dublina, Zurichu, Sztokholmu, Pragi, Helsinek, Aten, Oslo, Rzymu, Berlina, Wiednia, Paryża, Lizbony, Madrytu i Amsterdamu. Dobre praktyki z sześciu ostatnich miast posłużyły do sformułowania zapisów zawartych w „Polityce turystycznej m.st. Warszawy”. Spis materiałów źródłowych „Polityki turystycznej” znajduje się na końcu dokumentu.



1. UWARUNKOWANIA DOTYCZĄCE TURYSTYKI W WARSZAWIE

1.1 TURYSTYKA JAKO JEDNA Z FUNKCJI MIASTA

W Warszawie mieszka niemal 2 mln osób¹. Miasto służy jednak różnorodnym użytkownikom. Obok mieszkańców są to osoby dojeżdżające do pracy i szkoły, odwiedzający jednodniowi, jak również turyści. W 2019 roku miasto odnotowało ponad 10 mln przyjazdów turystów i ponad dwukrotnie więcej przyjazdów odwiedzających jednodniowych². W ciągu ostatnich kilku lat w Warszawie następował zauważalny wzrost ruchu turystycznego będący efektem rosnącego znaczenia stolicy jako miasta globalnego³, które łączy Polskę ze światem obsługując biznes, kulturę czy sport. Dynamika ta miała również swoje uzasadnienie w rozwoju gospodarczym Polski oraz w notowanych globalnie przyrostach ruchu turystycznego rok do roku.

Pomimo że Lotnisko Chopina oferowało w 2019 roku 130 regularnych kierunków lotniczych⁴ na całym świecie, to przyjazdy turystów zagranicznych stanowiły jedynie 28% ruchu turystycznego w Warszawie. Najwięcej przyjazdów odnotowano z Wielkiej Brytanii, Niemiec, Ukrainy i Stanów Zjednoczonych. Średnia deklarowana kwota wydatków turystów zagranicznych podczas pobytu wyniosła 1 571 zł. Przyjazdy turystów krajowych stanowiły natomiast 72% ruchu. Wydali oni średnio 453 zł podczas swojego pobytu w stolicy⁵.

Z przytoczonych danych wynika, że turyści zagraniczni generują porównywalny do turystów krajowych dochód dla gospodarki miasta, ponieważ ich średnie wydatki podczas pobytu w Warszawie są kilkakrotnie większe.

Turystyka to licząca się gałąź gospodarki Warszawy. Liczba zatrudnionych w szeroko pojętej branży turystycznej w 2016 roku wyniosła ponad 70 tys. osób⁶. Oznacza to, że co 13. osoba zatrudniona w Warszawie pracowała w turystyce⁷. W ostatnich latach wkład branży turystycznej w PKB Warszawy kształtował się w okolicach 6% (w 2016 roku było to ponad 15 mld zł⁸).

Warszawa posiadała w 2019 roku ponad 50 tys. miejsc noclegowych w obiektach zbiorowego zakwaterowania⁹. Na portalu Airbnb oferowanych było niemal 7 tys. obiektów do wynajęcia w ramach gospodarki współdzielenia¹⁰. Rozwój bazy noclegowej w dzielnicach Warszawy jest nierównomierny. Najwięcej miejsc noclegowych w turystycznych obiektach noclegowych zlokalizowanych jest w Śródmieściu (35%). Na kolejnych miejscach plasują się dzielnice: Włochy (14%), Mokotów (10%) i Wola (10%). Najniższym zagospodarowaniem turystycznym mierzonym tym sposobem odznaczają się: Żoliborz, Targówek,

Rembertów i Ursus – w sumie zlokalizowanych jest w nich 1,1% wszystkich miejsc noclegowych¹¹.

Silnym czynnikiem rozwoju ruchu turystycznego jest przemysł spotkań. Biorąc pod uwagę wskaźnik CIMI (Competitiveness Index of Meetings Industry), Warszawa jest najbardziej konkurencyjnym miastem polskim na międzynarodowym rynku spotkań¹². W 2019 roku w stolicy odbyło się blisko 16 tys. spotkań (kongresów, konferencji, targów, wydarzeń motywacyjnych i innych eventów), co oznacza, że średnio dziennie organizowano tu ponad 40 wydarzeń. Wzięło w nich udział łącznie niemal 2,8 mln uczestników¹³. W rankingu sporządzanym przez ICCA (International Congress and Convention Association)¹⁴ Warszawa zajęła 20. miejsce w Europie i 34. miejsce na świecie pod względem liczby zorganizowanych w mieście spotkań stowarzyszeń¹⁵.

Efektom pandemii COVID-19, która w 2020 roku objęła swoim zasięgiem cały świat, będzie globalny spadek dynamiki ruchu turystycznego, który dotknie również Warszawę. Jego skala oraz czas trwania uzależniony będzie od zakresu i długości obowiązywania ograniczeń w ruchu turystycznym. Jednak osiągnięta przez stolicę pozycja na rynku turystycznym powinna zapewnić jej stosunkowo szybki powrót do wypracowanych w ostatnich latach wskaźników.

1.2

DETERMINANTY ROZWOJU TURYSTYKI W MIASTACH ŚWIATOWYCH

W dobie coraz większej dbałości o jakość życia w miastach konieczne jest wieloaspektowe spojrzenie na funkcję turystyczną i jej interakcje z innymi dziedzinami aktywności metropolitalnej. Jak wynika z analizy programowania rozwoju turystyki w miastach światowych, coraz częściej jest ona widziana łącznie z innymi sferami aktywności miejskiej, takimi jak: rekreacja, kultura i dostęp do przestrzeni publicznych. Polityka jej rozwoju bardzo często obejmuje starania o zachowanie równowagi pomiędzy interesami różnorodnych grup użytkowników miasto.

Turystyka może bowiem przyczyniać się wydatnie do rozwoju gospodarczego. Rozwój ten nie może być jednak okupiony pogarszaniem się jakości życia mieszkańców – szczególnie, kiedy na preferencje i sposób konsumpcji turystycznej wpływają takie trendy, jak gospodarka współdzielenia i lokalność. Turysta często dąży do tego, żeby żyć jak lokalny, tj. mieszkać, bywać i jadać w tych częściach miasta, z których korzystają mieszkańcy. Dzielnice stają się coraz częściej samodzielnymi celami podróży, posiadającymi własną markę, ofertę i specjalizację, które są zintegrowane z wartościami miasta. Oddolna aktywność mieszkańców czyni je unikatowymi. Sami mieszkańcy znają najlepiej atrakcje najbliższej okolicy i jej tożsamość kulturową, dlatego też coraz częściej to od nich pochodzić będzie oferta spędzania czasu wolnego kierowana do turystów.

Turysta i mieszkaniec mają dość zbliżone potrzeby w zakresie spędzania czasu wolnego i coraz częściej rekreacja i turystyka w miastach przenikają się w jednej przestrzeni. Tym bardziej rozwój turystyczny musi odpowiadać na wyzwania rozwoju zrównoważonego.

Miasta stołeczne posiadają bardzo silne i rozpoznawalne marki, co pozwala im na przyciąganie uwagi gości z całego świata. Ich oferta staje się automatycznie ofertą „kraju w pigułce”. Same stają się centrami turystycznymi, które dystrybuują i wspierają ruch turystyczny w sąsiadujących regionach. Stołeczność stymuluje także rozwój turystyki biznesowej, która coraz częściej staje się ofertą integrującą spotkania biznesowe z elementami kultury i rekreacji (bleisure).

Turysta może funkcjonować w mieście bezkonfliktowo, ale może także wprowadzać zaburzenia do równowagi miasta. Wiele zależy od tego, czy w łatwy sposób pozyska informacje umożliwiające mu bezproblemowe korzystanie z oferty miasta. Wprowadzanie rozwiązań typu smart, które przyczyniają się do zachowania harmonii w mieście, powinno opierać się na prowadzeniu monitoringu użytkowania miasta oraz satysfakcji turystów i mieszkańców.

1.3

POLITYKA TURYSTYCZNA W ROZWOJU M.ST. WARSZAWY

„Polityka turystyczna m.st. Warszawy” ma charakter polityki dziedzicznej. Wyznacza i definiuje ona ramy organizacji rozwoju turystyki w Warszawie w odniesieniu do zadań realizowanych przez samorząd lokalny, wynikających z obowiązków ustawowych, a także w zakresie zarządzania marketingowego oraz powiązań z celami operacyjnymi „Strategii #Warszawa2030”.

„Polityka turystyczna” stanowi także wyraz szerszego, zewnętrznego spojrzenia na rozwój funkcji turystycznej w kontekście rozwoju całego miasta. Łączy ona perspektywę publiczną z perspektywą rynkową, charakterystyczną dla podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie turystyką. „Polityka turystyczna” jest wyrazem odpowiedzialności władz miasta za powierzone im społecznie najcenniejsze zasoby materialne i niematerialne, w tym także tożsamość miasta, rozumiane jako kapitały miasta wykorzystywane do tworzenia wizerunku Warszawy jako miasta atrakcyjnego turystycznie.

Uważamy, że żadne inne polskie miasto nie potrzebuje polityki turystycznej tak bardzo jak Warszawa. Wynika to z poniższych uwarunkowań.

Po pierwsze, dynamiczny rozwój Warszawy sprawił, że stała się ona miastem globalnym. Jest to sytuacja szczególna, nieznana w innych polskich miastach, które nie osiągnęły tak wysokiego poziomu rozwoju. Na tym etapie Warszawa potrzebuje nie tylko i nie tyle rozwoju samej turystyki, mierzonego za pomocą liczby turystów lub miejsc noclegowych. Koncentracja wyłącznie na tym aspekcie sprawi, że niemożliwe będzie pełne wykorzystanie potencjału miasta. Kluczowa staje się dla nas natomiast kwestia jak najpełniejszego zharmonizowania

rozwoju turystyki z rozwojem miasta. Konieczne jest poszukanie odpowiedzi na pytanie, jakie inne obszary i potencjały miasta, w jakim zakresie oraz w jaki sposób funkcja turystyczna może lub powinna wzmacniać. Czas zatem na zmianę myślenia wyłącznie proturystycznego (polityka proturystyczna) na myślenie zintegrowane (turystyka jako narzędzie rozwoju miasta).

Po drugie, turystyka – w odróżnieniu od pozostałych funkcji miasta mogących być przedmiotem polityk i programów miejskich – przenika wszystkie sfery życia Warszawy. Turyści to tymczasowi mieszkańcy, a mieszkańcy to także w pewnym sensie turyści we własnym mieście. To oznacza, że nasze myślenie o turystyce jest jednocześnie tworzeniem oferty spędzania czasu wolnego dla mieszkańców. Co więcej, atrakcyjność turystyczna i rekreacyjna Warszawy zależy w dużej mierze od jakości obiektów i przestrzeni publicznej, którymi chcemy się dzielić, ale jednocześnie je chronić. Do tego należy dodać ofertę podmiotów prywatnych, a także aktywności samych mieszkańców, zarówno indywidualnie, jak i w formie stowarzyszeń, ruchów miejskich i współpracy sąsiedzkiej. Jesteśmy zatem przekonani, że droga rozwoju oferty turystycznej Warszawy, doświadczana przez osoby odwiedzające Warszawę oraz jej mieszkańców, nie kształtuje się wyłącznie w urzędzie, ale jest działaniem rozproszonym. Wymaga zatem ustalenia wspólnych wartości i koordynacji wspólnych działań.

Po trzecie, traktujemy turystykę jako przestrzeń i aktywność gościnną. Turystyka to sfera otwarta, przyczyniająca się do tworzenia związków z obszarami znajdującymi się wokół miasta.

Warszawa z województwem mazowieckim tworzą region turystyczny, w którym ruch turystyczny i rekreacyjny odbywa się w trzech kierunkach: na zewnątrz miasta, do centrum miasta i między dzielnicami. Wierzymy, że Warszawa wzmacnia atrakcyjność turystyczną i rekreacyjną obszaru metropolitalnego, a obszar metropolitalny stanowi narzędzie równoważenia strumieni turystów odwiedzających miasto oraz poszerza ofertę miasta. Ponadto uważamy, że turystyka jako działalność opierająca się na spotkaniu mieszkańców z odwiedzającymi z całego świata służy wzmocnieniu relacji międzynarodowych i budowaniu pozycji Warszawy na arenie globalnej.

Po czwarte, w Warszawie problem nadmiernego wzrostu podaży i przyjazdów odwiedzających, będący przyczyną konfliktów społecznych (overtourism), pozostawał dotąd niewidoczny lub był minimalny. Kwestią absolutnie dla nas istotną jest w związku z tym dokładne monitorowanie rozwoju turystyki, a także taki jej rozwój, który będzie adekwatny do potencjału i potrzeb miasta.

Zgodnie z wnioskami „Diagnozy stanu turystyki w m.st. Warszawie w 2017 r.”, głównym problemem rozwojowym turystyki jest brak spójnej polityki miasta, dostosowującej funkcję turystyczną do celów „Strategii #Warszawa2030”. Niniejszy dokument stanowi odpowiedź na tak określone wyzwanie. Uważamy, że wykorzystanie pełnego potencjału tkwiącego w funkcji turystycznej Warszawy wymaga podejścia łączącego rozwój turystyki z innymi politykami dziedzinowymi, a także różne poziomy zarządzania: dzielnicowy, miejski, metropolitalny i regionalny. Polityka turystyczna Warszawy przejawia się zatem w określeniu ram planowania, zdefiniowaniu reguł dobrego współzrządzenia organizacją turystyki i promocją turystyczną, uzgodnionych z partnerami reprezentującymi sferę publiczną, prywatną

i społeczną. Wyraża się również poprzez wskazanie stopnia i zakresu zaangażowania władz miasta w turystykę, a także monitorowania jej rozwoju oraz koordynowania działań z partnerami. Podejście do organizacji i rozwoju turystyki oraz promocji turystycznej Warszawy powinno być zrównoważone i zintegrowane ze wszystkimi aspektami rozwoju miasta: gospodarczym, społecznym, przyrodniczym, kulturowym i terytorialnym.



2. KIERUNKI POLITYKI TURYSTYCZNEJ

Logika polityki turystycznej w miastach światowych oparta jest na zintegrowaniu priorytetów rozwoju turystyki z potencjałami i wyzwaniami całego miasta. Ma zatem charakter narzędziowy w odniesieniu do samej turystyki i odwołuje się do trzech wymiarów jej oddziaływania:

- jako narzędzia budowania kapitału marki miasta;
- jako płaszczyzny rozwoju miasta w wymiarze międzynarodowym (internacjonalizacji miasta);
- jako narzędzia wzrostu jakości życia mieszkańców.

„Polityka turystyczna m.st. Warszawy” wskazuje uniwersalne wartości i zasady dotyczące turystyki, których zastosowanie w praktycznych działaniach, realizowanych przez samorząd we współpracy z mieszkańcami i branżą, umożliwi optymalne zintegrowanie turystyki z rozwojem miasta i przyczyni się do wzmocnienia efektu prorozwojowego turystyki w trzech wymiarach jej oddziaływania.

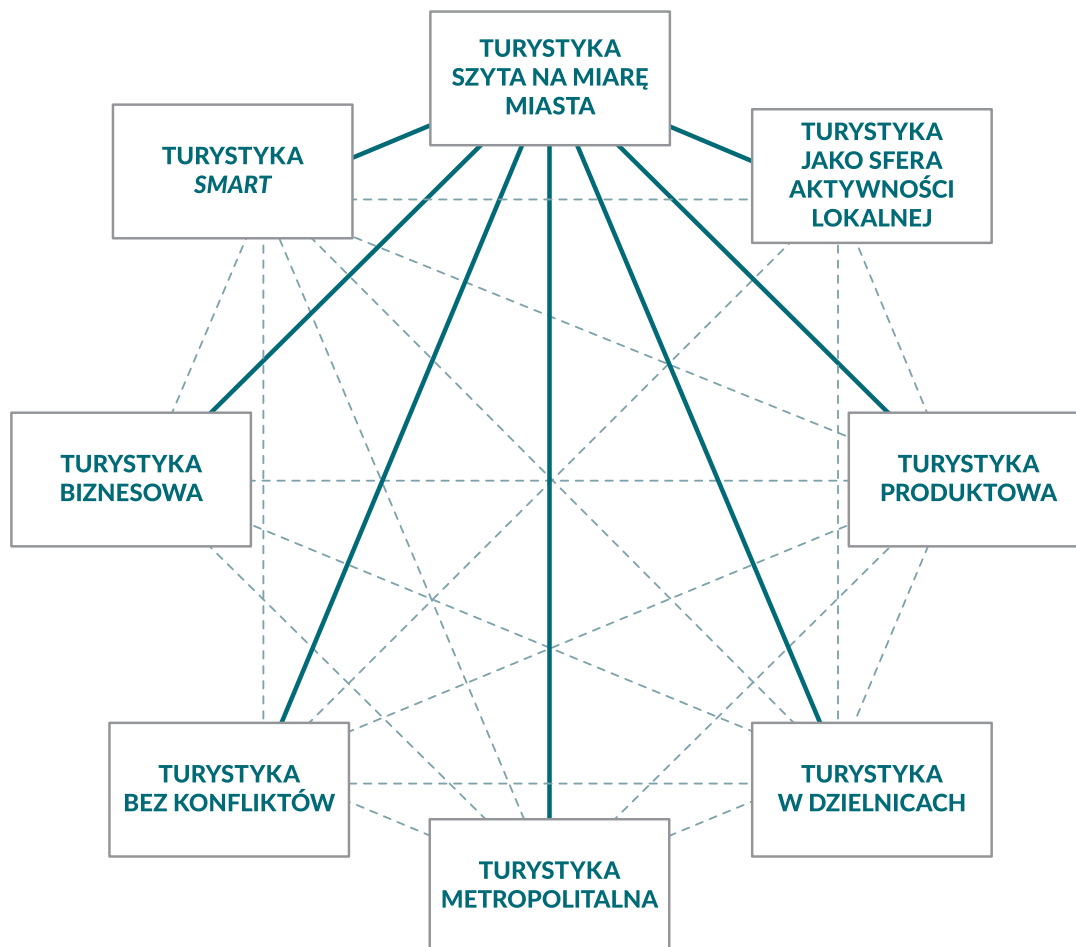
„Polityka turystyczna” definiuje 8 kierunków, które wskazują wzorcowe rozumienie sfery wsparcia rozwoju miasta poprzez turystykę. Wynikają one zarówno z wszechstronnej analizy wewnętrznego potencjału i warunków rozwojowych miasta stołecznego Warszawy zawartej w dokumencie „Diagnoza stanu turystyki w m.st. Warszawie

w 2017 r.”, jak i szerokiej analizy sposobu formułowania polityk turystycznych w innych miastach światowych zawartej w „Raporcie z analizy roli turystyki w rozwoju miast światowych”. Ich wdrożenie powinno mieć miejsce poprzez późniejsze uszczegółowienia realizowane głównie w ramach poszczególnych programów miasta stołecznego Warszawy wynikających z celów operacyjnych „Strategii #Warszawa2030”.

Kierunki nie stanowią odrębnych obszarów decyzji i aktywności, ale są względem siebie komplementarne, tj. powiązane ze sobą merytorycznie lub wykonawczo, co ilustruje rysunek na stronie 15.

W celu wskazania powiązania kierunków ze „Strategią #Warszawa2030” przy każdym z nich zostały wskazane cele operacyjne, które korespondują z danym kierunkiem. Wskazano także na komplementarność każdego kierunku z pozostałymi kierunkami.

■ RYSUNEK 1. POWIĄZANIA POMIĘDZY KIERUNKAMI „POLITYKI TURYSTYCZNEJ”



Źródło: opracowanie własne



2.1 TURYSTYKA SZYTA NA MIARĘ MIASTA

Warszawa należy do grona miast światowych. Jako stolica dużego kraju europejskiego posiada rozpoznawalną markę oraz pozycję silnego ośrodka gospodarczego, biznesowego, naukowego i kulturalnego oraz międzynarodowego węzła transportowego. Turystyka jest częścią tego sukcesu, co potwierdzają wyniki przedstawione w rozdziale 1.1. Pozycja Warszawy na międzynarodowym i krajowym rynku turystycznym sprawia, że w rozwoju turystyki kluczowe powinno się stać podejście jakościowe, co oznacza zintegrowanie turystyki z miastem. To nie miasto i jego mieszkańcy powinni przystosowywać się do rynku turystycznego, ale rynek do miasta, jego mieszkańców i ich potrzeb. Uważamy, że turystyka powinna pozytywnie oddziaływać na jakość życia lokalnej społeczności, dobrobyt ekonomiczny oraz kapitał innowacyjny miasta, a także być zorientowana na ochronę środowiska. To turystyka powinna być szyta na miarę miasta, a nie na odwrót. Pozytywna relacja turystyki z miastem i optymalne wykorzystanie jego turystycznego potencjału powinno przynieść

pozytywne efekty dla rozwoju Warszawy. Dlatego ważne jest wspieranie przez samorząd działań turystycznych, które będą akceptowane przez mieszkańców, inicjowane przez nich i zrozumiane jako podnoszące jakość korzystania z miasta przez wszystkich jego użytkowników (mieszkańców, odwiedzających, osoby przyjeżdżające do pracy/szkoły). Niezwykle istotne jest prowadzenie działań turystycznych, które nie wytrącają mieszkańców i przestrzeni miejskiej ze stanu równowagi.

Pojemność turystyczna Warszawy nie została osiągnięta – miasto ma możliwości przyjęcia większej liczby odwiedzających niż w 2019 roku. Tym samym powrót do wskaźników sprzed pandemii COVID-19 oraz dalszy wzrost całkowitej liczby turystów i odwiedzających jednodniowych jest pożądany. Nie powinniśmy jednak tkwić w krępującym nasze działania rozumieniu ścieżki rozwoju turystyki w Warszawie, utożsamiającym sukces ze wzrostem podstawowych mierników wielkości ruchu turystycznego oraz bazy turystycznej. Uważamy,

że naszym obowiązkiem nie jest ściganie się z innymi miastami w zakresie liczby turystów i jednodniowych odwiedzających, ale przyciąganie takich typów turystów, którzy będą „kompatybilni” z Warszawą i będą wspierali jej zrównoważony rozwój.

Niemalże znaczenie ma także wzmacnianie działań komunikacji marketingowej z tymi odbiorcami, którzy poszukują doświadczeń zgodnych z realnym potencjałem kulturowym, społecznym i gospodarczym oraz tożsamością miasta. Istotne jest przyciąganie turystów świadomych, niepodążających za tłumem i chcących odkrywać prawdziwe oblicze Warszawy oraz zachęcanie ich do powrotu w celu coraz głębszego poznania miasta. To oznacza odstąpienie od wspierania działań ukierunkowanych na odwiedzających, którzy zostali przyciągnięci wizerunkiem miasta kształtowanym przez pośredników komercyjnych na globalnym masowym rynku turystycznym.

Podstawą planowania działań marketingowych powinna być analiza behawioralna odbiorców oferty turystycznej miasta. Tym samym wybór rynków geograficznych powinien być pochodną segmentacji behawioralnej. Segmenty turystów odwiedzających Warszawę zostały zdefiniowane w „Diagnozie stanu turystyki w m.st. Warszawie w 2017 r.”. Podzielono je na dwie grupy – turystów krajowych i turystów zagranicznych. Do segmentów turystów krajowych zaliczamy:

■ **okazjonalnego bywalca:** przyjeżdża z dużego miasta w konkretnym celu kilkakrotnie w ciągu roku; zwiedza nowe atrakcje w mieście (nawet jeżeli jego przyjazd jest związany z wyjazdem służbowym); udział w wydarzeniu (np. koncercie, imprezie sportowej) może być głównym celem jego przyjazdu;

■ **młodego odkrywcę kulturowego:** przyjeżdża w grupie koleżeńskiej lub z wycieczką szkolną; zwiedza podstawowe atrakcje, m.in. „Warszawy królewskiej”; nie ma wpływu na dobór zwiedzanych atrakcji, jeżeli jest uczestnikiem wycieczki szkolnej; w grupie koleżeńskiej poszukuje kulturowych miejsc kulinarnych, wieczorem pójdzie do klubu (latem nad Wisłę); wydaje stosunkowo mało;

■ **pedagoga:** przyjeżdża w celu pokazania dziecku stolicy i odwiedzenia atrakcji skierowanych do dzieci; zwiedza powierzchownie podstawowe atrakcje miasta.

Do segmentów turystów zagranicznych zaliczamy natomiast:

■ **hipstera:** poszukuje rekomendacji w mediach społecznościowych; zwiedza powierzchownie podstawowe atrakcje; oddala się w interesujące dla niego, nawet peryferyjne miejsca; poszukuje ciekawych miejsc kulinarnych i rozrywkowych oraz kontaktu z mieszkańcami;

■ **indywidualnego odkrywcę kulturowego:** przyjeżdża w towarzystwie rodziny lub przyjaciół, rzadziej samotnie; interesuje go kultura wysoka oraz oryginalne tematyczne muzea; ceni ofertę sklepów i galerii handlowych; przyjeżdżając w celach służbowych chce zwiedzić miasto na tyle, na ile pozwala mu czas;

■ **zorganizowanego odkrywcę kulturowego:** przyjeżdża po raz pierwszy, w grupie zorganizowanej; zwiedza podstawowe zabytki; jest ciekawy, jak wygląda miasto i jego codzienne życie; podporządkowany programowi zwiedzania, wieczorem samodzielnie poznaje miasto;

■ **podróżnika pamięci:** przedstawiciel młodego lub starego pokolenia uczestniczącego w podróży związanej z dziedzictwem judaistycznym; przyjeżdża w grupie zorganizowanej; powierzchownie poznaje inne atrakcje miasta, niezwiązane z judaikami;

■ **polonusa sentymentalnego:** przyjeżdża w grupie znajomych, z rodziną lub samotnie; interesuje go sztuka wysoka; chce zobaczyć, co się w mieście zmieniło od ostatniej wizyty; ceni ofertę sklepów i galerii handlowych.

Ze względu na dużą dynamikę zmian społecznych i postaw konsumpcyjnych analiza segmentów turystów odwiedzających Warszawę powinna być weryfikowana maksymalnie co pięć lat, a rynków geograficznych – co trzy.

Segmenty osób odwiedzających miasto to tylko jeden z aspektów turystyki, które powinny podlegać systematycznemu monitoringowi poprzez wykorzystanie dostępnych źródeł statystyki publicznej oraz badań bezpośrednich. Badania i analizy powinny obejmować także następujący zakres:

■ stan i dynamikę potencjału turystycznego: bazę noclegową, gastronomiczną, dostępność i infrastrukturę komunikacyjną, bazę konferencyjną, atrakcje turystyczne, obiekty kulturalno-rozrywkowe;

■ stan i dynamikę popytu turystycznego: liczbę turystów i odwiedzających jednodniowych, analizę odwiedzających pod względem cech behawioralnych, demograficznych, geograficznych i ekonomicznych, wydatki ponoszone przez odwiedzających, natężenie ruchu turystycznego w przestrzeni miasta;

■ wpływ turystyki na relacje społeczne: pomiar stosunku mieszkańców do turystów oraz rozwoju turystyki;

■ wpływ turystyki na gospodarkę Warszawy: spożycie turystyczne, wartość dodaną oraz wpływ turystyki na PKB miasta, zatrudnienie w turystyce, nakłady inwestycyjne, wpływy i wydatki budżetu miasta związane z turystyką;

■ marketing: pomiar wizerunku Warszawy w wymiarze turystycznym, segmentację odbiorców oferty turystycznej, analizę rynków geograficznych, z których pochodzą odwiedzający, pomiar skuteczności prowadzonych działań promocyjnych;

■ rozwój oferty (produktów) – pomiar satysfakcji turystów oraz ocenę jakości oferty turystycznej miasta, analizę stanu i dynamiki potencjału miast konkurencyjnych;

■ stan i dynamikę rynku spotkań oraz jego wpływu na gospodarkę.

Z uwagi na rozproszenie turystyki oraz jej wpływ na wszystkie aspekty funkcjonowania miasta, pozyskiwanie powyższych danych powinno leżeć w gestii samorządu Warszawy. Dane powinny być udostępniane publicznie w postaci ogólnodostępnej bazy. Każdy z powyższych zakresów monitoringu turystycznego powinien być realizowany nie rzadziej niż co trzy lata.

■ **Kierunek komplementarny ze wszystkimi pozostałymi kierunkami.**

■ **Powiązanie z celami operacyjnymi „Strategii #Warszawa2030”:**

- 1.1. Dbamy o siebie nawzajem
- 4.3. Przyciągamy talenty i liderów



2.2 TURYSTYKA JAKO SFERA AKTYWNOŚCI LOKALNEJ

Potrzeby i jakość życia lokalnych społeczności są dla nas ważniejsze od potrzeb i zadowolenia turystów. Turyści powinni mieć natomiast możliwość korzystania z miasta, jego dostępnych zasobów i przestrzeni. Istotny jest także udział mieszkańców w tworzeniu lokalnych, zrównoważonych ofert turystycznych. Uważamy mieszkańców za lokalnych ekspertów w zakresie wykorzystania potencjału miasta i możliwości spędzania czasu wolnego oraz inspiracji dotyczących nowych form aktywności turystycznej.

Turystyka w Warszawie powinna mieć charakter partycypacyjny, zachęcać do współdziałania i zmniejszać sferę wykluczenia społecznego. Jest ona jednocześnie źródłem tolerancji oraz poczucia tożsamości lokalnej wszystkich mieszkańców. Wierzmy, że działalność turystyczna może zachęcać mieszkańców do odgrywania aktywnej roli w miejskich inicjatywach rozwojowych oraz wpływać na ich postawy społeczne. Konieczne jest, aby mieszkańcy – poprzez przedstawicieli ruchów

miejskich i społecznych, inicjatyw dzielnicowych, osiedlowych i innych lokalnych stowarzyszeń – brali udział w konsultacjach dotyczących nowych inwestycji i inicjatyw mających związek z turystyką. Istotne jest zachęcanie mieszkańców do podejmowania aktywności biznesowej w sferze turystyki i tym samym angażowania się w jej rozwój. Działalność turystyczna (kulturalna, gastronomiczna czy edukacyjna) może bowiem przynosić mieszkańcom wymierne korzyści ekonomiczne, jak i wpływać na innowacyjność oferty turystycznej miasta.

Z punktu widzenia polityki turystycznej korzystne jest wspieranie oddolnych inicjatyw lokalnych opartych na kreatywności aktywnych warszawiaków. Turystyka to sfera posiadająca potencjał kreowania centrów lokalnych, które mają stanowić obszary ogniskujące życie społeczne mieszkańców w dzielnicach. Ważne jest zachęcanie do budowania innowacyjnych ofert, które wzmocnią unikatowość miasta i poczucie tożsamości lokalnej mieszkańców. Jesteśmy przeciw

tworzeniu w Warszawie enklaw turystycznych, w których mieszkańcy nie są mile widziani. Popieramy ideę realizacji projektów opartych na zasadzie powszechnego udziału i równego dostępu, niezależnie od wieku, płci, orientacji seksualnej, pochodzenia, obywatelstwa, wyznania, poglądów, zamożności czy stanu zdrowia.

Istotne jest tworzenie instytucjonalnych zachęt dla podejmowanych przez mieszkańców i przedsiębiorców działań proturystycznych zgodnych ze zrównoważonym rozwojem, zorientowanych na:

- tworzenie obiektów i przestrzeni, których ideą będzie umożliwienie spotkań turystów z mieszkańcami;
- tworzenie atrakcji i przestrzeni uwypuklających unikalny charakter, tożsamość i historię Warszawy lokalnej (dzielnice, ulic, budynków);
- tworzenie form spędzania wolnego czasu w oparciu o środowisko przyrodnicze oraz tworzenie proekologicznych rozwiązań w usługach gastronomicznych, noclegowych, transportowych, kulturowych czy edukacyjnych;
- tworzenie programów, które np. zachęcałyby do kreowania pakietów ofert dla turystów zaangażowanych w sprawy lokalne, w których powstawanie i animację włączyliby lokalni społecznicy i przedsiębiorcy.

Uważamy, że turystyka powinna wspierać rozwój środowisk twórczych stolicy, w tym ich aktywności w zakresie zwiększania dostępności oferty tych środowisk dla turystów kulturowych, weekendowych, turystyki edukacyjnej czy turystyki biznesowej. W Warszawie funkcjonują wiodące w Polsce ośrodki związane z szeroko pojętymi przemysłami kreatywnymi, w tym w obszarze architektury,

wzornictwa, sztuki współczesnej, teatru, filmu czy produkcji audiowizualnych. Wiele z tych instytucji oraz powiązanych z nimi podmiotów (w tym instytucji pozarządowych, wyższych uczelni, jednostek twórczych) generuje wysokiej jakości, często unikalną w skali Polski i Europy ofertę aktywności kulturalnych, udostępnianych także w ofercie „otwartej”, które mogłyby stać się częścią oferty i wizerunku turystycznego Warszawy.

Kluczowe dla wsparcia przez nas działań w tym zakresie będzie integrowanie i wzmacnianie komunikacji marketingowej otwartej oferty kulturalnej rozproszonych jednostek publicznych oraz prywatnych stolicy. Przykładami są warsztaty dla dzieci i dorosłych, festiwale filmowe, fotograficzne, sztuki nowoczesnej, a także targi mody prezentujące młodych projektantów, wystawy czy cykle otwartych wykładów, spacerów architektonicznych, akcji i happeningów plenerowych. Największą uwagę będziemy przykładać do rozwoju oferty silnie związanej z tożsamością miasta, aby dopełniła ona przekaz polskiego dziedzictwa i historii Warszawy.

Kierunek komplementarny z kierunkami:

Turystyka szyta na miarę miasta, Turystyka produktowa, Turystyka w dzielnicach, Turystyka bez konfliktów, Turystyka smart.

Powiązanie z celami operacyjnymi

„Strategii #Warszawa2030”:

- 1.1. Dbamy o siebie nawzajem
- 1.2. Wspólnie decydujemy o naszym mieście
- 2.2. Aktywnie spędzamy czas wolny blisko domu
- 2.4. Działamy w warunkach przyjaznych dla rozwoju biznesu
- 3.1. Korzystamy z atrakcyjnej przestrzeni publicznej
- 3.2. Żyjemy w czystym środowisku przyrodniczym
- 4.1. Rozwijamy nasz twórczy potencjał
- 4.3. Przyciągamy talenty i liderów



2.3 TURYSTYKA PRODUKTOWA

Turyści odwiedzający dane miejsce oczekują, że otrzymają – w formie konkretnej oferty rynkowej lub zbioru uporządkowanych wskazówek, jak spędzić czas wolny oraz jakie atrakcje zwiedzić – propozycję, pasującą do ich oczekiwań i potrzeb. Dlatego podstawą rozwoju oferty turystycznej miasta oraz podkreślania jego atrakcyjności w komunikatach marketingowych powinny być obszary produktowe.

Obszary produktowe Warszawy zostały zidentyfikowane w ramach prac nad „Diagnozą stanu turystyki w m.st. Warszawie w 2017 r.”¹⁶. Zgodnie z jej zapisami, do flagowych produktów tematycznych, które są najczęściej podstawowym motywem pierwszego przyjazdu do Warszawy oraz stanowią największy potencjał turystyczny miasta, należą:

■ **Warszawa królewska** – produkt obejmujący miejsca, obiekty i wydarzenia związane z czasami panowania polskich władców;

■ **Warszawa walcząca** – produkt obejmujący miejsca, obiekty i wydarzenia związane z walką narodu polskiego o wolność i niepodległość;

■ **Warszawa Judaica** – produkt obejmujący miejsca, obiekty i wydarzenia związane z historią i kulturą narodu żydowskiego;

■ **Warszawa Chopina** – produkt mający charakter metropolitalny, obejmujący miejsca, obiekty i wydarzenia związane z życiem i twórczością Fryderyka Chopina;

■ **MICE**¹⁷ – obejmuje szeroko pojętą ofertę infrastrukturalną, usługową oraz pośrednictwa z zakresu przemysłu spotkań, realizowaną w obiektach targowych i konferencyjnych;

■ **city break** – formuła produktu będącego ofertą krótkiego pobytu turystycznego (2-5 dni), która nie wskazuje na konkretne atrakcje i miejsca; oferta

może być zróżnicowana w zależności od sezonu turystycznego oraz motywów przyjazdu.

Ponadto zostały zidentyfikowane produkty uzupełniające: Warszawska Wisła, Klimaty warszawskiej Pragi, Kulturalna Warszawa, Warszawa kulinarna, Warszawa dla dzieci, Współczesna architektura i sztuka, Socrealizm, Zielona Warszawa, Zimowa Warszawa, Shopping, Turystyka medyczna, Sportowa Warszawa, Clubbing.

Wszystkie obszary produktowe należy promować wśród wybranych segmentów turystów oraz na wyselekcjonowanych rynkach geograficznych. Kluczowy jest odpowiedni dobór produktów do potrzeb segmentów oraz specyfiki rynków. Weryfikacja obszarów produktowych Warszawy powinna być dokonywana nie rzadziej niż co trzy lata. Powinna ona brać pod uwagę ich zgodność z tożsamością marki Warszawa, unikalność wobec miast konkurencyjnych, zgodność z bieżącymi trendami turystycznymi, a także wzajemną komplementarność. Dobór produktów do poszczególnych segmentów i na poszczególne rynki geograficzne powinien być weryfikowany w warunkach partnerstwa między władzami miasta a lokalną branżą turystyczną co trzy lata.

Promocja produktowa powinna być zgodna (oraz następować równolegle) z działaniami z zakresu komunikacji marki Warszawa. Komunikowanie marki powinno koncentrować się na jej czterech wartościach: otwartości, różnorodności, aktywności i przyjazności. Oznacza to dążenie do kreowania obrazu Warszawy dla wszystkich, dającej przestrzeń do działania, realizacji planów, a także zapraszającej i przyciągającej każdego, kto chce tu żyć i się rozwijać. Ponadto Warszawa powinna być pokazywana, jako miejsce gdzie wiele się dzieje, spotykają się różne style, doświadczenia i osobowości, a energia ludzi i potencjał

miasta motywują do działania. Warszawa jest także miastem, w którym ludzie są życzliwi, przyjaźnie nastawieni do siebie i innych, a miasto dostosowuje się do potrzeb mieszkańców. Treść i forma komunikatów oraz sposób komunikacji powinien być zgodny z zapisami „Wytucznych do komunikowania marki Warszawa w obszarze turystyki”.

Silna identyfikacja wizerunku Warszawy z wizerunkiem Polski powoduje, że celem przyjazdu istotnej części turystów do Warszawy jest uczestnictwo w wydarzeniu kulturalnym o randze narodowej lub międzynarodowej, np. wystawie, koncercie, spektaklu, operze, meczu polskiej reprezentacji narodowej, a także konferencji i zjeździe o charakterze naukowym. Z wizerunku Warszawy w oczach obcokrajowców także wynika, że Warszawa to esencja Polski, gdyż jest identyfikowana w ich umysłach przez pryzmat historii i kultury polskiej. Dla obcokrajowców przyjazd do Warszawy oznacza często odwiedzenie Polski. Poznanie klimatu miasta oraz charakteru i zwyczajów mieszkańców Warszawy oznacza dla nich często poznanie Polaków, polskiej kultury, obyczajów czy kuchni. Będziemy popierać wykorzystywanie tej zbieżności w komunikacji marki w obszarze turystyki, a także dążyć do zachęcania Polaków do odwiedzenia Warszawy i obcowania z wysokiej klasy ofertą narodową, a turystów zagranicznych do poznania Polski w pigułce. Istotne jest, aby oferta edukacyjna Warszawy nie była ukierunkowana wyłącznie na poznanie miejsc i obiektów historycznych i martyrologicznych (wchodzących w skład obszarów produktowych: Warszawa królewska, Warszawa walcząca, Warszawa Judaica), ale także na kulturę i sztukę współczesną, zarówno o charakterze wystawienniczym, jak i performatywnym.

Warunkiem koniecznym do skutecznego funkcjonowania miasta na rynku turystycznym jest to, aby marketing turystyczny był prowadzony ze wsparciem organizacji mającej poparcie lokalnej branży turystycznej.

Wskazane jest także zapewnienie wsparcia szkoleniowego i marketingowego ułatwiającego przedsiębiorcom turystycznym rozwój i integrowanie ofert w ramach obszarów produktowych rekomendowanych przez miasto. Istotne jest również stworzenie standardów sieciowania współpracy przedsiębiorców w zakresie współtworzenia oferty produktów turystycznych.

Kierunek komplementarny ze wszystkimi pozostałymi kierunkami.

Powiązanie z celami operacyjnymi

„Strategii #Warszawa2030”:

2.4. Działamy w warunkach przyjaznych dla rozwoju biznesu

4.1. Rozwijamy nasz twórczy potencjał

4.3. Przyciągamy talenty i liderów



2.4 TURYSTYKA W DZIELNICACH

Jednym z kluczowych zagadnień „Polityki turystycznej” jest rozpraszanie ruchu turystycznego w mieście. Naszym celem jest zwiększanie aktywności turystycznej w innych dzielnicach Warszawy dla uniknięcia natłoku turystów w Śródmieściu. Poznawanie lokalności poszczególnych dzielnic jest atrakcyjne z punktu widzenia turysty. Rozszerzanie oferty o kolejne dzielnice wymaga jednak zrównoważonego podejścia, gdyż zachowanie pozytywnej relacji pomiędzy dzieleniem się lokalnością a spokojem życia mieszkańców jest dla nas kluczowe. Należy zatem skoncentrować się na rozwijaniu wszelkich produktów opartych na idei „czuć się jak mieszkańiec” (live like local), które będą pozytywnie zaopiniowane przez mieszkańców dzielnic lub obszarów, których będą dotyczyły. Podejście to rozwinięciem identyfikacji mieszkańców z dzielnicami i ich dumę związaną z miejscem zamieszkania.

Warszawa jest miastem metropolitalnym, którego nie można poznać i doświadczyć odwiedzając

wyłącznie najpopularniejsze miejsca i atrakcje. Zwiedzając Muzeum Łazienki Królewskie, Pałac Kultury i Nauki, Zamek Królewski czy Muzeum Narodowe turyści nie poznają w pełni różnorodności Warszawy. Przebywając w Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie czy w Muzeum Powstania Warszawskiego znajdują się oni wręcz na „turystycznej wyspie”, niepowiązanej z dzielnicą, w której obiekt się znajduje. Kreowanie i promowanie oferty produktów turystycznych Warszawy powinno zatem uwzględniać specyfikę dzielnic, z których składa się miasto.

Z czasem możliwe będzie także promowanie ofert dzielnic o dużym potencjale turystycznym jako interesujących celów podróży. Szczególnie wśród segmentów odwiedzających, którzy powracają do Warszawy i znają już jej główne atrakcje i flagowe produkty tematyczne. Wiele dzielnic posiada bowiem interesujące zabytki, muzea, przestrzenie rekreacyjne, centra handlowe, restauracje oraz gości różnorodne wydarzenia kulturalne i sportowe.

Mogą one wnieść nową wartość i wspólnie stworzyć mozaikę turystyczną, jakiej nie ma żadne inne miasto w Polsce. Uwzględniając ofertę turystyczną dzielnic wychodzimy naprzeciw oczekiwaniom turystów, którzy poszukują lokalności, autentyczności i różnorodności, są zorientowani na nowe trendy i chcą żyć jak mieszkańcy miast, które odwiedzają.

Rozwój turystyki w dzielnicach powinien być tak planowany, aby atrakcje turystyczne, stanowiące węzły ruchu turystycznego (istniejące oraz planowane), były ze sobą dobrze skomunikowane i powiązane atrakcyjnymi przestrzeniami publicznymi tak, aby w efekcie zwiększyć liczbę zwiedzanych miejsc i obiektów. Ważne jest, aby potencjał turystyczny poszczególnych lokalizacji w dzielnicach był ze sobą łączony za pomocą ulic i placów, z funkcjami handlowo-usługowymi. Istotny jest także rozwój infrastruktury terenów zieleni (np. o ścieżki spacerowe, ławki i inne meble miejskie, zadaszone miejsca do odpoczynku) i innych obszarów charakteryzujących się dużym stopniem przepływu ruchu pieszego oraz potencjałem rekreacyjnym (np. prześwity i bramy budynków, skróty komunikacyjne, dziedzińce). Ponadto oznakowanie przestrzeni publicznych w dzielnicach powinno być realizowane zgodnie z najwyższymi standardami, z uwzględnieniem potrzeb turystów zagranicznych i osób z niepełnosprawnościami (np. dysfunkcją wzroku, poruszania się).

Kierunek turystyki dzielnicowej oznacza, że oferta turystyczna tych obszarów powinna być tworzona i promowana jako oferta obszarów powiązanych ze sobą, jednak mających własną tożsamość. Podejmowane aktywności powinny prowadzić do podkreślania i wzmacniania wyjątkowości, charakteru i klimatu dzielnic i jednocześnie wpisywać się w obszary produktowe Warszawy.

Na szczeblu całego miasta oraz na szczeblu dzielnic istotne jest uspoźnienie narzędzi marketingowych i komunikatów kierowanych do potencjalnych odwiedzających. W komunikatach marketingowych należy podkreślać przestrzenne zróżnicowanie oferty turystycznej Warszawy oraz jej różnorodność względem pór roku, stwarzając pretekst do bardziej zrównoważonych wizyt w mieście (dłuższych, rozbudowanych przestrzennie i rozłożonych w czasie). Podział korzyści ekonomicznych wynikających z rozwoju funkcji turystycznej całego miasta będzie dzięki temu bardziej równomiernie rozłożony.

Kierunek komplementarny ze wszystkimi pozostałymi kierunkami.

Powiązanie z celami operacyjnymi „Strategii #Warszawa2030”:

- 1.1. Dbamy o siebie nawzajem
- 1.2. Wspólnie decydujemy o naszym mieście
- 2.2. Aktywnie spędzamy czas wolny blisko domu
- 3.1. Korzystamy z atrakcyjnej przestrzeni publicznej
- 3.3. Korzystamy z przyjaznego systemu transportowego
- 4.3. Przyciągamy talenty i liderów



2.5 TURYSTYKA METROPOLITALNA

Odwiedzając miasta metropolitalne, turyści mają potrzebę przeżycia spójnego doświadczenia turystycznego, zwiedzając zarówno atrakcje zlokalizowane w ich centrach, jak i na obszarach podmiejskich. Turystyka powinna być zatem motorem napędowym zintegrowanego rozwoju Warszawy oraz jej obszaru metropolitalnego.

Ważna jest dla nas ciągłość narracji i zbieżność tematyczna oferty metropolii warszawskiej. Poprzez integrację komunikacji marketingowej ofert zlokalizowanych w granicach administracyjnych miasta i poza nim należy podkreślać dbałość o zapewnianie turystom bogatszych doświadczeń oraz większej satysfakcji z pobytu. Ponadto powinno się dążyć do proponowania turystom zrównoważonych form pobytów poprzez wzbogacenie wizyty o wyjazd poza miasto, co doprowadzi do zmniejszenia gęstości ruchu turystycznego w centrum oraz złagodzenia uciążliwości dla warszawiaków i środowiska przyrodniczego miasta. Otwierając się na współpracę

z obszarem metropolitalnym, Warszawa podkreśli rolę lidera turystycznego, który dzieli się swoją atrakcyjnością i siłą marki rozpoznawalnej na rynku krajowym i zagranicznym.

Chcemy otwierać się na współpracę w tworzeniu oferty turystycznej i budowaniu systemowych rozwiązań wszędzie tam, gdzie kooperacja pomiędzy samorządami przyczyni się do wykreowania wartości dodanej dla turystów. Zależy nam na precyzowaniu wspólnych pól tematycznych, wokół których można budować ofertę turystyczną, jak i możliwych do rozwinięcia we współpracy z gminami ościennymi form turystyki, dla których miasto nie mogłoby stworzyć pełnej oferty produktowej.

Naturalnymi polami wspólnej aktywności i budowania sieciowych produktów turystycznych powinny być obszary produktowe zidentyfikowane w „Diagnozie stanu turystyki w m.st. Warszawie w 2017 r.,” które przekraczają zakresem przestrzennym granice administracyjne miasta:

Warszawa Chopina, Warszawska Wisła, Zielona Warszawa, Warszawa kulinarna, Warszawa dla dzieci. Kooperacja wydaje się także nieodzowna w odniesieniu do rozwoju turystyki aktywnej oraz turystyki biznesowej. Takie atrakcje, jak Zalew Zegrzyński, Kampinoski Park Narodowy czy Dom Urodzenia Fryderyka Chopina i Park w Żelazowej Woli mogą znacząco wzbogacić przeżycie turysty, jeżeli będą dołączane do oferty Warszawy (np. w ramach turystyki aktywnej czy produktu Warszawa Chopina). Konieczna będzie również współpraca w ramach spójnego systemu informacji turystycznej oraz zapewnienia transportu pomiędzy atrakcjami turystycznymi.

Kierunek komplementarny z kierunkami:

Turystyka szyta na miarę miasta, Turystyka w dzielnicach, Turystyka produktowa, Turystyka bez konfliktów, Turystyka biznesowa, Turystyka smart.

Powiązanie z celami operacyjnymi

„Strategii #Warszawa2030”:

- 3.1. Korzystamy z atrakcyjnej przestrzeni publicznej
- 3.3. Korzystamy z przyjaznego systemu transportowego
- 4.3. Przyciągamy talenty i liderów

Powiązanie z celami strategicznymi „Strategii Rozwoju Obszaru Metropolitalnego Warszawy do roku 2030”:

- Cel 0: Warszawa wraz ze swoim obszarem metropolitalnym jako znacząca metropolia europejska
- Cel 3: Zintegrowana, atrakcyjna oferta spędzania czasu wolnego, wykorzystująca potencjał przyrodniczy, kulturalny i historyczny OMW



2.6 TURYSTYKA BEZ KONFLIKTÓW

Rozwój turystyki w Warszawie powinien prowadzić do wzmacniania odporności miasta w wymiarze ekologicznym, społecznym, ekonomicznym i infrastrukturalnym. Dotyczy to zagrożeń związanych z presją tworzoną przez współczesne globalne uwarunkowania zewnętrzne wywołane przez ruch turystyczny oraz nowe inwestycje turystyczne, a także przez rozwój innych funkcji miejskich. Ważne jest tworzenie bezpiecznych, zielonych, odpowiednio skomunikowanych, wysokiej jakości przestrzeni publicznych, dostępnych zarówno dla mieszkańców, jak i turystów. Ulice i ścieżki rowerowe, chodniki, place, bulwary, ogrody i parki poprzez swoją wielofunkcyjność sprzyjają interakcjom i więziom społecznym, integracji, zdrowiu i dobremu samopoczuciu użytkowników miasta, dialogowi międzykulturowemu, a także warunkom świadczenia usług i wymiany handlowej. Przyczyniają się do bezkonfliktowego realizowania zróżnicowanych celów i potrzeb wszystkich użytkowników.

Turystyka w Warszawie powinna rozwijać się z poszanowaniem zaleceń zaproponowanych w raporcie na temat zmian klimatycznych Międzyrządowego Zespołu ds. Zmian Klimatu oraz porozumienia Konferencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu z Paryża z 2015 roku¹⁸. Oznacza to, że rozwiązania dotyczące lokalizacji i sposobu tworzenia atrakcji turystycznych, inwestycji turystycznych i rekreacyjnych, transportu, organizacji ruchu turystycznego oraz konsumpcji produktów turystycznych powinny prowadzić m.in. do ograniczenia emisji dwutlenku węgla, ograniczania ilości odpadów, zapewnienia retencji wody oraz wspierania recyklingu. Ważne będzie zachęcanie turystów i usługodawców turystycznych do zachowań wzmacniających odporność miasta w wymiarze ekologicznym, społecznym i infrastrukturalnym, np. ograniczania używania jednorazowych naczyń i opakowań, zmniejszania zużycia wody i energii, korzystania z transportu publicznego

oraz alternatywnego, tworzenia i użytkowania przestrzeni zielonych, tworzenia tymczasowych terenów rekreacyjnych w miejscach zaniedbanych (lukach w zwartej zabudowie ulic, miejscach zdegradowanych itp.).

Kluczową kwestią jest ochrona Warszawy przed turystyfikacją, czyli zdominowaniem atrakcyjnych przestrzeni przez funkcję turystyczną, a także przed hipertrofią turystyki, czyli nadmiernym wzrostem podaży i przyjazdów odwiedzających, przekraczającym dopuszczalne progi pojemnościowe i będącym przyczyną konfliktów społecznych. Turystyka musi być zarządzana i rozwijana w taki sposób, by przyczynić się do minimalizacji lub uniknięcia konfliktów i napięć między mieszkańcami a odwiedzającymi. W tym celu należy utworzyć zbiór wskaźników, za pomocą których będzie monitorowany rozwój turystyki na szczeblu miasta i dzielnic. Istotne jest badanie zarówno kierunków przemieszczania się turystów, wpływu turystyki na środowisko przyrodnicze, stopnia użytkowania przestrzeni publicznej, zakresu rozwoju wynajmu krótkoterminowego w celach turystycznych, jak i zadowolenia mieszkańców z życia w mieście oraz ich stosunku do turystów. Przesycona turystami przestrzeń miasta staje się mało atrakcyjna, spada poziom zadowolenia i satysfakcja samych turystów, a przede wszystkim jakość życia mieszkańców.

Ważne jest zapewnienie bezpieczeństwa mieszkańcom i turystom. Każdy, kto przebywa w Warszawie, powinien czuć się bezpiecznie, bez względu na język, rasę, tożsamość kulturową, wyznanie, płeć czy orientację seksualną. Jest to jedna z podstawowych potrzeb każdego człowieka, zapewniająca komfort korzystania z zasobów miasta, eliminująca niepokój i niepewność.

Szczególnie istotna jest dla nas kwestia bezkonfliktowego i bezpiecznego rozwoju usług i atrakcji turystycznych oferowanych w godzinach wieczornych i nocnych. Dotyczy to przede wszystkim usług rozrywkowych, kulturalnych, gastronomicznych oraz transportowych. Ważna jest współpraca władz miasta z partnerami tworzącymi gospodarkę nocy i ukierunkowanie na podejmowanie zintegrowanych działań na rzecz harmonijnego rozwoju „nocnej Warszawy”, w tym promowanie zrównoważonego życia nocnego miasta. W wielu miastach europejskich i światowych powoływany jest w tym celu tzw. nocny burmistrz. Ponadto ważne jest wspieranie działań mieszkańców zmierzających do zawierania wszelkich form umów społecznych regulujących warunki porządku i bezpieczeństwa publicznego w godzinach ciszy nocnej oraz wykorzystania przestrzeni publicznej do świadczenia usług komercyjnych.

Kierunek komplementarny z kierunkami:

Turystyka szyta na miarę miasta, Turystyka jako sfera aktywności lokalnej, Turystyka produktowa, Turystyka w dzielnicach, Turystyka metropolitalna, Turystyka smart.

Powiązanie z celami operacyjnymi „Strategii #Warszawa2030”:

- 1.1. Dbamy o siebie nawzajem
- 1.2. Wspólnie decydujemy o naszym mieście
- 3.1. Korzystamy z atrakcyjnej przestrzeni publicznej
- 3.2. Żyjemy w czystym środowisku przyrodniczym
- 3.3. Korzystamy z przyjaznego systemu transportowego



2.7 TURYSTYKA BIZNESOWA

Rozwojowi turystyki biznesowej w Warszawie sprzyja potencjał administracyjny stolicy, potencjał infrastrukturalny (zarówno transportowy, jak i konferencyjny, noclegowy, gastronomiczny) oraz potencjał biznesowy (skupienie głównych siedzib zarządów korporacji krajowych, jak i głównych siedzib lub regionalnych oddziałów korporacji transnarodowych, a także firm prowadzących wysoko wyspecjalizowane usługi biznesowe). Warszawa jako stolica jest dla zagranicznych organizatorów bądź zleceniodawców spotkań lub wydarzeń biznesowych w Polsce naturalną lokalizacją.

Turystyka biznesowa wspiera gospodarkę Warszawy przede wszystkim w odniesieniu do sektorów o wysokiej wartości dodanej, czyli ukierunkowanych na pełnienie działalności usługowej najwyższego rzędu: politycznych, administracyjnych, kulturalnych, naukowych, edukacyjnych, gospodarczych, finansowych, komunikacyjnych i informacyjnych, a także

działalności instytucji reprezentujących struktury kierowania, zarządzania i kontroli w skali międzynarodowej. Turystyka biznesowa sprzyja zatem rozwojowi gospodarcemu miasta, jest nośnikiem nowych idei gospodarczych oraz innowacji, przyczynia się do propagowania warszawskich osiągnięć naukowych, kulturalnych i gospodarczych na całym świecie. Dlatego równoległe do działań promujących Warszawę, ukierunkowanych na nabywców i uczestników rynku podróży biznesowych (tj. uczestników konferencji i wydarzeń biznesowych, indywidualnych podróżnych w celach służbowych, wystawców i odwiedzających imprezy targowe oraz uczestników podróży motywacyjnych i wyjazdów korporacyjnych), należy promować miasto w celu pozyskiwania kapitałów zewnętrznych, takich jak: nowi mieszkańcy, kapitał intelektualny w postaci studentów, kapitał kulturowy, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, innowacje o charakterze otwartym, a także pieniądź zewnętrzny.

Warunkiem koniecznym do skutecznego funkcjonowania Warszawy w sektorze turystyki biznesowej jest promocja miasta na międzynarodowym rynku spotkań za pośrednictwem organizacji mającej poparcie lokalnej branży spotkań. Istotną kwestią jest wspieranie jej działań w zakresie dyplomacji publicznej, koniecznej w pozyskiwaniu spotkań i wydarzeń o kluczowym znaczeniu i randze. Uważamy także, że skuteczne funkcjonowanie Warszawy na światowym rynku spotkań powinno polegać na zwiększonym niż do tej pory wsparciu finansowym działań z zakresu promocji turystyki biznesowej. Ważne jest także wsparcie organizatorów spotkań w dążeniu do oferowania uczestnikom konferencji i kongresów możliwości korzystania z dostępu do usług publicznych.

Warunkiem koniecznym rozwoju turystyki biznesowej w Warszawie jest wykorzystanie logiki funkcjonowania metropolii światowej. Oznacza to konieczność wytypowania specjalizacji strategicznych (sektorów i branż), które odpowiadają specjalizacji Warszawy i na bazie których Warszawa powinna budować swoją przewagę konkurencyjną na światowym rynku spotkań. W ich ramach kluczowe jest wsparcie działań marketingowych mających na celu pozyskanie najbardziej znaczących i prestiżowych kongresów, konferencji oraz innych spotkań i wydarzeń. Z uwagi na specyfikę funkcjonowania rynku, wybór specjalizacji strategicznych powinien dotyczyć nie więcej niż trzech specjalizacji i nie powinien ulegać kompletnym zmianom częściej niż co 6 lat, przy czym możliwa jest tzw. modyfikacja ciąguła (zmiana jednej specjalizacji) co trzy lata. Wybór specjalizacji powinien być efektem uzgodnień między innymi władz miasta, przedstawicieli warszawskiej branży spotkań oraz ekspertów z zakresu rynku spotkań.

Częścią rozwoju turystyki biznesowej powinna być kwestia tworzenia w Warszawie – mieście metropolitalnym – sektora luksusowej turystyki biznesowej, a także zachęcania organizatorów i uczestników spotkań i wydarzeń biznesowych do łączenia pobytów służbowych z turystyką czasu wolnego (segment bleisure). W ten sposób turysta biznesowy, jak i osoby mu towarzyszące, będą w stanie podejmować trafniejsze decyzje dotyczące zagospodarowania czasu wolnego, lepiej dopasowane do aktualnych warunków panujących w mieście oraz do ich osobistych preferencji. Chcemy, aby nowoczesna oferta turystyczna w zakresie turystyki biznesowej powstawała przy zaangażowaniu i partnerstwie z organizacjami społecznymi, branżowymi i biznesem, zarówno w obszarze administracyjnym miasta, jak i na obszarze metropolitalnym. Klienci instytucjonalni powinni otrzymać wsparcie organizacji wyspecjalizowanej w promocji miasta na międzynarodowym rynku spotkań w zakresie przyciągania i realizacji przez nich spotkań konferencyjnych i innych wydarzeń biznesowych w Warszawie.

Istniejące w mieście obiekty wystawiennicze oraz centra konferencyjne i hotele z infrastrukturą konferencyjną umożliwiają organizację wydarzeń o różnej skali. Uważamy, że dalszy rozwój tego rodzaju infrastruktury korzystnie wpłynęłoby na warszawski rynek spotkań. Czynnikiem hamującym jego rozwój jest brak centrum kongresowego na co najmniej kilka tysięcy osób¹⁹. Jego budowa wzmocniłaby potencjał Warszawy, przyczyniłaby się do przyciągania talentów, rozwoju potencjału innowacyjnego i twórczego miasta, nawiązywania współpracy sektora nauki, biznesu oraz generowania innowacji. Centrum kongresowe powinno pełnić zarówno funkcję konferencyjno-kongresową (posiadać wielofunkcyjne sale

o różnej wielkości), jak i targowo-wystawienniczą, koncertową czy bankietowo-eventową. Jego budowa umożliwiłaby organizację w stolicy wydarzeń na szerszą skalę oraz takich imprez, które do tej pory były poza zasięgiem Warszawy. Obiekt ten mógłby się stać wizytówką miasta na rynku międzynarodowym.

Kierunek komplementarny z kierunkami:

Turystyka szyta na miarę miasta, Turystyka produktowa, Turystyka w dzielnicach, Turystyka metropolitalna, Turystyka smart.

Powiązanie z celami operacyjnymi

„Strategii #Warszawa2030”:

4.3. Przyciągamy talenty i liderów

4.4. Inspirujemy świat

Powiązanie z celami strategicznymi „Strategii Rozwoju Obszaru Metropolitalnego Warszawy do roku 2030”:

Cel 0: Warszawa wraz ze swoim obszarem metropolitalnym jako znacząca metropolia europejska



2.8 TURYSTYKA SMART

Turyści, z uwagi na wyraźną potrzebę przyswojenia wielu nowych informacji w krótkim czasie, zależni są w większym stopniu niż mieszkańcy od technologii informacyjno-komunikacyjnych. Uważamy, że potrzeby informacyjne turystów oraz rozproszenie przestrzenne walorów i podaży turystycznej, tworzą doskonały kontekst i katalizator rozwoju miasta w duchu idei smart city²⁰. Planując działania z zakresu turystyki w duchu tej idei należy dążyć do wykorzystania możliwości płynących z cyfryzacji, innowacyjnych technologii transportowych, innowacji społecznych oraz ekologicznej energii. Działania te przyczynią się do budowania Warszawy przyjaznych technologii, szczęśliwych mieszkańców i turystów.

Sprytna, poręczna, otwarta na dialog – taka naszym zdaniem musi być oferta turystyczna Warszawy. Co to konkretnie oznacza?

„Sprytna” to taka, która dostarcza turystom najaktualniejszych informacji o tym, jak poruszać

się po mieście i korzystać z jego oferty kulturalnej, kulinarnej, rekreacyjnej, noclegowej, konferencyjnej, targowej i innych. Informacja ta powinna być podana w odpowiednim kontekście i w czasie rzeczywistym. Powinna być oparta na źródłach danych – miejskich (hurtownie danych, bazy danych systemów informatycznych, urządzenia Internetu Rzeczy) oraz zewnętrznych (instytucjonalne, prywatne i obywatelskie) – opisujących aktualny stan i sposób funkcjonowania miasta. Turysta, dzięki posiadaniu wyżej wymienionych informacji, będzie lepiej zintegrowany z otoczeniem miejskim, wchodząc także w bardziej świadome i odpowiadające jego preferencjom interakcje.

„Poręczna” odnosi się do oferty miasta w rozumieniu jego przestrzeni i atrakcji. Powinny być one dostępne dla wszystkich w sposób możliwie intuicyjny, dobrze oznakowane oraz pozbawione barier – zarówno dla osób z niepełnosprawnościami, jak i pochodzących z innych krajów czy kręgów kulturowych. Ich funkcje powinny być czytelne na pierwszy rzut

oka i dostosowane do potrzeb zróżnicowanych użytkowników. Ważne jest dostarczenie turystom wygodnej przestrzeni miejskiej, która zachęci ich i umożliwi im skorzystanie z urządzeń i aplikacji ułatwiających turystyczne doświadczanie Warszawy. Dzięki zastosowaniu cyfryzacji oraz rozszerzonej i wirtualnej rzeczywistości możliwe będzie zniesienie barier językowych, przybliżenie odmienności kulturowych oraz uatrakcyjnienie poznawania miasta o nieistniejące już (lub jeszcze) obiekty czy przestrzenie. Przestrzeń fizyczna powinna zostać zintegrowana z internetową dzięki zastosowaniu rozwiązań z obszaru Internetu Rzeczy – Internet of Things (IoT). Umieszczenie w przestrzeni miejskiej urządzeń IoT (np. elementów małej architektury) umożliwi wzbogacenie przeżyć i doświadczeń turystycznych. Urządzenia te staną się nośnikami dodatkowych treści o mieście, będą mogły przesłać kontekstową informację odbiorcom, pokierować ich, a także przeprowadzić monitoring ruchu turystycznego. Dzięki takiemu podejściu wszystko będzie „pod ręką”, do wykorzystania w czasie rzeczywistym i przez każdego użytkownika.

„Otwarta na dialog”. Turysta powinien mieć szerokie możliwości pozostawienia swojej opinii, „materialnego śladu” z wizyty, przykładowo poprzez wybrane media społecznościowe czy umieszczone w przestrzeni miasta urządzenia multimedialne (np. ekrany dotykowe, infokioski). Pozyskane w ten sposób dane cyfrowe są łatwo przetwarzalne a ich analiza może posłużyć ulepszaniu miejskich usług, w tym uatrakcyjnieniu oferty turystycznej miasta.

Dzięki zastosowaniu kierunku smart turysta z łatwością uzyska informacje ułatwiające mu korzystanie z transportu publicznego, zielonych środków komunikacji, bieżącej oferty kulturalnej czy oferty dóbr publicznych w mieście (niezależnie czy będą to ośrodki służby zdrowia czy toalety miejskie). Kontekstowe informacje pojawiają

się w sposób automatyczny i niewymuszony. Dzięki włączeniu technologii informacyjno-komunikacyjnych w przeżycie turystyczne będzie ono bogatsze, zarówno o elementy oferty zgromadzone w najbliższej okolicy, jak i pochodzące z całego miasta, ale pogrupowane zgodnie z zainteresowaniami turysty. Turysta będzie w stanie podejmować podczas pobytu w Warszawie trafniejsze decyzje, lepiej dopasowane do aktualnych warunków panujących w mieście oraz jego osobistych preferencji. Inteligentna oferta turystyczna Warszawy powinna powstawać przy zaangażowaniu i partnerstwie samorządu z otoczeniem – zarówno interesariuszami indywidualnymi, jak i instytucjonalnymi.

Kierunek komplementarny ze wszystkimi kierunkami.

Powiązanie z celami operacyjnymi „Strategii #Warszawa2030”:

- 2.2. Aktywnie spędzamy czas wolny blisko domu
- 3.1. Korzystamy z atrakcyjnej przestrzeni publicznej
- 3.2. Żyjemy w czystym środowisku przyrodniczym
- 3.3. Korzystamy z przyjaznego systemu transportowego
- 4.3. Przyciągamy talenty i liderów



3. REALIZACJA ZAPISÓW POLITYKI TURYSTYCZNEJ

„Polityka turystyczna m.st. Warszawy” jest dokumentem, w którego realizację zaangażowany będzie cały samorząd miejski, ze szczególnym uwzględnieniem urzędów dzielnic, jednostek organizacyjnych miasta oraz mieszkańców. „Polityka turystyczna” nie ma charakteru dokumentu wykonawczego. Zapisy zawarte w jej kierunkach odnoszą się, jak wielokrotnie podkreślaliśmy, do turystyki jako narzędzia, a nawet katalizatora podnoszącego jakość życia w mieście. Wdrożenie postulatów funkcjonowania turystyki w Warszawie opisanych w kierunkach „Polityki turystycznej” nie będzie możliwe bez współpracy Urzędu z całą branżą turystyczną, jak również poszczególnych podmiotów tworzących tę branżę.

Na podstawie analizy celów operacyjnych „Strategii #Warszawa2030” wskazujemy 10 celów powiązanych z turystyką. Będzie ona miała najistotniejszy wkład w realizację celów „3.1 – Korzystamy z atrakcyjnej przestrzeni publicznej” oraz „4.3 – Przyciągamy talenty i liderów”, a także założonego poziomu wskaźników ich realizacji. Uwzględnienie w zapisach programów odnoszących się do poszczególnych celów operacyjnych rekomendacji wynikających z kierunków „Polityki turystycznej” (opisanych w rozdziale 3.1) wpłynie na wzbogacenie i uzupełnienie tych celów przy jednoczesnym zachowaniu ich założeń. Każdorazowo rozpoczynając tworzenie programu stanowiącego narzędzie wdrożenia „Strategii #Warszawa2030”

koniecznym jest dogłębne zapoznanie się z kierunkami „Polityki turystycznej” i wynikającymi z nich rekomendacjami. Dopiero ich uwzględnienie na poziomie programów będzie zabezpieczało należyty rozwój miasta przy poszanowaniu interesu użytkujących je mieszkańców, turystów i odwiedzających jednodniowych.

Rekomenduje się zaproszenie jednostki odpowiedzialnej za turystykę w Urzędzie m.st. Warszawy do procesu opracowywania tych programów jako biura wspierającego w tematach, które dotyczą turystyki w zakresie wskazanym przez „Politykę turystyczną”.

Realizacja „Polityki turystycznej”, w tym przygotowanie programów pod poszczególne cele operacyjne „Strategii”, uwzględniających kierunki „Polityki”, będzie wymagać współpracy podmiotów odpowiedzialnych za rozwój turystyki w Warszawie. Współpraca i koordynacja powinna nastąpić w szczególności w takich obszarach, jak:

- prowadzenie komunikacji marketingowej Warszawy na krajowym i globalnym rynku turystycznym;
- rozwój stołecznej branży spotkań, w tym promocja miasta na globalnym rynku spotkań i wydarzeń;

- włączenie partnerów społecznych i mieszkańców w system zarządzania rozwojem turystyki i promocją turystyczną w Warszawie;
- wdrożenie systemu współpracy i komunikacji na warszawskim rynku turystycznym;
- wprowadzanie smart rozwiązań na rzecz rozwoju turystyki;
- rozwój produktów turystycznych Warszawy;
- rozwój metropolitalnej oferty turystycznej;
- zintegrowany system monitorowania zrównoważonej funkcji turystycznej.

„Polityka turystyczna m.st. Warszawy” musi podlegać ewaluacji. Pierwsza ewaluacja powinna nastąpić najpóźniej po 5 latach od dnia wejścia dokumentu w życie. Musi ona uwzględniać stan realizacji programów, których zapisy opierają się na „Polityce” oraz wyniki monitoringu turystyki z tego okresu, o którym mowa w rozdziale 2.1. Wyniki ewaluacji powinny zostać wykorzystane do ewentualnej aktualizacji dokumentu.

3.1

REKOMENDACJE DO PROGRAMÓW WYKONAWCZYCH „STRATEGII #WARSZAWA2030”

Uwzględnienie zapisów „Polityki turystycznej” będzie miało miejsce głównie poprzez ujęcie ich w programach mających powstać pod poszczególne cele operacyjne „Strategii #Warszawa2030”. Poniżej zostały przedstawione rekomendacje do programów wykonawczych „Strategii” wynikające z zapisów „Polityki”. Posłużą one do opracowania przez biura

Urzędu m.st. Warszawy założeń oraz zaplanowania działań w ramach poszczególnych programów. Wskazania zawarte w rekomendacjach każdorazowo powinny zostać skonsultowane z jednostką odpowiedzialną za turystykę, działającą w ramach Urzędu m.st. Warszawy.

**TABELA 1. REKOMENDACJE DO PROGRAMÓW WYKONAWCZYCH
„STRATEGII #WARSZAWA2030”**

Cel operacyjny „Strategii #Warszawa2030”	Rekomendacje wynikające z zapisów zawartych w kierunkach „Polityki turystycznej”
1.1. Dbamy o siebie nawzajem	<ul style="list-style-type: none">• Turystyka jako sfera aktywności lokalnej: W celu wzmocnienia identyfikacji mieszkańców z miejscem zamieszkania i zbudowania postawy troski o otoczenie i drugiego człowieka, wskazane jest budowanie ofert turystycznych, bazujących na unikalnym charakterze miejsc i oddolnej aktywności warszawiaków.
1.2. Wspólnie decydujemy o naszym mieście	<ul style="list-style-type: none">• Turystyka jako sfera aktywności lokalnej, Turystyka w dzielnicach: Wzmocnienie zainteresowania i realnego wpływu mieszkańców na sprawy miasta poprzez konsultowanie z nimi nowych inwestycji i inicjatyw mających związek z turystyką.• Turystyka bez konfliktów: Mając na uwadze włączanie mieszkańców w działania na rzecz wspólnoty lokalnej, powinno się zachęcać ich do zawierania wszelkich form umów społecznych regulujących warunki porządku i bezpieczeństwa publicznego, także w godzinach ciszy nocnej, oraz regulujących wykorzystanie przestrzeni publicznej do świadczenia usług komercyjnych.
2.2. Aktywnie spędzamy czas wolny blisko domu	<ul style="list-style-type: none">• Turystyka jako sfera aktywności lokalnej: Zwiększenie możliwości spędzania czasu wolnego w pobliżu miejsca zamieszkania poprzez umożliwianie mieszkańcom tworzenia lokalnych ofert turystycznych.• Turystyka w dzielnicach: Zwiększenie możliwości spędzania czasu wolnego w pobliżu miejsc zamieszkania poprzez wsparcie promocyjne oferty kulturalnej, rekreacyjnej i rozrywkowej dzielnic, podkreślającej i wzmocniającej ich wyjątkowość, charakter i klimat.

Cel operacyjny „Strategii #Warszawa2030”	Rekomendacje wynikające z zapisów zawartych w kierunkach „Polityki turystycznej”
	<ul style="list-style-type: none"> • Turystyka smart: Poprawa dostępności atrakcyjnych form spędzania czasu wolnego poprzez dostarczanie, przy pomocy urzędzeń i aplikacji, najbardziej aktualnych informacji o tym, jak poruszać się po mieście i korzystać z jego oferty kulturalnej, kulinarnej, rekreacyjnej i innych.
2.4. Działamy w warunkach przyjaznych dla rozwoju biznesu	<ul style="list-style-type: none"> • Turystyka produktowa: W celu stworzenia warunków przyjaznych dla rozwoju biznesu powinno się zapewnić wsparcie szkoleniowe i marketingowe ułatwiające rozwój i integrowanie ofert w ramach obszarów produktowych rekomendowanych przez miasto.
3.1. Korzystamy z atrakcyjnej przestrzeni publicznej	<ul style="list-style-type: none"> • Turystyka jako sfera aktywności lokalnej: W celu podniesienia atrakcyjności i użyteczności przestrzeni, zaleca się stworzyć instytucjonalne zachęty dla mieszkańców i przedsiębiorców do tworzenia przestrzeni turystycznych, które umożliwią spotkania turystów z mieszkańcami oraz takich, które uwypuklają unikalny charakter, tożsamość i historię Warszawy lokalnej. • Turystyka w dzielnicach: W celu poprawienia użyteczności, usieciowienia i podniesienia atrakcyjności przestrzeni publicznych zaleca się: <ul style="list-style-type: none"> • wprowadzić systemowe rozwiązania dotyczące powiązania obiektów, stanowiących węzły ruchu turystycznego, atrakcyjnymi przestrzeniami publicznymi; • oznakować przestrzenie publiczne w dzielnicach, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb turystów zagranicznych i osób z niepełnosprawnościami. • Turystyka metropolitalna: W celu poprawienia użyteczności, usieciowienia i podniesienia atrakcyjności przestrzeni publicznych wskazana jest integracja Warszawy z jej obszarem metropolitalnym poprzez spójne rozwiązania przestrzenne (m.in. system informacji turystycznej). • Turystyka smart: Użyteczność przestrzeni publicznej powinna zostać poprawiona poprzez rozwój cyfryzacji przestrzeni oraz rozszerzonej i wirtualnej rzeczywistości, które – poprzez urządzenia i aplikacje – ułatwiają turystyczne doświadczanie Warszawy.
3.2. Żyjemy w czystym środowisku przyrodniczym	<ul style="list-style-type: none"> • Turystyka jako sfera aktywności lokalnej: Mając na uwadze dbałość o dziedzictwo przyrodnicze powinno się stworzyć mechanizm instytucjonalnych zachęt dla podejmowanych przez mieszkańców i przedsiębiorców działań proturystycznych, zorientowanych na tworzenie form spędzania wolnego czasu wykorzystujących proekologiczne rozwiązania. • Turystyka bez konfliktów: Podniesieniu jakości środowiska przyrodniczego służyć powinno: <ul style="list-style-type: none"> • zachęcanie turystów i usługodawców turystycznych do zachowań wzmacniających odporność miasta w wymiarze ekologicznym, społecznym i infrastrukturalnym;

Cel operacyjny „Strategii #Warszawa2030”	Rekomendacje wynikające z zapisów zawartych w kierunkach „Polityki turystycznej”
	<ul style="list-style-type: none"> • stosowanie i zachęcanie do stosowania ekologicznych rozwiązań w zakresie lokalizacji i sposobu tworzenia atrakcji turystycznych, inwestycji turystycznych i rekreacyjnych, transportu, organizacji ruchu turystycznego oraz konsumpcji produktów turystycznych; • stworzenie wskaźników do badania wpływu turystyki na środowisko przyrodnicze. • Turystyka smart: W celu poprawy jakości powietrza powinno się zastosować rozwiązania w duchu idei smart city ułatwiające użytkownikom miasta, w tym turystom, korzystanie z ekologicznych środków komunikacji.
3.3. Korzystamy z przyjaznego systemu transportowego	<ul style="list-style-type: none"> • Turystyka metropolitalna: W celu poprawienia jakości poruszania się po obszarze metropolitalnym powinno się wspierać integrację usług transportowych pomiędzy Warszawą a gminami ościennymi, zapewniającą transport pomiędzy atrakcyjnymi obiektami turystycznymi oraz obszarami cennymi przyrodniczo. • Turystyka bez konfliktów, Turystyka w dzielnicach: W celu poprawienia jakości poruszania się po mieście, przestrzenie publiczne oraz atrakcje, z których korzystają turyści, powinny zostać odpowiednio skomunikowane. • Turystyka smart: Do umiejętnego kształtowania mobilności użytkowników miasta, w tym turystów, powinno posłużyć zastosowanie rozwiązań w duchu idei smart city, ułatwiających korzystanie z transportu publicznego i ekologicznych środków komunikacji.
4.1. Rozwijamy nasz twórczy potencjał	<ul style="list-style-type: none"> • Turystyka jako sfera aktywności lokalnej, Turystyka w dzielnicach: Rozwijanie zdolności mieszkańców do kreatywnego myślenia, spełniania się w procesie twórczym w biznesie, kulturze i działalności społecznej poprzez zachęcanie ich do współtworzenia lokalnych ofert turystycznych, w tym produktów turystycznych opartych na idei „czuć się jak mieszkaniec”. • Turystyka produktowa: Zdobywaniu nowej wiedzy oraz spełnianiu się w procesie twórczym w kulturze powinna służyć oferta edukacyjna Warszawy, ukierunkowana nie tylko na poznanie miejsc i obiektów historycznych i martyrologicznych, ale także na kulturę i sztukę współczesną, zarówno o charakterze wystawienniczym, jak i performatywnym.
4.3. Przyciągamy talenty i liderów	<ul style="list-style-type: none"> • Turystyka szyta na miarę miasta: Kształtowanie wizerunku Warszawy jako miejsca atrakcyjnego do życia i realizacji twórczych ambicji powinno następować poprzez przyciąganie świadomych, niepodążających za tłumem turystów, którzy korzystają z miasta w sposób pozwalający na jego zrównoważony rozwój.

Cel operacyjny „Strategii #Warszawa2030”	Rekomendacje wynikające z zapisów zawartych w kierunkach „Polityki turystycznej”
	<ul style="list-style-type: none"> • Turystyka jako sfera aktywności lokalnej: Zapewnienie warunków do przyciągania osób oraz przedsięwzięć wzbogacających potencjał twórczy miasta powinno nastąpić poprzez wspieranie rozwoju oraz promowanie środowisk twórczych stolicy, w tym zwiększanie dostępności oferty tych środowisk dla turystów. • Turystyka produktowa: Budowanie marki Warszawa przyciągającej talenty i liderów powinno być wspierane działaniami marketingowymi z zakresu turystyki, opartymi o obszary produktowe. • Turystyka w dzielnicach: Kształtowanie wizerunku Warszawy jako miejsca atrakcyjnego do życia dla artystów czy studentów, którzy poszukują lokalności, autentyczności i różnorodności, powinno być wspierane poprzez rozwijanie i promowanie produktów opartych na idei „czuć się jak mieszkaniec”. • Turystyka metropolitalna: Kształtowanie wizerunku Warszawy jako miejsca atrakcyjnego do życia poprzez tworzenie oferty czasu wolnego we współpracy z gminami ościennymi i Mazowszem. • Turystyka biznesowa: W celu kształtowania wizerunku Warszawy jako miejsca spotkań biznesowych konieczne będzie: <ul style="list-style-type: none"> • wytypowanie specjalizacji strategicznych w celu budowania przewagi konkurencyjnej na światowym rynku spotkań; • prowadzenie działań marketingowych i dyplomacji publicznej, mających na celu pozyskanie najbardziej znaczących spotkań i wydarzeń; • podejmowanie działań na rzecz rozwoju infrastruktury konferencyjnej i kongresowej. • Turystyka smart: Kompleksowe wsparcie adaptacyjne dla utalentowanych osób osiedlających się w Warszawie oraz przybywających obcokrajowców powinno nastąpić poprzez wdrażanie rozwiązań w duchu idei smart city, które dostarczą najaktualniejszych informacji o tym jak poruszać się po mieście i korzystać z jego oferty kulturalnej, kulinarnej, rekreacyjnej, noclegowej i innych.
4.4. Inspirujemy świat	<ul style="list-style-type: none"> • Turystyka biznesowa: Aby ułatwić warszawskim naukowcom, przedsiębiorcom, działaczom społecznym oraz środowiskom twórczym nawiązywanie międzynarodowych relacji, powinno się rozwijać turystykę biznesową, która jest nośnikiem nowych idei gospodarczych i innowacji oraz przyczynia się do propagowania warszawskich osiągnięć naukowych, kulturalnych i gospodarczych na całym świecie.

3.2

REALIZATORZY KIERUNKÓW POLITYKI TURYSTYCZNEJ

Realizacja kierunków zawartych w „Polityce turystycznej” będzie wymagała zaangażowania zarówno Urzędu m.st. Warszawy (biur i urzędów dzielnic) oraz jednostek m.st. Warszawy, jak i podmiotów

zewnętrznych, takich jak organizacje turystyczne, przedsiębiorcy czy organizacje pozarządowe. Poniżej została przedstawiona lista kluczowych realizatorów każdego z kierunków „Polityki”.

■ TABELA 2. KLUCZOWI REALIZATORZY KIERUNKÓW „POLITYKI TURYSTYCZNEJ”

Kierunek	Kluczowi realizatorzy wewnętrzni	Kluczowi realizatorzy zewnętrzni
Turystyka szyta na miarę miasta	<ul style="list-style-type: none"> • biura Urzędu m.st. Warszawy odpowiedzialne za: <ul style="list-style-type: none"> • wzmacnianie wspólnot lokalnych • rozwój społeczeństwa obywatelskiego • politykę informacyjno-promocyjną • jednostka m.st. Warszawy odpowiedzialna za turystykę 	<ul style="list-style-type: none"> • lokalne organizacje turystyczne • regionalna organizacja turystyczna • inicjatywy mieszkańców
Turystyka jako sfera aktywności lokalnej	<ul style="list-style-type: none"> • urzędy dzielnic m.st. Warszawy • biura Urzędu m.st. Warszawy odpowiedzialne za: <ul style="list-style-type: none"> • wzmacnianie wspólnot lokalnych • rozwój społeczeństwa obywatelskiego • politykę gospodarczą • politykę przestrzenną • politykę kulturalną • politykę informacyjno-promocyjną • jednostka m.st. Warszawy odpowiedzialna za turystykę 	<ul style="list-style-type: none"> • inicjatywy mieszkańców • organizacje pozarządowe • przedsiębiorcy • sektor kreatywny • uczelnie wyższe • instytucje kultury
Turystyka produktowa	<ul style="list-style-type: none"> • biura Urzędu m.st. Warszawy odpowiedzialne za: <ul style="list-style-type: none"> • politykę informacyjno-promocyjną • politykę kulturalną • politykę w zakresie sportu • politykę w zakresie ochrony zabytków • politykę edukacyjną • politykę gospodarczą • jednostka m.st. Warszawy odpowiedzialna za turystykę 	<ul style="list-style-type: none"> • lokalne organizacje turystyczne • regionalna organizacja turystyczna • branża turystyczna • organizacje pozarządowe • instytucje kultury
Turystyka w dzielnicach	<ul style="list-style-type: none"> • urzędy dzielnic m.st. Warszawy • biura Urzędu m.st. Warszawy odpowiedzialne za: <ul style="list-style-type: none"> • politykę przestrzenną • politykę mobilności • politykę w zakresie ochrony środowiska • informację przestrzenną • politykę informacyjno-promocyjną 	<ul style="list-style-type: none"> • inicjatywy mieszkańców • organizacje pozarządowe • lokalne organizacje turystyczne • branża turystyczna • instytucje kultury

Kierunek	Kluczowi realizatorzy wewnętrzni	Kluczowi realizatorzy zewnętrzni
	<ul style="list-style-type: none"> • politykę kulturalną • jednostka m.st. Warszawy odpowiedzialna za turystykę 	
Turystyka metropolitalna	<ul style="list-style-type: none"> • biura Urzędu m.st. Warszawy odpowiedzialne za: <ul style="list-style-type: none"> • politykę mobilności • informację przestrzenną • politykę kulturalną • jednostka m.st. Warszawy odpowiedzialna za turystykę 	<ul style="list-style-type: none"> • regionalna organizacja turystyczna • lokalne organizacje turystyczne • urzędy gmin i starostwa powiatowe Obszaru Metropolitalnego Warszawy • Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego • branża turystyczna • instytucje kultury • organizacje pozarządowe
Turystyka bez konfliktów	<ul style="list-style-type: none"> • biura Urzędu m.st. Warszawy odpowiedzialne za: <ul style="list-style-type: none"> • politykę przestrzenną • politykę mobilności • politykę w zakresie ochrony środowiska • politykę bezpieczeństwa • wzmacnianie wspólnot lokalnych • politykę gospodarczą • politykę informacyjno-promocyjną • jednostka m.st. Warszawy odpowiedzialna za turystykę 	<ul style="list-style-type: none"> • lokalne organizacje turystyczne • branża turystyczna • przedsiębiorcy • inicjatywy mieszkańców • organizacje pozarządowe
Turystyka biznesowa	<ul style="list-style-type: none"> • biura Urzędu m.st. Warszawy odpowiedzialne za: <ul style="list-style-type: none"> • politykę gospodarczą • politykę informacyjno-promocyjną • politykę kulturalną 	<ul style="list-style-type: none"> • convention bureau • branża turystyczna • uczelnie wyższe • instytucje badawczo-rozwojowe • instytucje otoczenia biznesu • instytucje kultury • inicjatywy mieszkańców
Turystyka smart	<ul style="list-style-type: none"> • biura Urzędu m.st. Warszawy odpowiedzialne za: <ul style="list-style-type: none"> • cyfryzację miasta • politykę mobilności • informację przestrzenną • politykę przestrzenną • politykę informacyjno-promocyjną • jednostka m.st. Warszawy odpowiedzialna za turystykę 	<ul style="list-style-type: none"> • lokalne organizacje turystyczne • przedsiębiorcy • branża turystyczna • organizacje pozarządowe • uczelnie wyższe • instytucje badawczo-rozwojowe



SPIS DOKUMENTÓW ŹRÓDŁOWYCH

DOKUMENTY / ŹRÓDŁA POLSKIE

1. „Diagnoza stanu turystyki w m.st. Warszawie w 2017 r.”, Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Warszawa 2017
2. „Standardy dokumentów programujących rozwój m.st. Warszawy”, Załącznik do zarządzenia nr 1868/2017 Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 5 grudnia 2017 r., Warszawa 2017
3. „Strategia #Warszawa2030”, Urząd m.st. Warszawy, Warszawa 2018
4. „Strategia Rozwoju Obszaru Metropolitalnego Warszawy do roku 2030”, Miasto Stołeczne Warszawa, Biuro Funduszy Europejskich i Rozwoju Gospodarczego, Warszawa 2015
5. „Turystyka w Warszawie. Raport 2017”, Stołeczne Biuro Turystyki, Warszawa 2018
6. „Wytyczne do komunikowania marki Warszawa w obszarze turystyki”, Stołeczne Biuro Turystyki, Warszawa 2018
7. „Załącznik 6. do Strategii #Warszawa2030. Wskaźniki monitoringu”, Urząd m.st. Warszawy, Warszawa 2018

DOKUMENTY / ŹRÓDŁA ZAGRANICZNE I DOTYCZĄCE ROZWOJU TURYSTYKI W MIASTACH STOŁECZNYCH NA ŚWIECIE

1. „2022 Tourism Strategy. Development Plan”, Mairie de Paris, Paryż 2016
2. „Amsterdam Marketing - Strategic Plan 2016-2020”, Amsterdam Marketing, Amsterdam 2015
3. „Berlin Strategy. Urban Development Concept Berlin 2030”, Senate Department for Urban Development and the Environment, Berlin 2015
4. „Île-de-France 2030. Vision régionale”, Île-de-France, Paryż 2012
5. „Konzept für einen stadtverträglichen und nachhaltigen Berlin-Tourismus 2018+”,

- dwif-Consulting GmbH, Humboldt-Innovation GmbH, Berlin 2017
6. „Plan Amsterdam. City in balance”, Gemeente Amsterdam, 04/2016, Amsterdam 2016
7. „PLAN DE GOBIERNO 2015-2019”, Ayuntamiento de Madrid, Madryt 2016
8. „Plan Estratégico de Turismo Madrid 2015-2019. Resumen Ejecutivo”, Ayuntamiento de Madrid, Comunidad de Madrid, Madryt 2015
9. „PLAN MADRID CIUDAD DE LOS CUIDADOS 2016-2019”, Ayuntamiento de Madrid, Madryt 2017
10. „PLANO DE AÇÃO REGIONAL DE LISBOA 2014-2020”, Governo de Portugal, Lizbona 2014
11. „Plano Estratégico Para o Turismo da Região de Lisboa 2015-2019”, Turismo de Lisboa, Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa, Lizbona 2014
12. „Smart City Wien. Framework Strategy”, Vienna City Administration, Wiedeń 2016
13. „Stratégie Tourisme 2022. Plan d'actions”, Mairie de Paris, Paryż 2016
14. „TOURISM Strategy 2020”, Vienna Tourist Board, Wiedeń 2014

PRZYPISY KOŃCOWE

¹ „Badanie polegające na określeniu liczby ludności m.st. Warszawy według adresu faktycznego miejsca zamieszkania w oparciu o dostępne rejestry administracyjne – opis techniczny”, Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS, Warszawa 2020

² „Szacunek przyjazdowego ruchu turystycznego do Warszawy w 2019 roku”, Dziedzic E., Warszawa 2020

³ Miasta światowe określa się jako ośrodki, których gospodarka opiera się przede wszystkim na świadczeniu zaawansowanych usług opartych na gromadzeniu i przepływie informacji, takich jak usługi finansowe, prawne, rachunkowe, ubezpieczeniowe, marketingowe i public relations, informatyczne, a także na obsłudze mediów, edukacji, ochronie zdrowia i turystyce, z podkreśleniem turystyki biznesowej (Hall, 1997). Do czterech obszarów skupień zaawansowanych usług tych miast, wchodzących we wzajemne relacje synergiczne, zaliczamy: usługi finansowe i biznesowe, usługi zarządzania i kontroli, kulturę i branże kreatywne oraz turystykę (Hall, 2001). Miasta globalne określa się poprzez ich usieciwienie (network connectivity), rozumiane jako ich integrację z siecią miast (Taylor 2009), mierzone występowaniem w nich czterech kluczowych zaawansowanych usług dla biznesu: z zakresu rachunkowości, promocji, finansów (w tym bankowości i ubezpieczeń) oraz prawa i doradztwa gospodarczego. Najbardziej prestiżową hierarchizacją miast jest ranking „The World According to GaWC” publikowany przez Globalization and World Cities Research Network (<https://www.lboro.ac.uk/gawc/gawcworlds.html>). Opiera się on na wyznaczeniu pięciu kategorii: miasta alfa (uznawane jako globalne), miasta beta, miasta gamma, miasta o wysokim potencjale oraz miasta o wystarczającym potencjale na arenie międzynarodowej. Kolejność

w każdej z tych kategorii wyznacza ich klasyfikację. W najnowszym rankingu (13 listopada 2018) Warszawa jest uznawana jako miasto alfa.

Źródła: Hall, P. (1997), „Megacities, World Cities and Global Cities”, The Megacities Foundation, Rotterdam, Retrieved from http://www.megacities.nl/lecture_1/lecture.html (data dostępu 7.03.2014);

Hall, P. (2001), „Global city-regions in the twenty-first century”, w: A. J. Scott (red.), „Global City-Regions: Trends, Theory, Policy”, Oxford University Press, Oxford, 59-77; Taylor, P. J. (2009), „Measuring the World City Network: New Results and Developments”, GaWC Research Bulletin, 300, <http://www.lboro.ac.uk/gawc/rb/rb300.html> (data dostępu: 10.01.2014)

⁴ <https://www.lotnisko-chopina.pl/pl/aktualnosci-i-wydarzenia/0/975/szczegoly.html>

⁵ „Szacunek przyjazdowego ruchu turystycznego do Warszawy w 2019 roku”, Dziedzic E., Warszawa 2020; „Raport z badania opinii turystów odwiedzających Warszawę w 2019 r.”, Danae, Warszawa 2020

⁶ „Diagnoza stanu turystyki w m.st. Warszawie w 2017 r.”, Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Warszawa 2017

⁷ Wyliczone na podstawie danych z GUS za rok 2016.

⁸ „Diagnoza stanu turystyki w m.st. Warszawie w 2017 r.”, Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Warszawa 2017

⁹ Opracowanie własne na podstawie danych Stołecznego Biura Turystyki, Urzędu m.st. Warszawy oraz Ministerstwa Sportu i Turystyki

¹⁰ <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/pl/default/warsaw/overview>

¹¹ Opracowanie własne na podstawie „Turystyka w m.st. Warszawie w 2019 r.”, Urząd Statystyczny w Warszawie, Warszawa 2020

¹² „Przemysł Spotkań i Wydarzeń w Polsce. Raport 2018”, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2018

¹³ Warszawska Organizacja Turystyczna - Warsaw Convention Bureau

¹⁴ „2019 ICCA Statistics Report. Country & City Rankings”, International Congress and Convention Association, 2020

¹⁵ Spotkania, które odbywają się cyklicznie, skupiają minimum 50 uczestników oraz migrują pomiędzy co najmniej trzema krajami.

¹⁶ Wyłonione obszary produktowe są efektem analizy potencjalnych produktów turystycznych miasta, w której wzięto pod uwagę: wskaźnik zgodności z tożsamością marki Warszawa, trendami, unikalność oraz stopień wykorzystania potencjału miasta; zdolność do komercjalizacji w ofertach zagranicznych touroperatorów na rynkach geograficznych; dopasowanie do segmentów behawioralnych; stopień komplementarności produktów; priorytetowość na rynkach geograficznych oraz są efektem przeprowadzonej analizy strategicznej ADL.

¹⁷ Akronim od angielskich wyrażeń Meetings, Incentives, Congresses oraz Exhibitions, oznaczający segmenty składające się na branżę spotkań.

¹⁸ www.ipcc.ch/report/sr15/; https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_pl

¹⁹ „Centrum kongresowe w Warszawie – konsultacja z lokalną branżą spotkań. Raport z badania”, Urząd m.st. Warszawy, Warszawa 2015

²⁰ Smart city (inteligentne miasto) to miasto rządzone w mądry sposób, w którym wykorzystuje się technologie cyfrowe i telekomunikacyjne do zwiększenia wydajności sieci i usług, w celu poprawy jakości życia mieszkańców oraz zapewnienia zrównoważonego rozwoju („Strategia #Warszawa2030”, 2018).

Zdjęcia: m.st. Warszawa

MIASTO
STOŁECZNE
WARSZAWA

