



OPENCities
Przywództwo i rządy

Publikacja ta jest jedną z czterech przygotowywanych w 2010 roku przez British Council. Każda z nich zajmuje się kluczową kwestią, która została rozwinięta w ramach projektu OPENCities i ilustruje je praktycznymi studiami przypadków z miast biorących udział w projekcie i jego badaniach oraz innych miast uważanych za godne uwagi.

1. Zrozumieć OPENCities

2. Przywództwo i rządy OPENCities

3. Umiędzynarodowienie OPENCities

4. Zarządzanie zróżnicowaniem w OPENCities

Przywództwo i rządy OPENCities zajmuje się studiami przypadków Turynu, Wiednia, Stuttgartu, Hongkongu i Londynu.

Po raz pierwszy opublikowano w roku 2010
Przez British Council
Martínez Campos 31
28010 Madrid

Autor: Greg Clark

Redakcja: Tony Norman, Aneta Quraishy

@ British Council

Projekt graficzny:
www.baetica.com

Podziękowania

Autor jest bardzo wdzięczny następującym osobom, które udzielały rad, wywiadów, wsparcia, materiałów oraz osobistego wglądu podczas zbierania informacji dotyczących studiów przypadków przedstawionych w niniejszej publikacji.

Ayse Oezbabacan, Departament ds. polityki integracji, miasto Stuttgart, Stuttgart; **Paulo Verri**, Dyrektor, Torino Internazionale, Turyn; **Alexander Wolfhardt**, współpracownik naukowy, Europa Forum Wein, Wiedeń; **David O'Rear**, główny ekonomista, Hong Kong Chamber of Commerce, Hongkong; **Alison Collingridge**, Szefowa ds. marketingu i komunikacji, Invest Hong Kong, Hongkong; **Natasha Landers**, Szefowa programu, Diversity Works for London, Londyn; **Amy Saliba**, asystentka Natashy Landers, Diversity Works for London, Londyn; **Aaron Reid**, Diversity Works for London, Londyn; **Mark Kleinman**, Dyrektor London City Charter, Greater London Authority, Londyn oraz **Jeremy Skinner**, Szef projektów strategicznych i ewaluacji polityki.

Specjalne podziękowania składam na ręce **Tima Moonena** za zbieranie informacji w celu przygotowania studiów przypadków.

British Council pragnie podziękować wszystkim nie wymienionym powyżej, którzy udzielali wsparcia oraz porad w trakcie bieżącego prowadzenia projektu.

O autorze

Greg Clark jest międzynarodowym doradcą ds. rozwoju miasta. Jest głównym doradcą Projektu OPENCities prowadzonego przez British Council. Obecnie pełni wiele istotnych funkcji, w tym Głównego Doradcy ds. Rozwoju Miasta, Regionu i Gospodarki w Departamencie ds. Społeczności i Samorządów Lokalnych, Starszego Członka ULI w regionach Europa/Bliski Wschód/Afryka/Indie, Przewodniczącego OECD LEED Forum Agencji Rozwoju i Strategii Inwestycyjnych, oraz Profesora w Cass Business School, przy City University w Londynie. www.gregclark.com.

Oficjalne sprostowanie

British Council nie ponosi odpowiedzialności za zawartość jakiegokolwiek strony internetowej wspomnianej w niniejszej publikacji.

Rola przywództwa i rządów w OPENCities

Autor **Greg Clark**

Książka ta jest jedną z czterech przygotowanych w ramach projektu OPENCities, realizowanego przez British Council w roku 2010. Jest to zbiór prezentujący przykłady otwierania się miasta oraz nakreślający lokalne i globalne korzyści otwartości miasta, jak również przykłady oraz studia przypadków, dające okazję do zaprezentowania planu dla otwartości miasta i elementów w nim zawartych. Zbiór zawiera następujące pozycje:

Zrozumieć OPENCities

Przywództwo i rządy OPENCities

Umiejscowienie OPENCities

Zarządzanie zróżnicowaniem w OPENCities

Każdy raport skupia się na kluczowej kwestii, która została rozwinięta w ramach projektu OPENCities oraz ilustruje ją praktycznymi studiami przypadków, zebranymi by pomóc miastom uczestniczącym w projekcie w opracowaniu działań na rzecz rozwoju w kierunku otwartości.

Książka ta zajmuje się rolą jaką odgrywa otwartość w ramach przywództwa i rządów,

podkreślając lekcje, których można się nauczyć dzięki powiązaniom pomiędzy umiędzynarodowieniem populacji miasta i szerszym procesem umiędzynarodowienia.

Zadajemy pytania takie jak:

- W jaki sposób liderzy międzynarodowych miast rozpoznają potencjalne korzyści wynikające z większego otwarcia się ich miast na zasadach długoterminowych?
- Jaką rolę odgrywają liderzy miast w tworzeniu i wprowadzaniu argumentów na rzecz otwartości?
- W jaki sposób organizacja rządów przyczynia się do usprawnienia otwartości?
- Gdy chodzi o otwartość, jakie możliwe do przeniesienia praktyki rozwinęły zespoły przywództwa miasta w ramach międzynarodowej wymiany wiedzy, wielopoziomowej współpracy organów rządzenia oraz współpracy w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego.

Studia przypadków obejmują:

Miasto	Studium przypadku umiędzynarodowienia
Turyń	Strategiczne planowanie miejskie na rzecz nowych międzynarodowych ról
Wiedeń	Pobudzanie przedsiębiorców migrantów
Stuttgart	Pakt na rzecz integracji
Hongkong	Inicjatywa marki Asia's World City
Londyn	Diversity Works for London

Przywództwo i rządy

Autor **Peter Finnegan**

„Ten, który ma zostać przywódcą, musi być mostem zarazem.”

Przysłowie walijskie

Inicjatywa OPENCities, zapoczątkowana przez British Council, jest sama w sobie aktem przywództwa w czasach zmian i wyzwań. OPENCities jest mostem, mostem pomiędzy narodami i kulturami, mostem pomiędzy ludźmi i ich przybranymi krajami, mostem pomiędzy przeszłością i przyszłością. Stoimy w obliczu czasów, gdy przyszłość ludzkości zależy od naszej zdolności do zachowania unikalności różnic, przy jednoczesnym rozpoznaniu wartości tego co między nami wspólne. OPENCities to więcej niż slogan, więcej niż program, to jest wizja tego jak możemy żyć, pracować i wzajemnie na siebie oddziaływać. Jest to wezwanie do działania, które polega na wdrożeniu w naszych miastach polityki i praktyk, które zachęcają populacje migrantów do zamieszkania w danym miejscu, do wnoszenia wkładu w lokalną społeczność i gospodarkę oraz do połączenia kultur oraz miejsc w wymiarze globalnym.

„Przywództwo i rządy OPENCities” to druga z kolei książka w ramach rozwoju teoretycznego zarysu OPENCities. Opiera się ona na raczej oczywistym założeniu, że otwartość będzie miała miejsce, gdy istnieje miejskie przywództwo, które promuje wizję miasta otwartego oraz jest w stanie przełożyć tę wizję na działania poprzez

rządy. Wizjonerskie przywództwo zbyt często jest trudnym do znalezienia towarem, w świecie nadrabiającym zaległości w ramach zaspokajania bezpośrednich bieżących potrzeb, zaślepionym przez reflektory niedawnego kryzysu czy wyzwania. Tym niemniej, każde wielkie wyzwanie może jedynie spotkać się z wizjonerskim przywództwem, poprzez zdolność do wyobrażenia sobie przyszłości oraz ustalenie jasnych celów, które są siłą napędową zmiany. Napoleon Bonaparte zauważył kiedyś, że „przywódca jest handlarzem nadzieją”, a książka ta opowiada o miastach, których przywódcy zaferowali nadzieję pod względem tego jak agenda otwartości może odmienić życia, społeczności i gospodarki. Mówiąc tutaj o przywództwie, mówimy nie tylko o miejskich liderach, ale również o biznesie, społeczności, przywódcach w dziedzinie edukacji oraz przywódcach migrantach.

Aby jednak odnieść sukces, przywództwo musi wykorzystać rządy do dostarczania. Nie wystarczy stworzenie wizji i liczenie na to, że ideały spowodują działanie. Miasta, które stają się bardziej otwarte na międzynarodowe populacje oraz innowację/zmianę, muszą stworzyć systemy rządów, które staną się siłą napędową dla działań i programów. Coraz

bardziej postrzega się rządy miejskie jako odpowiedzialność rozdzieloną pomiędzy rząd lokalny oraz korzyści wielu interesariuszy, które napędzają i wpływają na rozwój miast. Uniwersytety, które przyciągają międzynarodowe populacje na studia oraz badania

naukowe; biznesy, które rekrutują swój personel na poziomie międzynarodowym; międzynarodowe firmy, które wybierają miasta jako rozszerzenie swojej głównej siedziby; społeczności, które przyjmują do siebie nowych przybyszy z innych kultur; wszyscy oni oraz wielu innych musi rozwinąć praktyczne kroki, które wskazują i dowodzą jak otwarte i przyjazne jest miasto dla nowych przybyszy.

Żyjemy w trudnych czasach. Trudne czasy to czasy interesujące oraz czasy możliwości. Realia są takie, że świat staje się coraz bardziej współzależny i mniejszy. Coraz więcej ludzi przeprowadza się i zamieszkuje w miastach. Miasta stanowią źródło zasilania działalności gospodarczej. Są miejscami, które potrzebują innowacji. Jeżeli mamy stworzyć bardziej zrównoważony i harmonijny świat, musimy stworzyć zrównoważone miasta, które są zharmonizowane i zaangażowane w sprawy świata. Jednym ze sposobów na osiągnięcie tego jest promowanie otwartości; zapewnienie zróżnicowanych i wielokulturowych populacji w mieście, upewnienie się, że miasto opowiada się za globalnym powiązaniem i innowacją. Bo to poprzez przybycie do miast ludzi z innych krajów i kultur dochodzi do innowacji. Wzbogacenie umysłów i ducha kształtuje miejski krajobraz, a my stajemy się bardziej zdolni do poradzenia sobie z wyzwaniami zmiany.

Książka ta jest aktualnym wkładem w debatę na temat otwartości oraz cennym wglądem w przykłady tego jak miasta poprzez przywództwo i rządy stały się bardziej otwarte. Podczas gdy pojawia się dzięki projektowi OPENCities, jest użyteczna dla każdego, kto zaangażowany jest w zarządzanie i rozwój miejski.

Peter Finnegan jest dyrektorem ds. kontaktów międzynarodowych i badań w Radzie Miasta Dublina. Dublin to stołeczne miasto Irlandii, które jest członkiem OPENCities URBACT oraz asystuje przy ustanowieniu OPENCities Global.

1. Dlaczego OPENCities?

Istotą propozycji projektu OPENCities jest fakt, że w wielu sytuacjach miasta mogą odnosić większe sukcesy długoterminowo, jeżeli przyciągną międzynarodowe populacje i umożliwią im przyczynienie się w pełni do przyszłego sukcesu. Przyciąganie międzynarodowych populacji może być korzystne dla różnych aspektów życia miasta, jako że:

- Tworzy większą masę krytyczną ludzi, którzy wspierają infrastrukturę publiczną oraz prywatne usługi.
- Przyciąga określone zestawy umiejętności, których potrzebują gospodarki miasta w wiodących sektorach i w ramach funkcjonowania ważnych usług.
- Popiera umiędzynarodowienie gospodarcze, handel oraz specjalizację.
- Promuje kreatywne/kulturalne kosmopolityczne środowisko, atrakcyjne dla innowatorów, inwestorów, odwiedzających oraz mieszkańców.
- Wspiera przedsiębiorczość, innowację oraz tworzenie miejsc pracy.
- Plany takie potrzebują:
 - Dowieść słuszności umiędzynarodowienia i otwartości w mieście i promować wynikające z nich korzyści.
 - Efektywnie komunikować się z obywatelami oraz organizacjami interesariuszy i pozyskiwać ich wsparcie.
 - Przełożyć plan na program działań oraz organizację rządów.
 - Wprowadzić program w skuteczny i wydajny sposób.
 - Ubiegać się o wsparcie oraz elastyczność ze strony wyższych poziomów rządu.
 - Przeprowadzać plan w odpowiednim czasie i przy wystarczających zasobach, by osiągnąć stałe zmiany oraz wzrost jakości poparcia.

Aktywności te są niezbędnymi działaniami przywództwa miasta, chociaż rzadko bywają przedmiotem dyskusji czy oceny. My określamy „przywództwo miasta” jako takie, które włącza wyznaczonych drogą wyborów przywódców miasta, doświadczonych urzędników z personelu, oraz miejskie przywództwo biznesu,

Rządy krajowe kontrolują prawa imigracyjne, regulują rynki pracy oraz nadzorują inne kluczowe regulacje prawne na poziomie makro. Inne kompetencje polityczne rozsiępane są pomiędzy szeroką gamę organizacji rządowych oraz szczebli. Lecz gdy chodzi o osiągnięcie większego umiędzynarodowienia oraz otwartości w miastach, jedynie liderzy lokalnego rządu są w stanie wyłożyć oraz koordynować efektywny plan.

instytucji oraz organizacji pozarządowych w ramach miasta. Miasta są zarządzane przez zespoły, a nie pojedyncze osoby.

Przywódstwo miasta nie polega jedynie na zarządzaniu danym zestawem bezpośrednich obowiązków; polega również na ustaleniu planu, koordynacji oraz wpływanie na działania innych. Przywódcy miast nie są jedynie odpowiedzialni za zarządzanie miastem i tym jak ono obecnie funkcjonuje, ale również za przyszłość miasta.

Książka ta stara się zidentyfikować do jakiego stopnia plany umiędzynarodowienia i otwartości zostały zainicjowane w ramach wybranej grupy miast stanowiących studia przypadków. Badamy stopień do jakiego otwartość miasta została wyeksploatowana czy wdrożona i jakie z tego doświadczenia wynikają wnioski. Naszą intencją jest zilustrowanie kluczowych kwestii i sposobów podejścia oraz nakreślenie kluczowych tematów dla przyszłych działań. Pokazujemy jak niektóre miasta stały się bardziej otwarte oraz jaką w tym procesie rolę odegrały przywództwo i rządy. Książka ta ma z założenia działać jako zachęta dla miast zainteresowanych tym, jak mogą stworzyć plan umiędzynarodowienia i otwartości.

1.1 Argument na rzecz umiędzynarodowienia i otwartości. Dlaczego miasta chcą być otwarte?

W książce tej podejmujemy się wstępnego przeglądu doświadczeń w pięciu miastach o

różnej wielkości i lokalizacji – Wiednia, Turynu, Stuttgartu, Hongkongu oraz Londynu. Miasta te demonstrują różne podejścia do przywództwa i rządów, oferując odrębne wnioski dla agendy OPENCities.

W każdym z tych przypadków, istnieje chęć oraz wypracowany konsensus, mający na celu większe umiędzynarodowienie i zróżnicowanie. Istnieje dobry poziom świadomości oraz zgoda, że otwartość i zróżnicowanie mają korzystny wpływ i należy im się wsparcie.

Ważnym punktem startowym przy rozważaniu roli przywództwa i rządów w miastach otwartych jest to, w jaki sposób dowiedziono słuszności umiędzynarodowienia i otwartości.

- Kto dowodzi słuszności umiędzynarodowienia?
- Czy miasta decydują się na stanie się bardziej otwartymi, czy jest to konsekwencja innych decyzji?
- Czy miasta czują się w obowiązku stania się bardziej otwartymi na skutek przybywania międzynarodowych populacji?

Próbowaliśmy ocenić jak otwartość powstała w każdym z miast, będących jednym z naszych studiów przypadków. Żadne z miast nie wykazuje pojedynczego, zintegrowanego przypadku umiędzynarodowienia populacji. Większość miast wydaje się posiadać mieszanek różnych powodów, dla których chcą być otwarte oraz cały szereg różnych ról, które odgrywają międzynarodowe populacje.

„Argumenty na rzecz otwartości” można zidentyfikować w czterech obszarach:

Globalizacja, specjalizacja, nagromadzenie oraz przyciąganie talentu

Populacja i zastępowanie umiejętności

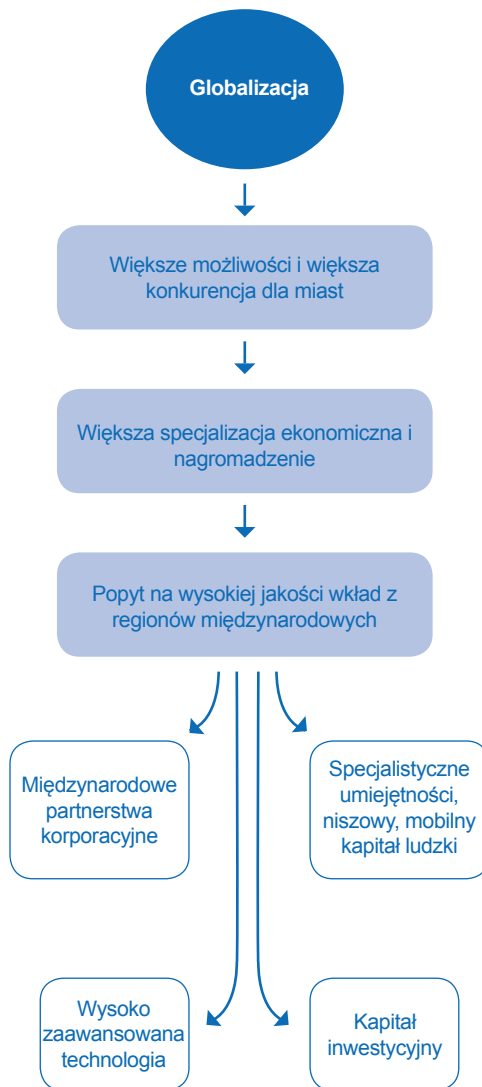
Poprawa w zarządzaniu różnicowaniem

Korzyści wynikające ze zróżnicowania i kosmopolityzmu

Globalizacja, specjalizacja, nagromadzenie oraz przyciąganie talentu

Globalizacja daje niektórym miastom okazję do uwolnienia się od przypisanej pozycji w krajowym systemie gospodarczym oraz poszukiwania ról o większej wartości gospodarczej, w bardziej otwartym systemie międzynarodowym. By odnieść sukces na polu międzynarodowym, niektóre miasta muszą się specjalizować w ograniczonej ilości nisz i sektorów, gdzie mogą skoncentrować się na odniesieniu międzynarodowego sukcesu. To częstokroć prowadzi do stworzenia klastrów specjalistycznych firm oraz instytucji, które razem pracują na rzecz wzajemnie wzmocniającej się konkurencyjnej platformy na poziomie miasta i regionu. Stymuluje to pragnienie przyciągania dodatkowych utalentowanych pracowników z zagranicy.

Proces ten uproszczono na poniższym wykresie:



Narody dążące do odniesienia sukcesu w ramach gospodarek opartych na wiedzy, potrzebują miast, które mogą:

- Zbudować ludzki kapitał wewnętrznie poprzez dobrą edukację i szkolenia.
- Przyciągnąć i zrekrutować kapitał ludzki z zewnątrz.
- Zachować wystarczającą ilość ludzkiego kapitału i w pełni go wykorzystać.

Jednocześnie coraz bardziej mobilna i rozszerzająca się globalna populacja poszukuje lokalizacji, które oferują najlepszą kombinację życiowych szans i możliwości. Stanie się miastem otwartym, które jest atrakcyjne dla swojego talentu jest, w tym kontekście, kluczową gałęzią lokalnej i regionalnej polityki. Częściej dąży się do otwartości w miastach, które podążają za strategią stania się międzynarodowym centrum branż opartych na wiedzy, tak jak ma to miejsce w Zurychu.

Populacja i zastępowanie umiejętności

Bez imigracji, wiele miast w rozwiniętym świecie posiada demograficzne trajektorie, które nie utrzymają ich masy krytycznej podatków i finansów publicznych, działalności gospodarczej, obiektów i infrastruktury. Międzynarodowa imigracja jest kluczowym sposobem na uzupełnienie bazy populacji pod względem niedoboru umiejętności oraz zawodów, które nie są atrakcyjne dla lokalnych pracowników. Przykładem miasta, które tego dokonało jest Kapsztad.

Taki przykład otwartości często ma miejsce w albo w zdeindustrializowanych miastach, gdzie spadek populacji musi zostać odwrócony lub w miastach gdzie obserwuje się potrzebę przyciągnięcia migrantów do

wykonywania gorzej płatnej pracy. Miasta zdeindustrializowane poszukują sposobów na zastąpienie bazy populacji poprzez imigrację do dzielnic, w których kiedyś mieszkali pracownicy przemysłu. W dzielnicach tych może dochodzić do napięć, ale są to miejsca, gdzie zastąpienie populacji hamuje głębszy spadek i tworzy scenę dla przyszłej regeneracji miejskiej.

Poprawa w zarządzaniu różnicowaniem

Otwartość stanowi centrum strategii wprowadzania imigracji na wielką skalę w miastach. Gdy jest to zarządzane z powodzeniem, może stworzyć wewnętrzne środowisko w ramach miasta, które celebrytuje różnicowanie i daje poczucie przynależności obywatelom o różnym pochodzeniu.

Częściej dąży się do otwartości w miastach, gdzie od dłuższego czasu mieszkają imigranci, a teraz jest okazja do większego wykorzystania różnicowania, będącego rezultatem imigracji. Toronto, gdzie prawie połowa populacji urodziła się w obcym kraju, jest wiodącym przykładem takiego podejścia.

Korzyści wynikające ze zróżnicowania i kosmopolityzmu

Niektóre miasta uznają, że zróżnicowanie populacji może przynieść konkurencyjną przewagę w sferze kulturalnej, społecznej i gospodarczej. Takie wychodzące naprzód myślenie rządów miast uznaje, że samo zróżnicowanie jest bodźcem dla jakości życia, innowacji, kreatywności i przedsiębiorczości. Tworzy bogate środowisko, które namnaża atrakcje kulturalne, zarówno dla odwiedzających, imigrantów, jak i miejscowej ludności.

Wiodącym tego przykładem jest Singapur, który identyfikuje jasne powiązania pomiędzy zróżnicowaniem, kulturą i międzynarodową konkurencyjnością. Inne miasta, takie jak Berlin i Amsterdam, również rozpoznają nieodłączne korzyści wynikające z otwartości, bez wyraźnego porównywania ich do gospodarczej konkurencyjności.

Nie ma miast, które by dążyły do jednego „argumentu na rzecz otwartości” wyłącznie w odosobnieniu od innych. O wiele częściej kilka różnych argumentów współlistnieje jednocześnie. Podczas gdy niektóre miasta widzą kosmopolityzm i kreatywność napędzaną zróżnicowaniem jako cel sam w sobie, inne postrzegają je jako środki do osiągnięcia szerszych gospodarczych i społecznych celów.

1.2 Jaka jest rola przywódców miast w tworzeniu i wprowadzaniu argumentu na rzecz otwartości?

W porównaniu z kwestiami takimi jak umiędzynarodowienie oraz zarządzanie zróżnicowaniem (tematami dwóch innych publikacji z tej serii), przywództwo i rządy mogą być po troszę nieuchwytnymi elementami. Nasz przegląd przypadków miast z całego świata wskazuje, że można by się zająć różnymi aspektami „przywództwa i rządów” w użyteczny sposób, w celu stworzenia bardziej sytematycznych uwag na temat roli przywództwa miasta w miastach otwartych.

- Rola przywódców miasta i szerszego przywództwa obywatelskiego w promowaniu zróżnicowania i otwartości w mieście poprzez powiązanie z szerszymi strategiami

na rzecz rozwoju gospodarczego, umiędzynarodowienia, kultury i kreatywności czy wymianę/wzrost populacji. **Pozytywny plan przywództwa na rzecz otwartości.**

- Rola strategii miasta i jego polityki w ustalaniu odpowiedniego kontekstu dla otwartości. **Przełożenie planu otwartości na konkretną politykę i strategię wdrażane poprzez organizacje i programy.**
- Rola inicjatyw specjalnych w celu umożliwienia imigrantom oraz międzynarodowym populacjom większego uczestnictwa w miejskich rządach. **Promocja bardziej zróżnicowanego przywództwa w mieście.**
- Rola inicjatyw, które mają na celu zwiększenie uczestnictwa politycznego imigrantów i międzynarodowych populacji. **Popieranie politycznego uczestnictwa i otwartych rządów.**

Zauważa się te cztery elementy, ale jasno wiadać, że krzyżują się one między sobą, a kwestie wprowadzania etapami oraz sekwencjonowania stają się oczywiste. By lepiej to zrozumieć staraliśmy się zidentyfikować użyteczne studia przypadków oraz ilustracje tych działań, rozpoczynając od przeprowadzenia wywiadów w wybranych miastach.

Dlaczego przywództwo ma znaczenie dla rozwoju miasta

Wiele miast poszukuje sposobów na stanie się bardziej otwartymi jako część ich strategii długoterminowego rozwoju. Jednakże w złożonym, dynamicznym i międzynarodowo połączonym świecie, bardzo ważne jest rozpoznanie ról i odpowiedzialności za wprowadzenie złożonych planów rozwoju miasta w życie.

Rozwój miasta zazwyczaj nie dzieje się z przypadku. Często zajmują się nim lokalne władze, ale nie tak jak ma to miejsce w przypadku ortodoksyjnych lokalnych usług publicznych, gdzie określona usługa dostarczana jest relatywnie dobrze zrozumiałej bazie populacji, w ramach określonej geografii.

Główne role dostarczania usług, reprezentacji oraz regulacji lokalnych środowisk różnią się od rozwoju miasta w następujący sposób:

- Operując w kontekście rynku, wiele dźwigni rozwoju miasta znajduje się poza kontrolą lokalnych władz. Rozwój miasta operuje na bazie wielu **niepewnych narzędzi i instrumentów** oraz wymaga szerszej koordynacji na poziomie rządowym.
- Procesy rozwoju miasta zazwyczaj dzieją się w szerszej **przestrzeni geograficznej** niż granice lokalnych władz; czasami sięgają nawet poza zakres rządów prowincji bądź kraju. Zatem może wymagana być dogłębna współpraca międzyrządowa.
- **Przedział czasowy**, w którym pojawiają się rezultaty rozwoju miasta jest bardziej podobny do cykli biznesowych (12-15 lat) niż do cykli wyborczych (3-4 lata) rządów.

Biorąc pod uwagę wszystkie te czynniki, wysoce pożądane jest rozplanowanie rozwoju miasta jako skoordynowanej aktywności pomiędzy sektorami publicznym, prywatnym oraz instytucjonalnym, wraz z pionową i poziomą współpracą po stronie sektora publicznego.

Wszystkie te cechy oznaczają, że rozwój miasta nie znajduje się całkowicie pod kontrolą władz miasta. Jednakże przy efektywnym przywództwie, miasto może wpływać na zachowanie się i działania wielu innych aktorów.

Promowanie otwartości miasta jest ważnym aspektem rozwoju miasta. Ale wiele dźwigni otwartości miasta nie leży w rękach lokalnego rządu. Zazwyczaj nie kontroluje on:

- Polityki i zachętę migracyjnych
- Regulacji rynku pracy
- Działalności uniwersytetów
- Głównych pracodawców
- Kluczowych części międzynarodowej infrastruktury

A w wielu przypadkach, władze miast nie mają całkowitej kontroli nad takimi ważnymi aspektami jak:

- Polityka mieszkaniowa
- Polityka edukacyjna
- Polityka kulturalna

Rządy miast nie są w stanie kontrolować procesów rynkowych, lecz mogą jedynie starać się wpływać i przekonywać:

- Firmy do lokalizacji i rozszerzenia działalności w ramach ich terytorium.
- Inwestorów do robienia inwestycji, które chce widzieć miasto.
- Ludzi do zamieszkania w mieście.
- Pracodawców do zatrudniania pewnych ludzi lub rozpoznawania pewnych kwalifikacji.

Oznacza to, że pod względem otwartości miasta, istnieje wymóg, by miasta wpływały i kształtowały politykę, programy oraz procesy, których nie kontrolują. Ta rola to funkcja przywództwa.

Może ona polegać na zadaniach widocznych na wykresie.

Z szerszych przeglądów przywództwa miast wiemy, że miasta, które odniosły sukces mają dobre przywództwo. Na to przywództwo składają się:

- Polityczni przywódcy miasta (nie tylko jeden dobry przywódca, ale częstokroć kilku, i przy ciągłości na przestrzeni czasu).
- Urzędnicy lokalnego rządu.
- Biznesowe, polityczne oraz obywatelskie przywództwo jako część zespołów przywództwa.

Krytyczne funkcje przywództwa miasta



- Efektywne przywództwo z wyższych szczebli rządowych.
- Efektywne rządy i koordynacja pomiędzy wielorakimi jednostkami.
- Mocna, klarowna i pewna obecność mediów, które wpływają na opinię publiczną.

W tej publikacji staramy się zidentyfikować takie plany przywództwa pod względem:

- Różnorodnych strategii oraz związków z rządami, które z nich wynikają.
- Różnych przyczynków przywództwa na rzecz OPENCities.

W celu uproszczenia definiujemy nasze określenia jak następuje:

Przywództwo: Argumentacja i ustalenie planu na rzecz otwartości, stworzenie długoterminowej wizji i strategii dla miasta otwartego, które wymusza i wpływa na działania i zachowanie innych.

Rządy: Przełożenie takiego planu na programy, koalicje i ustalenia organizacyjne, które mogą dostarczyć wizję oraz strategię na zasadzie długoterminowej.

2. Miasta ze studiów przypadków, ich plany przywództwa miasta oraz interesujące praktyki

Kolejna sekcja prezentuje przegląd odpowiednich planów przywództwa miasta, które ilustrują propozycję OPENCities. Dostarcza ona również podstaw dotyczących miast oraz nakreśla praktyczne inicjatywy, podjęte przez nie w celu wprowadzenia w życie tych planów. W celu odkrycia tego jak można podejść do otwartości i ją poprawić poprzez dobre przywództwo i rządy, wybraliśmy następujące pięć studiów przypadków: Turyn, Wiedeń, Stuttgart, Hongkong oraz Londyn.

Z naszego przeglądu wyłonił się fakt, że wszystkie wybrane miasta rozpoznały, do pewnego stopnia, że bycie atrakcyjnym dla międzynarodowych populacji jest coraz bardziej istotne dla ich długoterminowego rozwoju gospodarczego i szerzej zakrojonego sukcesu. Na przestrzeni lat, ogromne ilości zagranicznych imigrantów zostały wchłonięte bez żadnego jasno sprecyzowanego planu na

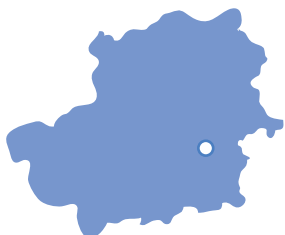
rzecz integracji. Jednakże miasta zaczynają teraz wprowadzać politykę, mającą na celu przyciąganie imigrantów oraz zachowanie ich na poziomie lokalnym. W wyborze studiów przypadków, przyjrzeliliśmy się praktycznym i udanym inicjatywom powziętym na poziomie miasta, z których inne miasta mogą wyciągnąć naukę.

W doborze studiów przypadków prześledziliśmy:

- Jak przywództwo i działania na poziomie lokalnym są w stanie wprowadzić zmiany w ramach otwartości miasta i/lub przyczynić się do zmiany otwartości miast.
- Różne role i formy przywództwa oraz jak przywództwo, rządy i programy miast przyczyniają się do otwartości miasta.

Poniższa tabela dostarcza niektóre podstawowe wskaźniki analizowanych miast i inicjatyw:

Miasto	Populacja w mln	Procentowy udział imigrantów	Inicjatywa
Turyn	0,9	6%	Strategiczne planowanie miejskie na rzecz nowych ról międzynarodowych
Wiedeń	1,7	28%	Pobudzanie przedsiębiorców migrantów
Stuttgart	0,6	38%	Pakt na rzecz integracji
Hongkong	7,0	43%	Inicjatywa marki Asia's World City
Londyn	7,6	31%	Diversity Works for London



Turyń

Turyń to znaczące miasto biznesowe o populacji 900 tys. ludzi w północno-wschodnich Włoszech i stolica Piemontu. 2,2 miliona ludzi mieszka na bardziej rozległym terenie metropolitalnym, liczącym 1 100 km². Po okresie bolesnej dezindustrializacji, Turyń szukał sposobów na asertywne wymyślenie siebie na nowo jako centrum nowej gospodarki opartej na wiedzy. Turyń koncentruje swoje innowacyjne moce na penetrowaniu globalnych sieci kontaktów w ramach zaawansowanych usług, technologii oraz badań i rozwoju. Biotechnologia, branża rolno-spożywcza, szkolnictwo wyższe oraz technologie informacyjno-komunikacyjne to kluczowe elementy strategicznego planu na rzecz zróżnicowania gospodarczego, planu który jest realizowany z wielkim przekonaniem.

Obecnie Turyń jest o wiele bardziej otwarty i konkurencyjny, dzięki restrukturyzacji infrastruktury bezpośrednio powiązanej z

wygranym przetargiem oraz byciem gospodarzem Zimowych Igrzysk Olimpijskich w 2006 roku. Wspólne przedsięwzięcia zostały uzgodnione z innymi miastami w środkowo-południowej Europie w celu zintegrowania transportowych systemów lotniczych i kolejowych, kultury i edukacji. Dzięki przewyższeniu reputacji mało elastycznego, fordystowskiego miasta przemysłowego, Turyń stał się przykładem udanego przebrandowania w centrum nowatorskiego przemysłu oraz społecznej żywiowości. Miasto oferuje również wnioski dotyczące wagi inwestowania w infrastrukturę, jako siły napędowej przebudowy, regeneracji i otwartości. Wysiłki w celu dokonania kolejnego kroku i stania się kulturalnie uznanym miastem europejskim leżą w poprawie swojej reputacji wśród opiniotwórczych liderów oraz międzynarodowych pracowników z branż opartych na wiedzy, w szczególności w obszarach wysokiej jakości mieszkalnictwa, głębi kultury oraz kosmopolitycznego środowiska.

KLUCZOWE OBSZARY GLOBALNEGO POTENCJAŁU

Zróźnicowany potencjał gospodarczy

Miejska gospodarka Turynu składa się obecnie ze światowej klasy branż technologii informacyjno-komunikacyjnej, zaawansowanej inżynierii, wzornictwa, gastronomii, nauk przyrodniczych oraz biotechnologii, odżywianych dzięki innowacyjnym małym firmom, które otrzymują silne wsparcie finansów publicznych.

Wizjonerskie przywództwo miasta

Kluczowi liderzy zidentyfikowali i podążali za wizjonerską strategią, której fundament stanowiły wnikliwe planowanie oraz prawidłowe ustawienie celów. Przywództwo nie obawiało się rekonfiguracji tożsamości miasta, opowiadając się za przyszłością małego miasta, zobowiązanego do doskonałych wyników w niszowych obszarach globalnej gospodarki.

Strategia umiędzynarodowienia

Poparte wiedzą zrozumienie możliwości jakie prezentują różne powiązania, przyczyniło się do solidnej strategii, bazującej na przyciąganiu inwestycji oraz branding opartym na imprezach. Nakierowały one nową tożsamość Turynu na unikalną mieszankę nauki i produkcji, nowoczesności i tradycji.

Potencjał badawczo-rozwojowy

Miasto posiada niezatartą historię inwencji i innowacji. Dogodna ilość ekspertów w instytucjach badawczych i średnich firmach z sektora prywatnego posiada dostęp do bardzo wysokiej jakości technologii informacyjno-komunikacyjnych.

KLUCZOWE WYZWANIA W STOSUNKU DO GLOBALNEJ KONKURENCJI

Brak wysokiej jakości mieszkalnictwa

Pomimo poprawy związanej z Zimową Olimpiadą, niski zakres mieszkań dobrej jakości do wyboru, wstrzymuje Turyn przed pozyskaniem reputacji miejsca o wysokiej jakości życia, zarówno na poziomie krajowym, jak i globalnym.

Niewyraźna reputacja międzynarodowa

Podczas gdy centrum miasta Turynu jest obecnie robiącym wrażenie połączeniem kultury, dziedzictwa i nowoczesności, brak rozpoznawalnych na poziomie międzynarodowym atrakcji oraz ikon kultury oznacza, że jest pomijany przez turystów. W wyniku tego postęp ewolucyjny Turynu jest obecnie raczej powolny.

Słaba spójność społeczna

Scheda po nieefektywnej integracji włoskich robotników migrantów w przeszłości przyczyniła się do tej sytuacji. Turynowi brakuje poziomu pozytywnego kosmopolityzmu, oczekiwanego od ambitnego, międzynarodowego miasta. Imigranci spoza Włoch napotykają na problemy z wejściem na rynek pracy oraz doświadczają innych surowych skutków miasta nieprzyzwyczajonego do rasowej asymilacji.

Stare place w śródmieściu Turynu



Źródło: Urban Centre Metropolitano, Turyn

Proces umiędzynarodowienia, podjęty w przeszłej dekadzie przez liderów miasta Turynu, jest bardzo specyficzny dla tego miejsca. Ma na celu stworzenie wiodącej roli dla Turynu jako stolicy regionu, w sieci europejskich miast i regionów. Miejscy liderzy, w tym burmistrzowie, radni oraz kluczowe postaci gospodarki i kultury, stworzyli innowacyjne inicjatywy. Są one wyraźnie zainspirowane przez europejskie doświadczenia w innych miejscach i pozyskane dzięki aktywnej wymianie informacji.

Dzięki silnemu przywództwu na poziomie miasta, Turyn odnosi teraz sukces w pokaznym wyzwaniu dotyczącym restrukturyzacji przemysłowej. Po upadku przemysłowych gigantów, miasto poszukiwało większej innowacji i zróżnicowania. Stosunki międzynarodowe reprezentują teraz klucz strategiczny do poprawy pozycji Turynu w europejskiej i światowej hierarchii miast. Turyn zorientował się, że czołowe miasta europejskie posiadają silny potencjał publiczno-prywatny, który nakreśla i wprowadza projekty na skalę międzynarodową, często w ramach sieci innych miast. Dwa departamenty w mieście są wyłącznie odpowiedzialne za zarządzanie aktywnościami międzynarodowymi, a ich personel posiada specyficzne międzynarodowe doświadczenie.

W celu nadania wszechstronnej twarzy nowym międzynarodowym działaniom Turynu oraz tym samym promowania partnerstwa z innymi graczami, którzy stawiają na umiędzynarodowienie, Departament ds. Stosunków Międzynarodowych wprowadził program wewnętrznej koordynacji w roku 2004. Międzynarodowe inicjatywy są

zazwyczaj podejmowane w połączeniu z innymi lokalnymi instytucjami (regionem, prowincją, Izłą Przemysłowo-Handlową) lub z graczami skupionymi na konkretnych misjach. Należą do nich Torino Internazionale, Turismo Torino oraz Torino Convention Bureau (Biuro Konferencji Turynu).

Przywództwo i zróżnicowanie

Agenda przywództwa Turynu w ciągu ostatnich piętnastu lat polegała na zredefiniowaniu miejsca miasta w globalnej hierarchii poprzez zmianę koncepcji jego własnego wizerunku. W ramach tych działań poszukiwano alian-sów za granicą, z porównywalnie deindustrializującymi się miastami, w celu umożliwienia wymiany doświadczeń i pomysłów. W Turynie wymiana taka postrzegana jest jako niezbędne narzędzie dla rozwoju gospodarczego miasta i regionu.

Decydenci Turynu podjęli temat otwartości i umiędzynarodowienia z platformy silnych międzynarodowych powiązań. Region jest drugim najważniejszym we Włoszech pod względem bezpośrednich inwestycji zagranicznych, podczas gdy miasto jest relatywnie coraz bardziej zróżnicowane pod względem etnicznym, jak na włoskie miasto. W przybliżeniu 10% lub około 100 tys. populacji stanowią cudzoziemcy, wielu z nich z południowo-wschodniej Europy i północnej Afryki. Pomiędzy rokiem 1995 a 2005, proporcja ludności z Europy Wschodniej w ramach cudzoziemskiej społeczności wzrosła z 13% do 40%, wskazując na wschodni wymiar migracji w regionie. Natomiast z Zachodu napływają zagraniczni przedsiębiorcy oraz pracujący na zlecenie, których liczba stale rośnie, i zatrudniają się w sektorze usług oraz zaawansowanych badań i rozwoju.

Umiejdzynarodowienie wspomagane było poprzez wzmocnienie władzy przydzielonej burmistrzowi w wyniku narodowej reformy z roku 1993. Wkładu burmistrza Valentino Castellaniego we wskrzeszenie międzynarodowej reputacji Turynu nie można przecenić. Castellani argumentował, że jeżeli Turyn miał zostać wymyślony od nowa oraz wzmocnić swoją przyszłość, to musiał zrobić „coś dużego, coś na wielką skalę, co posłużyłoby za katalizator tego, czym miasto stać się może”. Znalazł się w centrum podejmowania decyzji o uczestnictwo w przetargu na organizację Zimowej Olimpiady, a później został dyrektorem komitetu organizacyjnego Igrzysk Olimpijskich.

Silne osobiste przekonania Castellani czerpał z obrazu ekscytującej przyszłości, którą zwizualizował dla miasta. Zaproponował strategię na rzecz gospodarczego zróżnicowania i jest szeroko kredytowany za odnowienie nadziei w lokalnych polityków poprzez zainicjowanie wzmocnionego i bezstronnego przywództwa, które dało odświeżającą wiarygodność nowej administracji miasta. Temat otwartego umiejdzynarodowienia, w odróżnieniu od lokalnego patronatu, przemienił Turyn w otoczenie o niezależnej tożsamości, ukształtowanej przez interakcję międzynarodową.

Plany i wizje przywództwa miasta

Przed Castellanim, municypalny rząd Turynu zmagał się z wykreowaniem długoterminowego projektu, który usatysfakcjonowałby wszystkie interesy w mieście. Dominowało pragmatyczne podejście „od projektu do projektu” do miejskiego planowania, gdzie mało uwagi przywiązywano do zbudowania całościowej wizji terytorialnej. Castellani i jego grupa wsparcia próbowali wprowadzić nowe metody miejskich

rządów wokół idei „miasta jako zbiorowego aktora”. Przyciągnęło to do siebie grupy interesariuszy w roli partnerów we wspólnym projekcie, który charakteryzował dialog oraz interakcja. Transformacja we współpracę opartą na zaufaniu i wzajemnej wspólnej tożsamości, została ucieleśniona w **Strategicznym Planie Turynu**, wprowadzonym w 1998 roku i podpisanym w roku 2000. Organy społeczeństwa obywatelskiego, w tym uniwersytety, instytuty badawcze oraz grupy pracownicze, wszystkie włączone były w określanie strategicznej wizji oraz bardziej konkretnych działań. Castellani z powodzeniem obsadził rząd municypalny w nowej roli jako „forum” oraz facilitatora. Turyński model aktywnego umiejdzynarodowienia bazuje obecnie na silnej sieci kontaktów lokalnych aktorów, operujących w ramach wspólnie dzielonej wizji rozwoju.

Strategiczny plan Turynu pod przywództwem Castellaniego był jak na swoje czasy niezwykły, próbując zmobilizować miejskich aktorów poprzez proces osiągania konsensusu. Grupa przywództwa burmistrza była gotowa na pójście za przykładem miast, które odniosły sukces, w szczególności Barcelony, jednocześnie dostosowując strategię do specyficznych potrzeb Turynu. Takie połączenie odniosło sukces w zachęcaniu do wzajemnego uznania pośród historycznie antagonistycznych aktorów.

Castellani pracował również nad rozwinięciem stosunków międzynarodowych miasta. Kulturował dobre relacje z Brukselą, które ostatecznie stały się silniejsze niż te z krajowymi ustawodawcami w Rzymie. Takie pozycjonowanie zainicjowało okres międzynarodowej wymiany wiedzy, wspieranej przez fundusze z Unii Europejskiej, jak również zasoby na rzecz odnowienia miasta oraz programy społeczne i gospo-

darce. Kompetencje urzędników służby cywilnej zebrane w rezultacie doświadczeń z sieci kontaktów oznaczały, że inspirowane najlepszymi praktykami projekty odbudowy, które sformułowali, miały o wiele większe prawdopodobieństwo przyciągnięcia funduszy.

Kluczowe inicjatywy OPENCities

Odnowa miasta stała się ważnym nośnikiem, dzięki któremu Turyn podążył za swoim otwartym, międzynarodowym planem. Plan Użytkowania Terenów i Infrastruktury, wprowadzony przez burmistrza Castellani w roku 1992, efektywnie przekształcił miasto poprzez reorganizację transportu miejskiego i połączenie starych stref przemysłowych z historycznym centrum. Plan ten przewyciężył sztywne podziały przestrzenne siły roboczej i przewidział potrzebę Turynu do zwiększenia swojej bazy szkolnictwa wyższego. Zapowiedział również późniejszy udział w przetargu o organizację Olimpiady i rolę jaką te wdrożenia mogą odegrać w budowaniu roli Turynu jako międzynarodowego centrum szkolnictwa wyższego, szkolenia i nauki. Wszystkie interwencje strategiczne Turynu odzwierciedlają klarowne zrozumienie tego, że widownia miasta jest teraz zasadniczo europejska i międzynarodowa, raczej niż krajowa. Odzwierciedla również fakt, że Turyn posiada ważne międzynarodowe atuty oraz relacje, na których można dalej budować. Niszowe międzynarodowe cele Turynu wyłoniły się następująco:

- Stać się docelowym miejscem podróży dla odwiedzających, wartym odwiedzenia.

- Stać się bramą wjazdową na północ-południe, wschód-zachód w powiększonej Europie (a w szczególności kluczowym łącznikiem do Francji i Szwajcarii).
- Rozwijać rolę Turynu jako miejsca gdzie można się uczyć.
- Stać się coraz bardziej zielonym miastem, znanym ze swojej doskonałości w kwestiach ochrony środowiska.
- Zwiększyć działalność Turynu jako centrum logistyki, szczególnie w kontekście zmieniających się wzorców światowego handlu (np. zwiększona używalność Kanału Suezkiego).

Przyciąganie międzynarodowych inwestycji

Turyńska agencja przyciągająca inwestorów publiczno-prywatnych, Invest in Turin and Piedmont (ITP), jest pierwszą włoską agencją regionalną, zajmującą się przyciąganiem do siebie krajowych i zagranicznych inwestycji. ITP jest przede wszystkim agencją usługową dla firm zagranicznych zainteresowanych lokowaniem się w regionie i ma na swoim koncie sukcesy w przekształcaniu nastawienia wobec Turynu jako kandydata do inwestycji. Prowadzone na stosunkowo okrojonym budżecie, działania marketingowe ITP oraz ułatwianie nawiązywania kontaktów pomiędzy środowiskiem akademickim i biznesem, dostarczają mocną platformę dla rozpoznawalności miasta na arenie międzynarodowej.

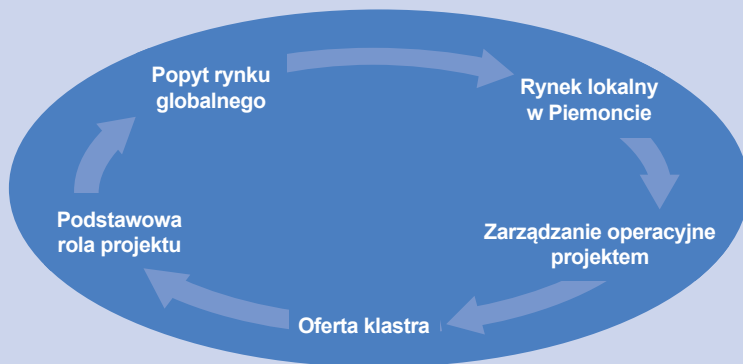
Przywódstwo Turynu energicznie promowało współpracę międzyrządową w celu ustanowienia twardej infrastruktury, która jest w stanie zabezpieczyć silne i regularne przepływy inwestycji. Oparte na współpracy przedsięwzię-

cia z innymi miastami ze środkowo-południowej Europy, w celu zintegrowania systemu transportu lotniczego i kolejowego, kultury i edukacji, są wszystkie w centrum tych wysiłków. W roku 2003, współpraca gospodarcza pomiędzy Mediolanem i Turynem zainicjowana została

pomiędzy miejskimi Izdami Przemysłowo-Handlowymi wraz z publikacją raportu „Jedna kolej, dwa bieguny, unikalny region europejski”. Genueńska Izba Przemysłowo-Handlowa przyłączyła się do sieci w roku 2005, a wkrótce do aliansu został dokooptowany Lyon.

Od pomysłu do samochodu – najlepsza praktyka umiędzynarodowienia inwestycji

Turyńska Izba Przemysłowo-Handlowa jest znaczącym aktorem w napędzie miasta na rzecz innowacji. Izba stworzyła program międzynarodowego wsparcia o nazwie „Od pomysłu do samochodu” (From Concept to Car – FCTC), który pomaga małym i średnim firmom, związanym z produkcją samochodów, w wynajdywaniu nowych klientów za granicą, ograniczając przez to ich zależność od upadającego FIATa. W roku 2009 projekt FCTC wygrał nagrodę dla Najlepszego Projektu Międzynarodowego podczas Światowego Kongresu Izb Przemysłowo-Handlowych. Program marketingowy poprawił widoczność na arenie międzynarodowej oraz możliwości biznesowe piemontkiego klastra motoryzacyjnego. Wart 4,8 mln euro projekt był w 80% fundowany przez Izbę Przemysłowo-Handlową, a w jego skład wchodziły zagraniczne misje handlowe ze 150 lokalnymi firmami biorącymi udział w programie, podczas których organizowano bezpośrednie spotkania z międzynarodowymi producentami samochodów.



FCTC jest doskonałym przykładem tego jak izba przemysłowo-handlowa może wspierać firmy z miasta i regionu na arenie międzynarodowej. Grupa ośmiu pełnoetatowych profesjonalistów dysponowała przez trzy lata autonomią budżetową w celu rozkręcenia projektu. Dokonali oni wyboru 150 najbardziej odpowiednich firm z 1 400 spełniających niezbędne warunki w regionie. Sukces osiągnięty przez lokalne firmy biorące udział w projekcie podniósł prestiż regionu wśród międzynarodowych graczy, uruchamiając pełen samozadowolenia cykl na rzecz promocji i rozwoju eksportu do rynków wschodzących, takich jak Rosja i Chiny.

Źródło: ICCWBO (2009) www.iccwbo.org/worldchamberscongress/2009/iccdaajg/index.html

Przyciąganie instytucji międzynarodowych

Kluczowym aspektem strategii umiędzynarodowienia Turynu jest tworzenie klastra międzynarodowych instytucji i utkanie wokół niego strategii rozwoju szkolnictwa wyższego. Miasto jest bardzo chętne by rozwijać „międzynarodową dzielnicę dyplomatyczną”, skupioną na trzech kluczowych instytucjach już istniejących w Turynie: European Training Foundation, UN Staff College oraz główne dla ILO Human Capital Activities.

Instytut szkoleniowy Unii Europejskiej, ustanowiony w roku 1990, reprezentuje główny czynnik pobudzający międzynarodowy potencjał miasta. Agencja pomaga przekształcającym się i rozwijającym krajom w wykorzystaniu potencjału swojego kapitału ludzkiego, poprzez reformy w ich systemie edukacyjnym, szkolenia oraz systemy rynku pracy, w kontekście polityki zewnętrznych relacji Unii Europejskiej. Zapewnia to Turynowi regularne stosunki z państwami Europy Wschodniej.

Przyciąganie międzynarodowych studentów

Turyn wzbudza nieustannie rosnący szacunek jako międzynarodowe centrum szkolenia i edukacji. Jest to jeden z kluczowych celów miasta w ramach umiędzynarodowienia. Krajowa inicjatywa o nazwie „Invest your Talent in Italy” („Zainwestuj swój talent we Włoszech”), wprowadzona w roku 2006, prowadzona jest w Turynie i skierowana jest do utalentowanych absolwentów uczelni z całego świata. W szczególności

ści Politechnika Turyńska wzmacnia swoją specjalizację w inżynierii przemysłowej i zarządzaniu, biorąc pod uwagę swoje bliskie powiązania z lokalnym przemysłem. Specjalne programy Politechniki mają na celu przyciąganie studentów z Ameryki Południowej. Od roku 2006, połączony Uniwersytet działa w Szanghaju. Uniwersytet oferuje obecnie wiele programów na poziomie magisterskim w języku angielskim, w tym unikalne kursy prowadzone w afiliacji z Biurem Narodów Zjednoczonych, na przykład z nawigacji satelitarnej. Torino Wireless ustanowił specjalny program o nazwie „Edukacja i Przedsiębiorczość” („Education and Enterprise”), w celu przyciągnięcia międzynarodowych studentów oraz zachęcenia ich do zakładania przedsiębiorstw w obszarze metropolitalnym.

Przyciąganie międzynarodowych odwiedzających

Liderzy turyńskiego programu umiędzynarodowienia rozpoznali znaczenie międzynarodowych imprez jako sterowników wzmocnionego pozycjonowania globalnego. Zostanie przez Turyn gospodarzem Zimowych Igrzysk Olimpijskich prezentowało ogromne możliwości zbudowania marki miasta i potwierdzenia zmiany

Rekordowa ilość 80 krajów wysłała zawodników na zimowe Igrzyska Olimpijskie w 2006 roku



Źródło: Urban Centro Metropolitan, Turyn

w jego percepcji od miasta przemysłowego do kipiącego życiem centrum współczesnej sztuki, kina, mody i wzornictwa. Celem było uchwylenie zarówno starego, królewskiego Turynu oraz nowoczesnego, dwudziestowiecznego, nowatorskiego stylu życia w jednej koncepcji. Na przykład inicjatywa „Luci d’Artista” wypełniła miejski krajobraz jaskrawymi dziełami sztuki wraz z „Imprevisti sul Passante”, sztuką współczesną wystawianą w miejscach otwartych, wzdłuż osi Central Spina, obie przyczyniły się do estetycznego orzeźwienia. Nastrój ten wzmocniony został poprzez stworzenie nowych placów dla pieszych, Castello, San Carlo oraz Vittorio.

Projekt studium przypadku OPENCities

Proces **Torino Internazionale**, rozpoczęty w roku 1997, za czasów burmistrza Castellani i przejęty przez burmistrza Sergio Chiamparino w roku 2000, jest główną ilustracją międzynarodowej, strategicznej wizji przywództwa miasta. Torino Internazionale określa preferowane przyszłe cechy Turynu i ustala kluczowe inicjatywy wymagane do ich dostarczenia. Ten plan na rzecz efektywnego rozwoju i komunikacji potencjału Turynu i jego celów, ustala stworzenie nowej międzynarodowej tożsamości na przestrzeni 20 lat.

Torino Internazionale daje przykład tego jak miasto otwarte może stworzyć inspirację dla przyszłego rozwoju, bez wstępnego zadeklarowania szczegółowego użytkowania terenów czy planu rozwoju gospodarczego.

Pokazuje również co można osiągnąć poprzez proces aktywnego uczestnictwa, korzystający z wielu form lokalnego zaangażowania oraz rozszerzonego doświadczenia międzynarodowego.

Strategiczny plan Torino Internazionale został zaktualizowany i poszerzony w roku 2006, w celu lepszej koordynacji zasobów, pomysłów i projektów zmierzających do połączonego gospodarczego i kulturalnego umiędzynarodowienia. Zimowe Igrzyska Olimpijskie w roku 2006 postrzegane były jako kluczowy katalizator w tworzeniu tej wizji, doniosłe wydarzenie zdolne napędzić postęp poprzez wszystkie inicjatywy. Trzy kluczowe wizje planu oraz sześć wspierających wytycznych strategicznych ukazano na wykresie na kolejnej stronie.

Torino Internazionale odpowiedzialne jest za inicjatywę „Torino Wireless”. Wprowadzony w roku 2000, projekt ten ma na celu stworzenie nowego klastra technologii informacyjno-komunikacyjnych do roku 2012. Jego celem jest:

- Potrojenie liczby badaczy zaangażowanych w sektorze technologii informacyjno-komunikacyjnych w mieście z 2 000 do 6 000.
- Przyciągnięcie międzynarodowych, innowacyjnych firm i firm z sektora małej i średniej przedsiębiorczości do regionu Piemontu.
- Zwiększenie wpływu sektora technologii informacyjno-komunikacyjnych na regionalną gospodarkę z 5% do 10%.

Torino Internazionale posiada serię celów związanych z obszarami międzynarodowej przyłączalności oraz relacji między miastami:

- **Rozwój międzynarodowych sieci współpracy** poprzez promowanie współpracy ukierunkowanej na umiędzynarodowienie i przygotowanie planu komunikacji dla międzynarodowej promocji.

- **Ułatwianie dostępu do Turynu** poprzez intensyfikację międzynarodowej roli portu lotniczego Caselle, wzmocnienie autostrad w kierunku wschodnim oraz udział w międzyregionalnych projektach wysokiej wydajności kolei w dolinie Padu i transalpejskiej.
- **Poprawa wewnętrznej mobilności** poprzez zakończenie budowy sieci Crossrail i metra, rozszerzenie sieci tramwajowej, ucyfrowienie kontroli systemu transportowe-

go oraz wprowadzenie głównych pasaży dla pieszych (np. pomiędzy terenem targowym i stacją Lingotto).

Torino Internazionale pełni również kluczową rolę w organizacji centrum dla strategii miasta w kwestii imprez międzynarodowych. Umiędzynarodowienie kultury jest jednym ze strategicznych obszarów określonych w jego wytycznych planowania i jest realizowane przy użyciu następujących środków:

	Dlaczego? Jak?	Przykłady działań
Program wystawy miejskiej	By przyciągnąć międzynarodowych turystów oraz zwrócić uwagę mediów.	Zacząto od inicjatyw komunikacji na rzecz Zimowych Igrzysk Olimpijskich, które po raz pierwszy wprowadziły ideę zagranicznych prezentacji we Włoskich Instytutach Kultury na całym świecie.
Ekspozycje literackie i naukowe	By wzmocnić relacje z miastami literackimi (Paryżem, Montrealem, Bogotą, Antwerpią), wspierając zapewnienie o swojej roli jako przyszłościowo myślącego miasta, korzystającego z okazji do zaprezentowania swojej tradycji przemysłowej wraz z innowacyjną teraźniejszością.	Nominacja do Światowej Stolicy Książki w roku 2007 Promocja Międzynarodowych Targów Książki w Turynie Światowa Stolica Designu 2008 XXIII Światowy Kongres Architektury Otwarte Forum Europejskiej Nauki 2010
Imprezy kulturalne o szerokim zasięgu	Poprawa jakości festiwali muzycznych, teatralnych i filmowych oraz powiązania/ współpraca z innymi imprezami miejskimi (np. Lyon).	Torine Settembre Musica – Wrześniowy Festiwal Muzyki kładzie nacisk na muzykę międzynarodową, skupiając się na poszczególnych krajach (np. Iran w roku 2005). Turyński Festiwal Filmowy rozpoznawany jest jako pierwszorzędnny festiwal filmowy w Europie po Cannes i Berlinie.
Konferencje i seminaria	Asertywne uczestnictwo w różnych międzynarodowych sieciach miast.	„Future Cities” („Miasta przyszłości”) poświęcona tym miastom, z którymi Turyn ma mocne powiązania i wymianę (Nagoja, Londyn, Vancouver, Lyon i Manchester). One World – International Cooperation Cities.
Imprezy sportowe	Renowacja prestiżowych obiektów sportowych.	Inwestycje w Ligotto Oval, stadion olimpijski, lodowisko, Palavela oraz Torino Esposizioni.
Bezpośrednie działania promocyjne	Reputacja niszowa poprzez prezentacje za granicą oraz udział w imprezach międzynarodowych.	CiocolaTO – dziesięciodniowe unikalne targi czekoladowe, impreza promocyjna, która przyciągnęła 700 tys. ludzi w roku 2005.

Drugi plan strategiczny Torino Internazionale również wyraźnie wyklada politykę miasta odnośnie imigracji, stwierdzając że:

„zagraniczne populacje są integralną częścią społeczeństwa w zachodnim świecie, ale... istnieje pewne... ryzyko, że może to przekształcić się w czynnik kryzysowy dla społecznej spójności. By nie dopuścić do przeważenia ... tego aspektu, zainicjowane muszą zostać działania polityczne, które zachęcą do integracji nowych obywateli.”

Oś imigracji planu strategicznego omawia dwa istotne tematy – jak zwiększyć udział zagranicznych obywateli i jak przetransformować eksperymentalną politykę, w skład której wchodzi integracja do standardowych projektów, odnoszących się do edukacji, zatrudnienia i zdrowia.

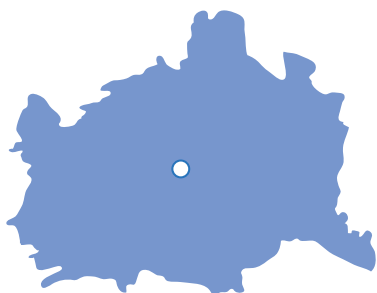
Torino Internazionale jest w centrum dialogu, przekonując, że ważne jest zaadaptowanie progresywnego planu migracyjnego. Miasto wyróżnia się w kraju dzięki swoim wysiłkom na rzecz wzmocnienia udziału cudzoziemców, pozwalając imigrantom rezydentom na głosowanie w referendach. W roku 1995 została utworzona pierwsza we Włoszech rada dla cudzoziemców. Postęp Torino Internazionale dowiódł, że udział imigrantów jest ceniony przy planowaniu polityki i usług. Jest to szczególnie prawdziwe w przypadku drugiego pokolenia imigrantów, którzy odgrywają pełną rolę w lokalnej społeczności.

Torino Internazionale pracuje na rzecz zinstytucjonalizowania zdolności systemu szkolnictwa do zarządzania wielokulturowością, raczej niż zostawia ten problem wrażliwości pojedynczego nauczyciela czy instytucji. Cudzoziemcom gwarantuje się dostęp do opieki zdrowotnej, a ich częstokroć niepewne warunki życiowe i pracowe mają zostać rozwiązane. W tej mierze, wpływ imigracji na system opieki zdrowotnej w dużej mierze zależy będzie od zdolności lokalnych organizatorów do zintegrowania polityki sanitarnej, ochrony środowiska, zatrudnienia oraz społecznej. Torino Internazionale przyniósł ze sobą holistyczne podejście w mieście uprzednio sfragmentowanym w tych kwestiach i osiągnął wielki sukces w generowaniu wiarygodności szkolnictwa wyższego oraz sektora małej i średniej przedsiębiorczości na arenie międzynarodowej.

Nowy Turyn



Źródło: Urban Centro Metropolitan, Turyn



Wiedeń

Będąc jedną z wielkich stolic dziewiętnastego wieku, Wiedeń jest największym ośrodkiem gospodarczym i politycznym w Austrii, a jego populacja wynosi 1,7 mln mieszkańców. Kulturalne, historyczne i architektoniczne dziedzictwo tworzy platformy, na bazie których miasto podąża za ambicjami stania się bramą wjazdową w obliczu gospodarek Europy Środkowej i Wschodniej. Wiedeń korzysta ze swojej lokalizacji oraz doskonałych powiązań międzynarodowych.

Wyłoniła się znacząca obecność banków i firm ubezpieczeniowych, uzupełniona przez nowe klastry z branż telekomunikacyjnej, biotechnologii oraz mediów. Wszystkie one mają potencjał do napędzenia średnioterminowego

wzrostu. Potencjał Wiednia leży również w jego dobrych warunkach do życia, przystępnych cenach mieszkań oraz odnowionych obiektach rekreacyjnych. Przyszłe planowanie strategiczne Wiednia stawia sobie ambitne cele globalnego przywództwa w obszarach zrównoważenia środowiska oraz innowacji w biznesie, jako jednego z modelowych miast pod względem ochrony środowiska w Europie. Aby przekuć ten potencjał na rzeczywistość, miasto musi komunikować swoje dobre strony na arenie międzynarodowej, w tym samym czasie poprawiając infrastrukturę biznesową oraz odpierać konkurencję ze strony Pragi, Berlina i Budapesztu w wyścigu o status centrum regionu Europy Środkowej i Wschodniej.

KLUCZOWE OBSZARY GLOBALNEGO POTENCJAŁU

Przylączalność bramy wjazdowej

Wiedeń jest umiejscowiony w prawdziwym sercu rozszerzonej Unii Europejskiej, z gęstymi połączeniami kolejowymi i lotniczymi do zarówno ustalonych, jak i wschodzących centrów. Jego przestrzenna bliskość do wschodzących rynków Europy Wschodniej będzie nadal zachęcała międzynarodowe korporacje, bazujące na usługach, do zakładania tutaj swoich biur.

Dobrze kultywowane dziedzictwo kulturalne

Śródmieście Wiednia posiada wiele wybitnych historycznych i architektonicznych obiektów, które nadal widocznie kształtują tożsamość miasta-regionu, podczas gdy liderzy poszukują dróg przywrócenia edukacyjnej i naukowej sprawności miasta. Miasto pozostaje szanowanym centrum teatru, opery oraz sztuk pięknych.

Równość społeczna

Obywatele Wiednia z każdym poziomem dochodów i w każdym wieku mają dostęp do doskonałej opieki medycznej. Istnieje bezpłatny system szkolnictwa, a rodziny o niskich przychodach mogą liczyć na bezpłatną, całodzienną opiekę dla dzieci do lat sześciu. Czynniki te, wraz z silnym zabezpieczeniem językowym dla migrantów, dostarczają wschodzącą platformę na rzecz integracji i spójności.

Międzynarodowe ambicje

Nowoodkryta centralność Wiednia w powiększonej unii gospodarczej dopasowana jest do ambicji jego administracji, żeby przewodzić w stawce zajmującej się miejskimi wyzwaniami XXI wieku, takimi jak zrównoważenie środowiska oraz zarządzanie miastem.

KLUCZOWE WYZWANIA W STOSUNKU DO GLOBALNEJ KONKURENCJI

Budowanie marki jako centrum biznesu

Miasto jest bardziej znane ze swojej mieszanki kulturalnej oraz bliskości obiektów rekreacyjnych, niż ze swojej branży finansowej. Władze jedynie ostatnio zaczęły wprowadzać samoświadome budowanie wizerunku.

Słabe środowisko prawno-biznesowe

Potencjał Wiednia do zarządzania majątkiem jest oceniany poniżej idealnego przez europejskich inwestorów, z powodu mniej niż liberalnego środowiska prawnego, które ogranicza innowację.

Słabe powiązania branży badawczo-rozwojowej

Współpraca pomiędzy instytucjami badawczymi, uniwersytetami oraz firmami komercyjnymi nie jest systematyczna i wyczerpująca. Wynikiem tego jest niedostateczny wkład ze strony branż opartych na wiedzy do regionalnego PKB.

Historycznie Wiedeń był jednym z najważniejszych miast w Europie. Od połowy XIV wieku, kiedy Wiedeń stał się domem dla dynastii Habsburgów, miasto wywierało znaczący wpływ kulturalny na cały kontynent europejski, stając się wiodącym centrum dla muzyki, sztuki, nauki oraz gastronomii. Wiedeń odegrał istotną rolę polityczną w rozwoju europejskiego systemu państwowego, jak również stał się wpływowym ośrodkiem handlu międzynarodowego. Jednakże, pomiędzy końcem pierwszej wojny światowej i upadkiem berlińskiego muru, międzynarodowy status Wiednia znacznie się zmniejszył, w miarę

jak miasto stało się peryferyjne dla szerszych konfliktów globalnych oraz kwitnącej ekonomii Zachodniej Europy.

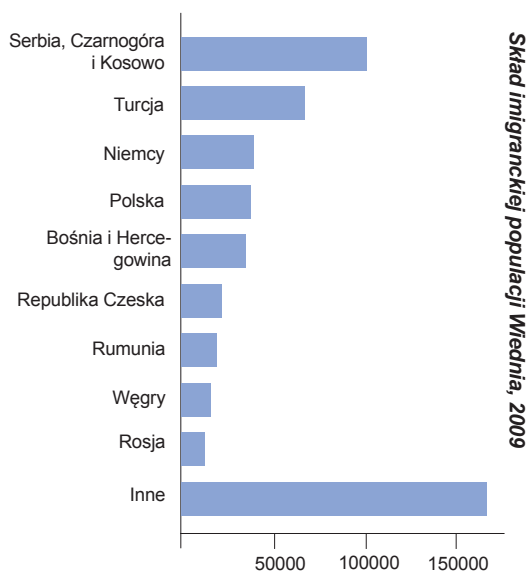
Wraz z integracją Europy Wschodniej do globalnej gospodarki w latach 90. Wiedeń miał doskonałą okazję do umocnienia swojej pozycji jako wiodącego międzynarodowego miasta-bramy wjazdowej. Proces powiększenia Unii Europejskiej przez ostatnią dekadę dał liderom Wiednia nowe motywacje geopolityczne i gospodarczo-przestrzenne, w celu umiędzynarodowienia swojej bazy biznesowej oraz populacji. Wiedeń zdaje sobie sprawę z tego, że potrzebuje podążać za strategiami umiędzynarodowienia po to, by z powodzeniem móc konkurować. Dotyczy to nie tylko takich miast z Europy Środkowej jak Praga, Berlin i Bratysława, ale również takich gwiazd z Europy Zachodniej jak Barcelona i Paryż, które wyznaczyły wysokie standardy.

Mając na uwadze ograniczony rozmiar Austrii i jej zasobów, przywództwo Wiednia nie miało wielkiego wyboru i musiało spojrzeć poza granice kraju w poszukiwaniu pracowników, odwiedzających oraz inwestycji, które pozwoliłyby z powodzeniem konkurować zarówno w Europie, jak i międzynarodowo w obecnej erze globalizacji.

Przywódstwo i zróżnicowanie

Przewództwo miasta Wiednia nadzorowało znaczny napływ międzynarodowych populacji. Około 500 tys. populacji Wiednia urodziło się za granicą, prawie 30% populacji w porównaniu z 15% w kraju. Kiedy drugie/trzecie pokolenie imigrantów zostanie włączone, proporcja ta jest oceniana na około 35% (nawet 44% gdy weźmie się pod uwagę mieszkańców z tylko jednym cudzoziemskim rodzicem). Jedna trzecia tej populacji pochodzi z Unii Europejskiej, tych urodzonych w państwach, które niedawno przyłączyły się do UE jest ponad dwa razy więcej i przeważają w Wiedniu w porównaniu do tych, pochodzących z państw sprzed rozszerzenia. Największa reprezentacja grup z Unii Europejskiej pochodzi z Niemiec, Polski i Republiki Czeskiej, ale całościowo największe populacje imigranckie pochodzą z Serbii, Czarnogóry oraz Turcji¹.

Populacja Wiednia urodzona za granicą



¹ Statistik Austria (2009), 'Bevölkerung am 1.1.2009 nach detailliertem Geburstland und Bundesland', http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevolkerungsstruktur/bevolkerung_nach_staatsangehoerigkeit_geburstland/index.html

Plany i wizja przywództwa miasta

Miejscy liderzy Wiednia od ponad dekady mają międzynarodową strategię bramy wjazdowej w działaniu, pod różnymi szerokimi postaciami. Utrzymywanie kontaktów gospodarczych z Europą Wschodnią nasiliło się w ostatnich latach, w miarę jak Wiedeń zbudował swój wizerunek punktu spotkań pomiędzy Wschodem i Zachodem. Miasto pracuje nad swoją międzynarodową promocją poprzez biura współpracy na całym świecie, w tym w Brukseli, Hongkongu i Tokio.

Projekty umiędzynarodowienia były realizowane z pewnymi sukcesami, wśród nich CENTROPE oraz ekonomiczna strefa Dunaju (Donauhanse). W ramach inicjatywy regionu Europy Środkowej CENTROPE, od roku 2003 główne wysiłki skupione były na stworzeniu zintegrowanego transgranicznego regionu w czworokącie pomiędzy Republiką Czeską, Słowacją, Węgrami i Austrią, włączając w to Wiedeń, Brno i Bratysławę, (<http://www.centrope.com>).

Dwadzieścia dwa miasta i regiony z rejonu Dunaju zinstytucjonalizowały współpracę w wielu obszarach, od momentu kiedy ustanowiono Donauhanse w roku 2003, jako sieć kontaktów na rzecz współpracy ekonomicznej wśród miast naddunajskich w Europie Wschodniej. Wiedeń przewodził

tej inicjatywie, korzystając z funduszy Unii Europejskiej, będąc gospodarzem regularnych imprez i lansując biznesową promocję klastra Ekonomicznego Regionu Miast Naddunajskich. Do obszarów postępu należą połączona strategia marketingowa dla turystyki, kultury i infrastruktury².

Częściowo w odniesieniu do tej współpracy oraz w szczególności CENTROPE, Wiedeń rozwinął znacznie mocniejsze powiązania z Bratysławą, w miarę jak wyłoniły się ruchy w kierunku stworzenia megaregionu bliźniaczych miast. Wprowadzono wiele projektów i inicjatyw transgranicznych, głównie skupiając się na zrównoważonym rozwoju przemysłu i infrastruktury transportowej, takiej jak korytarz Wiedeń-Bratysława-Budapeszt.

Przywództwo Wiednia przyczyniło się do wykorzystania tych ambicji bramy wjazdowej³, chociaż trudno było osiągnąć trwałe napływy inwestycji i mobilizację. Wysiłki liderów Wiednia w celu pozycjonowania miasta jako międzynarodowej bramy wjazdowej są powstrzymywane przez ograniczenia polityczne i ekonomiczne. Państwa Europy Wschodniej były świadkiem znacznego braku stabilności politycznej w ostatniej dekadzie. Regularne i dramatyczne zmiany w przywództwie, brak konsekwencji w procesach rządowych oraz napięcia w stosunkach wewnątrzpaństwowych, wszystkie się do tego przyczyniły. W takim otoczeniu, trudno było miejskiemu przywództwu Wiednia przeprowadzić programy współinwestowania w sąsiednich krajach.

² Wien International (2009), <http://www.wieninternational.at/en/node/2192?SESS88d3916a5a538ac67daaf1cded7e82f4=f82b247f6959ab3fbe5f3e7a9b3550b6>

³ Matej Jasso (2007), Competition and Cooperation of the Cities: Vienna-Bratislava Metropolitan Region, Technical University of Košice, Faculty of Economics, 2nd Central European Conference in Regional Science – CERS, 2007

Kluczowe inicjatywy OPENCities

Przyciąganie inwestycji międzynarodowych

In recent years, Vienna has become increasingly successful at attracting international companies, especially from Germany, Switzerland and the UK⁴. The Vienna Business Agency is the city's central body for the execution of economic policy and business promotion. Since its foundation 25 years ago, the VBA has brought more than 1,200 companies to Vienna⁵. One of the latest VBA initiatives has been to expand its Europe-related services for businesses by setting up the Enterprise Europe Network (EEN), in April 2008.

VBA works to drive innovation and consistently upgrade the city's status as a state-of-the-art business destination. The agency has assumed a growing role as both catalyst and advisor, driving the development of a pro-business economic climate in Vienna. The agency is largely publicly financed by the City of Vienna, but with 3.5 million square metres in holdings, it is among Vienna's largest property owners. This has facilitated increased levels of self-financing. For example, in 2007 the VBA and its subsidiaries invested €45 million in allotting monetary grants, as well as in real estate development, competence centres and cluster management, which in turn stimulated investments of more than 500% of initial input value⁶.

Przywódstwo miasta Wiednia ułatwiło sukces inwestycyjny poprzez dostarczenie doskonałej infrastruktury, wyjątkowej jakości życia oraz przychylnie wynegocjowanej struktury podatkowej. Twórcy polityki w mieście w tandemie z ekspertami od polityki europejskiej, rozpoznali, że miasto potrzebuje wyróżniającej się orientacji międzynarodowej dla swojego miejskiego rozwoju. Miasto pracuje nad bardziej szczegółowym nakreśleniem jak może skoncentrować zasoby i zoptymalizować rezultaty swojej skierowanej na świat działalności biznesowej.

Zintegrowany marketing

W celu osiągnięcia jednolitego wizerunku, z większą penetracją za granicą, w roku 2006 miasto rozpoczęło wdrażanie polityki międzynarodowego oraz integrującego marketingu wizerunkowego. Zanim to się stało, główni aktorzy w biznesie, turystyce oraz władze municipalne przeprowadzali swoje międzynarodowe działania niezależnie. Poprzez bliższą współpracę pomiędzy miastem Wiedeń, jego instytucjami i partnerami, oraz interesariuszami prywatnymi, teraz działania międzynarodowe będą strategicznie koordynowane i planowane, przy współpracy **miasta Wiedeń, Wiedeńskiej Izby Gospodarczej, Wiedeńskiej Rady Turystyki oraz Wiedeńskiej Agencji Biznesu**. W roku 2007, połączone siły tych agencji rozpoczęły promowanie miasta za granicą poprzez serię prezentacji w Nowym Jorku, Berlinie, Bukareszcie i Zjednoczonych Emiratach Arabskich.

⁴ Wien International (2009), <http://www.wieninternational.at/en/node/1394>

⁵ Ibid.

⁶ WWFF (2007), http://www.wwff.gv.at/upload/medialibrary/Presstext_Ansielungen_07_engl.pdf, p. 5

Przyciąganie instytucji międzynarodowych

W Wiedniu siedziby ma wiele biur Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz innych organizacji międzynarodowych, a liderzy miasta w efektywny sposób rozpoznali ich znaczenie w napędzaniu produktywnego zróżnicowania⁷. Obecność Organizacji Narodów Zjednoczonych ma wielki, pozytywny wpływ na lokalną gospodarkę⁸ i była zawsze wspierana zarówno na poziomie lokalnym, jak i krajowym. Bezpłatne usługi dla pracowników organizacji ONZ i ich rodzin, szczególnie w przypadku nowo przybyłych, dostarczane są na poziomie lokalnym przez Wiedeńskie Biuro Usług, przy Wiedeńskiej Komisji Imigracyjnej, którego misją jest stworzenie jak najlepszych warunków do przyjęcia międzynarodowych organizacji w mieście.

Przyciąganie międzynarodowych populacji

Wiedeń podjął aktywne kroki w celu polepszenia przyjęcia nowych przybyszy, skupiając się głównie na przyjeździe nowych rodzin i ludzi ze sfery biznesu. Do inicjatyw tych należą: wielojęzyczny portal internetowy www.wien.at; „Welt und Stadt”, kwartalny magazyn skierowany w szczególności do migrantów europejskich; oraz wielojęzyczna edukacja i kursy językowe dla grup docelowych takich jak matki („Mama uczy się niemieckiego”).

Jednakże, zachęcanie do przyciągania populacji imigrantów przez twórców polityki Wiednia było ograniczone ze względu na niekorzystne reperkusje polityczne. Jest nadzieja,

że nowej Wiedeńskiej Komisji Imigracyjnej uda się z powodzeniem uzasadnić korzyść „miękkich” mechanizmów, mających na celu przyciągnięcie oraz utrzymanie wysoko wykwalifikowanych imigrantów o dużych umiejętnościach. Z inicjatywy Wiedeńskiej Rady Wykonawczej na rzecz Integracji, główne partie polityczne miasta wprowadziły w roku 2009 Wiedeńską Komisję Imigracyjną, zachęczone zgodnością w trzech podstawowych tematach:

- Akceptacji faktu, że **imigracja** w Wiedniu **jest nieunikniona**. Praca Komisji jest odpowiedzią na fakt, że status Wiednia i jego dostatek będzie nieuchronnie przyciągał imigrację.
- **Wiedeń potrzebuje imigracji**. Wydaje się, że miasto może skorzystać z wielojęzycznych i międzykulturowych atrybutów, które wnoszą międzynarodowe populacje. Jako, że wszystkie odnoszące sukcesy w biznesie miasta w nadchodzących dekadach muszą aktywnie poszukiwać sposobów przyciągania takiego zróżnicowania, Komisja odpowiedzialna jest za rozwój polityki zaprojektowanej tak, by jak najlepiej pozycjonować Wiedeń.
- **Wiedeń chce imigracji**. Raczej niż postrzeganie imigracji jako niechcianej konieczności, Wiedeń potrzebuje aktywnie zarządzać napływem populacji i stworzyć przejrzystą politykę imigracyjną dla międzynarodowego biznesu.

Komisja rozpoczęła swoje poszukiwania w maju 2009, czyniąc konkretne sugestie dla twórców polityki na początku roku 2010. Europaforum Wien odpowiedzialna jest za koordynację zawartości, zarządzanie operacyjne Komisji oraz prace redakcyjne związane z jej raportem. Głównymi celami Wiedeńskiej Komisji Imigracyjnej są:

⁷ Dzisiaj, Wiedeńskie Centrum Międzynarodowe mieści siedzibę Biura Narodów Zjednoczonych w Wiedniu (UNOV), Biuro Narodów Zjednoczonych ds. Narkotyków i Przestępczości (UNOCD), United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej (IAEA), Preparatory Commission for the Comprehensive Nuclear Test-Ban Treaty Organisation (CTBTO PrepCom) i United Nations Commission for International Trade Law (UNCITRAL). Inne organizacje i jednostki Narodów Zjednoczonych z biurami w Wiedniu to United Nations Office for Internal Oversight Services (OIOS), United Nations Postal Administration – oddział w Wiedniu (UNPA), United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR), United Nations Scientific Committee on the Effects of Atomic Radiation (UNSCEAR).

⁸ W roku 2002, organizacje te wydały prawie 500 mln euro w Austrii, zatrudniając w przybliżeniu 5 000 osób personelu, w jednej czwartej austriackiego.

- Przyczynianie się do bardziej obiektywnej debaty na temat imigracji i integracji.
- Zastanawianie się nad wyzwaniem i możliwościami wynikającymi z przyszłej imigracji.
- Zdefiniowanie obszarów działania dla Rady Miasta Wiednia na podstawie badań ekspertów.
- Sformułowanie rekomendacji dla mającej silne podstawy polityki.

Wprowadzając tę odważną nową inicjatywę, Sandra Frauenberger z Wiedeńskiej Rady Wykonawczej na rzecz Integracji, wyjaśniła, że przyszła imigracja wymaga klarownej, przejrzystej i zrozumiałej polityki integracji.

„Wraz z tym projektem, Wiedeń określił swoje podejście do integracji. Zgodnie z tym, Wiedeń chce zarządzać imigracją, na korzyść miasta i dla całego świata, dla społecznie bezpiecznej i dostatniej przyszłości”.

Sandra Frauenberger, Wiedeńska Rada Wykonawcza na rzecz Integracji

Podczas gdy zobowiązanie się do uregulowanej migracji nie oznacza kontyngentu, wskazuje jednak na zobowiązanie się Wiednia do rozważenia rodzajów imigrantów, którzy najlepiej pasują do wschodzącej wiedeńskiej gospodarki. Nadzieje Wiednia na stanie się tętniącym życiem środkowoeuropejskim centrum leżą, do pewnego stopnia, w opracowanych mechanizmach przyciągania najwyższego kalibru imigrantów⁹.

Jednym z punktów uwag Komisji jest to, że obecnie wielu imigrantów przybywających do Wiednia pochodzi z obszaru Unii Europejskiej,

jako część wolnego przepływu ludzi. Konsekwentnie, inicjatywy do nich się odnoszące muszą być skupione bardziej na doświadczeniu imigracji (informacja i wsparcie), raczej niż na strukturze prawnej czy przepisach.

Wkład kluczowych figur ze środowiska akademickiego i biznesu jest punktem centralnym bieżącego funkcjonowania Komisji, chroniąc ją przed zahamowaniami na skutek wewnętrznych starć politycznych. Komisja odbywa spotkania w cyklu miesięcznym, zapraszając szeroki krąg ekspertów z organizacji pozarządowych, akademików, przedstawicieli biznesu oraz grup interesariuszy i analizuje imigrację z trzech perspektyw: „wewnątrz Unii Europejskiej”; „łączenie rodzin”; oraz wykwalifikowanych pracowników i studentów spoza Unii Europejskiej¹⁰.

Wiedeń zadeklarował zobowiązanie się do ambitnej integracji oraz polityki różnicowania, która łączy inicjatywy o szerokim zasięgu poprzez obszary szkolnictwa, usług zdrowotnych/ społecznych, mieszkalnictwa oraz kultury. Został stworzony nowy system monitorowania integracji i różnicowania, w celu zebrania sumy wszystkich wysiłków miasta oraz opisanie strategicznych procesów zmiany. W początkach roku 2010 pierwszy Wiedeński Monitor Integracji i Różnicowania zaprezentował zebrane informacje opinii publicznej. System składa się z dwóch uzupełniających się komponentów:

- Ciągłej i wielowymiarowej obserwacji odnośnego rozwoju społecznego poprzez wybrane wskaźniki.
- Oceny implementacji różnicowania, podsumowującej to co zostało osiągnięte oraz wskazującej na istniejące potrzeby w związku z przyszłym rozwojem, skupionej na „usługach i klientach”, „personelu i kompetencjach” oraz „organizacji i współpracy”.

⁹ EU Wahl (2009), „Start für Wiener Zuwanderungskommission”, <http://wahlen.ots.at/eu/ots-presstext/25052009/start-f%C3%BCr-wiener-zuwanderungskommission>

¹⁰ EU Wahl (2009), <http://wahlen.ots.at/eu/ots-presstext/25052009/start-f%C3%BCr-wiener-zuwanderungskommission>

Przyciąganie międzynarodowych studentów

Wyniki Wiednia odnośnie przyciągania i utrzymania bazy międzynarodowych studentów nie robią wrażenia, ale uniwersytety miasta stały się bardziej proaktywne w rekrutowaniu studentów z Europy Wschodniej. W lutym 2007 roku, burmistrz Michael Häupl zidentyfikował wyzwanie w postaci odnowionej konkurencji w Europie Wschodniej, argumentując, że miasto powinno robić więcej niż tylko bardziej efektywnie się promować. Häupl zobaczył umiędzynarodowienie wiedeńskich szkół i uniwersytetów jako jedno z najbardziej znaczących narzędzi w utrzymaniu przedsiębiorczości miasta. Cele Wiednia odnośnie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, jak stwierdził Häupl, mogły być osiągnięte jedynie dzięki poprawionym standardom międzynarodowego szkolenia oraz przyciągnięciu ludzkiego kapitału¹¹.

Projekt studium przypadku OPENCities

Kampania świadomości społecznej dotycząca wkładu przedsiębiorców migrantów:

„Sukces nie zna żadnych granic – gospodarka Wiednia mówi wszystkimi językami”

Miasto poszukuje sposobów napędzenia nowej generacji przedsiębiorców, proaktywnych handlowców, nastawionych międzynarodowo i wielojęzycznych. Wsparcie Wiednia dla tej puli przedsiębiorczości jest przykładem rozwinięcia dobrych praktycznych inicjatyw, demonstrowanych żywą świadomości powiązań międzynarodowej populacji z międzynarodowym biznesem.

Plakaty kampanii „Sukces nie zna żadnych granic – gospodarka Wiednia mówi wszystkimi językami”¹²



¹¹ Wien International (2007), Vienna International – New strategy for international activities, www.wieninternational.at/en/node/3020

¹² Wirtschaftskammer Wien und Wiener Wirtschaftsförderungsfonds (2009), "Vienna's economy speaks all languages". www.vorteilvielfalt.at/0210_en/html

Przez dwa miesiące w roku 2009, bardzo widoczna kampania, uświadamiająca opinię publiczną, promowała wkład przedsiębiorców migrantów w gospodarczy sukces Wiednia. Kampania ta jest ostatnim krokiem w celowych wysiłkach Wiednia na rzecz poprawy sytuacji rosnącego sektora przedsiębiorców migrantów.

Działając zgodnie z mottem kampanii „Gospodarka Wiednia mówi wszystkimi językami”, Wiedeńska Izba Przemysłowo-Handlowa i Wiedeńska Agencja Biznesu dążyły do podkreślenia wagi wysoce wydajnych i innowacyjnych imigranckich przedsiębiorców dla miasta. Kampania pomijała pokazywanie indywidualnych imigranckich przedsiębiorców, zamiast tego promując zróżnicowanie w dziesięciu językach, za pomocą sloganu: „Sukces nie zna żadnych granic”.

Komunikat przekazywano za pomocą billboardów w głównych miejscach przelotowych oraz w tramwajach i autobusach, poprzez dostęp mediów do 25 migranckich przedsiębiorców oraz wielojęzyczną stronę internetową kampanii – www.VorteilVielfalt.at („korzystne zróżnicowanie”).

Dwa elementy tej kampanii są szczególnie istotne z perspektywy OPENCities. Po pierwsze, podkreśla ona jak przywództwo Wiednia rozpoznaje związek pomiędzy sukcesem gospodarczym a międzynarodowymi populacjami oraz podąża za odpowiednim planem umiędzynarodowienia, by dopasować się do tej wizji. Drugi element ilustruje, jak miasto takie jak Wiedeń jest w stanie wyrazić swoją historię imigracji i międzynarodowych korzeni, pokazując jednocześnie imigrantom, że są doceniani i mile widziani. Miasto zademonstrowało klarowne przywództwo komunikacyjne w wyrażeniu na nowo imigracji na pozytywnych zasadach.

Zarządzanie projektem oraz kluczowi partnerzy

To co doprowadziło do tej kampanii w roku 2009, określono za pomocą trzech znaczących wydarzeń dotyczących polityki w Wiedniu, którymi były:

- Przełomowe studium z roku 2007 na temat rozmiaru i roli biznesów o rodowodzie imigranckim dla gospodarki Wiednia oraz problemów, z którymi spotykali się ci przedsiębiorcy.
- Ustanowienie dedykowanego punktu usługowego w ramach Wiedeńskiej Agencji Biznesu, w połączeniu z (fundowaną przez Unię Europejską) przestrzenią biurową do rozpoczęcia działalności: istniejąca inicjatywa wspierająca biznes (MINGO: „Move in and grow” – „Wprowadź się i rozwijaj”) rosła rozszerzona, by włączyć MINGO Migrant Enterprise (zobacz ramkę obok).
- Ustanowienie jednostki ds. zróżnicowania w ramach Wiedeńskiej Izby Przemysłowo-Handlowej oraz wprowadzenie niskiego progu wsparcia i sieci informacyjnych dla migranckich biznesów.

Sama kampania prowadzona była od połowy września do połowy listopada 2009 i współfinansowana była przez VBA oraz Wiedeńską Izbę Przemysłowo-Handlową, a jej koszt wyniósł 280 tys. euro. Jako Podstawowy wehikuł promocji biznesu i innowacji, WAB, była centralnie zaangażowana, używając swojego szerokiego zakresu usług konsultingowych, w celu zapewnienia niezbędnych narzędzi technicznych i administracyjnych. Należą do nich wsparcie dla ukierunkowanej pomocy finansowej i wybór lokalizacji. Tymczasem, Wiedeńska Izba Przemysłowo-Handlowa (WKW), z ponad 110 tys. członków, ma do

Mingo Migrant Enterprises

Umiejscowione w ramach istniejącej inicjatywy MINGO (Move In and Grow), jako część siły napędowej do zachęcenia populacji imigranckiej do stania się przedsiębiorcami, centrum informacyjne MINGO Migrant Enterprises proponuje wszechstronne usługi dostarczane przez grupę ekspertów. Oferują oni wsparcie dla małych firm, nowo powstających biznesów oraz nowych samozatrudnionych. Główny nacisk kładziony jest na nowo powstające firmy z branż kreatywnych. Zaplanowany by trwać do roku 2010, projekt zostanie najprawdopodobniej przedłużony, z racji swojej ogromnej popularności.

Centrum dostarcza imigranckim przedsiębiorcom indywidualnie dostosowane informacje o dostępnym, wszechstronnym wsparciu. Zapewnia tym nowo powstającym biznesom bezpośredni dostęp do usług dostarczanych przez miasto. Program oferuje nowoczesne lokale biurowe po rozsądnych cenach, od 15 m² w sześciu lokalizacjach na terenie Wiednia (dwa nowe są w trakcie powstawania). W myśl motto „wprowadź się i rozwijaj”, małe i średnie firmy mogą wprowadzić się do tanio wynajętych pomieszczeń na maksimum pięć lat.

W jego skład wchodzi również popularna **Mingo Academy**, która oferuje bezpłatne warsztaty na temat kwestii przedsiębiorczości, jak również podstawowe szkolenie dotyczące pomysłów na biznes, oraz konsultacje odnośnie innowacyjności. Usługa ta pozwala nowym, niezależnym, cudzoziemskim biznesmenom na zdobycie podstawowej wiedzy na temat finansów, księgowości oraz marketingu.

Gwarantowana jest wstępna osobista konsultacja oraz bezpłatne wsparcie dla małych i średnich firm, związane z wprowadzeniem kroków operacyjnych w celu wspomagania wzrostu i innowacji. Zapewnia kluczową pomoc w załatwianiu spraw w lokalnych agencjach i z władzami, w przypadku nieporozumień czy trudności, oraz umożliwia również powiązania z instytucjami finansowymi w Wiedniu. Dyrektor inicjatywy Gabrielle Tatzberger twierdzi, że:

„W przypadku tej grupy docelowej (imigranckiej), zazwyczaj chodzi o przełamanie uprzedzeń ludzi w zaakceptowaniu pomocy. Często nie wiedzą oni nic na temat możliwości promocji, i to jest właśnie powód dla którego mamy specjalne programy dla samozatrudniających się osób z migranckim rodowodem.”

W grudniu 2009 roku, wprowadzono doradztwo finansowe Mingo, które zapewnia jednoosobowym biznesom i młodym grupom przedsiębiorców bezpłatne wsparcie trenera dotyczące finansów. Na podejmowane tematy składają się tworzenie biznes planu, planowanie finansowe oraz dostęp do instytucji i instrumentów finansowych.

odegrania rolę strategiczną w poprawie puli przedsiębiorców i handlowej obecności miasta. Kampania promocyjna przeprowadzona została przez konsorcjum składające się z agencji PR, studia projektowania graficznego oraz prowadzonego przez migrantów magazynu młodzieżowego „Biber”.

Wywarcie wpływu na generalne postrzeganie imigrantów i migranckich biznesów jest trudne do osiągnięcia i może wymagać cierpliwości w mieście, gdzie większość populacji historycznie jest sceptyczna w stosunku do imigracji.

Wyzwania

Idąc naprzód, głównym wyzwaniem dla przywództwa Wiednia, w dziedzinie zróżnicowania i otwartości, jest stworzenie bardziej klarownych powiązań pomiędzy wsparciem migranckich przedsiębiorców i innych inicjatyw umiędzynarodowienia miasta. Dotychczas Wiedeń podążał za raczej luźno zdefiniowaną, ogólnie przyjętą międzynarodową wizją wzmocnienia roli miasta jako środkowoeuropejskiego centrum o wysokim standardzie życiowym. Poprawa połączeń pomiędzy inicjatywami i strategiami różnych aktorów sceny politycznej w tej dziedzinie nadal pozostaje priorytetem. Do innych inicjatyw umiędzynarodowienia należą:

- Rozwój dzielnic biznesowych, które są atrakcyjne dla transnarodowych korporacji, działających w regionie Europy Środkowej i Wschodniej.
- Ambicje w dziedzinie badań i rozwoju, takich jak medycyna i biotechnologia.

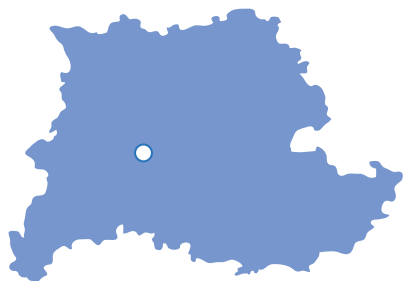
- Opracowanie warunków dla wysoce konkurencyjnego sektora międzynarodowych kongresów/konwencji.
- Międzynarodowy marketing wizerunku i lokalizacji, z pomocą biur współpracy w obszarze Europy Środkowej i Wschodniej.

Liderzy publiczni i prywatni w Wiedniu poszukują sposobów na upewnienie się, że wysiłki te są bardziej właściwie i systematycznie wdrażane do planu umiędzynarodowienia, pokonując bardziej podzielony styl polityki. W szczególności, wspomniane wcześniej działania oraz przedsiębiorczość ilustrują, że Wiedeńska Izba Przemysłowo-Handlowa oraz WBA są w stanie pokazać więcej dynamizmu i skupienia się na tej agendzie umiędzynarodowienia, biorąc pod uwagę ich biurokratyczną sprawność oraz wolność od międzyrządowych zawilości.

Park Bednar



Źródło: Europa Forum Wien, Wiedeń



Stuttgart

Miasto-region Stuttgart jest uznanym centrum życia gospodarczego i technologicznego w południowo-zachodnich Niemczech, a jego PKB wynosi w przybliżeniu 100 miliardów euro. Region zamieszkuje populacja w liczbie 2,7 mln i jest on jednym z najgęściej zaludnionych obszarów w środkowej Europie. Zachował swój pełen życia sektor wytwórczy podczas ekonomicznej restrukturyzacji. Doświadczenie w technologiach mobilnych i informacyjnych przyciągnęło zasoby nowoczesnych firm badawczo-rozwojowych o globalnych i regionalnych proporcjach. Międzynarodowe inwestycje i współpraca osiągnięte zostały również w dziedzinie mediów, filmu, medycyny i turystyki.

Miasto posiada swój nowy dynamiczny wizerunek – nowoczesny, łączący wschód z zachodem i o wielokulturowej harmonii, który z pewnym sukcesem przekazało na poziomie globalnym. Dzięki wizjonerskiemu przywództwu miasta oraz silnemu rządowi metropolitalnemu, Stuttgart jest blisko centrum globalnej wymiany najlepszych praktyk. Co więcej, miasto stało się liderem w polityce ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju miasta, jak również jako uprawiającego politykę włączania młodzieży. Plan otwartości Stuttgartu, oparty na ludzkim kapitale i mocnej infrastrukturze, zapewnia silną platformę dla adaptacji, jeżeli wymagane będzie dalsze przemysłowe przystosowanie się od nowa w przyszłości.

KLUCZOWE OBSZARY GLOBALNEGO POTENCJAŁU

Potencjał badawczo-rozwojowy

6% regionalnego PKB – w większości pochodzącego z sektora prywatnego, wydawane jest na badania i rozwój, zapewniając tym samym, że miasto utrzymuje swój status jako zarówno wiodący ośrodek badań i rozwoju technologii mobilnych w Europie oraz centrum wymiany najnowocześniejszej wiedzy.

Autorytatywny model rządu metropolitalnego

Stuttgart Regional Association (Regionalne Stowarzyszenie Stuttgartu) posiada rozległy na wiele sektorów potencjał odnośnie rozwoju gospodarczego i wykorzystania terenu, jak również z powodzeniem przyciągnął międzyrządowe dotacje dla regionalnych projektów transportowych.

Zrównoważona mobilność

W mieście, gdzie przemysł samochodowy jest nieodłączną częścią lokalnej materii gospodarczej, publiczny transport znajduje się w centrum społecznego i gospodarczego rozwoju Stuttgartu, wspierany przez transformujący projekt kolejowy „Stuttgart 21”.

Biznesowe i cywilne przywództwo społeczne

Regionalne planowanie, rządy i rozwój gospodarczy otrzymuje znaczący wkład ze strony społeczności wielkiego biznesu oraz aktywnych mediów prywatnych, podczas gdy organizacje sportowe i kobiece są równie dobrze zasadzone w procesie planowania.

KLUCZOWE WYZWANIA W STOSUNKU DO GLOBALNEJ KONKURENCJI

Wąska baza gospodarcza

Regionalne poleganie na garstce dojrzałych i narażonych branż wytwórczych poddaje w wątpliwość długoterminową przyszłość gospodarczą.

Ograniczona zdolność dla wysokiego kalibru pracowników

Region nie produkuje wystarczającej ilości wysoko wykwalifikowanego personelu i inżynierów, żeby spełniać potrzeby zarówno spółek giełdowych jak i małych i średnich przedsiębiorstw, problem ten może narastać wraz ze spodziewanymi zmianami demograficznymi.

Starzejąca się infrastruktura

Regionalna infrastruktura Stuttgartu jest porównywalnie przestarzała i przeciążona: będzie trzeba znaleźć fundusze oraz wpływy polityczne w celu restrukturyzacji infrastruktury w średnim terminie, chociaż mogą to powstrzymać restrykcje ze strony federalnego finansowania.

Brak zmysłu przedsiębiorczości

Silny rynek pracy zachęca absolwentów uczelni do podążania za karierą w dużych firmach, co powoduje spadek innowacji i technicznego dynamizmu małej i średniej przedsiębiorczości.

W Stuttgarcie, wiele wskaźników potwierdza otwarte podejście miasta do międzynarodowych populacji, zarówno na poziomie przywództwa, jak i rządów. Dążenie Stuttgartu do otwartości i globalnej wymiany jest w dużej mierze kierowane przez rząd miasta.

Miasto rządzone jest przez burmistrza i 60-cio osobową radę miejską. Podczas gdy rada ustala ogólne strategie dla miejskiej administracji, burmistrz, bezpośrednio wybierany przez obywateli by piastować stanowisko przez osiem lat, posiada władzę koordynacyjną nad jednostkami Rozwoju Biznesu, Kontroli, Polityki Integracji, jak również Relacji Europejskich i Międzynarodowych. Daje to burmistrzowi możliwości rozszerzania międzynarodowych horyzontów.

Dr Wolfgang Schuster jest burmistrzem Stuttgartu od roku 1997. Rządy Schustera przyczyniły się znacząco do adaptacji Stuttgartu

do wymogów światowej gospodarki. Stuttgart jest obecnie hipernowoczesną metropolią, z silnymi powiązaniem ze wschodem i zachodem. Stał się porównywalnie harmonijną wielokulturową społecznością, oferującą wysoki poziom życia (i przychodów) dla tych, którzy tu osiadają.

Prwództwo i zróżnicowanie

Stuttgart posiada długą historię imigracji, z której odnosił korzyści pod względem puli umiejętności, pomysłów i międzynarodowych powiązań. Miasto przyciągnęło dużą liczbę imigrantów od końca drugiej wojny światowej. Rząd miasta zorientował się, że udana integracja jest podstawowym wymogiem przyciągnięcia i utrzymania migrantów, wraz z inwestycjami międzynarodowych korporacji. Udana integracja migrantów postrzegana jest jako „klej” dla społecznej spójności, która wymaga podejścia silnego przywództwa, implikując aktywne partnerstwo pomiędzy sektorem publicznym, prywatnym i obywatelami.



Burmistrz Wolfgang Schuster i radni w budynku rady miejskiej Stuttgartu administrują coraz bardziej zróżnicowaną społecznością¹³.

Źródło: Rada Miasta Stuttgartu

¹³ CLIP (2008), Case study on Diversity Policy, www.stuttgart.de/integrationspolitik

Dzisiaj ludzie z ponad 170 krajów mieszkają w Stuttgarcie. Według Rady Miasta, 38% populacji ma rodowód migrancki, 22% populacji centrum miasta – 126 tys. – to cudzoziemcy. Dalsze 10% to naturalizowani Niemcy z cudzoziemskim pochodzeniem. W przybliżeniu dwie piąte zagranicznej populacji Stuttgartu mieszka w mieście od 15 lub więcej lat. Liczba osób z migranckim rodowodem ciągle wzrasta. Spośród zagranicznej populacji, największą grupę migrantów stanowią obywatele tureccy, reprezentując 17% wszystkich cudzoziemców. Za nimi są obywatele z Włoch, Grecji, Chorwacji, Serbii i Czarnogóry. Jak w wielu europejskich miastach, Stuttgart stoi w obliczu wyzwań związanych ze starzejącą się populacją, bez adekwatnego tempa przyrostu naturalnego. W rezultacie, miasto zdaje sobie sprawę, że efektywna polityka otwartości w stosunku do międzynarodowych populacji jest niezbędna dla zwiększenia wykwalifikowanej siły roboczej, wymaganej do zachowania i przyciągnięcia liderów przemysłu do regionu.

Burmistrz Schuster okazał głębokie zaangażowanie w najnowszy potencjał wszystkich mieszkańców Stuttgartu, bez względu na ich etniczny czy społeczno-polityczny rodowód. Jego przywództwo uznało fakt, że w niektórych częściach miasta Niemcy są w mniejszości, ale postrzega to jako doskonały środek do integracji, w połączeniu z silną infrastrukturą edukacyjną oraz organizacją społeczności. Zachęcał do systemu sprzedaży mieszkań imigrantom po preferencyjnych cenach tak, by czuli się bliżej serca społeczności. Schuster promuje również dialog międzykulturowy i dzielenie się ideami religijnymi oraz jest założycielem Stuttgarckiego Religijnego Okrągłego Stołu. Odzwierciedla to poszerzoną mentalność przywództwa, która zakłada, że miasto polegające na eksporcie potrzebuje międzynarodowej populacji.

Kluczowe inicjatywy OPENCities

Rada Miasta zaadaptowała szeroko zakrojoną municypalną politykę integracji, by wzmocnić spójność społeczną oraz integrację i uczestnictwo migrantów. Odpowiedzialność za integrację, równość oraz kryteria odnoszące się do zróżnicowania, są ze sobą silnie wymieszane. Od roku 2000, centralna koordynacja dla całej integracji i kryteriów odnoszących się do zróżnicowania znajduje się w rękach Departamentu ds. Polityki Integracji (Stabsabteilung für Integrationspolitik), który raportuje bezpośrednio do burmistrza. Administrowany przez Komisarza ds. Integracji, departament ten rozwija oficjalne strategie i koncepcje polityki. W roku 2009 departament zaczął odgrywać wiodącą rolę w projekcie „Municipal Quality Circle for Integration Policy”, finansowanym przez Europejski Fundusz Integracji, którym zarządza Federalne Biuro ds. Migracji i Uchodźców (BAMF). Celem projektu jest dalszy rozwój udanych strategii integracji wraz z konkretnymi kryteriami na poziomie municypalnym. Jego prace wspierane są również przez Komisję Międzynarodową (Internationaler Ausschuss), której zadaniem jest doradzanie miejskiej radzie i administracji we wszystkich sprawach związanych z integracją i zróżnicowaniem.

Razem z czterema innymi niemieckimi miastami (Augsburgiem, Kolonią, Frankfurtem nad Menem i Monachium) Stuttgart jest częścią inicjatywy „Diversity Charter”. W jej skład wchodzi ponad 240 publicznych i prywatnych sygnatariuszy, którzy zobowiązali się do uznania i promowania zróżnicowania. Miasto obecnie pracuje nad upewnieniem się, że jego miejskie funkcje rządowe będą bardziej otwarte

dla zatrudniania migrantów. W roku 2008, procent cudzoziemców zatrudnionych w organach administracji miasta wynosił jedynie 14% całej siły roboczej, co nie odzwierciedla procentowego udziału cudzoziemców mieszkających w Stuttgarcie (22%)¹⁴.

Burmistrz Schuster znalazł się na czele partnerstwa dziesięciu miast oraz rozwoju partnerstwa municypalnego, w tym inicjatywy „One World”. Schuster szybko wzmocnił kontakty z rosnącymi gospodarkami azjatyckimi i otworzył Indyjskie Centrum Biznesu w Stuttgarcie w roku 2005.

Mobilność i otwartość

Dążenie rządu miasta Stuttgart do opartej na transporcie przebudowy, której przykładem jest Stuttgart 21, pokazuje jego zaangażowanie w otwarty rozwój gospodarczy. Projekt kolejowy Stuttgart 21 jest zapewne największą i o najwyższym profilu rozbudową w ostatnich latach, umożliwiając nową podziemną stację tranzytową dla Stuttgartu dla długodystansowych szybkojeźdzących pociągów, włączając w to połączenia z istniejącymi liniami naziemnymi i podziemnymi. Przywództwo Stuttgartu z powodzeniem odparło krytycyzm ze strony mieszkańców miasta i pokazało jak zarządzać dostarczeniem transformacyjnego projektu, odnoszącego się do infrastruktury w centrum miasta.

Opiniotwórczy liderzy miasta argumentowali, że globalna wymiana doświadczeń i dobra praktyka to podstawowe elementy w znalezieniu innowacyjnych podejść do zrównoważonej mobilności. Stuttgart jest w centrum ustanowienia międzynarodowej

sieci miast, biznesów i instytucji naukowych, które wymieniają doświadczenia. „Cities for Mobility” obecnie posiada członków z ponad 40 krajów i jest jednym z wiodących facilitatorów współpracy między miastami na świecie.

Dzieci i edukacja

Przywództwo Stuttgartu zainwestowało znaczącą ilość czasu w rozwinięcie Stuttgartu w gospodarkę opartą na wiedzy, zaczynając od zaangażowania się w edukację dzieci i młodzieży. Pomogło w sformułowaniu planu pracy „Stuttgart – Miasto dla dzieci”, ustanowiło sieć kontaktów Miast Unii Europejskiej dla Dzieci, a obecnie realizuje politykę skupioną na dzieciach. W roku 2007, Miasto Stuttgart wprowadziło wspólną municypalno-państwową inicjatywę edukacyjną „Partnerstwo Stuttgartu na rzecz edukacji”. Jej celem jest stworzenie skoordynowanego systemu, który śledził będzie rozwój języka i nauki nowych dzieci migrantów oraz zapewni adekwatny postęp. Competence Centre Stuttgart Partnership, które raportuje do burmistrza jest głównym napędem tych działań, tworząc kryteria jakości dla dalszej edukacji oraz budując silne sieci kontaktów ze środowiskiem biznesowym.

Koalicje i alianse

Miasto Stuttgart jest aktywnym członkiem jednego z założycieli europejskiej sieci **Cities for Local Integration Policies for Migrants (CLIP)**. Stworzona została w roku 2006, a jej celem jest dzielenie się doświadczeniami, które umożliwiły lokalnym władzom, jak również twórcom polityki europejskiej, uczenie się od siebie nawzajem i dzięki temu wdrażanie bar-

¹⁴ Wolfgang Schuster (2009), Stuttgart Pact for Integration 2009 Update: introduction, Stuttgart city government

dziej efektywnej polityki integracji dla migrantów na wszystkich szczeblach. Sieć wspierana jest przez naukową grupę wsparcia, która obecnie przeprowadza specyficzne dla migracji studia przypadków w 35 miastach w 21 krajach, w celu umożliwienia wymiany przykładów dobrych praktyk.

Z szerszego ekonomicznego punktu widzenia przywództwo miasta jest wysoce włączone we wzmocnienie pozycji regionu Stuttgartu jako ekonomicznie atrakcyjnej lokalizacji, zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym, poprzez **Korporację ds. Rozwoju Gospodarczego Regionu Stuttgardzkiego** (Verban Region Stuttgart). Korporacja ustanowiona została w roku 1994, a jej mandatem jest przyciąganie firm do regionu oraz wspieranie ich podczas wszystkich etapów ich inwestycji. Do jej zadań w ramach regionalnego planowania należą promocja gospodarcza, marketing turystyki, rozwój transportu, mieszkalnictwa, wykorzystania terenów i infrastruktury. Jej roczny budżet operacyjny w roku 2004 wynosił 8 mln euro.

Koalicje mające na celu międzynarodowe wsparcie dla sektorów IT i badawczego, takie jak Forum IT-Region Stuttgart and Open Source Initiative in Stuttgart (FIR_st) mają w swoim składzie wiele firm oraz instytucji edukacyjnych i badawczych. Podejście FIR_st polega na promowaniu innowacyjnego potencjału regionu i rozmieszczaniu istniejących zasobów poprzez identyfikację przyszłych kwestii odnośnie IT. Dąży również do rozbudzenia świadomości wśród potencjalnych klientów, tworzenia platform oraz wspierania pierwszych etapów projektów, zanim zaczną one funkcjonować samodzielnie. Fundusze na inicjowane projekty FIR_st pochodzą w 95% z zasobów niemonetarnych (wiedza, sieć kontaktów, itp.).

Projekt studium przypadku OPENCities

Stuttgarcki pakt na rzecz integracji

Wprowadzony w roku 2001 Pakt na rzecz integracji ma na celu wzmocnienie społecznej spójności oraz integrację i udział migrantów poprzez całościową strategię wprowadzaną na co dzień w każdym aspekcie życia publicznego. W taki sposób Stuttgart stał się pierwszym znaczącym miastem w Niemczech, które zbudowało holistyczną koncepcję integracji, jako część swojej długoterminowej strategii.

Nadal przewodzi w tej sferze, dzieląc swój sukces na poziomie kraju i stając się modelem do naśladowania dla Rady Europy. Celem Stuttgartu było zapewnienie integracji z udziałem zainteresowanych, gdzie nowi imigranci nie są postrzegani jedynie jako pula siły roboczej, ale stają się aktywnymi członkami społeczności. Zdając sobie sprawę, że samo zróżnicowanie kulturowe nie gwarantuje społecznej spójności, inicjatywa Stuttgartu poszukuje sposobów na stworzenie „społecznie po prostu miejskiej społeczności¹⁵”.

Pakt na rzecz integracji został stworzony na podstawie odgórnego procesu, w który włączone są municipalna administracja, sektor prywatny, stowarzyszenia obywatelskie,

¹⁵ Cities of Migration (2009), „The Stuttgart Pact for Integration: the Power of Planning

grupy społecznościowe oraz organizacje pozarządowe reprezentujące społeczeństwo (zarówno miejscowych jak i migrantów). Pakt na rzecz integracji określa trzy cele dla polityki miejskiej integracji: udział i jednakowe możliwości dla wszystkich, pokojowe współistnienie i społeczną spójność oraz kapitalizację zróżnicowania kulturowego, w celu rozszerzenia kompetencji w ramach międzynarodowej społeczności miejskiej.

W szczególności ten ostatni cel dąży do wykorzystania wielokulturowej populacji Stuttgartu. Talent i potencjał migrantów w dziedzinie sportu, kultury, nauki i gospodarki, i ponad wszystko różnorodności językowej, postrzegane są jako potencjalne atuty, zarówno pod względem gospodarki zorientowanej na eksport, jak i lokalnego sektora usług. W tym kontekście wymagana jest poprawa jakości usług municypalnych i lokalnej integracji poprzez „międzykulturową orientację administracji miasta”. Strategia ta została zbudowana z uwzględnieniem trzech równoległych ról rządu:

- Burmistrza
- Małego Departamentu ds. *Polityki Integracji*
- Departamentu ds. *Spółecznych, Młodzieży i Zdrowia*

Celem jest zaoferowanie usług zgodnych z potrzebami migrantów, zajęcie się ofertami międzykulturowymi i ponadnarodowymi oraz skupienie się w szczególności na jakości ich dostarczania. Jest to realizowane poprzez połączenie szkolenia międzykulturowego, międzykulturowe zespoły, międzykulturowe wytyczne oraz solidne procesy monitoringu.

Dla strukturalnej implementacji tych trzech zamierzeń, miasto zdefiniowało 15 obszarów działania (zwiększonych z 12), które postrzegane są jako najważniejsze usługi dla ludności z migranckim rodowodem. Wiele z tych usług dostarczanych przez miasto zorganizowanych jest i oferowanych we współpracy z innymi lokalnymi organami, takimi jak szkoły i organizacje pozarządowe (zobacz ramkę poniżej).

Od jego wprowadzenia, Pakt na rzecz integracji zyskał uznanie i dobrą opinię w kraju i na świecie. W roku 2003 Stuttgart zdobył nagrodę UNESCO – „Miasta na rzecz pokoju”. Jednakże, wyznaczeni urzędnicy uważają te działania za „pracę w trakcie rozwoju”. Dlatego też ulepszona wersja Paktu na rzecz integracji opublikowana została w roku 2007. Obecnie Departament ds. Polityki Integracji promuje zrozumienie pomiędzy departamentami i implementację tematu „zróżnicowania”. Pośród innych wydarzeń, miejsce będą miały regularne spotkania kierowników wszystkich biur municypalnych oraz zostaną wprowadzone monitorowanie systemów odnoszących się do zróżnicowania w dostarczaniu usług oraz polityki zatrudnienia.

Pakt na rzecz integracji określił 15 poniższych pól działania aby osiągnąć zamierzone cele:

1. Wsparcie w ramach języka i edukacji

- Dąży do równych szans w szkołach
- Wielojęzyczna informacja na temat inicjatyw językowych i edukacyjnych, promujących zdolności językowe dzieci, dodatkowe korepetycje dla osób starszych, jak również międzykulturowa orientacja w szkołach.
- Specjalne grupy docelowe, takie jak matki (np. projekt Mama uczy się niemieckiego)

2. Integracja w miejscu pracy

- Kryteria specyficznych kwalifikacji połączone z kursami językowymi.
- Indywidualne konsultacje i kwalifikacje poprzez municypalne Centrum Pracy, konsorcjum miasta Stuttgart i agencję zatrudnienia. Wspiera również samozatrudnienie.
- System wsparcia U-25 dla absolwentów z niskimi lub brakiem kwalifikacji – Młodzieżowe Biuro Opieki Społecznej.

3. Społeczna integracja

- Poprawa potencjału integracyjnego w migranckich rodzinach, w szczególności w przypadku kobiet, starszych obywateli i uchodźców, poprzez międzykulturową orientację na temat dostarczania usług publicznych.
- Grupa robocza „Starsi migranci w Stuttgarcie” w celu odniesienia się do problemów szczególnej wrażliwości.
- Radykalny przegląd procedur terapii, opieki zdrowotnej, przedszkoli oraz ośrodków azylu.

4. Integracja i udział w sąsiedztwach

- Programy municypalne (np. Integracja poprzez sport – na rzecz aktywnej współpracy w mieście) w celu wzbudzenia szacunku, tolerancji i otwartości na różnicowanie.
- Zapobieganie segregacji poprzez politykę mieszkaniową, której celem jest osiągnięcie mieszanych struktur populacji w sąsiedztwach.

5. Zaangażowanie obywatelskie – umieszczanie polityki integracji w sercu instytucji miasta

- Zwiększenie aktywnego udziału migrantów w usługach municypalnych.
- Projekt zdrowotny MiMi (Z Migrantami dla Migrantów).
- Specjalistyczna Jednostka ds. Migracji (Fachstelle Migration), która należy do Biura ds. Usług Społecznych. Ma na celu poprawę prawnej i społecznej integracji cudzoziemców.

6. Uczestnictwo polityczne

- Komisja Międzynarodowa, zinstytucjonalizowana by zajmować się pracą doradczą.

7. Dialog pomiędzy religiami

- Ustanowiono Okrągły Stół dla Religii, próbny okres lekcji na temat islamu i Koranu w szkole.

8. Umiędzynarodowienie w celu napędzenia miejsko-regionalnej nauki i biznesu

- Poprawa atrakcyjności Stuttgartu dla posiadających międzynarodowe kwalifikacje ekspertów i przedsiębiorców.
- Bodźce motywacyjne dla biznesów ze wschodzącej gospodarki oraz inwestycje w zabezpieczenie ludzkiej inicjatywy.

9. Kulturowe zróżnicowanie

- Forum Kultur zbiera razem nie niemieckie instytucje kulturalne w celu organizowania znaczących festiwali.
- Grupa działania w ramach Intercultural City Stuttgart IKIS i Instytutu ds. Zagranicznych Relacji Kulturalnych wzmacnia międzykulturowe sieci kontaktów biznesowych.

10. Integracja poprzez sport

- Długoterminowy program uczestnictwa skupiający się na wyrównaniu zaangażowania kobiet, wykorzystujący międzydyscyplinarną współpracę wśród 150 partnerów.

11. Stuttgarckie Partnerstwo na rzecz Bezpieczeństwa i Ochrony

- „Partnerstwo ochrony” ustanowione we współpracy ze stuttgarckim wydziałem policji w celu zapobieżenia tworzeniu się gett.

12. Orientacja międzykulturowa i międzynarodowa

- Biuro ds. Kultury wspiera różne kulturalne (migranckie) organizacje i festiwale (np. Forum Kultur).

13. Międzymiejska współpraca w obszarze migracji i integracji

- Wymiana doświadczeń lokalnego rządu na arenie międzynarodowej. CLIP jest głównym mechanizmem dla tych działań, podczas gdy Muncypalny Krąg Jakości na rzecz Polityki Integracji jest nowym wysiłkiem od roku 2009.

14. Stuttgarckie Partnerstwo Jeden Świat

- Jego celem jest wspieranie miast w krajach rozwijających się w rozwiązywaniu swoich własnych problemów.
- Buduje sieć solidarności i międzynarodowej współpracy z miastami docelowymi, powołując nowe formy kolaboracji pośród i pomiędzy diasporami.

15. Świadomość społeczna, PR i media

- Komunikacja poprzez media, publikowanie magazynów lub wystaw w celu podniesienia świadomości społecznej (np. Biuro ds. Kultury pracuje nad międzykulturową historią miasta, publikuje historie z życia wzięte mieszkańców z migranckim rodowodem).

Organizacje, koordynacja i kluczowe plany

Strategia integracji Stuttgartu została stworzona przy wsparciu naukowym w odgórnym procesie i przekazana dalej przez Radę Miasta w zaledwie dziesięć tygodni. W drugim etapie, wyjaśniono obszary wymagające działania, w tym uzgodnienia odnośnie celów i zapotrzebowania na dalszą edukację w różnych departamentach i dzielnicach administracyjnych. Zdefiniowano również wymagane zasoby i ustanowione stanowiska oraz rozbudowano kluczowe kryteria z partnerami procesu integracji.

„Nowym elementem jest to, że już nie tylko podążamy za samą polityką integracji dla migrantów, która klasyfikuje cudzoziemców jako ludzi z problemami językowymi i nie tylko, ale że stwierdzamy iż: Stuttgart jest miastem międzynarodowym, z 35 do 40% rodowodem migranckim i potrzebujemy dobrze zakreślonej strategii integracji, która zaspokoi potrzeby równych możliwości.”

Gari Pavkovic, Kierownik Departamentu ds. Polityki Integracji

Liderzy miasta Stuttgart zorientowali się, że strategia integracji miasta musi odnieść się do celów długoterminowych i wymaga to zastosowania programów obejmujących system i politykę we wszystkich sektorach. Zlepek nieskoordynowanych działań integracyjnych nie zadziała. Przepięty Stuttgartski Pakt na rzecz Integracji został sformułowany jako „przymierze” na rzecz integracji, w ramach szeroko pojętej struktury, na którą składają się sektory począwszy od przedszkola po edukację dorosłych.

Komunikacja odnośnie polityki integracji to więcej, niż tylko dialog pomiędzy grupami interesariuszy. Departament Integracji wyznaczony przy biurze burmistrza, pracuje z powodzeniem nad publikowaniem pozytywnych aspektów imigracji. Podstawowym aspektem public relations w Stuttgarcie jest tak zwana „kultura uznania”, np. publiczne uznanie udziału i obywatelskiego zaangażowania, dla przykładu w dziedzinie opieki społecznej, zdrowia i zapobiegania przestępczości. Służy to jako motywacja dla innych, by robić to samo.

Rola burmistrza w Pakcie jest zarówno wewnętrzna – poprzez przewodniczenie wielu komisjom ds. polityki integracji, oraz zewnętrzna – poprzez popieranie pozytywnego klimatu integracji wśród populacji.

Dwie rzeczy znajdują się wysoko na liście priorytetów. Po pierwsze „kultura uznania”, która publicznie honoruje ochotnicze zaangażowanie oraz po drugie osobiste kontakty z imigranckimi stowarzyszeniami i organizacjami. Przydzielenie komisarza ds. integracji i departamentu integracji przy biurze burmistrza jest również pozytywnym komunikatem, który efektywnie łączy się z długoterminowymi mandatami wyborczymi, odnoszącymi się do kontynuacji i koordynacji przywództwa.

Kluczowe plany

Do końca roku 2011, główne cele Paktu skupiają się na tym co następuje:

Promocja inwestycji międzynarodowych. Wysokiej jakości małe i średnie firmy są celem niszowym. W sektorze wysoko zaawansowanych technologii, Stuttgart dąży do wyszkolenia i zachowania najtęższych umysłów w mieście-regionie, jednocześnie przyciągając wysoko wykwalifikowanych pracowników z zagranicy. Atrakcyjność

Stuttgartu dla wykwalifikowanych specjalistów i przedsiębiorców na całym świecie jest głównie skupiona na rozszerzaniu relacji międzynarodowych w dziedzinach nauki i biznesu. Pakt w szczególności zachęca firmy indyjskie i z rejonu Zatoki Perskiej do lokowania się w Stuttgarcie. Razem z partnerami w Stuttgart-Vaihingen, miasto założyło Indyjskie Centrum Biznesu (www.ibcstuttgart.com). Obecnie tworzone jest Arabskie Centrum Biznesu.

Edukacja i szkolnictwo wyższe są kluczowym zadaniem. Z dotychczasowym przeciętnym dorobkiem w przyciąganiu międzynarodowych studentów, przybywa ich stopniowo coraz więcej. Miasto posiada obecnie najwyższy procent studentów zagranicznych w Niemczech, wynoszący 22%. Kluczową grupą docelową są studenci z Azji, w mieście-regionie obecnie studiuje ponad 2 000 studentów z Chin. Pakt zachęcił do takich inicjatyw jak „Tydzień powitalny” i „Biuro Doradcze Latających Obywateli”, w celu ułatwienia doświadczeń międzynarodowych studentów. Celem Paktu jest zachowanie tej „kreatywnej międzykulturowej klasy” na miejscu i włączenie jej istotnie w proces integracji. Jeżeli chodzi o edukację w szkołach, to miasto dąży do sprawienia, że zaangażowanie w różnicowanie stanie się efektywne we wszystkich grupach wiekowych, poprzez implementację partnerstwa na rzecz edukacji pomiędzy dziennymi ośrodkami opieki dla dzieci i szkołami podstawowymi. Dalsze włączanie społeczności muzułmańskich do lokalnej grupy roboczej i edukacyjnych projektów integracyjnych jest postrzegane jako szczególnie naglące.

Municipalne zróżnicowanie w pracy. Proporcja stażystów i pracowników z migranckim rodowodem w administracji

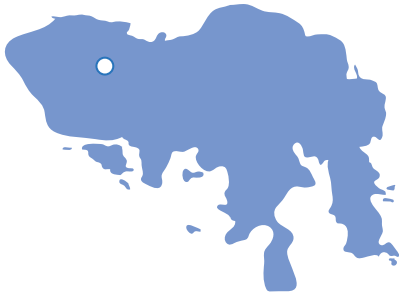
miasta będzie się dramatycznie zwiększać, ze szczególnym naciskiem na praktykantów. Międzykulturowa orientacji Biura ds. Rejestracji Obcokrajowców ma być tutaj kwestią centralną.

Naturalizacja. Połączona kampania naturalizacji planowana jest przez Departament ds. Bezpieczeństwa Publicznego i Departament ds. Polityki Integracji jako konkretny mechanizm do zwiększenia udziału migrantów we wszystkich obszarach życia społeczności. Zostały zidentyfikowane grupy docelowe długoletnich mieszkańców.

Wnioski

Stuttgarcki Pakt na rzecz Integracji jest niewątpliwie liderem w swojej lidze i demonstruje wiele ważnych komunikatów. Pokazuje, że przywódcy miast muszą wyczerpująco ocenić swoją własną unikalną sytuację i w odniesieniu do tego spozycjonować swoje długoterminowe cele przy tworzeniu inicjatyw zarządzania i inkluzywności. Zastosowanie przez Stuttgart programów rozciągających się na cały system i politykę, we wszystkich obszarach życia społecznego i politycznego, w pełni przyczyniło się do tego, że integracja stała się celem możliwym do zrealizowania, nie tylko wynikiem pobożnej polityki. Co więcej, krytyczna rola burmistrza Schustera w tym procesie pokazuje jak ważna może być charyzmatyczna postać w przywództwie, w kultywowaniu potencjalnie dzielących strategii otwartości. Przywództwo miasta uzyskało również siłę i wiarygodność, dzięki aktywnemu dążeniu do różnorodnych koalicji organizacji o wspólnym interesie. Ostatecznie, agenda otwartości Stuttgartu skorzystała z bycia zarówno odgórnym, jak i wielowarstwowym procesem, napędzanym przez bliźniacze cele inkluzywności i twardych wyników¹⁶.

¹⁶ Stuttgart City Council, <http://citiesofmigration.ca/the-stuttgart-pact-for-integration-the-power-of-planning/ang/en/>



Hongkong

Hongkong położony jest po wschodniej stronie delty Rzeki Perłowej (DRP) i w roku 2009 posiadał populację ocenianą na 7 mln. Większy obszar delty Rzeki Perłowej, który składa się z Hongkongu (SRA), Makau (SRA) oraz części regionu delty Rzeki Perłowej prowincji Guangdong, typowany jest powszechnie na to, że zostanie jednym z najbardziej rozwijających się regionów biznesowych w XXI wieku.

Pod przewodnią zasadą „Jeden kraj, dwa systemy”, była kolonia Hongkong była w stanie rozwinąć się jako pierwszorzędne centrum w globalnej ekonomii na zasadach kapitalistycznych, pomimo komunistycznego reżimu Chin. W istocie, Chiny mocno popierają rozwój Hongkongu jako światowego miasta, jako katalizatora dla szerszego sukcesu regionalnego. Usiłując zostać światowej klasy miejscem, retoryka światowego miasta Hongkongu ma mocny wymiar regionalny. Miasto pozycjonowane jest jako brama wjazdowa do kontynentalnych Chin, a jego bliskość i związek z Chinami uważany jest za wzajemnie korzystny; Hongkong działa jako lokalizacja dla usług finansowych, podczas gdy Chiny

zapewniają potencjał wytwórczy i działają jako ekonomia kreatywna. Wysoko rozwinięty sektor usług finansowych Hongkongu kieruje się zasadami wolnego rynku, niskimi obciążeniami podatkowymi, wysokiej jakości usługami dla biznesu oraz nieinterwencyjną polityką rządu. Status ten wzmocniony jest dalej przez robiącą wrażenie infrastrukturę transportową i otwartość na wysoko wykwalifikowanych międzynarodowych imigrantów.

Posuwając się do przodu, administracja Hongkongu postrzega ogromnej skali miejską infrastrukturę jako sposób na zarówno zachowanie światowej klasy statusu, jak i napędu lokalnego rozwoju społeczno-gospodarczego. Miasto ma przed sobą wiele wyzwań, w tym brak miejsca, który napędza ceny ziemi i nieruchomości, wysoki koszt utrzymania, niedobory wykwalifikowanej siły roboczej, słabą jakość powietrza, wysoki poziom nierówności w zarobkach oraz starzejącą się populacją. Twierdzenie Hongkongu, że jest „światowym miastem Azji” może zostać podważone przez wyłanianie się Szanghaju i Singapuru.

KLUCZOWE OBSZARY GLOBALNEGO POTENCJAŁU

Geopolityczna lokalizacja

Umiejscowienie Hongkongu sprawia, że jest unikalnie zdolny do działania jako wspólna płaszczyzna pomiędzy rozwiniętym światem i najszybciej na świecie rosnącą gospodarką biznesową.

Zdobywanie rynków wschodzących

Poza Chinami, Hongkong może wyciągać korzyści z rosnących powiązań z Azją Południową i Bliskim Wschodem, towarzyszących ambicjom regionalnego prymatu. Miasto jest już gospodarzem dla wiodących regionalnych biur każdej znaczącej, prawnej, księgowej, ubezpieczeniowej, bankowej i zajmującej się usługami biznesowymi firmy na świecie.

Kulturalnie otwarte, ekonomicznie dynamiczne i dobrze zarządzane

Dwujęzyczny status miasta, mocne działanie prawa oraz zrozumienie chińskich społecznych i kulturalnych praktyk przez jego zarządzających, wszystko to umożliwi miastu służyć w charakterze pośrednika pomiędzy Chinami i światem zewnętrznym. Jego niski poziom reżimu podatkowego oraz wymiennalność waluty również dobrze pozycjonują miasto.

Znakomite połączenie globalne

Wysoce przychylne warunki inwestowania, w połączeniu ze światowej klasy klastrami zaawansowanych usług, zachęciły do ogromnego napływu firm globalnych, ze szczególną obecnością amerykańskich korporacji.

KLUCZOWE WYZWANIA W STOSUNKU DO GLOBALNEJ KONURENCJI

Zamknięta sytuacja geograficzna

Przestrzenne ograniczenia wyspy są źródłem wyjątkowo wysokich kosztów utrzymania. Biorąc pod uwagę fakt, iż wzrost wyspy jest w sposób nieunikniony ograniczony, miasto będzie wymagało radykalnego i potencjalnie problematycznego rozszerzenia wewnątrz terenu delty Rzeki Perłowej.

Niepewność dotycząca tożsamości

Przyszłe relacje gospodarcze i polityczne Hongkongu z Chinami są w pewnym sensie nieprzewidywalne i wpływają na to, w jaki sposób miasto jest w stanie stworzyć swoją markę.

Zaniechanie dotyczące środowiska naturalnego

Zanieczyszczenie powietrza i wysoki poziom emisji gazów cieplarnianych mają znaczące konsekwencje zdrowotne i gospodarcze oraz szkodzą międzynarodowej wiarygodności miasta.

Umiejętności gospodarki opartej na wiedzy

Ambitny popyt miasta na pracowników z branż opartych na wiedzy nie da się przyrównać do rozwoju umiejętności na miejscu. System edukacyjny zarówno Hongkongu, jak i regionu delty Rzeki Perłowej, nie jest w stanie zapewnić wystarczającej ilości wykwalifikowanych ludzi, by zaspokoić rosnące potrzeby.

Wysiłki przywództwa Hongkongu są ważną ilustracją tego jak strategiczna otwartość może osiągnąć międzynarodową renomę w poszczególnych branżach, w tym wypadku finansach i usługach dla biznesu. Strategiczne mechanizmy braku interwencjonizmu gospodarczego Hongkongu oraz ułatwianie, połączone z zabezpieczeniem infrastrukturalnym sprawiły, że miasto stało się jednym z wiodących centrów finansowych na świecie.

Pomimo bezprecedensowych wyzwań, w celu zachowania konkurencyjności w świetle wstrząsów kryzysu finansowego w roku 2008, miasto pozostaje mocnym przykładem tego jak globalnie pozycjonować finansowy sektor miasta. Według Globalnego Indeksu Centrów Finansowych Z/Yen, uważa się, że Hongkong (wraz z Singapurem) dołączył do Londynu i Nowego Jorku jako „prawdziwy lider globalny”, od września 2009 roku. Sukces Hongkongu jest wynikiem empatycznej kombinacji historycznej otwartości, pozycjonowania rynkowego oraz inwestycji infrastrukturalno-kulturalnych. Doświadczenie polityczne miasta oferuje szereg wniosków dla miast poszukujących zachowania przewagi na przestrzeni czasu.

Historia otwartości Hongkongu od lat 50. opierała się na wytrwałym zaangażowaniu w globalne powiązania. Z pewnością miasto posiadało podwójną przewagę pod względem rozwijania swoich sektorów biznesowych:

- **Pozycja pod względem strefy czasowej** – umożliwiającą zaangażowanie się w

działania arbitrażowe pomiędzy ośrodkami zachodnio-atlantyckimi, wschodnio-atlantyckimi oraz pacyficznymi, pozwalając na ciągłe transakcje.

- **Bliskość ogromnego rynku kontynentalnych Chin** – pomagająca w pozycjonowaniu jako magnesu dla firm wielonarodowych.

Tym niemniej, najbardziej kluczowe było aktywne, poparte polityką ułatwianie globalnych powiązań we wczesnym stadium globalizacji¹⁷. Biorąc pod uwagę rosące umiędzynarodowienie operacji bankowych, twórcy polityki Hongkongu nieustannie brali pod uwagę znaczenie dostarczania wszechstronnego pakietu zintegrowanej bankowości detalicznej, usługowej oraz hurtowej oraz innych dodatkowych i pomocniczych usług finansowych, których nie byłyby w stanie udźwignąć własne instytucje finansowe miasta.

Wybitne osiągnięcia Hongkongu nie tylko wynikają z faktu, że jest międzynarodowym centrum finansowym, ale również z powodu tego, iż jest miastem kosmopolitycznym. Na każdym etapie jego finansowego rozwoju, eksperci od polityki Hongkongu poszukiwali wsparcia ze strony szerokiej i głębokiej puli talentu, posiadającego rozległe doświadczenie międzynarodowe zarówno w kontaktach z Chinami, jak i resztą świata. Stało się tak, ponieważ miasto jest bardzo otwarte na przepływy migracji, zarówno bogatych, jak i biednych, uważając zagraniczną imigrację za podstawę gospodarczego wigoru.

¹⁷ Y.C. Jao (1979), The Rise of Hong Kong as a Financial Center, Asian Survey, Vol. 19 (7), pp. 674-694

Przywództwo i różnicowanie

Hongkong jest bardzo otwarty na przepływy migracji zarówno bogatych, jak i biednych i w istocie polega na nich w kwestii gospodarczej żywiowości. Według Donalda Tsanga, w jego przemówieniu na temat polityki 2007-8: „Hongkong zawsze był miastem imigrantów.” Obecnie około 95% populacji Hongkongu to z pochodzenia Chińczycy. Pozostałe 5% tworzy bardzo widoczną grupę, pomimo swojej małej liczebności, a najbardziej znaczące grupy imigrantów pochodzą z Filipin, Indonezji i Stanów Zjednoczonych.

Hongkong rządzony jest przez Radę Nadzorczą oraz szefa administracji. Obecny szefem administracji jest Donald Tsang. Tsang znany jest ze swojej przenikliwości finansowej, zdolności administracyjnych i międzynarodowej sieci kontaktów. Jego kosmopolityczne podejście podkreślone jest przez jego wysiłki na rzecz pozycjonowania miasta na arenie międzynarodowej. Kładąc nacisk na unikalną zbieżność wpływów etnicznych w Hongkongu, przywództwo miasta poszukuje sposobów na umiędzynarodowienie miasta bez całkowitego włączenia do Chin.

Pod rządami Tsanga, polityka Hongkongu sprawiła, że łatwiej jest zatrudnić zagraniczną siłę roboczą, a to poprawiło dostępność umiejętności finansowych i IT oraz doświadczonych międzynarodowo menadżerów wyższego szczebla. Wprowadzono wysoce korzystne systemy relokacyjne, w celu zachęcenia wysoce wykwalifikowanych pracowników do wybrania Hongkongu. Otwartość na migrację co roku jest stale powtarzana w budżecie Hongkongu, który argumentuje, że „globalna konkurencja jest w gruncie rzeczy rywalizacją o talent”. Co więcej, twierdzi z przekonaniem, że przyszłość Hongkongu jako pierwszorzędnego światowego miasta Azji wymaga pielęgnowania lokalne-

go talentu, wraz z systemem przyciągania najlepszych chińskich profesjonalistów. Miasto było w stanie doprowadzić Chiny do umieszczenia ich w ramach globalnej sieci produkcji i finansów, nie tylko z powodu geograficznej bliskości delty Rzeki Perłowej, ale również dzięki umiejętnościom zarządzania najlepszych międzynarodowych producentów i handlowców. Po części z powodu tego różnicowania, geograficzne podziały usług produkcyjnych Hongkongu znacznie się różnią.

Plany i wizja przywództwa miasta

Przywództwo Hongkongu dążyło do strategicznych interwencji w sześciu obszarach, w celu przyciągnięcia międzynarodowych populacji i sektorów:

- Środowisko polityczno-prawne i systemy prawne
- Przyjazne podejście do biznesu, sprzyjający reżim podatkowy i infrastruktura biznesowa
- Infrastruktura przyłączeniowa
- Dostępność wykwalifikowanego personelu i dostęp do dostawców usług profesjonalnych
- Jakość życia
- Dostęp do międzynarodowych rynków finansowych, w szczególności powiązania z rynkami wschodzącymi

Wykorzystanie korzyści strategicznych – Chiny i delta Rzeki Perłowej

Nastawienie liderów Hongkongu na otwartość na międzynarodowe populacje jest widoczna od trzech dekad. Strategie przedsiębiorczości nadal polegają na informowaniu o atrakcyjności Hongkongu populacji chińskich, azjatyckich i z krajów Zachodu. Przedstawiciele rządu oraz interesariusze komercyjni w mieście z po-

wodzeniem wykorzystują lingwistyczne powinowactwo z Chinami w celu zbudowania społeczno-gospodarczych powiązań z regionem. Proces ten jest przykładem miasta pogłębiającego swoje kontakty handlowe, jednocześnie wzmacniającego swój potencjał jako globalno-regionalna brama wjazdowa w celu koordynowania inwestycji, handlu oraz usług.

Struktury polityczno-prawne

Polityczna stabilność i silne, żywo reagujące praktyki prawne są fundamentalną zasadą atrakcyjności Hongkongu dla międzynarodowych populacji. Od momentu przejęcia od kolonialnych władz brytyjskich, rząd miasta zachował swoją reputację jako ogólnie zapewniający sprawiedliwą i kompetentą strukturę na rzecz wyegzekwowania umów i arbitrażu. Chociaż często określany jako społeczeństwo liberalne, jeżeli chodzi o biedne warstwy ludności miasta, rząd Hongkongu w rzeczywistości odegrał bardzo znaczącą rolę w mieszkalnictwie, edukacji i opiece społecznej. Wpłynęło to na społeczną spójność i inkluzywność w zatrudnieniu, a rezultatem tego jest zauważalny wewnętrzny spokój społeczny i polityczny.

Zachowanie światowych liderów biznesu i

Wieże HSBC, SCB, BOC



Źródło: *Invest Hong Kong*

regulacja środowiska naturalnego

Hongkong posiada gruntowną reputację jako pozytywne środowisko pod względem podatkowym i dla biznesu, kultywowaną od kilku dekad. Niski poziom podatków oraz nieinterwencyjny rząd są odpowiedzialne za uplasowanie się Hongkongu w rankingu najbardziej wolnej gospodarki na świecie według Indeksu Wolności Gospodarczej, przez 14 kolejnych lat¹⁸. Rząd miasta był w stanie utrzymać niski poziom wydatków i dzięki temu w zamian wymagać niskich podatków (konsekwentnie poniżej 20%)¹⁹. Jednakże regularnie upewniał się, że jego zasadniczy potencjał finansowy pozostaje nienaruszony, poprzez angażowanie się w ciągłą wymianę z organami nadzorującymi i uczestnikami rynku. Rząd Hongkongu zgodził się w roku 2009 na współpracę z organami nadzorującymi i branżą finansową, w celu poprawienia biznesowej przyjazności miasta jako międzynarodowego centrum finansowego²⁰.

Zmodernizowanie infrastruktury i logistyki

Wydajna fizyczna infrastruktura jest wyróżniającą cechą otwartości Hongkongu na handel, ludzi i kulturę. Rząd miasta nadal dokonuje znacznych inwestycji w swoje obiekty portowe, systemy portu lotniczego, przyłączalność oraz telekomunikację, dorównując kroku najbardziej zaawansowanym miastom pod względem technologii oraz badań i rozwoju. „Master Plan Międzynarodowego Portu Lotniczego w Hongkongu 2020” (2001) ma na celu rozwój portu lotniczego w celu wzmocnienia pozycji Hongkongu jako regionalnego węzła lotniczego oraz bramy wjazdowej do Chin. Zobowiązanie liderów miasta do stworzenia światowej klasy infrastruktury miejskiej pozwoliło na długoterminowe budowanie potencjału.

¹⁸ The Heritage Foundations Index of Economic Freedom 2008, <http://www.heritage.org/research/features/index/> (Accessed July 2008)

¹⁹ Y.C. Jao (1979), „The Rise of Hong Kong as a Financial Center”, *Asian Survey*, Vol. 19 (7), pp 674-694

²⁰ The Standard (2009). „Tsang defends tax system amid haven fears”, http://www.thestandard.com.hk/breaking_news_detail.asp?id=13549&icid=1&d_str=20090403

Jakość życia

Zapewnienie wysokiej jakości warunków życia dla pracowników z sektorów finansowego oraz wysokiej wartości dodanej zawsze znajdowało się wysoko na liście priorytetów twórców polityki Hongkongu. Porównywalnie niskie koszty utrzymania, różnorodne zamieszkanie oraz wyjątkowe obiekty rekreacyjne sprawiły, że miasto posiada mocną ofertę w porównaniu z Tokio, Nowym Jorkiem czy Londynem, szczególnie w ostatnich dwóch dekadach.

Zasięg globalny i obecność międzynarodowa

Hongkong posiada bardzo mocny zasięg globalny i szczególnie mocny nacisk na powiązania z resztą Azji. Miasto stanowi solidną część globalnych sieci produkcji od późnych lat 50., kiedy rozpoczęło się uprzemysłowienie w regionie i od tego czasu zyskuje rosnące znaczenie węzła. W przeszłości miasto było promowane jako centrum koordynacji dla południowych Chin oraz baza dla regionu Azji i Pacyfiku. Jednakże, w przemówieniu w połowie roku 2008, w samym szczycie globalnego kryzysu finansowego i gospodarczego, szef administracyjny Hongkongu Donald Tsang nakreślił dwa nowe trendy – status Hongkongu jako trampoliny dla kontynentalnych firm wchodzących na rynki globalne, a po drugie lokalizacja miasta dla firm transnarodowych, w celu wykonywania funkcji globalnych²¹. W publikacji Taylora i innych (2008) gdzie usiłowano zmierzyć światowe sieci miast, Hongkong uplasowano na trzecim miejscu,

ponad Tokio i Paryżem, na podstawie kryterium całkowitej globalnej przyłączalności²².

W budżecie na rok 2008-9, Tsang również wyznaczył wizję poprawienia statusu Hongkongu jako światowego miasta Azji, zwiększając jego współpracę z innymi miastami w regionie.

Tymczasem, HK 2030, główny dokument strategiczny miasta przekonuje, że:

„Hongkong nie powinien być jedynie głównym chińskim miastem, ale najbardziej kosmopolitycznym miastem w Azji, cieszącym się statusem porównywalnym do Nowego Jorku w Północnej Ameryce czy Londynu w Europie.”

Umieędzynarodowienie miasta zależy od znacznego rozszerzenia dwujęzycznego potencjału jego mieszkańców i może zostać potencjalnie zagrożone osłabieniem tego potencjału na dłuższą metę. Studium Wall Street Institute z roku 2005 wykazało, że Hongkong pozostaje w tyle za Singapurem pod względem biegłości i pewności używania języka angielskiego, podczas gdy luka w standardach angielskiego pomiędzy obywatelami kontynentalnych Chin i Hongkongu się zamyka. Instytut ostrzegał, że Specjalny Region Administracyjny musi podjąć działania mające na celu poprawę używania języka angielskiego przez mieszkańców miasta, aby zachować swoją przewagę konkurencyjną we Wschodniej Azji²³.

²¹ Hong Kong expands global role” Hong Kong Digest (June/July 2008) (<http://www.hketony.gov.hk/ny/e-newsletter/08june/HKglobal.htm>)

²² Peter J. Taylor and Rolee Aranya (2008), „A Global Urban Roller Coaster”? Connectivity Changes in the World City Network, 2000-2004, Regional Studies, Vol. 42 (1), pp. 1-16

²³ The Standard (2005), „Survey Into English sows world city doubts”, May 6th, <http://www.thestandard.com.hk/stdn/std/Metro/GEO6Ak03.htm>

Dynamika populacji i różnicowanie demograficzne

Statystyki zróżnicowania populacji w Hongkongu są skomplikowane z uwagi na fakt, że mieszkańcy, posiadający zagraniczne paszporty, są klasyfikowani jako lokalni od momentu uzyskania stałego pobytu. To maskuje zróżnicowanie na gruncie miasta.

W roku 2008 populacja Specjalnego Regionu Administracyjnego Hongkong wzrosła o 0,8% to 7,03 mln²⁴. W roku 2006, o etnicznym charakterze miasta stanowili głównie Chińczycy (95%), po nich ludność biała (5%), Filipińczycy (1,6%) i Indonezyjczycy (1,3%) pośród innych²⁵. Jak w przypadku innych miast, Hongkong ujawnia swoje zróżnicowanie na wiele sposobów. Przykładowo, miasto ma dwa języki urzędowe. Oprócz języka chińskiego, jako oficjalny może być używany język angielski przez władze wykonawcze, legislaturę i sądy Specjalnego Regionu Administracyjnego Hongkong. Angielski jest powszechnie rozumiany i używany przez ponad jedną trzecią populacji²⁶. Religijny układ miasta jest jeszcze jednym aspektem jego zróżnicowania. Jedno ze źródeł opisuje że „każda znacząca religia jest praktykowana swobodnie w mieście” z 43% ludności biorącymi regularnie udział w czynnościach religijnych, a 9,6% z nich to Chrześcijaństwo²⁷.

Obecność firm globalnych

Dość znaczna ilość firm z obu Ameryk, Europy i Azji wybrała Hongkong jako bazę dla swoich siedzib regionalnych od późnych lat 80. Fir-

my międzynarodowe są zainteresowane Hongkongiem z powodu przedsiębiorczości miasta, wolności handlu, mocnego systemu prawnego, preferencyjnego dostępu do rynków chińskich i międzynarodowych targów handlowych²⁸. W rankingu miast z roku 2008, opartego na ilości głównych siedzib 500 największych firm globalnych, Hongkong zajął 12 miejsce z czterema, w porównaniu do miast takich jak Frankfurt, Düsseldorf, Rzym, Moskwa, Tajpej i Bruksela²⁹. Pomimo statusu Hongkongu jako brytyjskiej kolonii do roku 1997, firmy brytyjskie nie dominują pod względem siedzib regionalnych i regionalnych biur. Tabela poniżej pokazuje, że Stany Zjednoczone są krajem pochodzenia około jednej czwartej regionalnych siedzib od roku 1996, podczas gdy Japonia jest następnym najbardziej reprezentowanym krajem pod względem siedzib i biur. Co więcej, ilość regionalnych siedzib zwiększyła się ponad dwukrotnie od roku 1991. Firmy z Chin stały się bardziej aktywne od połowy lat 90., ale Japonia zarejestrowała najszybszy wzrost, wskazując na postęp w regionalnej integracji.

W roku 2009, większość siedzib regionalnych w Hongkongu zaangażowana była w „handel hurtowy, detaliczny i import/eksport” (50,1%), jak również w „usługi profesjonalne i dla biznesu” (16,3%), podczas gdy ich firmy matki mają tendencję do zajmowania się „produkcją” (35,8%) oraz „handlem hurtowym, detalicznym, importem/eksportem” (34,5%). Wydaje się, że Hongkong służy korporacjom transnarodowym jako centrum biznesowe zarówno dla dystrybucji towarów/usług, jak i do organizacji produkcji wytwórczej w Azji, a w szczególności w Chinach³⁰.

²⁴ The US Department of State (2009): Background Note: Hong Kong, <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/2747.htm#people>

²⁵ The Government of the Hong Kong Special Administrative District (2010): Hong Kong Statistics

²⁶ and ²⁷ The US Department of State (2009): Background Note: Hong Kong, <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/2747.htm#people>

²⁸ Why international firms choose Hong Kong, HKTDC website

²⁹ Yin Wah Chu (2008), Deconstructing the Global City: Unravelling the Linkages that Underlie Hong Kong's World City Status. *Urban Studies*, Vol. 45, p. 1632-2

³⁰ Yin Wah Chu (2008), Deconstructing the Global City: Unravelling the Linkages that Underlie Hong Kong's World City Status. *Urban Studies*, Vol. 45, p. 1630

Regionalne siedziby i regionalne biura w Hongkongu (1991-2006)

	1991		1996		2006	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent	Liczba	Procent
Siedziby regionalne						
Stany Zjednoczone	258	42,6	188	22,7	295	24,0
Wielka Brytania	75	12,4	90	10,9	114	9,3
Niemcy	30	5,0	40	4,8	76	6,2
Japonia	44	7,7	122	14,7	212	17,3
Chiny	-	-	85	10,3	112	9,1
Suma	606	100	829	100	1.228	100
Biura regionalne						
Stany Zjednoczone	62	21,9	226	15,0	594	22,7
Wielka Brytania	25	8,8	123	8,2	223	8,5
Niemcy	12	4,2	85	5,7	136	5,2
Japonia	61	21,6	338	22,5	519	19,8
Chiny	-	-	128	8,5	156	6,0
Suma	283	100	1.502	100	2.617	100

Źródło: Dział Spisu Statystycznego Hong Kongu (2006); „Raport dotyczący ankiety przeprowadzonej wśród biur zagranicznych firm w Hong Kongu w roku 2006”, HKCSD, Hong Kong

Napływ inwestycji

Według „World Investment Report 2007”, zaprezentowanego podczas Konferencji Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju, Hongkong był drugim najważniejszym miejscem docelowym dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych w roku 2006. Specjalny Region Administracyjny przyciągnął 43 mld dolarów amerykańskich w samym roku 2006, wzrost o 28% w porównaniu z rokiem 2005. W roku 2007 bezpośrednie inwestycje zagra-

niczne osiągnęły 54,4 mld dolarów amerykańskich, dalszy wzrost o 27%. Liczba ta sięga więcej niż 80% całkowitych bezpośrednich inwestycji kontynentalnych Chin (63,9 mld dolarów amerykańskich) i jest o prawie 50% większa od następnego największego azjatyckiego odbiorcy – Singapuru (36,9 mld dolarów amerykańskich). Poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych Hongkongu w roku 2007 uplasował się na szóstym miejscu jako miasto-państwo w świecie gospodarek krajowych zaraz za Stanami Zjednoczonymi, Wielką Brytanią,

Napływ bezpośrednich inwestycji do Hongkongu w ostatnich latach³¹

Rok	Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych	Tempo wzrostu
2005	HK\$261,5 mld (US\$33,5 mld*)	-1,3%
2006	HK\$350,0 mld (US\$44,9 mld*)	+33,8%
2007	HK\$423,9 mld (US\$54,3 mld*)	+21,1%
2008	HK\$464,3 mld (US\$59,5 mld*)	+9,5%
2009#	HK\$375,6 mld (US\$48,2 mld*)	-19,1%

*Kurs wymiany walut: US\$ 1 = HK\$ 7,8 # liczby wstępne na rok 2009

Francją, Holandią i Chinami. Powinno się zauważyć, że te dane dotyczące napływu zagranicznych inwestycji w dużej mierze dotyczą przepływów inwestycji, nie rzeczywistych bezpośrednich inwestycji. Gdyby wziąć te drugie pod uwagę, prawdziwe inwestycje pomiędzy rokiem 2005 a 2007 wyniosłyby o 125 mln dolarów amerykańskich więcej.

Według „World Investment Report 2009”, opublikowanym przez Konferencję Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD), Hongkong nadal jest drugim największym w Azji odbiorcą bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a siódmym największym na świecie.

„Jesteśmy zobowiązani do zachowania naszych stabilnych korzyści biznesowych: niskich i prostych podatków, reguły prawa i wolnego przepływu informacji, kapitału i dóbr, które razem z naszym międzynarodowym środowiskiem biznesowym okazały się bardzo popularne w przyciąganiu międzynarodowych biznesów do naszego miasta.”

Simon Galpin, Dyrektor Generalny
Investment Promotion, InvestHK, 2009

Atrakcyjność Hongkongu dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych jest dalej podkreślona przez jego wiodące miejsce w rankingach magazynu fDi azjatyckich miast przyszłości z powodu „odważnego rozwoju infrastruktury, solidnej strategii promowania inwestycji i wysokiej jakości siły roboczej”. Jednakże, magazyn ostrzegł, że „Singapur depreczuje mu po piętach i luka się zawęża³²”.

Sukces w zdobywaniu rynków wschodzących

Zupełnie nie dziwi fakt, że najbliższe powiązania Hongkong ma z szybko rozwijającą się gospodarką Chin. W istocie, handel Hongkongu z Chinami wzrósł ponad czterokrotnie od uzyskania niepodległości w roku 1998, a powiązania te są fundamentalne dla dalszego rozwoju Hongkongu. Umowa o bliższej współpracy gospodarczej – Closer Economic Partnership Agreement (CEPA) została podpisana w roku 2003 przez centralny rząd ludowy oraz rząd Hongkongu i weszła w życie 1 stycznia 2004. Ogólnym celem CEPA było wzmocnienie współpracy handlowej i inwestycyjnej pomiędzy dwiema stronami, poprzez zmniejszenie tarif i innych barier handlowych oraz wyeliminowanie „wszystkich dyskryminujących kryteriów”.

³¹ Census & Statistics Dept., HKSARG <http://www.censtatd.gov.hk/showtableexcel2.jsp?tableID=043> (Informacje w tabeli "Direct Investment" oraz "In Hong Kong")

³² Asian cities of the future 2007/8' fDi Magazine (2007) (http://www.fdimagazine.com/news/fullstory.php/aid/2228/Asian_Cities_of_the_Future_2007_08.html)

W roku 2008, prowadzone przez rząd władze portu lotnicznego wprowadziły pierwsze na terytorium islamskie obligacje, odzwierciedlające determinację miasta do przyciągnięcia inwestycji z Bliskiego Wschodu i południowo-wschodniej Azji. Hongkong ma nadzieję na rzucenie wyzwania Malezji, która jest głównym azjatyckim centrum dla islamskich finansów. Stanley Hui, szef administracyjny władz, stwierdził w czerwcu 2008 roku, że: „Rząd Hongkongu ma nadzieję rozwinąć miasto jako centrum islamskie³³.” Coraz bardziej pielęgnowane są również powiązania z nowymi rynkami w Środkowej i Zachodniej Azji. Budżet na okres 2008-9 odnosi się do „niestrudzonych wysiłków” w celu rozwijania rynków wschodzących, cytując niedawne delegacje, które wysłane zostały do Rosji, Wietnamu, Indii i na Bliski Wschód³⁴.

Otwartość na migrację

Hongkong jest bardzo otwarty na przepływy migracji, zarówno bogatych, jak i biednych i w istocie jego żywotność gospodarcza od nich zależy.

Miasto było w stanie odegrać najbardziej strategiczną rolę w doprowadzeniu Chin do wejścia w ramy globalnych sieci produkcji nie tylko z powodu swojej geograficznej bliskości delty Rzeki Perłowej, ale również z powodu umiejętności zarządzania najwyższej światowej klasy handlowców i producentów. Według szefa administracji Hongkongu, w jego przemówieniu odnośnie polityki na lata 2007-8, „Hongkong zawsze był miastem imigrantów”. Obecnie 96% populacji Hongkongu jest narodowości chińskiej. Pozostałe 4% tworzy bardzo widoczną grupę, pomimo ich małej liczebności,

a trzy największe grupy imigrantów w roku 2006 pochodziły z Filipin (132 770), Indonezji (95 460) i Stanów Zjednoczonych (31 300). W mieście żyje również pokaźna liczba populacji z Azji Południowej, w większości Hindusów, Pakistańczyków i Nepalczyków.

Większość imigrantów przybywających do Hongkongu z Chin i Azji Południowej to członkowie pracującej biedoty, postrzeganej jako bliskiej dna pracowniczej i społecznej hierarchii. Grupy te często są nie dopuszczane do publicznego mieszkalnictwa przez pierwszych siedem lat od przyjazdu i niewiele otrzymują, jeżeli chodzi o świadczenia opieki społecznej. Nowi imigranci mają tendencję do skupiania się w tanich, prywatnych, dzielnicach wynajmu, w obszarach starszego centrum miasta, wymuszając w ten sposób przestrzenną segregację.

W celu zachęcenia wysoko wykwalifikowanych i mobilnych pracowników do wybrania Hongkongu, System Przyjmowania dla Talentów i Profesjonalistów z Kontynentu zachęca wysokiego kalibru imigrantów z kontynentalnych Chin do wjazdu do Hongkongu. Ostatnio, system Przyjmowania Jakościowych Migrantów pozwala utalentowanym ludziom, którzy spełniają pewne kryteria osiedlać się w Hongkongu, bez konieczności zapewnienia sobie uprzednio oferty lokalnego zatrudnienia. W przemówieniu szefa administracji dotyczącym polityki na lata 2007-8 stwierdzono, że:

„[W ostatnim roku] 28 tys. ludzi z różnych stron świata przybyło pracować do Hongkongu i tu osiadło. Wśród nich około 5,5 tys. przyjechało z kontynentu. Globalna konkurencja oznacza, że musimy rywalizować o rynki, jak również talent. Przyszły rozwój Hongkongu

³³ Tom Mitchell (2008), 'Hong Kong looks to Islamic bonds', June 8th, <http://www.ft.com/cms/s/0/022a0494-338d-11dd-ba8a-0000779fd2ac.html>

³⁴ <http://www.budget.gov.hk/2008/eng/budget06.html>

wymaga więcej talentów z kontynentu i z zagranicy. Zmodyfikuję System Przyjmowania Jakościowych Migrantów poprzez złagodzenie restrykcji odnośnie ograniczenia wieku i innych warunków przyjęcia. Będziemy również aktywnie promować System w celu przyciągnięcia więcej talentów z kontynentu i z zagranicy, by przyjechali tu i przyczynili się do rozwoju Hongkongu.”

Ta otwartość na migrację – wynikająca z potrzeby, a nie wyboru – jest stale powtarzana w budżecie Hongkongu, który argumentuje, że „globalna konkurencja to w istocie rzeczy rywalizacja o talent”. Co więcej, mocno stwierdza, że przyszłość Hongkongu jako pierwszorzędnego światowego miasta Azji wymaga pielęgnowania lokalnych talentów wraz z systemem przyciągania najlepszych chińskich profesjonalistów.

Budynek Legco



Źródło: Invest Hong Kong

Projekt studium przypadku OPENCities

Bilateralizm i trójjęzyczność w Hongkongu

Historia i kontekst

Według Leunga, kwestia języka w Specjalnym Regionie Administracyjnym nie jest nowa. Przez dekady Hongkong doświadczał „przeciągania liny w związku z kwestiami językowymi pomiędzy angielskim, jako narzędziem społecznej mobilności i ekonomicznego awansu oraz chińskim jako oznaką tożsamości narodowej i powinowactwa kulturowego³⁵”. Jak określa to Departament Dawnej Edukacji:

- „Społeczność Hongkongu jest w zasadzie zamieszkała przez Chińczyków. Ludzie mówią, czytają i piszą po chińsku w ich codziennym życiu;
- Hongkong jest międzynarodowym centrum biznesowym, finansowym i handlowym. Zachowanie wysokiego standardu języka angielskiego jest krytyczne dla gospodarczej konkurencyjności³⁶.”

Biorąc pod uwagę gospodarcze i społeczno-polityczne zmiany w Hongkongu, nauczanie i używanie języka stało się, po raz kolejny, przedmiotem debaty i zmiany polityki.

Chociaż język chiński uzyskał status oficjalnego w roku 1974, angielski nadal stanowił „główny udział w lingwistycznym rynku” w Hongkongu³⁷. Tym niemniej, w momencie podpisania porozumienia w roku 1984

^{35 to 37} Sleung, Y (2005), Bilingual and Trilingual: Actions in response to the economic restructuring of Hong Kong

pomiędzy Wielką Brytanią i Chinami, używanie chińskiego gwałtownie wzrosło, szczególnie w urzędach publicznych. A wraz z gospodarczą liberalizacją Chin oraz przechyleniem się szali kontroli nad Hongkongiem z Wielkiej Brytanii na korzyść Chin, wzmocniło się nauczanie i używanie chińskiego. Ciągłe jednak, jako międzynarodowy język porozumiewania się biznesu i świata akademickiego, biegłość w angielskim pozostała wysoko cenioną i poszukiwaną umiejętnością.

Według ostatniego raportu spisu ludności z roku 2006, z całkowitej mówiącej populacji (powyżej 5 lat) liczącej 6,6 mln w Hongkongu, 90,8% ludzi twierdzi, że używa kantońskiego, dwoma najbardziej popularnymi drugimi językami są angielski i mandaryński, którymi mówi odpowiednio 41,9% i 39,2% ludzi³⁸.

W odpowiedzi na kwestie językowe, rok wcześniej, w 2001, Standing Committee on Language and Education Research (SCOLAR) rozpoczął przegląd polityki językowej w Hongkongu.

SCOLAR – plan działania w celu polepszenia standardów językowych w Hongkongu (2003)

W roku 2003, SCOLAR opublikował „najbardziej ważny dokument strategii językowej przedstawiony przez post-kolonialny rząd³⁹.” Znany jako Plan Działań na rzecz Podniesienia Standardów Językowych w Hongkongu, rząd potwierdził swoje zaangażowanie w jego wprowadzenie. Zajmuje się on poprawą podejścia do rozwoju bilateralnego i trójjęzycznego środowiska w Hongkongu.

Plan skupiał się na czterech kluczowych tematach:

Edukacja językowa w szkołach: Ocena Podstawowych Umiejętności w szkołach podstawowych i gimnazjach. Studenci uniwersytetów mają zdawać międzynarodowe testy językowe. Struktura na rzecz umiejętności językowych ma określić spodziewane poziomy językowych zdolności u absolwentów szkół⁴⁰.

Profesjonalny rozwój nauczycieli: Struktura na rzecz profesjonalnego rozwoju nauczycieli. Nauczyciel języka powinien posiadać pierwszy stopień odpowiedniego przedmiotu językowego, jak również przygotowanie pedagogiczne.

Szkolenie językowe dla pracujących dorosłych: Finansowanie uczenia się języków dla dorosłych, na przykład poprzez Fundusz Nauczania Angielskiego w Miejscu Pracy oraz Fundusz Kontynuacji Nauki. Testowanie umiejętności posługiwania się angielskim oraz system świadectw⁴¹.

Promocja w szeroko pojętej społeczności: Wszystkie materiały pisane w miejscach publicznych mają być zapewnione w chińskim i angielskim. Upewnienie się, że cały personel na pierwszej linii jest trójjęzyczny. Prezentrzy i wykonawcy mają mieć zapewnione szkolenie wymowy w kantońskim, mandaryńskim i angielskim. Wsparcie językowe ma zostać zapewnione wszystkim nowo przybyłym z kontynentalnych Chin, w celu ułatwienia ich integracji w lokalnej społeczności⁴².

Leung twierdzi, że Plan to „bardzo ambitny program, mający na celu stymulowanie standardów językowych Hongkongu⁴³.” Jest konkretny, dobrze ukierunkowany i o szerokim zasięgu. Sugeruje, że na skutek braku zasobów naturalnych w Hongkongu i w rezultacie tego poleganie na zewnętrznym udziale gospodarczym, ludzki kapitał jest szczególnie

³⁸ 2006 Population By-census Office. Census & Statistics Dept. HKSARG

³⁹ do ⁴³ Leung, Y. (2005), Bilingual and Trilingual: Actions in response to the economic restructuring of Hong Kong

ważny. Widzi język jako kluczowy towar dla pracowników z branż opartych na wiedzy w Hongkongu. „Bez wymaganych umiejętności komunikowania się z olbrzymią, sąsiednią gospodarką Chin i resztą świata, Hongkong zejdzie na margines, nawet jeżeli populacja będzie chciała uczestniczyć w globalnej ekonomii”, dodaje⁴⁴. Kontynuuje dalej przewidując, że przy obecnym poziomie wsparcia dla mandaryńskiego (kantoński nie otrzymuje żadnego) stanie się on głównym środkiem chińskiego porozumiewania się, a używanie kantońskiego będzie się zmniejszać do momentu, gdy lokalni mieszkańcy podejmą decyzję, że używanie ich własnego dialektu jest niewiele warte z ekonomicznego punktu widzenia⁴⁵.

Bilateralizm i trójjęzyczność w dzisiejszym Hongkongu: system edukacji i służba państwowa

Od momentu publikacji Planu Działania na rzecz Podniesienia Standardów Językowych w Hongkongu, w 2003 roku, zrobiono postępy. Poniższe ustępy skupiają się na ewolucji w dwóch sektorach, w szczególności: systemu edukacji oraz służby państwowej.

Bilateralizm i trójjęzyczność w systemie edukacji

Plan Działania na rzecz Podniesienia Standardów Językowych w Hongkongu został opublikowany w kontekście politycznym, który był mniej niż korzystny. Jednym z głównych rozporządzeń Tunga Chee-hwa, pierwszego szefa administracji Specjalnego Regionu Administracyjnego Hongkong, w roku 1998, było nakazanie większości szkół ponadpodstawowych używania chińskiego – ojczystego języka większości uczniów – raczej

niż angielskiego jako medium nauczania. W istocie, w rezultacie tej polityki, tylko 114 szkołom, około 30% wszystkich, pozwolono na nauczanie w języku angielskim i stało się tak tylko dlatego, że ich nauczyciele posiadali taką umiejętność, a ich uczniowie posiadali minimalne umiejętności wymagane do uczenia się innych przedmiotów po angielsku.

Wraz z wprowadzeniem Planu i ostatniego ogłoszenia nowego szefa administracji Donalda Tsanga, stało się jasne, że system edukacji miasta jest prawdopodobnie tam, gdzie w sposób najbardziej oczywisty widzimy demonstrację pragnienia Hongkongu do stania się miastem bilateralnym i trójjęzycznym. W styczniu 2009, administracja Tsanga ogłosiła, że szkołom zapewniony zostanie ponownie większy stopień decyzyjności w przypadku wyboru języka nauczania. Ogłoszenie to dało bodziec do ponownego podkreślenia wagi języka angielskiego oraz dwujęzyczności w systemie edukacji Hongkongu.

Flagi Hongkongu i Chin



Źródło: Invest Hong Kong

⁴⁴ and ⁴⁵ Leung, Y. (2005), Bilingual and Trilingual: Actions in response to the economic restructuring of Hong Kong

Renaissance College – nowa biliteralna i trójjęzyczna szkoła w Hongkongu ⁴⁶

Renaissance College – nowa szkoła, która jest wynikiem współpracy pomiędzy ESF i rządem Specjalnego Regionu Administracyjnego Hongkong. Renaissance College otworzył swoje podwoje dla uczniów we wrześniu 2006 roku i ostatecznie zapewnia edukację na wszystkich poziomach dla 2 100 uczniów w wieku od 5 do 18 lat.

College oferuje wybór przedmiotów, które prowadzą do międzynarodowej akredytacji. Wprowadzone zostaną wszystkie trzy programy International Baccalaureate Organisation (IBO), które pozwolą na uzyskanie International Baccalaureate Diploma (międzynarodowej matury). Szkoła zapewni biliteralny i trójjęzyczny program, z naciskiem na oba języki i aspekty kulturowe. Jako część formalnego curriculum, uczniowie uczestniczyć będą w programach imersji w Chinach, podczas długich wakacji, w celu wzmocnienia umiejętności językowych oraz poprawienia swojego zrozumienia różnych kultur.

Biliteralizm i trójjęzyczność w służbie państwowej

5 lipca 2006 roku, Rada Legislacyjna Hongkongu zwróciła się ku problemowi biliteralizmu i trójjęzyczności w służbie państwowej. Zasugerowano, że „niektóre mniejszości etniczne narzekają, że... pewne informacje wywieszane przez rządowe biura są jedynie po chińsku, którego nie rozumieją. Napotykają również na trudności poszukując usług pomocy w nagłych wypadkach u personelu pierwszego kontaktu, takich jak funkcjonariuszy policji czy pielęgniarek, którzy zaznaczali, że nie mówią po angielsku⁴⁷.”

W świetle Planu Działania na rzecz Podniesienia Standardów Językowych w Hongkongu (2003) wyniknęło wiele pytań odnośnie uczenia się i używania języka w służbie państwowej Hongkongu. W odpowiedzi sekretarz ds. służby państwowej Denise Yue potwierdziła, że:

Ponieważ angielski i chiński są oficjalnymi językami Hongkongu, polityką służby państwowej jest zachowanie „w pełni biliteralnej (chiński i angielski) oraz trójjęzycznej (kantoński, mandaryński i angielski) służby państwowej w celu zapewnienia wydajnej komunikacji ze wszystkimi sektorami społeczności.⁴⁸”

- Polityką rządu jest publikacja wszystkich pisanych materiałów do publicznego użytku (np. formularzy, stron internetowych, pamfletów, broszur, znaków, ogłoszeń i plakatów) zarówno w języku chińskim, jak i angielskim. Polityką jest również komunikowanie ogłoszeń werbalnych dwujęzycznie⁴⁹.
- Jedynie w wyjątkowych okolicznościach (operacyjnych bądź finansowych) materiały publikowane będą w formacie jednego języka. W tych przypadkach czynione są wysiłki, by odesłać czytelników do dokumentu lub użytecznego materiału, który jest dwujęzyczny⁵⁰. Biuro Służby Państwowej nieustannie przypomina biurom rządowym o wymogu publikowania dwujęzycznie⁵¹.

⁴⁶ English Schools (2010): Renaissance College, Hong Kong, <http://www.english-schools.org/hong-kong/renaissance-school-hong-kong.htm>

⁴⁷ do ⁵¹ Civil Service Bureau (2006): Fully biliterate and trilingual civil service maintained, <http://www.csb.gov.hk/print/english/info/326.html>

- Od stycznia 2003 roku wprowadzono surowe wymogi biegłości językowej. Od ubiegających się o posady w służbie państwowej na poziomie stopnia naukowego lub profesjonalnym wymaga się zdania testów używania języka angielskiego oraz używania języka chińskiego, w ramach Powszechnego Egzaminu Rekrutacyjnego do Służby Państwowej. Składający podania o posady takie jak strażak, posterunkowy policji czy ratownik medyczny, również muszą posiadać akredytację umiejętności językowych⁵².
- Rząd zapewnia swoim pracownikom odpowiednie szkolenia językowe, by mogli wydajniej wykonywać swoje obowiązki na stanowiskach pierwszego kontaktu. Na przykład, Policja Hongkongu, Departament Opieki Społecznej oraz Departament Zdrowia i Mieszkalnictwa organizują związane z zawodem szkolenia z języka angielskiego, o ile jest to konieczne. Jednocześnie Instytut Szkolenia i Rozwoju Służby Publicznej (Civil Service Training and Development Institute – CSTDI) organizuje ogólne kursy językowe. Pomiędzy rokiem 2001 a 2006 CSTDI przeszkoliło około 27 tys. pracowników na tych kursach. Ponad 40% tej liczby stanowił personel pierwszego kontaktu. Biuro Służby Państwowej sugeruje, że „ponad 400 tys. odwiedzających weszło na strony internetowe z informacjami w języku angielskim, a około 30 tys. pracowników wzięło udział w internetowych kursach języka angielskiego.⁵³”
- Departamenty, które regularnie kontaktują się z mniejszościami etnicznymi wprowadziły dodatkowe środki. Na przykład, Departament Spraw Wewnętrznych udostępnia wyższym stanowiskiem członków personelu, by pomagali pracownikom pierwszego kontaktu w obsłudze mniejszości etnicznych⁵⁴.
- W przypadku gdy ktokolwiek, w tym mniejszości etniczne, miałby problem z dostępem do rządowej obsługi, może zadzwonić na rządową centralę lub pod numer „1832” – infolinii dla obywateli (Citizen’s Easy Link). Zgodnie z Biurem Służby Państwowej „rozmowy w języku angielskim będą przyjmowane po angielsku”⁵⁵.

Podsumowanie

Od niepewnego i skomplikowanego podejścia, w ostatnich latach można było być świadkiem konsolidacji polityki Hongkongu w kwestiach biliteralizmu i trójjęzyczności. Obecnie widać jasno, że nauczanie i używanie języka, a w szczególności angielskiego, jest decydujące dla gospodarczego rozwoju miasta, ponieważ zależy on od komunikacji i prowadzenia biznesu z resztą świata.

W tym samym czasie, wzmocnienie przez Hongkong gospodarczych i politycznych więzi z kontynentalnymi Chinami stworzyło popyt na używanie mandaryńskiego, podczas gdy lokalny dialekt zachowywany jest głównie z powodu jego codziennego użycia przez większość mieszkańców.

Poza korzyściami ekonomicznymi i polityczną wartością stworzoną przez takie podejście, strategia zróżnicowania językowego ma również bezpośrednie korzyści społeczne. Ułatwia ona bardzo zwykłą integrację migrantów z kontynentalnych Chin i reszty

⁵² do ⁵⁵ Civil Service Bureau (2006): Fully biliterate and trilingual civil service maintained, <http://www.csb.gov.hk/print/english/info/326.html>

świata. Nie tylko promuje poczucie społecznej spójności, ale tworzy wyższą jakość życia dla migrantów w momencie przyjazdu. Fakt ten sprawia, że miasto staje się magnesem dla międzynarodowego talentu, który dalej wspiera gospodarkę Hongkongu, szczególnie jego status międzynarodowego centrum finansowego.

Inicjatywa studium przypadku OPENCities

Przyciąganie międzynarodowych inwestycji

Przywódtwo Hongkongu, zarówno przed jak i po przekazaniu władzy w roku 1997, szybko zaczęło poszukiwać firm międzynarodowych w celu wypełnienia krajowych potrzeb. Jego pakiet finansowych ułatwień oraz infrastruktura były wielokrotnie cytowane przez większość międzynarodowych firm, jako krytyczny czynnik decydujący o wyborze Hongkongu na regionalną siedzibę w ostatnich dwóch dekadach⁵⁶. Znaczna ilość firm z obu Ameryk, Europy i Azji wybrała Hongkong jako bazę dla swoich regionalnych siedzib od końca lat 80. – liczba ta podwoiła się od roku 1991⁵⁷. Magazyn FDI ocenił Hongkong jako wiodące „Azjatyckie Miasto Przyszłości” w roku 2007⁵⁸.

Miasto nadal aktywnie ułatwia chińskim przedsiębiorstwom i inwestorom z kontynentu uczestnictwo na giełdzie Hongkongu poprzez Qualified Domestic Institutional Investors Scheme. Investment Promotion Ambassador Scheme ma również na celu wykorzystanie potencjału sieci kontaktów prominentnych osób w biznesowej społeczności Hongkongu do wspierania wysiłków promocyjnych za granicą oraz w kontynentalnych Chinach, ze specjalnym naciskiem na rolę Hongkongu w gospodarce regionu delty Rzeki Perłowej⁵⁹.

Szybko wyłaniające się plany zawierają poprawę finansowego systemu Hongkongu, żeby był w stanie przeprowadzać transakcje określone w RMB (oficjalnej walucie chińskiej). Ułatwi to miastu konkurowanie z Szanghajem, na bazującym na juanie rynku kontraktów terminowych. Konkurencyjne relacje z Szanghajem i Pekinem nie są traktowane jako niekorzystnie wpływające na przyszłość miasta, a w swoich propozycjach w roku 2007 Donald Tsang promował rozpoczęcie wzajemnego obrotu akcji notowanych na giełdach Szanghaju i Hongkongu. Ruch w kierunku mechanizmów pozwalających na obrót akcjami przez granicę może ułatwić rynkowi kapitałowemu terytorium zamknięcie luki w stosunku do giełd papierów wartościowych Nowego Jorku i Londynu⁶⁰.

Wizja miejskiego zarządzania Hongkongu, wyłożona w „Hong Kong 2030: Planning Vision and Strategy”, wyróżnia się jasną wizją rozwoju przestrzennego dzielnic finansowych i wspierających je sektorów. Przy podziale miasta na

⁵⁶ Ng Beoy Kui (1998), 'Hong Kong and Singapore as International Financial Centres: A Comparative Functional Perspective', http://www3.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/06-98.pdf

⁵⁷ 'Why international firms choose Hong Kong' HKTDC website accessed August 2008 (http://uk.hktdc.com/int_choosehk.asp)

⁵⁸ FDI Magazine (2007), 'Top Ten Asian Cities of the Future', http://www.fdimagazine.com/news/fullstory.php/aid/2228/Asian_Cities_of_the_Future_2007_08.html

⁵⁹ [Source: Inland Revenue Dept., HKSARG <http://www.gov.hk/en/residents/taxes/taxfiling/taxrates/profitsrates.htm> (See the top table, for 2008/2009 onwards)]

⁶⁰ The Standard (2009), 'Mid-year handouts possible, says Tsang', http://www.thestandard.com.hk/news_detail.asp?pp_cat=30&art_id=80500&sid=23340476&con_type=1&d_str=20090403&sear_year=2009

pięć podregionów, Metro Area nadal będzie spełniało kluczowe zadania dla gospodarki i finansów, podczas gdy North West New Territories funkcjonować będą jako brama wjazdowa do delty Rzeki Perłowej. North East New Territories zostały przeznaczone na rozwój mieszkalnictwa oraz centrum technologii.

Jako część dywersyfikacji finansowych produktów miasta, w roku 2009 Donald Tsang ogłosił wprowadzenie Hong Kong Mercantile Exchange (HKMEx). HKMEx liczy na wykorzystanie światowego popytu na towary oraz zwiększającą się rolę kontynentalnych Chin w ustalaniu cen na ropę i inne surowce naturalne.

Przez ostatnie trzy lata, zespół przywództwa Hongkongu regularnie podkreślał rozwój islamskiej platformy finansowej, poprzez stworzenie rynku islamskich obligacji. W roku 2008, działające pod auspicjami rządu władze portu lotniczego wprowadziły pierwsze na terytorium obligacje islamskie, w celu przyciągnięcia inwestorów z Bliskiego Wschodu i Południowo-Wschodniej Azji. Hongkong ma nadzieję, że rzuci wyzwanie Kuala Lumpur, które jest głównym azjatyckim centrum dla islamskich finansów. Rozwijane są również więzi z nowymi rynkami Środkowej i Wschodniej Azji. Budżet na lata 2008-9 wspomina o „nieustrudzonych wysiłkach” na rzecz rozwijania rynków wschodzących, a wyrazem tego są niedawne delegacje do Rosji, Wietnamu, Indii i rejonu Zatoki Perskiej⁶¹.

Przyciąganie międzynarodowych odwiedzających

Liczy wskazyują na wzrost przyjazdów turystów w ostatnich latach, a całkowita ilość przyjazdów w roku 2007 przekroczyła 28 mln. Hongkong został również wybrany jako najlepszy kierunek

dla podróży biznesowych. Wygrał nagrodę Best MICE (Meeting, Incentive, Convention, Exhibition) dla miast w ramach 2008 Industry Awards. Hongkong chętnie skupia się na polepszeniu swojej reputacji jako gospodarz imprez międzynarodowych.

Rada Turystyki Hongkongu (Hong Kong Tourist Board – HKTB) została utworzona w roku 2001, a jej zadaniem jest promowanie Hongkongu jako docelowego miejsca podróży na świecie. Rada posiada 15 filli i jest stosunkowo niezależna, dając rekomendacje rządowi miasta odnośnie zakresu i jakości obiektów dla gości. Funkcjonuje niezależnie od Komisji Turystyki miasta, która kształtuje politykę i strategię miasta w kwestii rozwoju turystyki. Zamiast tego, HKTB blisko współpracuje z Komisją Turystyki i innymi partnerami, w celu pozycjonowania Hongkongu jako jednego z wiodących turystycznych docelowych miejsc podróży, Imprezowej i Kulinarnej Stolicy Azji oraz wiodącego centrum globalnego biznesu i komunikacji⁶².

Przyciąganie międzynarodowych pracowników z branż opartych na wiedzy

Otwartość Hongkongu na migrację jest stale powtarzana w corocznym raporcie budżetowym miasta. Przez kilka ostatnich lat, Donald Tsang mocno podkreślał, że przyszłość Hongkongu jako pierwszorzędnego światowego miasta w Azji wymaga pielęgnowania lokalnych talentów, wraz z systemem przyciągania najlepszych chińskich profesjonalistów.

W roku 2008 miasto rozpoczęło pięcioletni program stworzenia 5 000 nowych międzynarodowych szkół, jako dźwigni dla zachowania wyższych

⁶¹ <http://www.budget.gov.hk/2008/eng/budget06.html>

⁶² HKTB (2010), <http://www.discoverhongkong.com/eng/about-hktb/about-us.html>

rangą pracowników z branż opartych na pracy z dziećmi. Tymczasem, wizja HK 2030 posiada jasne mechanizmy rozbudowy naturalnych krajobrazów South West i South East New Territories, w celu stworzenia światowej klasy obiektów rekreacyjnych, zaprojektowanych w sposób, który zaspokoi wymagania pracowników z branż opartych na wiedzy.

Hongkong dąży do pozostania silnym w niszach kulturalnych i szczyli się swoją otwartością na nowe idee, kreatywność i modę. Miasto jest niezwykle aktywne w promowaniu sztuki, sektorów kulturalnych i branż kreatywnych. W roku 1995, rząd ustanowił Hong Kong Arts Development Council (ADC), w celu planowania, promocji i wspierania szeroko pojętego rozwoju sztuk pięknych. Jako most łączący rząd, sektor sztuki i opinię publiczną, ADC ma na celu rozwinięcie Hongkongu w centrum kultury i sztuki, poprzez ułatwianie międzynarodowej wymiany i partnerstwa. Warta HK\$21,6 mld inwestycja West Kowloon Cultural District (WKCD) jest ciągle rozwijającym się wysiłkiem na rzecz wspierania rozwoju kreatywnej gospodarki z najwyższej klasy kulturalną infrastrukturą. Kiedy zostanie zakończona, zintegrowana dzielnica sztuki i kultury ma w planie oferować uderzającą do głowy mieszankę sztuki międzynarodowej oraz obiektów kulturalnych, które poprawią kulturalne otoczenie.

Pozycjonowanie jako Światowe Miasto Azji

W ostatnich latach istniało wiele strategii zarządzania publicznym wizerunkiem Hongkongu. Zostało to podyktowane brakiem stabil-

ności gospodarczej, zwiększoną konkurencją ze strony Szanghaju i Singapuru oraz niepewnością w kwestii pozycjonowania się jako brama wjazdowa na Wschód dla globalnych rynków czy centrum zakupów dla turystów z Chin i Azji. W roku 2001 rząd miasta ustanowił Brand Hong Kong Management Unit (BHKMU). W ostatnich latach nowojorska agencja Burson-Marsteller i mająca siedzibę w Londynie firma Landor były obie włączone w stworzenie nowych kampanii i logo. Jednak od roku 2004 jeden szczególnie slogan zyskał na znaczeniu – „Asia’s World City” (Światowe Miasto Azji).

Pozycjonowanie Hongkongu jako światowego miasta Azji zaczęło się jako pomysł w roku 1999, zaproponowany przez ówczesnego szefa administracji Tunga Chee Hwa i jest próbą umieszczenia miasta na tej samej płaszczyźnie co Londyn czy Nowy Jork.

W następstwie tego, w swoim raporcie z lutego 2000 Komisja ds. Rozwoju Strategicznego szefa administracji zarekomendowała co następuje:

„Hongkong musi promować swoją unikalną pozycję jako jedno z najbardziej kosmopolitycznych i kipiących życiem miast Azji do szerokiego zakresu międzynarodowych odbiorców. Udany program zewnętrznej promocji może mieć znacząco pozytywny wpływ na zdolność Hongkongu do osiągnięcia szeregu kluczowych celów gospodarczych, społecznych i kulturalnych⁶³”.

Skupienie się na rebrandingu miasta polegało na włączeniu sektora prywatnego w każdej fazie projektu. Program Brand Hong Kong wpro-

⁶³ Hong Kong Information Services Department (2010), <http://www.info.gov.hk/info/sar5/easia.htm>

wadzono podczas Globalnego Forum FORTUNE na oczach globalnych liderów biznesu. Pozycjonowanie ukazywało wyczerpujące jakościowe i ilościowe badania wśród liderów rządowych i biznesowych zarówno w kraju, jak i poza nim.

Rząd miasta argumentował że:

„Hongkong jest miejscem, gdzie zbiegają się możliwości, kreatywność i przedsiębiorczość. Jest on dynamicznym fizycznym i kulturalnym centrum, ze światowej klasy infrastrukturą, najbardziej strategicznym miejscem Azji i globalną siecią kontaktów ludzi, z robiącym wrażenie zapisem sukcesów, które może wspierać osiągnięcie twoich celów i zamierzeń⁶⁴”.

Światowe Miasto Azji jest marką parasolową, która w zamierzeniu ma współistnieć z innymi logo, których może używać rząd Hongkongu do reprezentowania miasta. Co ważne, marka istnieje w wersji angielskiej i chińskiej, co wykorzystywane jest strategicznie w celu przyciągnięcia tych dwóch wielkich docelowych widowni⁶⁵.

Zarządzanie marką i koordynacja

Zarządzanie marką Hongkongu jest koordynowane przez Departament Usług Informacyjnych (Information Services Department – ISD) w powiązaniu w wieloma celami strategicznymi, takimi jak:

- Stworzenie inicjatyw, które komunikują konkurencyjne pozycjonowanie Hongkongu.
- Powiązanie marki z działaniami, które reprezentują wartości marki.

- Budowanie zrozumienia pozycji Hongkongu jako Światowego Miasta Azji.
- Wzmacnianie kultury marki w sektorach publicznym i prywatnym.

ISD podzielony jest na cztery podstawowe wydziały – lokalne public relations, public relations poza Hongkongiem, promocja i reklama oraz administracja. Większość zarządzania marką odbywa się w departamencie międzynarodowego public relations.

Oddział Zarządzania Marką (Brand Management Unit) odpowiedzialny jest za przeprowadzanie programu Brand Hong Kong, który promuje Hongkong jako Światowe Miasto Azji poprzez różne kanały. Oddział upewnia się, że marka używana jest w sposób efektywny, w celu promowania Hongkongu na świecie. Poza organizacją działań dla podkreślenia marki, oddział pomaga w nagłaśnianiu głównych imprez organizowanych przez departamenty rządu, organizacje pozarządowe oraz biznes w celu wzmocnienia pozycjonowania Hongkongu.

Marka Hongkongu – Światowe Miasto Azji – jest szeroko używana na arenie międzynarodowej przez 10 Biur Gospodarczo-Handlowych Hongkongu (Hong Kong Economic and Trade Offices – HKETO), dostarczając wartościową platformę do promocji Hongkongu, skierowanej do kluczowych odbiorców biznesowych i rządowych w miastach takich jak Singapur i Nowy Jork. HKETO są zatem kluczowym marketerem marki i przyjęły to zintegrowane podejście do promocji miasta.

Odnoga ISD – Wizyty i Konferencje Międzynarodowe prowadzi Program Sponsorowanych Gości (Sponsored Visitors

⁶⁴ and ⁶⁵ BrandHK (2009), <http://www.brandhk.gov.hk/brandhk/guidelines2003/eng/guidelines.pdf>

Programme) dla opiniotwórców, przywódców politycznych i członków think tanków w celu odwiedzenia Hongkongu na zaproszenie rządu. Podwydział ten pomaga również w tworzeniu programów dla niesponsorowanych gości przyjeżdżających do Hongkongu z prywatną wizytą. Dodatkowo prowadzi on Program dla Prelegentów Zagranicznych (Overseas Speakers Programme) w celu ułatwienia inwestorom zagranicznym lepszemu zrozumieniu rozwoju i konkurencyjnej przewagi Hongkongu⁶⁶.

Wnioski

Doświadczenie Hongkongu w otwartości ilustruje w jaki sposób prymat niektórych miast biznesu nad innymi powiązany jest z trwałymi czynnikami strukturalnymi takimi jak język, system prawny, infrastruktura oraz bliskość rynków. Hongkong pokazuje znaczenie czynników od strony zasobów – przede wszystkim dostępności wykwalifikowanej siły roboczej, mocnego środowiska nadzorującego oraz jakości i głębi usług biznesowych – w osiągnięciu i zachowaniu wiodącej pozycji w globalnej hierarchii miast⁶⁷. W otwartej gospodarce, otwarte miasta nie pozostają na łasce globalnych sił, ale mogą dokonywać długoterminowych posunięć, które tworzą trwałą wizerunek żywotności i dynamizmu.

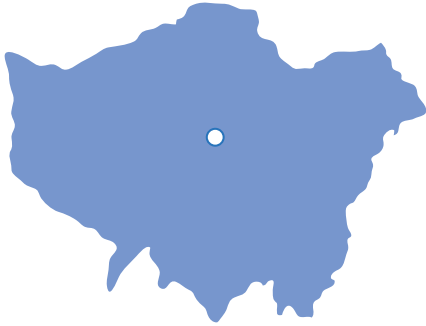
Międzynarodowe Centrum Finansowe



Źródło: Invest Hong Kong

⁶⁶ HK ISD (2009), <http://www.gov.hk/en/about/abouthk/factsheets/docs/media.pdf>

⁶⁷ Leung and Unterberdoester (2008), 'IMF report on Hong Kong', <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2008/wp0857.pdf>



Londyn

Pomiędzy rokiem 1999 a 2008, Londyn był bezsprzecznie przykładowym światowym miastem we współczesnej globalnej gospodarce. Jego ośmiomilionowa populacja korzysta z dwóch dekad niezwyklego wzrostu i obecnie plasuje się na piątym miejscu na świecie pod względem miejskiego PKB. Miasto jest centrum wschodzącego 21-milionowego regionu południowo-wschodniego, którego klastry dostarczają większość intelektualnej i innowacyjnej płaszczyzny, na której kwitnie Londyn.

Głęboki kryzys ekonomiczny pchnął zdolność Londynu do wymyślania rzeczy od nowa do granic możliwości, ale wielu komentatorów pozostaje w przekonaniu, że miasto wyłoni się ze spadku ciągle jako lider w usługach finansowych, mediach, branżach kreatywnych, nauce, wysoko zaawansowanej technologii i modzie. Wschodni region Thames Gateway ma zapewnić bodziec dla gospodarczej zdolności miasta, wspomagany przez unowocześnione

połączenia komunikacyjne. Londyn pozostaje bardzo gościnnym i atrakcyjnym miastem do pracy, a nadchodzące Igrzyska Olimpijskie w roku 2012 zapewniają globalną platformę do pozycjonowania miasta jako najbardziej dynamiczną, zróżnicowaną i otwartą metropolię XXI wieku.

Przyspieszająca zmiana w kierunku wzrostu gospodarczego w Azji i na Bliskim Wschodzie oraz zmiana w podziale globalnych centrów finansowych wymaga, żeby Londyn działał we współpracy, w celu wypracowania silnego i konkurencyjnego modelu finansowej regulacji rynku. Bezpieczeństwo pozostaje ważną troską, jako że Londyn jest wysokiego profilu celem dla krajowego i międzynarodowego terroryzmu. I w końcu, poprawienie jakości życia Londynu jest podstawowe, najbardziej poprzez upewnienie się, że projekty transformujące transport i przestrzeń publiczną dostarczone zostaną na czas.

KLUCZOWE OBSZARY GLOBALNEJ KONKURENCYJNOŚCI

Globalne przywództwo finansowe o ustalonej pozycji

Nie istnieje żadne oczywiste centrum finansowe, gotowe do natychmiastowego przejęcia roli Londynu. Miasto zapewnia nadal znakomity dostęp do rynków, infrastrukturę prawną oraz zyskiem przejęło rynki wschodzące.

Igrzyska Olimpijskie jako trampolina do ponownego ożywienia gospodarczego

Uważa się, że Londyn 2012 stanie się wyjątkowym katalizatorem do poprawy globalnej marki oraz wszechstronnej odnowy miejskiej we wschodnim Londynie i Thames Gateway.

Wyjątkowe obiekty szkolnictwa wyższego

Uznana globalna stolica wiedzy, która przyciąga i zachowuje najbystrzejsze międzynarodowe umysły. Siła edukacji zapewnia potencjał do adaptowania przyszłych warunków gospodarczych i przystosowania zestawu umiejętności w miarę potrzeb.

Otwartość na pomysły i talent

Unikalne zróżnicowanie i kosmopolityzm, w połączeniu z elastycznym prawem pracy, oznaczają, że Londyn jest ciągle w stanie przyciągać najlepszy talent i spełniać funkcję centrum dla pomysłów kreatywnych i lukratywnych.

Chińska dzielnica, Londyn



Źródło: British Council Image Bank

KLUCZOWE WYZWANIA W STOSUNKU DO GLOBALNEJ KONKURENCJI

Niepewność wynikająca z kryzysu gospodarczego

Chociaż podstawy gospodarki Londynu pozostają mocne i oczekiwana jest nadwyżka operacyjna brutto oraz wzrost zatrudnienia, kryzys bankowy zmusił Londyn do zastanowienia się nad przyszłością swojego modelu ekonomicznego.

Infrastruktura transportowa

Pomimo CTRL (kolei szybkobieżnej z Londynu do ujścia tunelu pod kanałem La Manche) oraz perspektyw Crossrail (projekt budowy nowych połączeń kolejowych pod Londynem), mobilność wewnątrz miasta może zostać utrudniona przez brak pojemności. Cały system transportu niezdolny jest do zarządzania przyszłym wzrostem populacji.

Jakość życia

Chociaż doroczny londyński sondaż z roku 2010 wysunął wnioski, że Londyńczycy są szczęśliwsi niż kiedykolwiek w ostatnich dziesięciu latach, warunki życiowe są relatywnie na niskim poziomie w porównaniu z innymi miastami. Przestępczość, przeludnienie i długoterminowe zagrożenie terroryzmem pozostają nadal istniejącymi obawami.

Koszty

Wysokie koszty utrzymania, szczególnie pod względem przystępnych cenowo mieszkań, może zahamować perspektywy średniej i niższej klasy miasta.

Londyn i region południowo-wschodni reprezentują siłę napędową gospodarki Anglii i Wielkiej Brytanii. Na przełomie XXI wieku, Londyn był bezsprzecznie jednym z trzech najwyższych uplasowanych miast świata, wraz z Tokio i Nowym Jorkiem, uważanym za bardzo energetyczną i zróżnicowaną społeczność. Od lat 90., Londyn zyskał znacznie w porównaniu z Nowym Jorkiem po względem dynamicznego przywództwa gospodarczego oraz wzrostu populacji. Liczby z roku 2008 pokazują, że Londyn ma najwyższy poziom produktywności siły roboczej na świecie⁶⁸. Przyłość Londynu jako światowej klasy miasta polega na wielu czynnikach, które utrzymał podczas kryzysu. Miasto zachowuje swoją doskonałą przewagę strefy czasowej, wyjątkowo dobrze wykwalifikowaną i elastyczną siłą roboczą o uznanej ekspertyzie, solidny system prawny oraz atrakcyjność kulturalną.

W świetle recesji z roku 2008, gospodarczym wyzwaniem Londynu będzie lepsze promowanie jego istniejącego zróżnicowania gospodarczego, połączenie przywództwa w sektorze finansowym z innymi atutami w nauce i medycynie, mediach i branżach kreatywnych, szkolnictwie wyższym i badaniach. Finanse nadal będą przeważać, ale sektor nie będzie już wspierał uprzednich poziomów wzrostu miejsc pracy. Celem będzie zachowanie/poprawa konkurencyjności w globalnych sektorach o ustalonej pozycji, jak również dalszy rozwój innych sektorów, gdzie wydajność Londynu jest na światowym poziomie, takich jak sektory kreatywny i kulturalny, jak również szkolnictwo wyższe. W październiku roku 2008, prawie jedna trzecia z 4,2 mln miejsc pracy w Londynie zapewniana była przez sektor finansów oraz usługi dla biznesu. Inne działania poświęcone dostarczaniu kluczowych lokalnych usług w sektorach energetycznym, budownictwa, dystrybucji, edukacji i zdrowia są w porównaniu niedostatecznie reprezentowane⁶⁹. Przyszły potencjał miasta za-

leży w znacznym stopniu od ułatwienia wzrostu w branżach niszowych, takich jak technologie ochrony środowiska, wzornictwo i media, przy zachowaniu wiodących w świecie atutów w reklamie, prawie i public relations. Wschodzący region południowo-wschodni (GSE), który zawiera Thames Gateway (największą, nowo mianowaną strefę wzrostu w Europie) rozciąga się na ponad 20% powierzchni Anglii i zamieszkuje w nim 21 mln ludzi w trzech regionalnych strefach administracyjnych, Londynie, Południowym-Wschodzie i Wschodzie Anglii. To odnoszące sukcesy, zróżnicowanie miasto-region ma stać się decydujące dla zdolności Londynu do odrodzenia się po upadku sektora finansowego w roku 2008.

Rządy miasta

Władze Wielkiego Londynu (Greater London Authority – GLA) zostały ustanowione w roku 2000 w celu zapewnienia obejmującego całe miasto, strategicznego rządu dla Londynu i obejmuje 32 gminy londyńskie oraz Korporację Londynu (często określaną jako 33. gmina). 33 gminy dostarczają większość codziennych usług w stolicy, podczas gdy GLA odgrywa rolę strategiczną, wyznaczając ogólną wizję w całym zakresie kwestii, w skład tego wchodzi odnowa, rozwój gospodarczy, policja, transport i odpady, obszary, w których przejęła zadania od istniejących programów rządowych. GLA składa się z bezpośredniego wybieranego burmistrza, osobno wybieranego Zgromadzenia Londynu i zatrudnia około 600 osób personelu, który wspiera burmistrza oraz Zgromadzenie w ich obowiązkach. Zgodnie z ustawą z 1999 roku, dotyczącą Greater London Authority, 14 okręgów wyborczych wybiera po jednym członku, pozostałych 11 wybiera się na podstawie proporcjonalnej reprezentacji. GLA posiada kluczową władzę w obszarach takich jak policja,

⁶⁸ Global Urban Competitiveness Report (2007-2008), www.gucp.org/admin/WebEdit/UploadFile/Global%20Urban%20Competitiveness%20Report.doc

⁶⁹ Financial Times (2009), 'London cooling', <http://www.ft.com/cms/s/0/5ca63494-f8a7-11dd-aae8-000077b07658.html>

straż pożarna, transport, rozwój ekonomiczny i odnowa. 15 czerwca 2010 roku, przy wsparciu rządu centralnego, burmistrz Johnson ogłosił wzmocnioną władzę dla GLA. Powiedział: „Proponuję przekształconą grupę GLA i nowy rozdział w przekazaniu funkcji Whitehall Radzie Miasta, w tym większą władzę dla gmin oraz wzmocnione funkcje kontroli dla Zgromadzenia⁷⁰.” Całkowity budżet GLA wyniósł 3,15 mld funtów szterlingów za okres 2008/09. Koszt samego GLA, około 50 mln funtów szterlingów rocznie, pokrywany jest z dotacji rządu centralnego.

Przywództwo miasta

Burmistrz zapewnia skupienie i punkt oparcia dla rządów Londynu. I chociaż posiada znaczną władzę w odniesieniu do Zgromadzenia Londynu, burmistrz Londynu jest zapewne mniej wpływowy niż wielu innych burmistrzów w światowych miastach. Londyn funkcjonuje w ramach modelu „słaby burmistrz, silne gminy”, który oznacza, że władza burmistrza Londynu jest bardziej ograniczona niż w mocno scentralizowanych miastach takich jak Nowy Jork. Jest on mocno ograniczony przez ścisłą kontrolę centralnego rządu odnośnie wydawania pieniędzy z podatków i z braku silnej formalnej władzy, musi polegać na patronacie, perswazji i rozgłosie, by osiągnąć cele strategiczne. Podczas gdy burmistrz ma zawężone kompetencje, posiada silne narzędzia w innych kluczowych obszarach. Jako wybierany bezpośrednio organ wykonawczy strategicznych władz Londynu, sam tylko burmistrz posiada strategiczny, rozszerzający się na cały Londyn wgląd i posiada władzę jaką nie cieszy się żadna inna organizacja. Burmistrz kontroluje budżet wysokości 13 mld funtów szterlingów, do zarządzania usługami transportowymi, służbami pomocy w nagłych wypadkach, tworzy plany i promuje rozwój gospodarczy. Burmistrz również wyznacza plany i politykę

dotyczącą odnowy, kultury oraz całego zakresu kwestii związanych ze środowiskiem, w tym biozróżnicowanie, hałas, wywóz odpadów oraz jakość powietrza. Jest odpowiedzialny za cztery funkcjonalne organy, wygodne na wyciągnięcie ręki agencji, które zarządzają ważnymi usługami na terenie całego Londynu, zgodnie z nową umową zarządczą: Transport for London (Transport dla Londynu), London Development Agency (Agencja Rozwoju Londynu), London Fire and Emergency Planning Agency (Londyńska Agencja Planowania ds. Straży Pożarnej i Nagłych Wypadków) oraz Metropolitan Police Authority (Metropolitalne Władze Policji) – po raz pierwszy przenosząc kontrolę londyńskiej policji z Ministerstwa Spraw Wewnętrznych (Home Office) do władz lokalnych, podczas gdy burmistrz daje znaczący wkład w strategię umiejętności stolicy⁷¹. Dodatkowo, burmistrz nadzoruje zarządzaniem dwoma najbardziej znaczącymi miejscami publicznymi Londynu – Trafalgar Square i Parliament Square. Reasumując, GLA i cztery agencje obecnie dysponują budżetem w wysokości 13 mld funtów szterlingów rocznie.

Zasięg globalny, otwartość i obecność na arenie międzynarodowej

Otwartość na migrację

Nieustająca atrakcyjność Londynu dla wykwalifikowanych migrantów – zarówno krajowych, jak i zagranicznych – jest niezbędną siłą napędową, posuwającą naprzód gospodarkę. Około 45% wysoko wykwalifikowanych pracowników w Londynie przybyło z innych regionów Wielkiej Brytanii, a 30% z kierunków międzynarodowych⁷².

⁷⁰ Financial Times (2008), 'The role of London's mayor', <http://www.ft.com/cms/s/0/658df55a-0c90-11dd-86df-0000779fd2ac.html>

⁷¹ Diversity Works for London, (2010): Overview, <http://www.diversityworksforlondon.com/server/show/nav.006006007>

⁷² London Government (2005): Press release, http://legacy.london.gov.uk/view_press_release.jsp?releaseid=4955

Szacuje się, że w roku 2004 przybyło by mieszkańców w mieście 218 tys. międzynarodowych migrantów, co jest odpowiednikiem 3% jego populacji. W tym samym roku, dalsze 155 tys. migrantów przyjechało do Londynu z pozostałych regionów Wielkiej Brytanii⁷³. W istocie, Londyn był przykładem otwartości od kilku dekad i jest jednym z najbardziej udanie zróżnicowanych społeczności miejskich na świecie. Jego tradycja otwartości na przepływy transnarodowej, wykwalifikowanej siły roboczej oraz firm zagranicznych, uważana jest przez przedstawicieli biznesu wyższego szczebla jako krytyczna dla wyspecjalizowanych funkcji produkcji w międzynarodowych sieciach biznesowych. Londyn posiada bardziej elastyczne prawo pracy niż wielu jego rywali, jak również otwarty dostęp do rynku pracy Unii Europejskiej, który jest większy niż rynek pracy Stanów Zjednoczonych, z całkowitymi populacjami wynoszącymi 494 i odpowiednio 300 mln. Polacy, Litwini, Łotysze i inni z Europy Wschodniej przyjeżdżają w ilości 16 tys. miesięcznie, odkąd kraje Europy Wschodniej przyjęto do Unii Europejskiej w maju 2004 roku. Wizy do Wielkiej Brytanii nadal nietrudno uzyskać, pomimo ataków terrorystycznych w roku 2005. Relatywnie otwarte granice Zjednoczonego Królestwa stały się bezdyskusyjną przewagą konkurencyjną. Niedostatki kwalifikacji w nauczaniu, pielęgniarstwie i branży IT zostały przezwyciężone dzięki imigrantom głównie z Australii, Nowej Zelandii i Południowej Afryki.

Łagodne opodatkowanie dla zamożnych, nienaturalizowanych rezydentów dodały również miastu atrakcyjności, chociaż zostało to ostudzone przez ostatnie podwyżki podatków i groźbę przyszłych, bardziej ścisłych przepisów, które obecnie są ustanawiane. Istnieje obawa,

że ruch ten zniechęci co najmniej niektóre pule talentów z finansowego sektora miasta oraz że odstraszy przedsiębiorców⁷⁴.

Obecność firm globalnych

Londyn jest drugi po Nowym Jorku pod względem ilości globalnych firm i pozostaje daleko w przodzie trzeciego miasta, którym jest Hongkong. Pod względem intensywności i zagęszczenia sieci firm globalnych, Londyn wyprzedza Paryż i wszystkie inne miasta europejskie i operuje na rzędzie wielkości daleko poza jakimkolwiek innym miastem Zjednoczonego Królestwa. Więcej niż 500 tys. ludzi w Londynie pracuje w firmach o kapitale zagranicznym. Londyn wykazuje wysoką koncentrację firm oferujących zaawansowane usługi i jest głównym centrum dla międzynarodowych firm prawniczych, księgowych, konsultingowych i ubezpieczeniowych. Londyn nadal uważany jest przez firmy międzynarodowe za europejską lokalizację o najgłębszych i najbardziej wyspecjalizowanych międzynarodowych umiejętnościach i wiedzy biznesowej oraz za pierwotne źródło innowacji i kluczowych kontaktów.

Globalne firmy mają wysoką widoczność w Londynie, dzięki dwóm zasadniczym długoterminowym czynnikom. Po pierwsze, angielski pozostaje językiem międzynarodowego handlu, co daje Londynowi zdrową przewagę. Po drugie, angielskie prawo jest prawem wyboru dla międzynarodowych kontraktów. Po części z powodu tej instytucjonalnej przewagi, sześć z dziesięciu największych firm prawniczych na świecie posiada swoje siedziby w Londynie⁷⁵.

⁷³ Office of National Statistics (2007): Focus on London: Population and Migration

⁷⁴ Financial Times (2009), 'Warning of 50p tax rate City exodus', <http://www.ft.com/cms/s/0/9ca1fccc-3068-11de-88e3-00144feabdc0.html>

⁷⁵ HM Treasury (2006), 'Strengthening London's position as the world's leading international financial centre', http://www.hm-treasury.gov.uk/bud_bud06_press04.htm

Dynamika populacji i zróżnicowanie demograficzne

*Fragment z Agencji Rozwoju Londynu: Zróżnicowana gospodarka Londynu*⁷⁶

Tożsamość populacji Londynu, i zatem jego siła robocza, się zmienia. Kształtowana jest przez nieodwołalne demograficzne, globalnie ekonomiczne i społeczne trendy, które są pierwszorzędnymi okazjami do napędzenia i poprawy statusu gospodarki i ludzi miasta.

- Londyńczycy posługują się ponad 300 językami i wyznają co najmniej 14 różnych religii.
- Prawie jedna trzecia populacji miasta pochodzi z czarnych, azjatyckich lub innych grup mniejszości etnicznych (BAME) i w ciągu następnych 10 lat przyczynią się one do 80% wzrostu londyńskiej populacji w wieku produkcyjnym.
- Do roku 2010, 40% siły roboczej będzie miało ponad 45 lat.
- Londyńskie społeczności mniejszości etnicznych (BAME) posiadają ogromną siłę nabywczą, z przychodem po opodatkowaniu wynoszącym 16 mld funtów szterlingów.
- Co najmniej 5% mieszkańców Londynu to geje bądź lesbijki – ekonomiczna wartość „Różowej Gospodarki” w Zjednoczonym Królestwie oceniana jest na około 96 mld funtów szterlingów.
- Biznesy posiadane przez mniejszości etniczne wygenerowały łączoną sprzedaż w wysokości 90 mld funtów szterlingów w roku 2004 i wiele wniosły do gospodarki Londynu pod względem tworzenia miejsc pracy, PKB oraz kreowania dobrobytu.

Ocenia się, że ponad 600 tys. nowych miejsc pracy zostanie utworzonych w Londynie na przestrzeni kolejnych 11 lat, a ludzie ze zróżnicowanych społeczności Londynu przyczynią się w znacznej mierze do zapalenia tych miejsc pracy oraz w rezultacie do napędzenia gospodarki Londynu.

Pomimo tych widocznych gospodarczych, demograficznych i społecznych zmian, istnieją mocne dowody na istniejącą nierówność moż-

liwości na londyńskim rynku pracy. Ilustrują to rozbieżności w poziomie zatrudnienia, w poziomie bezrobocia oraz wysokie poziomy niedoborów zatrudnienia dla wielu zróżnicowanych grup:

- Kobiety stanowią prawie połowę siły roboczej, ale mniej niż 10% dyrektorów firm FTSE 100 to kobiety i zarabiają one przeciętnie mniej niż 75% porównywalnych pensji mężczyzn.
- Ekonomiczny wynik Londynu byłby o 1,5 miliarda funtów wyższy, gdyby poziom zatrudnienia na pół etatu kobiet z dziećmi w Londynie został wyrównany z resztą kraju.
- Jest mniej prawdopodobne, że absolwenci pochodzący z mniejszości etnicznych zapewnią sobie dobre posady w porównaniu z podobnie wykwalifikowanymi białymi absolwentami.
- Poziom zatrudnienia dla mężczyzn z Bangladeszu i Pakistanu wynosi co najmniej 20% poniżej innych z takimi samymi kwalifikacjami.
- Jedna piąta populacji w wieku produkcyjnym stanowią osoby z niepełnosprawnością, a tylko 11% jest zatrudnionych.
- Statystyki rządowe pokazują, że do roku 2015 więcej niż dwie piąte siły roboczej będzie miało ponad 50 lat. Jest mniej prawdopodobne, że ludzie w wieku ponad 50 lat staną się bezrobotni, ale gdy do tego dojdzie, powrót do pracy zajmie im więcej czasu i bardziej prawdopodobne jest, że do pracy wcale już nie wrócą.

Zwiększająca się globalizacja i przesunięcie się środka ciężkości światowej ekonomii na wschód oznacza, że żeby nadal pozostać konkurencyjnym, biznesy Londynu naprawdę muszą się upewnić, że przyciągają pełne bogactwo dostępnego talentu. Jeżeli tego nie zrobią, utracą okazję do wzmocnienia przewagi konkurencyjnej, na której zignorowanie nie może sobie pozwolić żadna organizacja.

⁷⁶ The London development Agency (2010): The business case for London, <http://www.lda.gov.uk/server.php?show=ConWebDoc.1484>

Inicjatywa studium przypadku OPENCities

Zróżnicowanie pracuje na rzecz Londynu (Diversity Works for London)

Będąc globalnym magnesem dla migrantów i uchodźców, utalentowanych czy bez kwalifikacji, zróżnicowanie Londynu uważane jest za jeden z jego najważniejszych atutów. Chętny by uznać możliwości demograficznego zróżnicowania swojego miasta, burmistrz Londynu zainaugurował nową inicjatywę, w celu zrobienia ze zróżnicowania argumentu biznesowego oraz wprowadzenia racjonalnych przesłanek w ramach małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w stolicy.

Stworzona w roku 2005, administrowana przez Agencję Rozwoju Londynu i wspierana dotacjami w wysokości 9,8 mln funtów szterlingów na cztery lata działalności, inicjatywa Diversity Works for London (DWfL) w zasadzie działa jako dostawca ekspertyzy na temat zróżnicowania dla londyńskich biznesów. Przekonuje, że zróżnicowanie daje firmom okazję do:

- Wchodzenia na nowe rynki i pozyskiwania szerszego zakresu klientów
- Tworzenia inkluzywnego środowiska pracy, motywującego istniejących pracowników i poprawiającego produktywność
- Znajdywania lepszych dostawców i nowych inwestorów

- Zyskiwania konkurencyjnej przewagi poprzez ciągle dostarczanie lepszych usług dla istniejących klientów
- Znalezenie i utrzymanie wykwalifikowanych i wszechstronnych pracowników
- Zwiększenie kreatywności i innowacji
- Zwiększenie penetracji rynków zagranicznych w zglobalizowanej gospodarce
- Zdobywanie większych kontraktów w sektorach publicznym i prywatnym, które coraz bardziej przyznawane są na zasadzie kryteriów poza finansowych, takich jak zróżnicowanie⁷⁷.

W sercu tego programu znajduje się DWfL „Gold Standard Diversity System” – zestaw narzędzi do nauczania i uznawania praktyk równouprawnienia i zróżnicowania w społeczności biznesowej Londynu.

Według Agencji Rozwoju Londynu „zróżnicowanie daje biznesom możliwości rozwoju, a wyzwaniem dla każdej firmy działającej w Londynie jest to, jak wykorzystać ten ogromny potencjał na korzyść swojej działalności. Diversity Works for London zapewnia wsparcie dla firm w odpowiedzi na to wyzwanie.⁷⁸”

Historia i kontekst

DWfL zostało wprowadzone przez burmistrza Londynu w marcu 2005 roku, w celu wzmocnienia „statusu stolicy jako gospodarczo dynamicznego światowego miasta⁷⁹”. Burmistrz zdeterminowany był, żeby miasto „osiągnęło wymierny postęp w tym, jak organizacje w całym Londynie odzwierciedlają jego zróżnicowanie⁸⁰.” Chociaż początkowo jedynie stworzony jako czteroletni projekt, prowadzony w latach

⁷⁷ and ⁷⁸ London Development Agency (2010): The Business Case for Diversity, <http://www.lda.gov.uk/server.php?show=ConWebDoc.1484#top>

⁷⁹ and ⁸⁰ London Government (2005): Press release, http://legacy.london.gov.uk/view_press_release.jsp?releaseid=4955

2005-2009, był on tym niemniej zapowiadany jako „jedna z największych w tym czasie kampanii mających na celu wspieranie zróżnicowania w jakimkolwiek mieście⁸¹.”

Prowadzona na dzień dzisiejszy od pięciu lat inicjatywa, posuwała się od jednego atutu do następnego. Jej obszary programowe się zróżnicowały, jej poziom zaangażowania pogłębił.

Ogólna wizja i misja

Diversity Works for London (DWfL) „współpracuje z firmami w celu wypracowania kolejnego kroku w zmianie ich praktyk zróżnicowania, dążąc do Londynu, w którym wykorzystują one zalety zróżnicowanej siły roboczej, rynku oraz bazy dostawców i zapewniają wszystkim Londyńczykom równe szanse życiowe. DWfL jest kluczowym ośrodkiem wiedzy na temat zróżnicowania dla londyńskich biznesów i dąży do dalszego zapewniania im standardów dobrych praktyk oraz wsparcia we wszystkich aspektach zróżnicowania, w celu poprawienia wydajności i polepszenia ich praktyk zróżnicowania”⁸².

Rola lokalnego rządu

Agencja Rozwoju Londynu jest wehikułem lokalnego rządu, który koordynuje działania DWfL. Wspierana przez burmistrza Londynu, posiada najwyższy poziom politycznej zgody możliwy w mieście. Jak już zostało powiedziane, według burmistrza, DWfL „polega na wzmocnieniu statusu stolicy jako gospodarczo dynamicznego miasta świata” poprzez promowanie równouprawnienia, poszukiwanie i dzielenie się najlepszymi praktykami i umożliwianie firmom upewnienia się, że wszystkie poziomy ich siły roboczej

odzwierciedlają zróżnicowanie populacji Londynu⁸³. Od momentu wyboru nowego burmistrza, w roku 2008, DWfL nadal kontynuuje swoje wcześniejsze sukcesy. By pokazać nieustające zaangażowanie burmistrza w program, zawarto umowę o nowym dofinansowaniu w marcu 2010. DWfL będzie dysponować budżetem w wysokości 1,8 mln funtów szterlingów na okres 2010-2013.

Implementacja i kluczowe działania

DWfL podejmuje się szeregu różnych działań w swoich usiłowaniach wspierania biznesowej społeczności Londynu, poprzez promocję i głębsze zaangażowanie w zróżnicowane społeczności. W szczególności, strona internetowa DWfL twierdzi, że program oferuje biznesom co następuje:

- Zarządzanie wszechstronnym internetowym zestawem narzędzi do zróżnicowania, wyszczególniającym standardy dobrych praktyk odnośnie sześciu aspektów równouprawnienia.
- Interaktywną stronę z narzędziem do samodzielnej oceny online, wspieraną poradami i praktycznymi przewodnikami.
- Produkty wspierające biznes oraz uprawnienie uzyskania Złotego poziomu.
- Jasne sformułowanie argumentu biznesowego na rzecz zróżnicowania.
- Specyficzny dla danego sektora program imprez i skupiony na biznesie marketing.
- Tworzenie i ciągła aktualizacja szczegółowej bazy dowodów.
- Studia przypadków dobrych praktyk w ramach małych, średnich i przedsiębiorstw z sektora prywatnego.

⁸¹ and ⁸³ London Government (2005): Press release, http://legacy.london.gov.uk/view_press_release.jsp?releaseid=4955

⁸² Diversity Works for London (2010): Diversity Works for London, <http://diversityworksforlondon.com/server/show/nav.006006001>

- Praktyczne wsparcie dla inicjatyw różnicowania dostawców⁸⁴.

W trzonie potoku pracy DWfL znajduje się DWfL Gold Standard Diversity System. Składa się on z czterech części składowych, do których należą:

- **The Gold Standards.** Polega na dawaniu przykładów najlepszych praktyk we wszystkich aspektach równouprawnienia i różnicowania w odniesieniu do wydajności biznesu, począwszy od siły roboczej i miejsca pracy, aż po rynek pracy i dostawców. Istnieje lista 24 standardów dla sektora małych i średnich firm oraz lista 36 dla dużych przedsiębiorstw.
- **The Gold Standard Diversity Toolkit.** Narzędzie internetowe, które mobilizuje firmy do przeglądu i udoskonalania swoich własnych praktyk równouprawnienia i różnicowania, w świetle najlepszych praktyk stosowanych gdzie indziej.
- **Gold Standard Diversity Accreditation.** Nagroda w celu uznania osiągnięć związanych z dojściem do Złotego poziomu.
- **Business Support.** Usługi doradcze w celu dalszego wspierania firm w ich usiłowaniach osiągnięcia Złotego poziomu⁸⁵.

Policjant na Picadilly



Źródło: British Council Image Bank

Diversity Works for London – studium przypadku Paperclip Partnership: Zarządzanie zróżnicowaną siłą roboczą, rekrutacją i utrzymaniem personelu⁸⁶

Paperclip Partnership jest małą, prywatną firmą zlokalizowaną w Kingston Upon Thames, która dostarcza klientom międzynarodowym całą gamę usług public relations, w tym monitorowanie mediów (obecności w mediach będącej wynikiem kampanii marketingowej), ewaluację mediów (dotyczącą wartości tej kampanii) oraz usługi prezentacyjne. W celu utrzymania konkurencyjnej przewagi i zaspokojenia potrzeb swoich klientów, firma zatrudniła zespół 30 mężczyzn i kobiet różnych narodowości, i w różnym wieku, którzy z powodzeniem razem pracują.

Personel mający kontakt z klientem pracuje w ramach stałej współpracy oraz przy projektach dla klientów międzynarodowych, gdzie angielski mogłby być wspólnym językiem. Jednakże podejście Paperclip Partnership polega na połączeniu swojego personelu z językiem i zrozumieniem kulturowym krajów docelowych klienta tak, że nie tylko mogą oni komunikować się z lokalnym personelem, ale mogą również ocenić ton i styl międzynarodowych wycinków prasowych. Partnership promuje swoje różnicowanie w czasie procesu sprzedaży, ograniczając potrzebę niespecjalistycznych usług tłumaczeniowych.

Paperclip Partnership sprawił, że taki zróżnicowany zespół może działać wspólnie, poprzez zaproponowanie personelowi wysokiego stopnia autonomii oraz zachęcanie do elastycznych praktyk pracy. Godziny pracy różnią się, począwszy od przedłużonych godzin otwarcia biura do proponowania wczesnych godzin na część etatu dla członków zespołu odpowiedzialnych za opiekę na dziećmi. Firma wierzy, że takie rozwiązanie, wraz z innymi aspektami, takimi jak rozpiętość wieku (18-80) swojej siły roboczej, dodają nowych sposobów myślenia do ich biznesu.

⁸⁴ and ⁸⁵ Diversity Works for London (2010): Diversity Works for London, <http://diversityworksforlondon.com/server/show/nav.006006001>

⁸⁶ Diversity Works for London (2010): Paperclip Partnership, <http://www.diversityworksforlondon.com/server/show/ConWebDoc.310>

Rozległy wpływ

Jednym z najsilniejszych wpływów, pod względem rozpiętości i głębi DWfL, jest wzmocnienie różnicowania jako biznesowej konieczności. Pracując z ponad 3 500 zarejestrowanych użytkowników, program dowodzi słuszności różnicowania i pomaga biznesom Londynu w zdaniu sobie sprawy z porównywalnej przewagi i długoterminowych korzyści biznesowych jakości i różnicowania.

Przykładowo DWfL utrzymuje, że „poprzez zachęcenie większego różnicowania dostawców, firmy te są lepiej przygotowane do przyciągania szerszej bazy klientów i poznania nowych rynków. Sukces ich własnego biznesu przyczyni się do sukcesu i konkurencyjności londyńskiej i krajowej gospodarki⁸⁷.”

Co więcej, dowody wskazują na to, że różnicowanie składu personelu pomaga w

przyciągnięciu i zachowaniu utalentowanych pracowników. W istocie, „dobrze prowadzone różnicowane zespoły są w stanie przewyższyć wydajnością zespoły jednolite o nawet 15%⁸⁸.” Badania pokazują, że grupy heterogeniczne mogą zapewnić nowe perspektywy, pomysły i doświadczenia w środowisku pracy, jak również są w stanie zaoferować poprawę konkurencyjności, poprzez możliwość zaoferowania lepiej skrojonych rozwiązań biznesowych i usług dla klientów. Jak podkreśla DWfL „są to podstawowe wymagania dla przetrwania i rozszerzenia firm wszystkich rozmiarów i typów działających w Londynie⁸⁹.”

W rezultacie, projekty i programy DWfL, jak również jego Złote Standardy, są szeroko wspierane przez miejskie, publiczne i prywatne społeczności. W przekroju całego szeregu firm, dużych i małych, publicznych i prywatnych, od Lloyds TSB po Federację Małych Firm, Diversity Works for London otrzymał pozytywne wyrazy uznania.

Perspektywy sektora prywatnego wg programu Diversity Works for London⁹⁰

„Generalnie wydaje mi się, że Złoty Standard Diversity Works for London jest bardzo dobry, jest tym co wszyscy chcą widzieć. Prosty, jasny i łatwy w realizacji. Opis argumentacji biznesowej jest jednym z najlepszych jakie widziałam pod względem zaoferowania prawdziwej klarowności.”

Caroline Waters, BT – Dyrektor, People Networks BT Group

„Uważamy tę informację za podstawową dla umożliwienia naszej firmie różnicowania się i przeniesienia na inne pola podczas tego schyłku gospodarczego.”

Peter Willsher, Constant Cooling – Dyrektor ds. sprzedaży

^{87 do 89} London Development Agency (2010): The Business Case for Diversity, <http://www.lda.gov.uk/server.php?show=ConWebDoc.1484>

⁹⁰ Diversity Works for London (2010): <http://www.diversityworksforlondon.com/server/show/ConWebDoc.713>

„Doprawdy jestem zarówno osobiście, jak i zawodowo podekscytowana tym nowym narzędziem wzorca. Często proszona jestem o spotkania z organizacjami, które chcą wejść na drogę różnicowania i inkluzyjności, ale czują się przytłoczone. Bardzo użyteczne jest odesłanie ich do waszej strony i zasugerowanie, żeby korzystały z wzorca zaczynając tworzenie swojej strategii. Wydaje mi się, że wzorzec dla większych organizacji jest już od dawna gotowy. Cieszę się na myśl o formalnym jego wypełnieniu i możliwości śledzenia naszych postępów.”

Fleur Bothwick, Ernst and Young – Dyrektor ds. różnicowania i inkluzyjności

„Pracując od wielu lat z DWfL jestem przekonany, że nowy Złoty Standard jest zarówno odpowiedzią na potrzeby biznesów Londynu oraz propozycją o wartości dodanej. Łatwy do stosowania licznik punktów bardzo szybko pokazuje liderowi biznesu obszary o kluczowym priorytecie, na których powinien skupić uwagę. Zachęcam wszystkie firmy do korzystania z zestawu narzędzi, by w pełni wykorzystać i przełożyć na działanie korzyści biznesowe wynikające ze zróżnicowania Londynu.”

Sir David Bell, Pearson plc – Dyrektor ds. personalnych

„Diversity Works for London Gold Standard Toolkit jest doskonałym sposobem oceny wydajności twojej firmy, bazujący na wskaźnikach, których nigdy wcześniej nie wzięłybyś pod uwagę. Obecnie firmy muszą zachować swoją konkurencyjną przewagę. Dla niektórych posiadanie zróżnicowanej siły roboczej jest samo w sobie miarą dobrej praktyki. Dla innych jest środkiem do celu, a będąc w stanie dowieść, że opowiadają się za zróżnicowaniem, mają większą szansę na zdobycie nowych biznesów. Jakakolwiek nie byłaby ich motywacja, przystąpienie i miejmy nadzieję osiągnięcie Złotego Standardu, który wprowadziła Agencja Rozwoju Londynu, zarówno wzmocni pokrzywdzone przez los społeczności, jak i twoją firmę.”

Iqbal Wahhab, Przewodniczący Grupy Doradczej dla Mniejszości Etnicznych DWP i przedsiębiorca

„Zwiększenie naszego zaangażowania na rzecz zróżnicowania w łańcuchu dostaw jest kluczowym komponentem planu biznesowego zróżnicowania, a zróżnicowanie naszych dostawców było pierwszym krokiem w tym procesie. Narzędzie zróżnicowania DWfL umożliwiło dostawcom nakreślenie swoich indywidualnych problemów ze zróżnicowaniem i pomogło w zaprojektowaniu własnych Diversity Action Plans na przyszłość. Narzędzie bardzo wspomogło nasz łańcuch dostaw.”

Lindsey Turnbull, Siemens Traffic Control – Kierownik ds. rozwoju i zróżnicowania

„Oczekujemy, że będziemy nadal pracować z zespołem DWfL i używać Gold Standard Diversity Tool dla Dużych Firm, by pomógł nam dalej rozwijać naszą politykę i procesy.”

Kathryn Riley, Thames Water – Dyrektor ds. personalnych

„W firmie Wates, jesteśmy bardzo podekscytowani i wspieramy rozwój Złotego Standardu, który jest dobrze zbadany i wszechstronny – całkowicie profesjonalne podejście. Jest to również standard będący wielkim wyzwaniem, który zmusza firmy do uczciwej oceny swoich działań na rzecz zróżnicowania i inkluzyjności. Wates jest zaangażowany jako firma w osiągnięcie najwyższych możliwych standardów naszych praktyk zróżnicowania i inkluzyjności i postrzega Złoty Standard jako wyjątkowo przydatne narzędzie w krytycznej ocenie naszego sukcesu.”

Julia Tyson, Wates Group Ltd – Dyrektor grupy ds. personalnych

Podsumowanie

Zarówno w promocji praktyk równouprawnienia w miejscu pracy, jak i w procesie rekrutacji, DWfL jest kluczowym ośrodkiem ekspertyzy odnośnie różnicowania dla londyńskich firm. Podkreśla praktyczną, biznesową wartość różnicowania w jego wszystkich formach i zapewnia narzędzia pomocne ludziom, którzy chcą pogłębić swoją wiedzę i na tym skorzystać.

Karnawał w Notting Hill, Londyn



Źródło: British Council Image Bank

3. Praktyczne wnioski i możliwość przenoszenia

Celem projektu OPENCities jest zidentyfikowanie możliwych do przekazania wniosków z międzynarodowych miast otwartych, które mogą pomóc innym miastom w staniu się otwartymi. Ideą jest to, żeby wnioski wyciągnięte ze studiów przypadku mogły zostać wykorzystane jako punkt wyjścia, zarówno dla polityki, jak i praktyki w kierunku otwartości w innych miastach.

W książce tej, gdzie nacisk położono na temacie przywództwa i rządów w celu promowania otwartości, zaprezentowano dziesięć możliwych do przekazania wniosków, które się wyróżniają:

Rozpoznanie i przedstawienie różnych przypadków i planów na rzecz otwartości

Przywództwo odgrywa żywotną rolę w miastach otwartych, w tworzeniu pozytywnych planów umiędzynarodowienia i ludzkiego zróżnicowania. Miasta, które osiągną takie pozytywne środowisko, w którym można rozwinąć konkretną politykę, organizują nową współpracę i wiążą otwartość i zróżnicowanie z innymi długoterminowymi planami na rzecz przyszłości miasta.

Miasta otwarte rozpoznały potencjalne długoterminowe korzyści wynikające z otwarto-

ści pod względem rozwoju i wzrostu samego miasta. Rządy miast w Stuttgarcie, Wiedniu i Hongkongu wyraziły jasno, że widzą obecność ludzi ze zróżnicowanym pochodzeniem jako korzyść i zasób. Pogląd ten przebija się również w Turynie.

Wszystkie pięć miast regularnie stwierdza, że otwartość jest długoterminowym środkiem do sukcesu miasta. Całkowicie doceniają korzyści imigracji i zróżnicowania. Jednakże, jak wykazaliśmy w sekcji 1, miasta dowodzą słuszności otwartości na różne sposoby. W Hongkongu i Turynie otwartość jest postrzegana jako kluczowy aspekt międzynarodowego pozycjonowania ekonomicznego, a agenda jest przypisana międzynarodowej strategii ekonomicznej. W Stuttgarcie i Wiedniu słuszności otwartości doszukać się można w bardziej społecznych warunkach, chociaż obecny jest również element napędu gospodarki. Lecz w każdym z miast, społeczna spójność, konkurencyjność ekonomiczna i kulturowe bogactwo są postrzegane jako wzajemnie się wzmacniające powody do tego, by być otwartym i zróżnicowanym.

Chociaż mogą one istnieć, nie zaleźliśmy w pełni przepracowanego i popartego dowodami przypadku otwartości w ogólnym pojęciu, w żadnym szczególnym mieście. Nie oznacza to, że on nie istnieje, tylko, że nam nie udało się go odkryć. Nasze przypuszczenia jednakże

są takie, że byłoby ciężko jakimkolwiek miastu podjąć się go wszechstronnie, z powodu niepewnych mierników i zmiennych, które wchodzą w jego skład oraz trudności w poznaniu przyczyny i skutku pomiędzy wymiernymi wynikami i wieloma danymi wejściowymi, z których zróżnicowanie populacji będzie tylko jednym czynnikiem.

Ambicje wielu miast w tym obszarze są utrudniane przez politykę na poziomie kraju, która nie wyróżnia zakresu jaki wkład imigrantów może wnieść do sukcesu kraju. Narody, które stworzyły systemy punktacji dla różnych grup imigrantów (np. na podstawie zestawu umiejętności) bardziej się do tego zbliżają, ale mają tendencję do skupiania się na nowych imigrantach, których mogą zechcieć przyciągnąć, raczej niż na odniesieniu się do korzyści wynikających z istniejących i historycznych wzorów imigracji.

Przyjęcie zintegrowanego podejścia co otwartości

Rządy municypalne mają do czynienia z otwartością w wielu obszarach życia miasta, należą do nich promocja międzynarodowa, szkolnictwo, zatrudnienie, zdrowie, mieszkalnictwo, uczestnictwo obywateli, itp.... Zatem, **otwartość musi być traktowana jako zadanie wielowymiarowe i obejmujące wiele departamentów, gdzie ważne jest klarowne wyznaczenie odpowiedzialności.** Kluczowym aspektem przywództwa miasta jest uczynienie z umiędzynarodowienia i otwartości wspólnego celu, nie tylko w ramach rządu miasta, ale również w szeroko pojętych innych organizacjach.

Spośród miast wymienionych w tym dokumencie, Stuttgart i Hongkong stworzyły zaczątki podejścia obejmującego cały system, w rozległym wymiarze, z jasnym ogólnym przywództwem. Polega to na wyznaczeniu i koordynowaniu strategii, by była bardziej otwarta i ustanowieniu klarownych mechanizmów koordynacji na wszystkich poziomach miejskiego rządu i jego szerzej pojmowanych partnerów, gdzie odpowiedzialność spoczywa na przywódcy miasta.

Stworzenie strategii otwartości miasta

Strategie rozwoju gospodarczego, umiędzynarodowienia i osadnictwa imigrantów są obecnie dla wielu miast powszechną praktyką. Przyciąganie i zachowanie utalentowanych populacji jest często cytowane jako cel, ale jak dotąd, niewiele jest miast, gdzie wymagana strategia została w pełni wyartykułowana czy zintegrowana lub gdzie procesy wsparcia zgadzają się z tymi, których używa się do przyciągania zagranicznych firm.

Ważną funkcją przywództwa miasta jest połączenie tych różnych pasm strategii razem w złożoną wizję, często działającą na przekór „rozcłonkowaniu” takich planów. Często jedynie charyzmatyczne i ambitne zespoły przywództwa mają środki, by oprzeć się tendencji fragmentacji i pomnażania.

Wiele miast z naszych studiów przypadków ujawnia pewien poziom skoordynowanej strategii. To nieuchronnie prowadzi do trudnych pytań o to jakie talenty i umiejętności miasto naprawdę próbuje przyciągnąć i jak

bardzo zamierza być selektywne. Niewiele miast dotychczas wyczerpująco udzieliło odpowiedzi na te pytania. Doświadczenia w łączeniu nakierowanego podejścia z szerszymi pryncypiami otwartości są ograniczone.

Dowodzenie słuszności otwartości zbyt wyczerpująco i bezpośrednio może być trudne politycznie pod względem wyedukowania i przekonania istniejących populacji, że wzrost populacji poprzez umiędzynarodowienie jest dla wszystkich korzystny. W większości przypadków, istniejące populacje nie są przeciwne otwartości, ale istnieje potrzeba wypracowania społecznego konsensusu, który wymaga czasu i umiejętności. Budowanie takiego wewnętrznego konsensusu przez długie cykle wzrostu i spadku jest kluczową funkcją przywództwa miasta, zazwyczaj przekazywaną przez kilka cykli wyborczych.

Ostatnia tendencja schyłkowa gospodarki jest z pewnością ważnym czynnikiem. Łatwiej jest dowieść słuszności imigracji w okresach wzrostu, gdy rynki pracy są silniejsze. Podczas recesji, wraz z rosnącym bezrobociem, lokalnie wybierani przywódcy muszą zwracać więcej uwagi na krótkoterminowe potrzeby swojego elektoratu, który może boleśnie odczuwać skutki bezrobocia czy utraty domu na rzecz banku. To podkreśla fakt, że otwartość przywództwa miasta nie powinna pochodzić jedynie od wybranych liderów, ale powinna pochodzić od liderów obywatelskich, którzy nie będą musieli być tak wrażliwi na krótkoterminową opinię publiczną. Podkreśla to również kluczowe wyzwanie edukacji i przekonywania opinii publicznej.

Partnerstwo z rządami i sektorami ochotników oraz prywatnym

Otwartość przynosi korzyści, ale również wiele wyzwań. W wielu przypadkach, szczególnie w Turynie, organizacje pozarządowe, liderzy akademicy i biznesowi odegrali centralną rolę w usuwaniu barier i proponowaniu nowego podejścia w zdobywaniu lokalnej przewagi dzięki międzynarodowej bazie populacji. Tworzenie lokalnego partnerstwa rządu z biznesem może efektywnie promować konieczną zmianę, jednocześnie przynosząc niezbędne doświadczenie strategiczne i w zarządzaniu, w celu osiągnięcia długoterminowych rezultatów.

Jak dowodzą niedawne inicjatywy Wiednia, partnerzy cywilni i biznesowi mogą być w stanie działać poza krótkoterminowymi cyklami publicznych wyborów czy zawężonymi geograficznie obszarami poszczególnych miast. Często partnerzy ci są bardziej zanurzeni w globalnych trendach i wymaganiach i mogą pomóc w określeniu priorytetów na okres dekad, a nie tylko lat.

Ułatwianie procesu otwartości i jego zinstytucjonalizowanie

Otwartość dotyczy również skłonności lokalnej populacji do respektowania i cieszenia się ze zróżnicowania kultury. Jako osoby publiczne, liderzy lokalnego rządu mają unikalną możliwość wpływać na zachowanie mieszkańców. Przyjęcie polityki zróżnicowania, na przykład, może być sposobem na zachęcenie lokalnych mieszkańców do otwartości, jak w przypadku Stuttgartu.

Ustanowienie municypalnej siły roboczej, odzwierciedlające zróżnicowanie populacji, której służy, wysyła pozytywny sygnał na temat otwartości, w imieniu miasta.

Stuttgart, Turyn i Hongkong należą do tych lokalnych rządów, które stworzyły agencje na rzecz integracji, rozwoju i umiędzynarodowienia. Inną cechą tych często towarzyszy utworzenie bardziej rozległych rad i aliansów przywództwa obywatelskiego. W obu przypadkach, dochodzi do zinstytucjonalizowania agendy, co zachęca do skupienia się na kluczowych celach i wyspecjalizowanym zestawie umiejętności, które potrzebne są do jej realizacji. Otwartość przekładana jest na działanie poprzez stworzenie tych nowych form rządów i administracji.

Sposoby podejścia, które zaszczerpią otwartość

Myślące przyszłościowo miasta przyjmują nowe inicjatywy polityczne w celu ukazywania kultury nie tylko gościnności, ale również szczerzej asymilacji i politycznej inkluzji. Miasta takie jak Stuttgart odnoszą się do swoich bardzo zróżnicowanych populacji jako do obywateli, bez względu na ich migracyjne pochodzenie. Ruchy w kierunku otwartości mogą kultywować trwałe poczucie przynależności w nowych społecznościach, co prowadzi do bardziej zróżnicowanych populacji, pozostających w miastach w czasie gospodarczych spadków.

Wzmacnianie otwartości miasta poprzez zatrudnienie czempiona bądź czempionów

Posiadanie czempiona o wysokim profilu, lub zespołu czempionów, pomaga w wysyłaniu silnej informacji do interesariuszy, że miasta zaangażowane są w globalne pozycjonowanie oraz wzajemnie połączone. Poparcie burmistrza Stuttgartu było istotne dla sukcesu municypalnej strategii integracji. W Turynie, Valentino Castellani jest powszechnie postrzegany jako ten, który przyczynił się do odrodzenia miasta na scenie międzynarodowej, od połowy lat 90. Zespoły czempionów umiejscowione w agencji czy organie miasta mogą zapewnić widoczne przywództwo, gdy pracują z wybieranymi w drodze wyborów przywódcami miast. Prestiżowi i dobrze rozpoznawalni twórcy agendy posiadają specjalną zdolność do pozyskiwania wsparcia opinii publicznej w kwestii kontrowersyjnych kryteriów i generują postęp poprzez otwartość.

Identyfikacja i promocja lokalnych zasobów „międzynarodowych”

Umiędzynarodowienie w innych obszarach życia miasta, w tym instytucji, działań biznesowych, szkolnictwa, kultury i imprez jest podstawowym warunkiem wstępnym bycia otwartym na międzynarodowe populacje. Zidentyfikowanie najlepszych lokalnych, ewentualnych „międzynarodowych” kandydatów i wspieranie ich programami, polityką i inicjatywami, stwarza podstawę dla nowych miejsc pracy, wzrostu i rozwoju.

Angażowanie się w międzynarodowe działania na rzecz wymiany wiedzy

Otwartość jest nowym wyzwaniem dla miast, które pozostawały skupione na sprawach krajowych w XX wieku. Dzielenie się pomysłami i uczenie od innych może pomóc w zaoszczędzeniu czasu i środków w obliczu naglącego zadania stania się otwartym. Wiele miast na całym świecie jest bardziej zaawansowanych pod względem otwartości populacji, a ich doświadczenia sukcesów i porażek mogą okazać się bezcenne. Turyn jest przykładem miasta chętnie uczącego się z doświadczeń międzynarodowych w tych obszarach.

Lansowanie otwartości miasta

Miasta są otwarte na różne sposoby i dla całej gamy ludzi (studentów, turystów, talentów, biznesmenów). Posiadanie strategicznego planu jest dobrym punktem wyjścia, ale krytyczne są tutaj jego komunikowanie i pokazywanie. Miasta muszą reklamować swoją otwartość, by upewnić się, że jest ona efektywna. Na przykład, przedsiębiorczy Wiedeń korzysta z doskonałej infrastruktury miasta, w celu reklamowania swojej nowej inicjatywy. W Stuttgarcie Rada Miasta publikuje magazyn opowiadający historie mieszkańców z migranckim pochodzeniem. Zapewnienie dokładnej informacji na temat osiedlania się/ biznesu/spraw społecznych na stronach internetowych rady miasta jest innym wydajnym sposobem na zaangażowanie się i bycie otwartym dla nowo przybyłych. Korzystanie z krajowych czy międzynarodowych konsultantów do spraw marki, którzy doradzają w kwestiach budowania wizerunku, jest coraz bardziej popularną opcją w podnoszeniu profilu miasta otwartego.

4. Szerszy wgląd: Przywództwo, rządy i strategia dla OPENCities

Te wstępne wnioski potwierdziły naszą propozycję, odnoszącą się do wpływu jaki mogą mieć lokalne działania we wprowadzaniu pozytywnych zmian w otwartości miasta. Rola przywództwa miasta jest kluczowa dla zintegrowania otwartości z miejskim planowaniem i procesem rozwoju. Otwartość została pokazana jako wielowymiarowa koncepcja, o różnych orientacjach dla całej gamy idei i interesariuszy. Wymagane jest rozumienie złożonych i często przeciwstawnych relacji. Potrzebne jest cierpliwe, zintegrowane podejście, gdy pielęgnuje się kulturę partnerstwa.

Jak sugerują nasze studia przypadków, liderzy pochodzą z różnego rodzaju środowisk. W wielu przypadkach, przywództwo pochodzące z sektorów akademickiego, biznesowego i obywatelskiego okazało się bardziej proaktywne i dalekowzroczne, niż to z areny instytucjonalnej. Przywództwo to jest zasadnicze w pomaganiu większej społeczności wspierać fakt, że żywotna ekonomiczna, społeczna i kulturalna baza może wygenerować jakość życia jakiej poszukują międzynarodowe populacje.

Poniżej oferujemy niektóre obserwacje dotyczące kluczowych pytań określonych na początku tej publikacji:

Czy działania na lokalnym poziomie w mieście mogą mieć wpływ na otwartość miasta?

Nie podjęliśmy się dokładnej ewaluacji działań lokalnych w studiach przypadków miast, biorąc pod uwagę ograniczenia czasowe i środków. Cokolwiek co przypomina naukową ewaluację byłoby w każdym razie bardzo trudne, ale jasne jest, że możliwa jest poprawa dzięki uczeniu się, ambicji oraz wymianie. Co można zaobserwować to fakt, iż lokalnie tworzone i lokalnie wprowadzane działania oferują wiarygodne odpowiedzi na prawdziwe wyzwania, które zidentyfikowano. Istnieje mocna i rosnąca doza lokalnej pewności siebie w podejmowanych działaniach i procesach narastającej poprawy.

Studia przypadków w tym raporcie podkreślają wagę jaką silne lokalne przywództwo odgrywa w stawianiu się miastem otwartym. Lokalne działania są osią głównych ról planowania, koordynacji, komunikacji oraz promowania zmiany. Mogą być one robione systematycznie i niezawodnie jedynie na poziomie lokalnym; bez nich nie ma holistycznego i odpowiedzialnego procesu stawiania się bardziej otwartym. Lokalny rząd i lokalne przywództwo niewątpliwie odgrywają rolę w ustalaniu wspólnych pla-

nów, koordynując inaczej rozbieżnych i podzielonych aktorów wokół wspólnych celów. Współpraca tego rodzaju typowo prowadzi do większej pewności siebie i innowacji.

Jak lokalne działania przyczyniają się do zmiany owartości miast?

Lokalne działania przyczyniają się do budowania wspólnej wizji i agendy pośród wielorakich stron. Mogą one rozwiązać długoletnie konflikty polityczne pomiędzy różnymi interesariuszami z poziomu biznesu, związków zawodowych, grup ochrony środowiska i inicjatyw obywatelskich. Lokalni liderzy są częstokroć najlepiej umiejscowieni, zarówno pod względem wiedzy jak i wiarygodności, by nakreślać kluczowe problemy i priorytetyzować ich rozwiązania stosownie do okoliczności. Na poziomie lokalnym można rozwinąć sieci współpracy, które mogą wydajnie koordynować wielorakich aktorów i w efekcie końcowym tworzyć innowację pod względem uzgodnienia nowych metod i nowych wymiarów miejskiej polityki. Co więcej, pod względem zdolności implementowania i odpowiedzialności za posuwanie naprzód uzgodnionych działań, lokalne działania oferują o wiele bardziej żywo reagujące i dające się przystosować warunki do stwarzania otwartości.

Lokalne przywództwo jest również podstawowe w komunikowaniu się z interesariuszami prywatnymi i lokalnymi mediami w kwestiach korzyści wynikających ze zróżnicowania. W środowisku krajowej polityki, gdzie stosunek do imigracji może być czasami zmienny i żądny sensacji, lokalni liderzy mogą korzystać ze swojej lokalnej wiedzy dla podkreślenia niedocenianych efektów otwartości. Miasta

drugorzędne, którym krajowy rząd poświęca niewiele uwagi, są dobrze umiejscowione by podjąć się promocji, zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym. Argumenty na rzecz korzystnych zmian polityki mogą narodzić się poza lokalnym rządem; miejskie zgromadzenia biznesowe są potencjalnie bardzo wpływowe w debatowaniu nad kwestię międzynarodowych umiejętności.

W naszej opinii, role te są bardzo ważne i zazwyczaj optymalnie podejmowane przez lokalnych liderów, pochodzących z wyboru lub nie.

Jaka jest rola przywództwa miasta, jak może wpłynąć na otwartość? Czego potrzebują liderzy do zarządzania i jakich wpływów do tworzenia miast otwartych?

W większości miast, rząd miasta jest najbardziej znaczącą organizacją przywództwa, pod względem priorytetyzowania długoterminowej agendy otwartości. Rządy miast we wszystkich pięciu studiach przypadków w tym raporcie odgrywały decydujące role w kwestionowaniu swojej własnej polityki, poszukiwaniu pomysłów z innych źródeł oraz generowaniu nowych programów publiczno-prywatnej współpracy w celu przyciągania międzynarodowych populacji i biznesów. Zespoły przywództwa rządu mają zazwyczaj najlepszy dostęp do władz instytucjonalnych, szczególnie władz wyższego szczebla kontrolujących plany dofinansowania, programy imigracyjne oraz planujące infrastrukturę.

Przywództwo pokazywane jest również przez inne organy w mieście, zwłaszcza agencje rozwoju i zgromadzenia biznesowe. Ich rolą

względem otwartości może być ustawienie miasta na globalnej mapie docelowych kierunków biznesowych. Mogą one również doradzać w kwestiach wykorzystania terenu oraz rodzajów jakości życia potrzebnych do przyciągnięcia międzynarodowych populacji, w ramach struktury zawodowej. Organa te muszą przyłączyć się do rządu miasta w nagłaśnianiu swojego miasta w świecie. Może się to wiązać z rozwinięciem osobistych powiązań i dobrych stosunków ze zróżnicowanymi populacjami oraz komunikowaniem inkluzywnej wizji, która promuje otwartość i przynależność.

Kim są przywódcy miast? O jakiego rodzaju przywódcach myślimy? Czy różne miejskie i instytucjonalne konteksty rodzą różne formy przywództwa miasta?

Niektóre miasta osiągnęły otwartość dzięki pojedynczej, charyzmatycznej osobowości, która miała władzę, wizję oraz wpływy by ustanawiać politykę. Przypadki te jednakże są rzadkością i stają się coraz radsze. Bardziej typowo, stanie się miastem otwartym wymagało zespołu przywództwa, do którego należy szeroki wachlarz aktorów, pracujących u boku wybranych drogą wyborów miejskich liderów. Społeczeństwa z historią minimalnego rządu i/lub niestosownych granic municypalnych, mają tendencję do namnażania najszerszej gamy liderów. Stało się tak w krajach kontynentu europejskiego z silnymi rządami metropolitalnymi.

W większości światowych miast istnieje obecnie wiele różnych źródeł przywództwa. Wyłoniły się grupy przywództwa na przestrzeni sektorów, które razem wnoszą całą gamę działań i sektorów gospodarczych, z celem

osiągnięcia wyrównanego podejścia do otwarcia się na międzynarodowe populacje. Turystyka, promocja i marketing wszystkie mogą stymulować przyciąganie populacji. Grupy biznesowe często postrzegane są jako najbardziej proaktywne i oświecone źródło pomysłów i innowacji, pod względem międzynarodowego budowania wizerunku i tworzenia naglających terminarzy na rzecz postępu. Gdzie indziej, fundacje i think tanki, szczególnie w kluczowych centrach wiedzy, stały się znaczącym źródłem opartego na danych przywództwa i współpracy, pracując zarówno z uniwersytetami, jak i firmami. I w końcu, wybitni myśliciele i komentatorzy odgrywają obecnie rolę przywódczą w miejskich rządach, dostarczając świeże holistyczne podejście w poszukiwaniach mających na celu stanie się bardziej otwartym. Nadają oni również tym wspólnym wysiłkom pewnej wiarygodności w oczach opinii publicznej.

Czy wyznaczone są szczególne role liderom biznesu? Liderom instytucjonalnym? Liderom obywatelskim? I czy istnieją specyficzne zadania dla liderów krajowych?

Chociaż skupiliśmy się na roli liderów miasta, ważną rolę mają do odegrania liderzy biznesowi, instytucjonalni i obywatelscy. Wchodzi w to zbudowanie szerszej bazy wsparcia w dążeniu do otwartego środowiska. Powinni oni lepiej wykorzystać pomysły i podejścia z innych sektorów i miejsc, oraz entuzjastycznie przyjąć wzajemną wymianę wiedzy i innowacji. Odgrywają również podstawową rolę w przekonywaniu ostrożnych przywódców rządów, że nowatorskie działania mogą się sprawdzać. Zainteresowanie rozwiązywaniem tych problemów po kolei jest częścią tego procesu.

Grupy miejskie i biznesowe muszą się również komunikować w imieniu miasta z mediami i światem zewnętrznym, szczególnie gdy pochodzący z wyboru liderzy mają z tym problem z powodów finansowych bądź wizerunkowych.

W jaki sposób rządy miast wnoszą swój wkład? Czy rola rządu miasta różni się od szerszego rządzenia miastem? Jak to działa? Jaką rolę powinni odgrywać przywódcy w kształtowaniu rządów?

Jak zaobserwowaliśmy, rządy i zmiany administracyjne są kluczowe dla wdrożenia kwestii otwartości do zintegrowanego planu i programu. Kultywowanie koordynacji jest niewątpliwie kluczowym czynnikiem. Żaden rząd miasta czy lokalne partnerstwa nie są zorganizowane wyłącznie wokół otwartości. Niezmiennie, do tego zadania muszą zostać przyjęte inicjatywy podzielone. Rządy muszą zapewnić silny i ukształtowany model, który zachęca do koordynacji wokół tego centralnego tematu.

Jakie są kluczowe kwestie dotyczące wdrożenia efektywnego przywództwa miasta, rządów i strategii na rzecz otwartości?

Przywódcy miast optymalizują kwalifikacje miast do otwartości poprzez organizowanie swoich departamentów zgodnie z pozytywną mantrą sukcesów i ambicji, a nie niepowodzeń i demoralizacji. Oznacza to planowanie na rzecz sukcesu w dłuższym okresie, poprzez zapewnienie konkretnych środków do ustalenia punktu odniesienia i porównania na poziomie międzynarodowym, jednocześnie rozpoznając

również unikalne cechy i potencjał samego miasta. Podczas gdy plany strategiczne muszą być długoterminowe – w niektórych przypadkach do 30 lat – działania muszą być proponowane na okres 3-5 lat. Pozwoli to na dające się zarządzać okresy i elastyczność w zmieniających się okolicznościach. Plany strategiczne wymagają wkładu ze strony całej gamy aktorów miasta; wymagają one również wspólnie dzielonej odpowiedzialności za dostarczenie planu. Utrzymuje to zaangażowanie grup biznesowych i społeczno-obywatelskich przez wiele dekad. Strategie muszą oferować zestaw osiągalnych, nie antagonistycznych celów. Istnieje zawsze ryzyko, że strategie otwartości mogą zawierać sprzeczności, próbując usatysfakcjonować wszystkie strony, ale najmocniejsze strategie to te, które rozwiązują ukryte wybory i napięcia na samym początku.

Czy doświadczenia można przenosić od miasta do miasta?

Książka ta demonstruje, że możliwy jest pewien poziom przenoszenia i wymiany polityki pomiędzy miastami w kontekście otwartości. Jednakże, przeniesienie indywidualnych rozporządzeń i programów nie jest proste. Głównym tematem tej publikacji jest przywództwo, a najważniejszymi czynnikami są ewolucja efektywnych planów, zachowań i stylów przywództwa.

Ponieważ liderzy miasta nie kontrolują wielu kluczowych składników wymaganych do stania się miastem otwartym, skupiają się na potrzebie stworzenia właściwych warunków, w których wieloracy aktorzy mogą czynić postępy w kierunku otwartości. Liderzy miast

często muszą odnosić się do problemów i czynników, których nie kontrolują. By to uczynić przywództwo musi polegać na współpracy, być elastyczne, szczodre i odważne. Styl taki działa najlepiej tam, gdzie poszczególni liderzy instytucjonalni rozpoznają, że wspólnie dzielą odpowiedzialność za miasto jako całość. Działa to również dobrze, gdy liderzy głównych firm, instytucji szkolnictwa wyższego, kluczowej infrastruktury, grup społecznościowych i

wyższych szczebli rządów, widzą korzyści z posiadania elastycznych i przystosowujących się organizacji, pracujących razem w celu dzielenia się obowiązkami. Liderzy miast mogą nadać ton temu jak prowadzony jest rząd.

Wiele różnych aspektów może ukształtować podstawy dzielenia się i przenośnego uczenia się pomiędzy miastami (raczej niż po prostu kopiowania projektów i programów). Należą do nich:

1	Agendy przywódców	Dowodzenie słuszności otwartości.
2	Taktyki przywództwa	Jak wpływać na innych i być otwartym na dzielenie się odpowiedzialnością.
3	Struktury rządów	Wewnętrzna struktura municypalna i zewnętrzne struktury współpracy.
4	Inicjatywy rządów	Bycie chętnym do innowacji i robienia rzeczy w inny sposób.
5	Czas i środki	Długoterminowa inicjatywa i wyrównane inwestowanie, raczej niż jednorazowe rozwiązania.

Podsumowanie

Książka ta demonstruje, poprzez pięć prawdziwych studiów przypadków, że przywództwo i rządy są kluczowymi aspektami tego, co umożliwi miastu rozwój i realizację pozytywnych i praktycznych planów bardziej otwartych na przepływy międzynarodowych populacji. Naszą konkluzją jest fakt, iż bez takiego wymiaru przywództwa i rządów, inicjatywy stania się bardziej otwartymi miastami będą krótkotrwałe i niezrównoważone.



OPENCities to projekt British Council finansowany w ramach programu URBACT, którego liderem jest Miasto Belfast we współpracy z siecią miast europejskich.

OPENCities Global to sieć rozwiniętych i rozwijających się światowych miast, organizacji biznesowych i instytucji zainteresowanych umiędzynarodowieniem i możliwościami dla miast tworzonymi przez populacje o zróżnicowanym pochodzeniu.