



Zarządzanie różnicowaniem,  
włączanie oraz integracja w  
OPENCities



OPEN **Cities**

Zarządzanie zróżnicowaniem,  
włączanie oraz integracja w  
OPENCities



Publikacja ta jest jedną z czterech, przygotowywanych w 2010 roku, w ramach projektu OPENCities (Miasta otwarte), realizowanego przez British Council. Każda z tych publikacji dotyczy kluczowej kwestii, przedstawionej w ramach projektu OPENCities i ilustruje ją praktycznymi studiami przypadku z miast biorących udział w projekcie oraz wynikami badań.

- 1. Zrozumieć OPENCities.**
- 2. Przywództwo i rządy OPENCities.**
- 3. Umiędzynarodowienie OPENCities.**
- 4. Zarządzanie zróżnicowaniem w OPENCities.**

*Zrozumieć OPENCities* przedstawia studia przypadków z Madrytu, Dublina, Toronto, Auckland oraz Amsterdamu.

Po raz pierwszy opublikowane w roku 2010 przez British Council  
Martínez Campos 31  
28010 Madrid

**Autor:** Greg Clark

**Redakcja:** Tony Buckby

**Projekt graficzny:** Baética

© British Council

**ISBN:** 978-84-613-8852-3

**D.L.:** M-3212-2011

## Podziękowania

Autor jest bardzo wdzięczny następującym osobom, które udzielały rad, wywiadów, dawały wsparcie, przekazywały materiały oraz osobiste uwagi w procesie wyszukiwania studiów przypadków przedstawionych w niniejszej publikacji: **Melissa Franqui**, Senior Associate, Thurgood Marshal Academy i Abyssinian Development Corporation; **Rosemary Scanlon**, Profesor ekonomii, NYU Schack Institute of Real Estate, Nowy Jork; **Ester Fuchs**, Profesor spraw publicznych i nauk politycznych; Columbia University, Nowy Jork; **Joe Salvo**, Naczelny demograf, Miasto Nowy Jork; **Devika Mhadevan**, Dyrektor naczelny, Mumbai Mobile Crèches; **Dr AM Pethe**, Doktor na Wydziale Ekonomii, University of Mumbai; **Susana Ng**, Menadżer, Wydział ds. Planowania Społecznego, Dostępu oraz Rozwoju Społeczności, Miasto Sydney; **Derborah Kempe**, Senior Planner, Rząd Nowej Południowej Walii; **Phillip Raskall**, Head Economic Development Unit, Miasto Sydney; **Ana Molero**, Dyrektor naczelny, Barcelona Activa; **Lorenzo Dipietro**, Porta22, Barcelona Activa; **Mateu Hernández**, Dyrektor naczelny, Promocja gospodarcza, Rada Miasta Barcelony; **Sergio Gascón**, Dyrektor naczelny, Los Angeles Minority Business Enterprise Centre (MBEC); **Jack Kyser**, Founding Economist & **Kimberly Ritter**, Associate Economist, Kyser Centre for Economic Research, Los Angeles. Szczególne podziękowania należą się **Joemu Huxleyowi**, za zebranie większości materiałów, które umożliwiły tę publikację.

## Autor

**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](http://www.gregclark.com).

## Oficjalne sprostowanie

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

# Przedmowa: Zarządzanie różnicowaniem, włączanie oraz integracja w OPENCities

Autor: **Francesca Froy**

Jak to kiedyś powiedziała urbanistka Jane Jacobs: „miasta, z definicji, są pełne nieznanymi” (1961). Mieszkają w nich różne typy ludzi, którzy zebrali się tu razem z różnych miejsc, by pracować w różnorodnych sektorach i budować nowe relacje w ramach obfitości różnych grup interesariuszy. Miasto otwarte jest szczególnie efektywne we wchłanianiu nowo przybyłych, nie tylko w ramach swojego kraju, ale również świata. Dzięki temu miasta otwarte mogą wykorzystywać szczególne umiejętności, innowację oraz globalne powiązania, które wnoszą międzynarodowi migranci do ich gospodarek. Bycie otwartym na międzynarodową migrację i handel pozostaje atrybutem kluczowym, nawet podczas kryzysu ekonomicznego. Analiza pokazuje, że miasta, które odbijają się w ostatniej fazie uzdrowienia gospodarki to te, które pozostały otwarte na handel i wymianę (URBACT, 2010), mają zróżnicowaną gospodarkę oraz innowacyjną i potrafiącą się przystosować siłę roboczą (Froy & Giguere, 2010).

Stanie się „miastem otwartym” jednakże nie jest procesem bezpośrednim. Aby potencjalne korzyści wynikające z imigracji zostały zmaksymalizowane, konieczne jest by miasta posiadały działające, efektywne mechanizmy,

które zapewnią, że nowo przybyli zostaną w wydajny sposób włączeni do życia miasta, a w szczególności do lokalnych rynków pracy. Paradoksalnie, w tym samym czasie kiedy migracja zyskuje na globalnym znaczeniu, pojawiają się dowody na to, że możliwości zatrudnienia dla międzynarodowych imigrantów nie wydają się tak korzystne w wielu krajach, jak było to w przeszłości i jest to problem podkreślony globalnymi tendencjami zniżkowymi (OECD, 2009a, 2010a).

Książka ta zwraca uwagę na to w jaki sposób pięć miast światowych: Barcelona, Los Angeles, Mumbaj, Nowy Jork i Sydney zarządzają swoim różnicowaniem, w celu uniknięcia segregacji i polaryzacji, zamiast tego zachęcając do integracji i włączania. Integrowanie międzynarodowych imigrantów jest tym obszarem polityki, gdzie szczególnie istotne jest podejście na lokalnym, miejskim poziomie. Podczas gdy polityka imigracyjna jest często ustalana, tworzona i finansowana na poziomie krajowym, jej wpływ na migrantów i społeczeństwo jest mocno odczuwalny na poziomie lokalnym, gdzie inne obszary polityki, w tym rozporządzenia odnośnie rynku pracy i rozwoju ekonomicznego, współdziałają ze sobą.

W każdym mieście, lokalne agencje oraz wprowadzający rozporządzenia urzędnicy z całego wachlarza różnych instytucji (rząd miasta, instytucje zatrudnienia i kształcenia, agencje rozwoju gospodarczego, organizacje pozarządowe) pracują nad stawieniem czoła złożonym barierom, które mogą zmniejszyć udany udział nowo przybyłych w życiu miasta. Dobre przywództwo miasta ma decydujące znaczenie we wprowadzaniu tych działań razem, w ramach wspólnej strategii, jak również w nakreślaniu kierunku, w jakim ma zmierzać uszeregowanie zasobów pod względem ważności. Sydney, przykładowo, wprowadziło trzyletnią Strategię Różnicowania Kulturowego w roku 2008 jako plan wspierania kulturowego różnicowania podupadłej części śródmieścia w okresie średnioterminowym. Podstawowymi celami strategii są zwiększenie udziału społeczności mniejszościowych we wszystkich aspektach życia publicznego (między innymi poprzez zapewnienie wskazówek dotyczących zróżnicowanych instytucji miasta) oraz zwiększenie elastyczności lokalnych świadczeń.

Miasta różnią się pod względem zdolności do wchłonięcia nowych populacji, po części z powodu ich fizycznego środowiska oraz infrastruktury. Ray (2003) przekonywał, że podstawowa struktura miasta jest kluczem do jego zdolności kreowania społecznej i ekonomicznej spójności. W ramach swojego historycznego rozwoju, niektóre miasta stworzyły wzorce korzystania z terenu, zapewniły mieszkalnictwo oraz systemy transportu, które są znacznie lepiej wyposażone by służyć kulturowemu różnicowaniu i ograniczaniu nierówności. W wielu miastach istnieją obszary względnego ubóstwa, powiązane z nimi niskiej jakości mieszkalnictwo, słaby dostęp i niskiej

jakości udogodnienia; jako że nowo przybyli, dysponując ograniczonymi środkami, często mają tendencję do koncentrowania się w takich obszarach, może to prowadzić do długoterminowego i międzypokoleniowego wykluczenia. Jacobs (1961) wskazuje również na niebezpieczeństwo wchłaniania przez miasta zbyt wielu ludzi, zbyt szybko w niektórych dzielnicach, argumentując, że ważny jest pewien poziom stabilności w rozwoju trwałego zaufania i kapitału społecznego. Rozwój „hiperzróżnicowania” może nie zawsze być pozytywny, jeżeli oznacza to osłabienie codziennych interakcji społecznych, które powodują, że miasta dobrze się rozwijają.

Ważnym wymiarem zdolności miasta do efektywnego wchłonięcia nowo przybyłych jest otwartość gospodarki miasta, a w szczególności jego rynku pracy. Doświadczenia etnicznych mniejszości i imigrantów na rynku pracy dalekie są od jednorodności. Jednakże w krajach OECD imigranci przejawiają tendencję do niższych wskaźników zatrudnienia niż miejscowi, a luka w zatrudnieniu zwiększa się w miarę jak migranci stają się lepiej wykwalifikowani – ważny problem dla miast, które chcą korzystać z umiejętności, które wnoszą międzynarodowi migranci (2010b).

Program OECD LEED (Froy and Giguère, 2006) ustalił, że miasta mogą wspierać nowo przybyłych, w miarę jak rozwijają oni swoje kariery, poprzez skupianie się na trzech typach działania: budowaniu kontaktów oraz sieci kontaktów (na przykład poprzez projekty mentorskie); wspieraniu rozpoznawania umiejętności nabytych za granicą i sprawieniu by rynek pracy stał się bardziej przejrzysty oraz; zapewnieniu elastycznego i modułowego szkolenia tak, by migranci mogli szybko

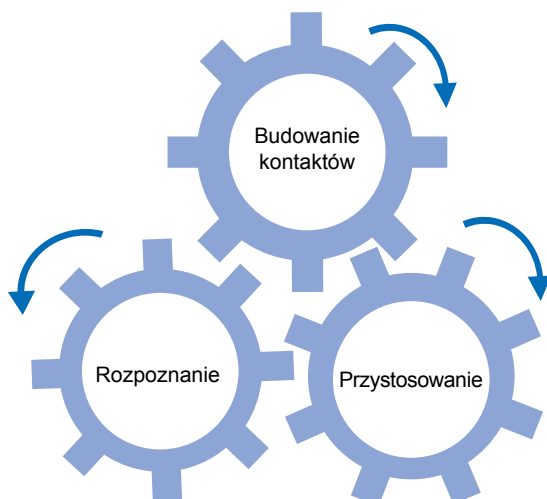
dostosować swoje umiejętności do nowych wymogów, w szczególności poprzez kursy językowe wyższego stopnia (patrz ramka 1 poniżej). W Barcelonie agencja rozwoju gospodarczego Barcelona Activa stworzyła inicjatywę o nazwie Porta22, która skupia się na lepszym kojarzeniu umiejętności nowo przybyłych (oraz innych mieszkańców miasta) ze zmieniającymi się wymogami rynku pracy. Porta22 zapewnia zaawansowaną usługę dostosowywania zatrudnienia, która pomaga w wykryciu umiejętności ludzi, jednocześnie ustalając profile zawodowe dla wielu nowych i pojawiających się lokalnych możliwości zatrudnienia.

Oprócz wspierania dostępu do formalnego rynku pracy, miasta mogą również pomagać w stymulowaniu przedsiębiorczości migrantów. W krajach OECD bardziej prawdopodobne jest, że przedsiębiorcami będą imigranci niż nie imigranci (OECD, 2010c), jednakże muszą się oni zmierzyć ze złożonym zestawem barier, w tym z brakiem praktycznej informacji na temat źródeł finansowania i wsparcia. W Stanach

Zjednoczonych, wiodącym miastem pod względem ilości nowych etnicznych biznesów na swoim terenie i większych firm etnicznych, które tam powstały jest Los Angeles. W celu dalszego wspierania tej tendencji, Los Angeles Minority Business Enterprise Centre stworzyło program mający na celu zwiększenie wiedzy na temat lokalnej struktury prawnej oraz lokalnych źródeł kapitału, wspierania marketingu i zarządzania budżetem oraz rozwijania sieci kontaktów.

Nie tylko pierwsze pokolenie nowo przybyłych doświadcza problemów z wejściem na rynek pracy. Badania OECD pokazują niepokojące dowody na to, że drugie i trzecie pokolenie imigrantów nadal ma problemy z dostępem do dobrej jakości zatrudnienia i rozwijania zadowalających karier (2008). Problemy, z którymi muszą się zmierzyć ci migranci są inne, w mniejszym stopniu dotyczą braku sieci kontaktów, rozpoznawania umiejętności i przystosowania się, a bardziej chodzi tu o stawienie czoła problemom międzypokoleniowego ubóstwa

### **Ramka 1: Trzy etapy wspierania integracji lokalnego rynku pracy**





i dyskryminacji. Pomagając w przełamaniu tych długoterminowych cykli wykluczenia, krytyczne znaczenie ma edukacja (Pyne i inni, w opracowaniu).

Miasta Nowy Jork i Mumbai oba powzięły praktyczne kroki w celu poprawy edukacji młodych mniejszości i migrantów, ze szczególnym naciskiem na wczesne lata kształcenia i opieki, które jak wykazano mają szczególnie silny wpływ na przyszłe ścieżki edukacji i zatrudnienia (OECD, 2009b). W Nowym Jorku, Abyssinian Head Start Programme (AHSP) jest federalnie finansowanym programem, który skupia się na wczesnej edukacji rodzin imigranckich i o niskich dochodach z centralnego Harlemu. Program zapewnia świadczenia edukacyjne, zdrowotne i żywieniowe jednocześnie łącząc dzieci z lokalnymi świadczeniami na rzecz społeczności. Silne zaangażowanie rodziców jest kluczową częścią tego programu. W Mumbaju, ustanowiono system mobilnych ośrodków dziennej opieki dla dzieci, w celu udzielania pomocy dzieciom migranckich robotników zatrudnionych w branży budowlanej w 26 centrach w całym mieście. I znowu nacisk kładziony jest tutaj na edukację, zdrowie, żywienie oraz dodatkowo na zapewnienie poradnictwa odnośnie lepszego rodzicielstwa.

Można by argumentować, że integracja imigrantów na poziomie lokalnym jest głównie kwestią efektywnego zarządzania zmianą. Podczas gdy migranci potrzebują jasnych wytycznych, w celu wspierania ich przejścia do nowego życia, miasta muszą również przystosować świadczenia do zaspokojenia potrzeb nowych klientów oraz zarządzać konsekwencjami długoterminowej zmiany w lokalnych społecznościach. Niestety sama

ilość różnych aktorów, którzy zaangażowani są w pomoc nowo przybyłym na poziomie lokalnym oraz fakt, że świadczenia są częstokroć tworzone na zasadzie systemowej, oznacza, że często jasne wytyczne dla nowo przybyłych nie istnieją, a długoterminowe strategie wspierania i zarządzania zmianą na poziomie miasta są rzadkością. Gächter (2005) zauważa, że imigranci nie mają możliwości stania się profesjonalistami będąc imigrantami; są pod każdym względem „amatorami”, szczególnie, że ludzie często migrują tylko jeden raz w swoim życiu. Jednakże miasta mają możliwość budowania ich profesjonalizmu poprzez przyjmowanie i integrowanie nowo przybyłych, rozwijając to co Gächter nazywa „kompetencjami przyjęcia”.

Programy wymiany i wzajemnej nauki, takie jak OPENCities są nieocenione w pomaganiu miastom by współpracowały w budowaniu takich kompetencji. Na światowych miastach otwartych ciąży odpowiedzialność za przejście dowodzenia, efektywniejsze zarządzanie imigracją oraz dawanie przykładu w kwestii maksymalizowania długoterminowych korzyści wynikających z otwartości.

## Bibliografia

- European Commission URBACT network (2010), "Cities Facing the Crisis: Impact and Responses", Paris
- Froy, F and S.Giguère (2010), Putting in place jobs that last: A guide to rebuilding quality employment at local level, OECD Paris.
- Gächter, A (2005), "Migration Challenge – Austria as a Country of Immigration: Considerations on the Active Reception of Migrants in a Society with Increasing Diversity"; p. 23-34 in: *Heraus Forderung Migration, "Beiträge zur Aktions- und Informationswoche der Universität Wien anlässlich des 'UN International Migrant's Day'"*, *Abhandlungen zur Geographie und Regionalforschung* Nr. 7, ed. Susanne Binder, Gabriele Rasuly-Paleczek und Maria Six-Hohenbalken, Vienna.
- Jacobs, J (1961), *The Death and Life of Great American Cities*, Random House Inc, New York
- OECD (2006), *From immigration to integration: local solutions to a global challenge*, OECD Publications, Paris
- OECD (2008), *International Migration Outlook*, OECD Publishing, Paris
- OECD (2009a), 'Managing highly-skilled labour migration: a comparative analysis of migration policies and challenges in OECD countries', OECD Employment, Labour and Social Affairs Working paper 79.
- Nusche, D (2009b) *What Works in Migrant Education? A Review of Evidence and Policy Options*, OECD Education Working Paper No. 22
- OECD (2010a) *International Migration Outlook*, OECD Publishing, Paris
- OECD (2010b), "International Migrants in Developed, Emerging and Developing Countries: An Extended Profile"
- OECD (2010c) *Open for Business: Migrant Entrepreneurship in OECD Countries*, OECD Publications
- Pyne, L., F. Froy and A. Westwood (forthcoming), 'Fulfilling promise: improving employment outcomes for ethnic minority and immigrant youth; OECD Forum for Partnerships & Local Governance manual, OECD, Paris.
- Ray, B. (2003), "The Role of Cities in Immigrant Integration", Migration Policy Institute.

# Wstęp

Książka ta odnosi się do kwestii zarządzania zróżnicowaniem, integracji i inkluzji w miastach otwartych, skupiając się na problemach, które pojawiają się w miarę jak miasto staje się bardziej otwarte na międzynarodowe populacje. Jest ona również dopełnieniem trzech poprzednich publikacji, które eksplorowały otwartość w miastach z różnych punktów widzenia:

- **Tom 1. Zrozumieć OPENCities.** Książka ta wyjaśnia w jaki sposób i dlaczego przyciąganie oraz zapewnianie bogatego zróżnicowania międzynarodowych populacji jest krytyczne dla sukcesu miasta. Opisuje jak otwartość może być mierzona i porównywana pomiędzy miastami.
- **Tom 2. Umieźdzynarodowienie OPENCities.** Książka ta wyklada istotę umieźdzynarodowienia dla sukcesu miasta. Argumentuje, że jeżeli miasto odnieść ma maksymalne korzyści, umieźdzynarodowieniu biznesowej społeczności oraz instytucji musi towarzyszyć umieźdzynarodowienie populacji.
- **Tom 3. Przywództwo i rządy OPENCities.** Książka ta pokazuje w jaki sposób korzyści wynikające z otwartości mogą zostać osiągnięte jedynie poprzez efektywne przywództwo i rządy miasta. Argumentuje, że chociaż nie można kontrolować otwartości we wszystkich jej aspektach, a wiele wymiarów kontrolowanych jest na poziomie krajowym, można ją promować oraz kształtować w efektywny sposób poprzez doskonałe przywództwo lokalne.

- **Tom 4. Zarządzanie zróżnicowaniem, włączanie oraz integracja w OPENCities.**

Odnosi się do kwestii wynikających z otwartości. Bazuje na wielu pomysłach, pryncypiach i projektach zawartych w poprzednich tytułach, które dostarczają dowodów na to, w jaki sposób zarządza się zróżnicowaniem i dlaczego jest ono ważne.

Przykładowo, inicjatywa OMEGA z Auckland, projekt Diverse City z Toronto oraz wykorzystanie Mistrzostw Świata w Piłce Nożnej 2010 przez Cape Town Partnership w celu napędzenia integracji społeczno-ekonomicznej, wszystkie miały bezpośrednie konsekwencje dla spójności i wielokulturowości. Jednocześnie nasze studium przypadku Amsterdamu odnosi się do tego jak nowo przybyli mogą poczuć przynależność w mieście, podczas gdy studium przypadku Wiednia jest świadectwem promocji biznesów mniejszości.

Zadaniem tej książki jest zebranie i oparcie się na wnioskach wyciągniętych w poprzednich tomach oraz skupienie się bardziej bezpośrednio na tym, jak miasta zarządzają swoim zróżnicowaniem, żeby uniknąć segregacji oraz polaryzacji i w zamian zachęcają do integracji oraz włączania.

**Istniejące studia przypadków OPENCities i ich powiązania z książką „Zarządzanie zróżnicowaniem, włączanie oraz integracja”**

Miasto stadium przypadku	Inicjatywa	Wkład w integrację i włączenie	Książka OPENCities
Amsterdam	City Brand	Poczucie przynależności dla zróżnicowanych populacji	1
Auckland	OMEGA	Zatrudnienie dla zróżnicowanych populacji	1
Toronto	Diversity	Przywództwo dla imigranckich liderów	1
Kapsztad	Mistrzostwa Świata 2010	Inkluzja zatrudnienia i rynku pracy	2
Miami	International Trade	Biznesy mniejszości rozkręcają rynki	2
Singapur	Contact Singapore	Usługi concierge dla międzynarodowego talentu	2
Hongkong	Bilateralizm i trójjęzyczność oraz umiędzynarodowienie Hongkongu	Pozycjonowanie, językowe zróżnicowanie z dwujęzycznością chińskiego i angielskiego	3
Londyn	Diversity Works for London	Rozwój handlu i biznesów mniejszości	3
Stuttgart	Pakt na rzecz integracji	Polityka integracji na poziomie miasta	3
Turyń	Plan umiędzynarodowienia	Większe zróżnicowanie populacji studentów	3
Wiedeń	Biznes imigrancki	Zmiana percepcji biznesów imigranckich	3

## 1.1 Czym jest zróżnicowanie miejskiej populacji i jak ono powstaje?

W XX wieku miejskie populacje stały się bardziej mobilne i zróżnicowane na poziomie międzynarodowym. W szerszym pojęciu, proces ten napędzany był w znacznej mierze przez trendy ekonomiczne, takie jak gospodarka oparta na wiedzy oraz mobilność talentu, przełomy w technologii oraz integracja, zniesienie ograniczeń i zmiana rynku pracy. Ważnymi czynnikami były również społeczne i geopolityczne trendy, takie jak migracja ze wsi do miast, łączenie rodzin, ubieganie się o azyl czy integracja polityczna.

W wielu większych miastach migracja stworzyła populację, która jest zróżnicowana i zmierza w kierunku zwiększających się poziomów zróżnicowania, napędzana przez wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych pracowników, bogatych i biednych. Zróżnicowanie wykazuje tendencję do samowzmacniania się. Siły napędowe, które kształtują wzory migracji są skomplikowane. Mogą one działać na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym, jak również w izolacji, sekwencyjnie i w kombinacji. Rezultatem tego jest widoczny ruch populacji pomiędzy miastami, w samych miastach oraz pomiędzy obszarami miejskimi i wiejskimi.

Migracja może być również selektywna i nieselektywna, wymuszona i niewymuszona. Niektóre fazy mobilności populacji napędzone zostały przez osiągnięcia w technologii transportu lub czynniki przyciągania, takie jak wysoki poziom wzrostu gospodarczego. Inne wymuszone zostały przez naturalne/środowiskowe lub wywołane przez człowieka katastrofy. Cykle zmian populacji, w ramach narodu o wysoko zróżnicowanych kulturach, mogą tu również odgrywać swoją rolę.

Istnieje wiele różnych sposobów definiowania zróżnicowania miejskiej populacji, w tym język, miejsce urodzenia, dziedzictwo, wiek, płeć, religia, orientacja seksualna oraz tożsamość etniczna. Podczas gdy te inne formy mają znaczenie, książka ta skupi się bardziej bezpośrednio na miejscu urodzenia oraz zróżnicowaniu etnicznym i dalej języku, jako że OPENCities skupia się głównie na międzynarodowych populacjach.

## 1.2 Czy bycie miastem otwartym oznacza stanie się bardziej widocznie zróżnicowanym?

Prosto to ujmując, stanie się miastem otwartym nie oznacza stania się bardziej widocznie zróżnicowanym. Międzynarodowa migracja jest kluczową siłą napędową zróżnicowania i różni się pomiędzy obszarami przyjmującymi i obszarami tracącymi populację.

Jednakże, istnieje wiele form zróżnicowania, które niekoniecznie przejawiają się w widoczny sposób. Widoczne zróżnicowanie jest jedynie jednym wskaźnikiem tego, że miasto jest otwarte. Przykładowo, Nowy Jork jest bardzo zróżnicowanym miastem, nawet w ramach

swoich białych grup populacji. Amerykanie pochodzenia irlandzkiego, żydowskiego czy włoskiego mogą być do siebie podobni, ale ich kulturowe źródła znacząco się różnią. Tym niemniej, widoczna różnica często przyrównywana jest do otwartości, podczas gdy wyzwania populacji miasta takie jak segregacja, polaryzacja, tworzenie się gett wiążane są z migracją i widocznym zróżnicowaniem.

## 1.3 W jaki sposób naszych pięć studiów przypadków ilustruje znaczenie otwartości i zróżnicowania? Czy pokazują one różne formy i charakter zróżnicowania miejskiej populacji?

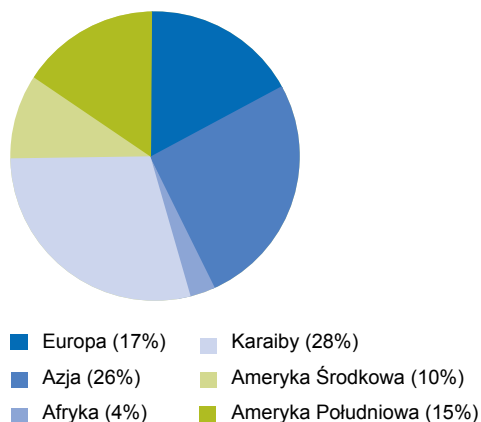
### Nowy Jork

Dane z pośredniego spisu ludności z grudnia 2007 roku pokazują wyjątkowe zróżnicowanie i dynamizm Nowego Jorku. W przybliżeniu 37% - lub 3 mln - przedstawicieli populacji Nowego Jorku urodziło się za granicą, liczba ta pozostała prawie niezmienna od 2000 roku. Ponad połowa tej populacji to obecnie obywatele amerykańscy. Miasto jest w szerokim pojęciu najbardziej bogatą kulturowo metropolią świata, którą zamieszkują tętniące życiem populacje od dobrze ponad dwóch stuleci. Ponad jedna czwarta ośmiomilionowej populacji miasta to Latynosi, podczas gdy kolejna ćwierć to Afroamerykanie. Przez ostatnią dekadę liczby pokazują, że miasto nadal przyjmuje prawie po 100 tys. nowych rezydentów z Dominikany, Chin i Meksyku, podczas gdy ostatnio odnotowano duży napływ imigrantów z Bangladeszu, Pakistanu i Ghany.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> New York Times (2008), 'Census Shows Growing Diversity in New York City', [www.nytimes.com/2008/12/09/nyregion/09census.html?\\_r=1&pagewanted=2](http://www.nytimes.com/2008/12/09/nyregion/09census.html?_r=1&pagewanted=2)

Te zasadniczo odmienne grupy imigrantów nie wydają się być zakorzenione w jednej społeczności czy dzielnicy Nowego Jorku. American Community Survey z roku 2008 sugeruje, że etniczny i społeczny skład pięciu okręgów Nowego Jorku uległ dramatycznej zmianie w ciągu ostatnich lat, zgodnie z dynamicznymi przepływami ludzi oraz losami miasta. Bronx – uprzedni bastion Afroamerykanów, zamieszkanym jest obecnie w 51% przez populację latynoską.<sup>2</sup> Rosnące standardy życiowe w bardzo latynoskich i azjatyckich obszarach Brooklynu doprowadziły do dramatycznego spadku w proporcji mieszkańców, którzy nie mówią w domu po angielsku. Jednakże Staten Island jest świadkiem wzrostu osób nie mówiących po angielsku z powodu nowego napływu ludności chińsko- i hiszpańskojęzycznej.

**Zróżnicowanie migrantów w Nowym Jorku (2007)**

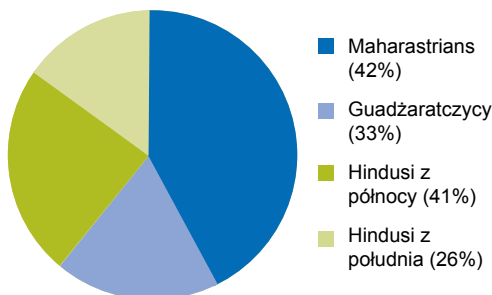


**Mumbaj**

Indie to kraj w dużej mierze zróżnicowany (jest na swój sposób prawie kontynentem), gdzie mówi się 17 językami, a obywatele praktykują pięć głównych religii. Jak pokazuje poniższa tabela, wysoki poziom migracji odcisnął piętno na demograficznym profilu miasta. Prawie połowa mieszkańców Mumbaju urodziła się poza jego granicami. W roku 2001, około 5,2 mln prawie dwunastomilionowej populacji miasta się tam nie urodziło.<sup>3</sup>

Mumbaj posiada relatywnie małą ilość pracowników zagranicznych, nawet jeśli ich liczba stale wzrasta od 2000 roku. Główne ognisko zróżnicowania znajduje się pomiędzy etnicznie zróżnicowanymi indyjskimi migrantami Mumbaju i obecnymi mieszkańcami miasta. Zróżnicowanie kultury, języka, statusu, religii, pochodzenia etnicznego oraz poziomu zamożności pomiędzy lokalnymi mieszkańcami Mumbaju i migrantami jest wyraźnie. Przykładowo, w roku 2004, na językowy/etniczny charakter Mumbaju składali się Maharasztrańcy (42%), Gudżaratczycy (19%), Hindusi z północy (24%) oraz Hindusi z południa (15%).<sup>4</sup>

**Etniczne zróżnicowanie Mumbaju**



<sup>2</sup> Ibid.

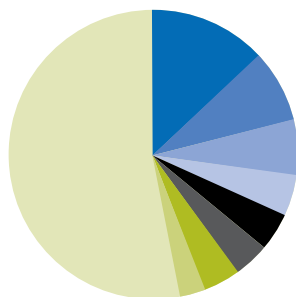
<sup>3</sup> Parasuraman (2007), 'Uncovering the Myth of Urban Development in Mumbai' [www.urban-age.net/10\\_cities/07\\_mumbai\\_essays/mumbai\\_Parasuraman.html](http://www.urban-age.net/10_cities/07_mumbai_essays/mumbai_Parasuraman.html)

<sup>4</sup> Mehta (2004): Quoted in Wikipedia, ([http://en.wikipedia.org/wiki/Mumbai#cite\\_note-231](http://en.wikipedia.org/wiki/Mumbai#cite_note-231))

## Sydney

Sydney jest pod pewnymi względami najbardziej wielokulturowym miastem w Australii. Badanie z roku 2006 pokazało, że 35% populacji Sydney urodziło się za granicą. Pasuje to Sydney wśród pierwszej dziesiątki miast świata pod względem zróżnicowania. Imigracja do Sydney wzrosła gwałtownie po drugiej wojnie światowej i ponownie pod koniec lat 80. Wynikiem tego jest mocna baza imigranckich społeczności pierwszego i drugiego pokolenia, w szczególności z Libanu, Chin, Włoch, Grecji, krajów bałkańskich oraz z Filipin. Ponad połowa populacji Sydney to imigranci w pierwszym bądź drugim pokoleniu, a obecnie w mieście reprezentowanych jest ponad 180 krajów.<sup>6</sup>

### Najbardziej powszechne kraje urodzenia mieszkańców Sydney urodzonych za granicą



■ Zjednoczone Królestwo (13%)	■ Indie (4%)
■ Chiny (8%)	■ Filipiny (4%)
■ Nowa Zelandia (6%)	■ Włochy (3%)
■ Wietnam (5%)	■ Inne (53%)
■ Liban (4%)	

Podczas gdy pewna etniczna nietolerancja istnieje w niektórych strefach Sydney, finansowa i biznesowa stolica Australii jest rozpoznawalnym w świecie modelem kulturowego zróżnicowania i możliwości, przy zachowaniu rozbieżnych wartości i tradycji. Etniczne społeczności odpowiedzialne są za pobudzenie miejskiej odnowy w obszarach wewnątrz miasta, takich jak Little Italy, Chinatown, Asiatown czy tureckiego i arabskiego okręgu Auburn. Miasto wysławia swoje zróżnicowanie poprzez szereg różnych festiwali i imprez kulturalnych. Znanym jest również z wybitnych osiągnięć kulinarnych.<sup>7</sup> Kosmopolityczny charakter populacji Sydney to główny czynnik przyciągania biznesu, którego zamiarem jest zlokalizowanie tutaj swojej krajowej bądź regionalnej siedziby.

## Barcelona

Podczas gdy etniczne i kulturowe zróżnicowanie Barcelony pojawia się później niż w niektórych centrach europejskich, jego imigrancka populacja obecnie szybko rośnie. Liczba imigrantów wzrosła ponad trzykrotnie od 2001 roku, co oznacza niezwykle atrakcyjność, którą zyskało miasto w oczach międzynarodowych populacji, dzięki jego dynamicznemu stylowi życia oraz możliwościom dla przedsiębiorczości.

W roku 2006 Barcelona posiadała prawie 250 tys. obywateli urodzonych za granicą, w ramach swojej liczącej 1,6 mln populacji śródmiejskiej.<sup>8</sup> Miasto zachowało swoją charakterystyczną katalońską tożsamość, gdzie ponad 60% mieszkańców urodziło się w Katalonii. Dalsze

<sup>5</sup> Australian Bureau of Statistics (2008), '2006 Census Community Profile Series : Sydney (Statistical Division)', [www.censusdata.abs.gov.au](http://www.censusdata.abs.gov.au) ; figures show 2.49 million respondents to the Census were born in Australia while 1.31 million were born elsewhere (330,000 did not respond either way)

<sup>6</sup> Jock Collins (2002), Speech: The Challenges and Opportunities of Cultural Diversity', [www.gsu.uts.edu.au/graduation/speakers/pdf/2002/address2002collins.pdf](http://www.gsu.uts.edu.au/graduation/speakers/pdf/2002/address2002collins.pdf)

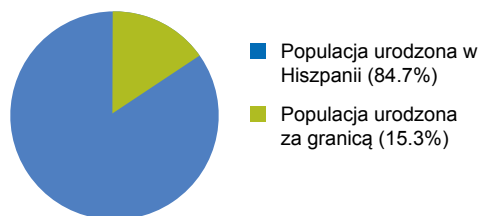
<sup>7</sup> Nicola Mele (2008), 'When diversity means cultural richness', <http://webdiary.com.au/cms/?q=node/2622>

<sup>8</sup> City of Barcelona (2010): Demografia, <http://web.archive.org/web/20071221131651/http://www.bcn.es/estadistica/catala/dades/anuari/cap02/C0203010.htm>

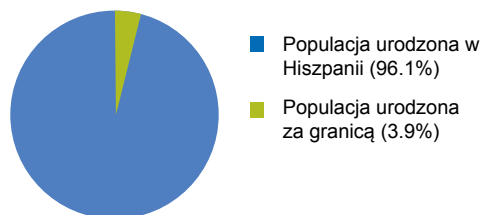


24% przypada na inne rejony Hiszpanii.<sup>9</sup> Ponad 95% populacji rozumie ojczysty język Katalonii – kataloński, podczas gdy trzy czwarte jest w stanie nim mówić i pisać, dzięki skupieniu się miasta na edukacji językowej. Około połowa mieszkańców urodzonych za granicą pochodzi z Ameryki Łacińskiej, ale znaczna ilość przybyła z (w porządku): Ekwadoru, Peru, Maroka, Włoch, Kolumbii, Argentyny, Pakistanu, Chin. Ocenia się, że na ulicach miasta mówi się obecnie 150 językami.

**Proporcja mieszkańców urodzonych za granicą w Barcelonie (2006)**



**Proporcja mieszkańców urodzonych za granicą w Barcelonie (2001)**

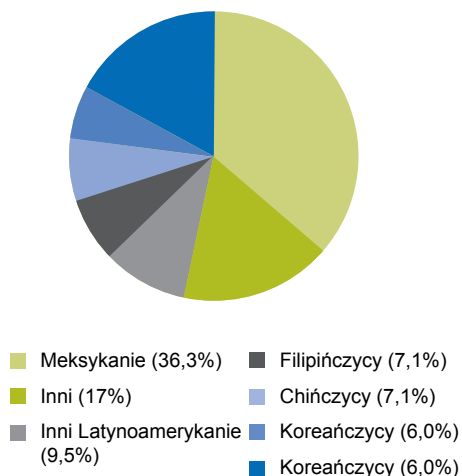


**Los Angeles**

Los Angeles jest od wielu dekad jednym z najbardziej dynamicznych ośrodków imigranckich na Półkuli Zachodniej. Jedną trzecią z 10 mln mieszkańców Los Angeles stanowią imigranci. Prawie połowa siły roboczej urodziła się za granicą. Dwie trzecie z grupy poniżej 18 lat stanowią dzieci imigrantów.

Do roku 2000 Los Angeles stało się głównym portem wjazdowym dla imigrantów w Stanach Zjednoczonych, zajmując miejsce Nowego Jorku. Obecnie mieszka tu druga największa społeczność hiszpańskojęzyczna w Stanach Zjednoczonych, po Miami. Udział urodzonych za granicą wzrósł z około 23% w roku 1980 do ponad 37% w dniu dzisiejszym. Choć Meksykanie nadal stanowią największą grupę, ich napływ relatywnie się zmniejszył w ciągu ostatnich trzydziestu lat z 45% do 35% całkowitej liczby imigrantów. Zmniejszyła się również ilość przybyłych z Europy Zachodniej i innych krajów Ameryki Łacińskiej, podczas gdy wzrosła liczba imigrantów z Chin, Filipin, Korei, Armenii i Południowej Azji. Zrozumienie pełnego wpływu tego różnicowania – a nie tylko stworzenie programów, które służyć będą osobom posługującym się językiem hiszpańskim – jest głównym wyzwaniem dla dostawców usług, miejskich planistów i innych.

**Populacja urodzona za granicą, która migrowała do hrabstwa Los Angeles w ostatnich dziesięciu i mniej latach**



Źródło: California Community Foundation (2009)

<sup>9</sup> Ajuntament de Barcelona (2006): Estructura de la població, <http://web.archive.org/web/20071221131647/http://www.bcn.es/estadistica/catala/dades/anuari/cap02/C0201090.htm>



## 1.4 Podsumowanie zróżnicowania populacji w pięciu wybranych studiach przypadków

Poniższa tabela ilustruje jak różne typy zróżnicowania opisane są przez studia przypadków, które wyszczególniamy w następnym rozdziale.<sup>10</sup>

### Wybrane oznaki zróżnicowania populacji w miastach ujętych w studiach przypadków

	Pochodzenie etniczne	Język
<b>Miasto Nowy Jork</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>36% urodzonych za granicą. Jedynie 44% populacji to biali Amerykanie.</li> <li>700 tys. deklaruje włoskie pochodzenie, 400 tys. irlandzkie, 280 tys. niemieckie, 270 tys. rosyjskie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Największe zagęszczenie języków na świecie. 170 popularnych języków, ale mówi się w sumie nawet 800 (wliczając w to rzadkie) językami.</li> <li>1,9 mln ludności hiszpańskojęzycznej.</li> </ul>
<b>Mumbaj</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>60% populacji pochodzi ze stanu Maharasztra, a dalsze 20% z Gudżaratu.</li> <li>Ponad 1 mln migrantów spoza Maharasztry przybywa w ciągu każdej dekady.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mówi się 16 głównymi językami Indii.</li> <li>Angielski pierwszym językiem dla pracowników umysłowych, większość posługuje się potocznym bombajskim hindi.</li> </ul>
<b>Sydney</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duże społeczności etniczne z ponad 100 tys. ludzi z Libanu, Grecji, Włoch, Chin i Irlandii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mniej niż dwie trzecie populacji mówi po angielsku w domu.</li> <li>Najczęściej mówionymi językami poza angielskim są chiński (5%), arabski (4%), grecki, wietnamski i włoski (2%).</li> </ul>
<b>Barcelona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Około 250 tys. mieszkańców w Barcelonie pochodzi spoza Hiszpanii.</li> <li>Około 100 tys. wywodzi się z Ameryki Łacińskiej, podczas gdy 40 tys. pochodzi z Azji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>75% mówi po katalońsku, a większość jest dwujęzyczna.</li> </ul>
<b>Los Angeles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tylko 29% białej populacji.</li> <li>48% całkowitej populacji to Latynosi.</li> <li>11% pochodzi z Azji, 10% Afroamerykanów.</li> <li>Silne etniczne enklawy Chińczyków, Filipińczyków, Koreańczyków oraz Ormian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Druga największa społeczność hiszpańskojęzyczna w Stanach Zjednoczonych (po Miami).</li> <li>Równa ilość posługuje się angielskim i hiszpańskim jako pierwszym językiem (po 41-42% każda).</li> <li>Kolejnymi najczęściej używanymi językami są koreański, filipiński, armeński, chiński i perski (1-2%).</li> </ul>

<sup>10</sup> City Data (2000), <http://www.city-data.com/states/New-York-Languages.html>; New York Times (2010), [www.nytimes.com/2010/04/29/nyregion/29lost.html?pagewanted=1](http://www.nytimes.com/2010/04/29/nyregion/29lost.html?pagewanted=1); Census India Maps (2008), [www.censusindiamaps.net/page/Religion\\_WhizMap1/housemap.htm](http://www.censusindiamaps.net/page/Religion_WhizMap1/housemap.htm); NYC American Community Survey (2008), [www.nyc.gov/html/dcp/pdf/census/nyc\\_boros\\_08\\_place\\_of\\_birth.pdf](http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/census/nyc_boros_08_place_of_birth.pdf); [http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics\\_of\\_New\\_York\\_City#cite\\_ref-NYC\\_immigration\\_2-0](http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_New_York_City#cite_ref-NYC_immigration_2-0); [http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics\\_of\\_Sydney](http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_Sydney)

	Miejsce urodzenia	Religia
<b>Miasto Nowy Jork</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 28% urodzonych za granicą imigrantów z Karaibów, 25% z pozostałych krajów Ameryki Łacińskiej, 25% z Azji i 17% z Europy.</li> <li>■ Ponad 150 tys. imigrantów urodzonych w każdym z tych krajów: Dominikana, Chiny, Gujana, Jamajka oraz Meksyk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Największa społeczność żydowska na świecie po Tel Awiwie.</li> </ul>
<b>Mumbaj</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prawie wszyscy mieszkańcy Mumbaju urodzili się w Indiach. Poza stanem Maharasza, więcej rezydentów przybyło z Gudżaratu oraz północnych Indii niż z południowych Indii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dwie trzecie populacji to wyznawcy hinduizmu, z silną reprezentacją muzułmanów (19%), buddystów (5%), dżinistów (4%) oraz chrześcijan (4%).</li> </ul>
<b>Sydney</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 35% populacji urodzonej za granicą w roku 2006.</li> <li>■ Największe populacje urodzone w Zjednoczonym Królestwie (4%), Chinach (3%) i Nowej Zelandii (2%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dwie trzecie chrześcijan, ale ze znaczną grupą prawosławnych (4,3%).</li> <li>■ Do innych zaliczane są islam (4%) oraz buddyzm (4%).</li> </ul>
<b>Barcelona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 62% populacji urodziło się w Katalonii, a dalsze 24% w pozostałych częściach Hiszpanii.</li> <li>■ 16-17% urodzonych za granicą, liczba potroiła się od roku 2001.</li> <li>■ Największe populacje spoza Hiszpanii pochodzą z Ekwadoru, Peru, Maroka, Kolumbii i Argentyny.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Większość to katolicy, ale znacząca liczba ewangelików, świadków Jehowy, buddystów i muzułmanów.</li> </ul>
<b>Los Angeles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Populacja urodzona za granicą wzrosła z około 23% w roku 1980 do blisko 40% obecnie.</li> <li>■ Dwie trzecie mieszkańców urodzonych za granicą pochodzi z Ameryki Łacińskiej, a dalsza jedna czwarta z Azji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Duża populacja katolików ze względu na szeroką obecność społeczności latynoskich.</li> <li>■ Ponad 600 tys. Żydów w obszarze metropolitalnym, drugie największe skupisko w Stanach Zjednoczonych.</li> <li>■ Jedna z największych i najbardziej różnorodnych społeczności buddyjskich na świecie.</li> </ul>

## 2. Studia przypadków

W tym rozdziale prezentujemy profile pięciu miast, które zebrały pochwały za swoje pozytywne podejście do kwestii różnicowania, integracji oraz włączania. Każde studium przypadku zawiera opis miasta i jego regionu oraz dynamiki jego populacji i różnicowania demograficznego. Podane zostały również szczegóły odnośnie praktycznego podejścia i podejmowanych inicjatyw, które mają na celu promowanie i zarządzanie różnicowaniem oraz wzmacnianie integracji i włączania w całym mieście.

Studia przypadków zawierają przykłady interwencji w następujących obszarach:

- Zatrudnienie i rynek pracy
- Rozwój przedsiębiorczości i biznesu
- Opieka nad dziećmi i wsparcie dla młodych
- Szkoły i edukacja dla dorosłych
- Kultura i wystawianie kulturowego różnicowania

### Podsumowania studiów przypadków

Miasto	Studium przypadku	Skrócony opis
Miasto Nowy Jork	Abyssinian Development Corporation i Abyssinian Head Start Program	Prowadzona z powodzeniem korporacja rozwoju dzielnicy, która wspiera program skupiający się na wczesnej edukacji i zaangażowaniu rodziny jako środków do zmniejszenia społecznego wykluczenia.
Mumbaj	Mumbai Mobile Crèches	Zapewnienie szkolnictwa, usług medycznych i społecznych dla najbardziej narażonych i wykluczonych dzieci migranckich i ich rodziców.
Sydney	Strategia Różnicowania Kulturowego (2008-2011).	Struktura do koordynacji i promowania działań odnośnie różnicowania w mieście.
Barcelona	Porta22	Nakierowane szkolenia dotyczące możliwości zatrudnienia oraz wsparcie.
Los Angeles	Los Angeles Minority Business Enterprise Centre (MBEC).	Inicjatywa na rzecz zaszczepiania i kultywowania ducha przedsiębiorczości grup mniejszości etnicznych.



# Nowy Jork

Nowy Jork od dawien dawna uważany jest za historyczny symbol zróżnicowania i nowoczesności. Jest to doskonały przykład światowego miasta otwartego, pierwszorzędna brama wjazdowa do amerykańskiego snu. Z populacją liczącą 8,4 mln, „miasto, które nigdy nie śpi” jest największym w Stanach Zjednoczonych oraz wiodącym węzłem współczesnej globalizacji. Nowy Jork jest jądrem rozciągającego się na cztery stany obszaru metropolitalnego, z populacją liczącą 22,2 mln z dniem 1 lipca 2009 roku, która wzrosła o 4,1 % od roku 2000.

Nowy Jork, miasto-ikona XX wieku, w nowym tysiącleciu stanęło w obliczu wyjątkowych wyzwań w kwestii globalnego pozycjonowania. Ataki terrorystyczne i kryzysy finansowe sprawiły, że miasto poszukuje metod odświeżenia i odnowienia swojego statusu i atrakcyjności. Nowy Jork znajduje się na dobrej pozycji, prowadzącej do odbudowy, biorąc pod uwagę

jego wyjątkowe tradycje kulturalne i edukacyjne, siłę jego instytucji oraz specjalizację w ramach usług informacyjnych. Miasto posiada również potencjał, żeby stać się mistrzem zróżnicowania gospodarczego, jakości życia, zarządzania miejskiego opartego na biznesie, zobowiązania się do zrównoważenia środowiska, miejskiej regeneracji oraz odważnego kierownictwa ze strony władz miasta.

Nowy Jork uzależniony jest od osłabionego sektora usług finansowych i obecnie poszukuje sposobów na poprawienie swojego potencjału w ramach usług dla biznesu, mediów i informacji, zdrowia oraz branż kreatywnych, w celu złagodzenia braku niedawno utraconych miejsc pracy. Jednakże niedobory zasobów finansowych mogą utrudnić niezbędne inwestycje w poprawę jakości życia miasta, celujące w zachowanie talentu i zróżnicowania.

## KLUCZOWE OBSZARY GLOBALNEGO POTENCJAŁU

---

### **Moc i skala gospodarcza**

Pomimo niedawnych komplikacji w finansach, Nowy Jork pozostaje zdumiewająco wielkim, zagęszczonym i dynamicznym centrum gospodarczym. Działa na prawie nieporównywalną ekonomiczną skalę, z wyjątkowo głębokim rynkiem pracy oraz rozpiętością kwalifikacji.

---

### **Nieprzemijająca kreatywna i kulturalna witalność**

Dostarczanie światowej klasy sztuki, mody i rozrywki nadal napędza reputację marki Nowego Jorku jako najbardziej ekscytującego miasta na świecie.

---

### **Wybitne przywództwo miasta**

Liderzy Nowego Jorku kultywują asertywną i prężną filozofię rządzenia, odnieśli sukces w osiągnięciu konsensusu oraz wdrażaniu pozytywnych działań.

---

### **Ośrodek międzynarodowej współpracy instytucjonalnej**

w mieście mają swoje siedziby kluczowe placówki współpracy międzynarodowej, w tym Organizacja Narodów Zjednoczonych, które zapewnią źródło stabilności i innowacji w dobie przyszłych kryzysów i katastrof.

---

### **Możliwe do wprowadzenia zobowiązanie do zrównoważenia środowiska**

PlaNYC 2030 to główny przełom w redukcji gazów cieplarnianych, wraz z wszechstronnymi narzędziami finansowymi do jego wprowadzenia. Dobry przykład działań biznesowych na rzecz zielonych reform, z wyraźną okazją do wypłynięcia w charakterze lidera zrównoważenia środowiska.

---

## KLUCZOWE WYZWANIA W STOSUNKU DO GLOBALNEJ KONKURENCJI

---

### **Uregulowania prawne dotyczące finansów**

Nowa legislacja odnośnie prawnego uregulowania w sferze finansów, rozważana latem 2010 roku, będzie miała krytyczne znaczenie dla odbudowy branży finansowej w Nowym Jorku, jak również dla jego międzynarodowej pozycji konkurencyjnej.

---

### **Jakość życia**

Konieczne (i w toku) są ulepszenia w kwestiach zielonych miejsc publicznych, przeludnienia, mobilności pomiędzy stanami, przestępczości i czystości, w celu dalszego zachowania swoich mobilnych, kreatywno-finansowych populacji.

---

### **Brak zdecydowanego wsparcia na poziomie krajowym**

Nowy Jork zmaga się z otrzymaniem uprzywilejowanego wsparcia na poziomie krajowym i nie udało mu się stworzyć nieformalnych kanałów instytucjonalnych, służących efektywnemu lobbowaniu na rzecz pozyskania środków federalnych na inwestycje w infrastrukturę.

---

### **Rozczłonkowane rządy regionalne**

Brak instytucjonalnej koordynacji oznacza, że plany metropolitalne nie mogą być wprowadzane w sposób efektywny pomiędzy stanami i pozostałymi miastami trójstanowymi.

---

Miasto Nowy Jork stanowi symbol dumnego imigranckiego dziedzictwa Ameryki. Od jego początków jako holenderskiej placówki handlowej w XVI wieku, do jego ostatniej fali migracji z krajów rozwijających się, Nowy Jork jest uosobieniem zrozumienia świata i doceniany jest za otwartość i pluralizm, napędzany przez ducha przedsiębiorczości. Przez długi czas miasto sprzyjało niezwykle życzliwemu klimatowi tolerancji i przychylności. Kolejne fale grup etnicznych zadomowiły się w Nowym Jorku i dążyły do wspięcia się po drabinie sukcesu.<sup>11</sup> Wiele z nich – czy to z Włoch na początku XX wieku, Portoryko w latach 50. czy Chin w latach 70. – przybyło bez odpowiedniego wykształcenia, z obszarów wiejskich i (często) bez odpowiedniej znajomości angielskiego. Każda grupa po kolei, skorzystała z formalnych i nieformalnych instytucji miasta, które pomagały nowym imigrantom w przystosowaniu się do życia, uzyskaniu pracy i nauczaniu się angielskiego. Agencje rządowe, organizacje kościelne i sieci kontaktów rodzinnych miały kluczowe znaczenie w tym procesie przystosowania się. Od roku 1945, władze miejskie bezustannie pracowały nad zredukowaniem dyskryminacji etnicznej i oferowały nowe możliwości gospodarcze dla pokrzywdzonych przez los migrantów.

Od momentu lekkiego spadku imigracji pomiędzy rokiem 1930 a 1970, Nowy Jork otwiera swoje podwoje dla nowych pokoleń zróżnicowanych imigrantów. W latach 70. miasto pozyskało 800 tys. mieszkańców, a ponad milion w latach 80. i 90.<sup>12</sup> Coraz bardziej, przybysze ci pochodzili spoza Europy, najczęściej z Karaibów, Bliskiego Wschodu i południowo-wschodniej Azji. Ten nowy napływ dał mocne kulturowe podstawy, dzięki którym w mieście powstało 40 nowych

gazet obcojęzycznych pomiędzy rokiem 1970 a 1990.<sup>13</sup>

Zróżnicowanie Nowego Jorku postrzegane jest jako niezbędny czynnik jego statusu miasta światowego i sukcesu. Pomimo trudności związanych z kryzysem finansowym oraz efektem domina wpływającym na usługi dla biznesu i turystykę w mieście, Nowy Jork nadal prowadzi w globalnym rankingu miast, a wiele indeksów wskazuje na to, iż kulturalne wyposażenie miasta i jego umiędzynarodowienie są jego trwałymi atutami.<sup>14</sup> Partnerstwo na rzecz miasta Nowego Jorku (Partnership for New York City) przewiduje, że imigracja doda kolejny million nowych rezydentów i stworzy 750 tys. nowych miejsc pracy do roku 2030.<sup>15</sup>

### Zasięg globalny, otwartość i obecność międzynarodowa

#### Dynamika populacji oraz zróżnicowanie demograficzne

Miasto Nowy Jork od dawna gościło „mozaikę społecznych światów”, podobnie jak dzisiaj, dzięki ciągłemu wzrostowi napływu imigrantów od lat 70. Ponad 3 mln urodzonych za granicą imigrantów mieszka obecnie w Nowym Jorku, a imigracja jest prawie wyłącznie odpowiedzialna za wzrost całkowitej populacji miasta z 7,1 mln w roku 1980 do 8,4 mln dzisiaj. Imigracja ta, w połączeniu z naturalnym wewnętrznym wzrostem, w znaczny sposób przewyższyła liczebnie krajowy wypływ do okolicznych obszarów i stanów amerykańskiego Północnego Wschodu.<sup>16</sup>

<sup>11</sup> Frederick Beinder and David Reimers (2000), *All Nations Under Heaven: An Ethnic and Racial History of New York City*, p.214-215

<sup>12</sup> *Ibid.*, pp.224-226

<sup>13</sup> *Ibid.*, p.226

<sup>14</sup> *Global Urban Competitiveness Report (2007-2008)*, [www.gucp.org](http://www.gucp.org) ; AT Kearney/Foreign Policy (2008), 'Global Cities Index

<sup>15</sup> Partnership for New York City (2006), 'Growth or Gridlock?', <http://www.pfnyc.org/publications/Growth%20or%20Gridlock.pdf>

<sup>16</sup> New York City Department of Planning (2010): *Population*, <http://www.nyc.gov/html/dcp/html/census/popcur.shtml>

Jedynie 17% przybyszy urodzonych za granicą przyjeżdża obecnie z Europy, z której pochodziła większość imigrantów przed rokiem 1945. Tym niemniej, w Nowym Jorku nadal mieszkają znaczne populacje (ponad 50 tys.) urodzone we Włoszech, Rosji, na Ukrainie i w Polsce. Największa nowa grupa populacji – jak to było w przypadku roku 2000 – pochodzi z Dominikany, a miasto, szczególnie Manhattan, zamieszkuje 350 tys. Dominikańczyków. Karaiby odpowiedzialne są za 28% zagranicznych populacji Nowego Jorku, a najliczniej reprezentowanymi narodami są Haitańczycy i Jamajczycy. Obie te grupy zamieszkują przede wszystkim Brooklyn.<sup>17</sup> Miasto nadal przyciąga Latynosów, a obecnie mieszka w nim ponad 100 tys. urodzonych za granicą mieszkańców z Meksyku, Ekwadoru i Gujany. Kolejny znaczący napływ pochodzi z Chin, reprezentowany przez 270 tys. Chińczyków żyjących w całym mieście. Proporcja imigrantów z Azji stopniowo wzrasta od lat 70. i osiągnęła obecnie 25%.<sup>18</sup>

Obszary odnotowujące największy napływ populacji od lat 90. to centralny Bronx, południowo-wschodni i południowo-zachodni Brooklyn oraz duża część Queens i Staten Island.<sup>19</sup> Te zewnętrzne okręgi przeszły w ostatnich latach dramatyczną zmianę w składzie etnicznym. W miarę jak wzrósł ich status, przeniosło się tam wiele zadowolonych i aspirujących imigranckich rodzin w drugim pokoleniu, szczególnie pochodzenia latynoskiego. W ich miejsce pojawiły się nowe pokolenia imigrantów z Azji i Afryki, którzy zamieszkują starsze budynki.<sup>20</sup> Doprowadziło to w końcu do ekspansji prawdziwie wieloetnicznych i globalnych dzielnic.<sup>21</sup>

## Obecność firm globalnych

Nowy Jork zajmuje pierwsze miejsce na świecie pod względem całkowitej ilości firm globalnych i pozostaje najważniejszym centrum gospodarczym świata, ze swoim unikalnym skupiskiem firm z branży zaawansowanych usług w obszarach takich jak prawo, księgowość, bankowość oraz doradztwo w zakresie zarządzania. Zdolność miasta do przystosowania się do spadków wpierana jest niezmiernie przez jego zróżnicowaną i innowacyjną gospodarkę, zbudowaną wokół szerokiego wachlarza branż kreatywnych, takich jak media, wzornictwo, sztuka oraz rozrywka. Nowy Jork jest bardziej centrum dla projektantów mody, muzyków, reżyserów filmowych, aktorów, a nawet psychiatrów niż dla profesjonalistów z branży finansowej.<sup>22</sup>

W świetle wydarzeń nowego tysiąclecia, władze miasta zostały zmuszone do nagłego, ponownego oszacowania atrakcyjności miasta dla firm globalnych oraz wprowadzenia odpowiednio nowej polityki rozwoju gospodarczego. Zasady opodatkowania firm stanu i miasta Nowy Jork zostały uznane za przestarzałe i zbyt skomplikowane przez liderów biznesu i mają się obecnie stać bardziej konkretnie skupione na strategicznych, specyficznych dla branży zachętach.<sup>23</sup>

## Inwestycje podmiotów zagranicznych

Porównywalny spadek gospodarczego prymatu Stanów Zjednoczonych sprawia, że przyciąganie zagranicznych inwestorów ma wielkie znaczenie dla przyszłości gospodarki

<sup>17</sup> NYC (2008), 'Place of Birth for the Foreign-born Population: New York City and Boroughs, 2008 American Community Survey', [http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/census/nyc\\_boros\\_08\\_place\\_of\\_birth.pdf](http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/census/nyc_boros_08_place_of_birth.pdf)

<sup>18</sup> The City of New York (2004): The Newest New Yorkers 2000, [http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/censusny\\_briefing\\_booklet.pdf](http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/censusny_briefing_booklet.pdf)

<sup>19</sup> New York Department of City Planning, 2004

<sup>20</sup> Susan S. Fainstein and John C. Powers (2006), 'Tourism and New York's ethnic diversity: An underutilized resource?' <http://www.gsd.harvard.edu/people/faculty/fainstein/text/Diversity%20tourism%20edited%20version.pdf>

<sup>21</sup> Tarry Hum (2004), 'Immigrant Neighbourhoods in New York City', in Jerome Krass and Ray Hutchison (eds), Race and Ethnicity in New York City, London: Elsevier, pp.25-56

<sup>22</sup> Financial Times (2009), 'Creative New York', <http://www.ft.com/cms/s/0/35970944-fd5e-11dd-a103-000077b07658.html>

<sup>23</sup> Partnership of New York City (2009), 'Priorities', <http://www.pfnyc.org/publications/Priorities%202009.pdf>



Nowego Jorku.<sup>24</sup> Podczas gdy Nowy Jork radził sobie umiarkowanie dobrze z przyciąganiem zagranicznego kapitału – szczególnie w dziedzinie finansów i ubezpieczeń – w ostatnich latach miasto straciło w stosunku do większości swoich globalnych rywali.<sup>25</sup> Londyn odnotował ostatnio znacznie lepsze wyniki w przyciąganiu Państwowych Funduszy Majątkowych z takich krajów jak Singapur, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Korea i Chiny.

Nowy Jork, jednakże, posiada bardzo wszechstronny wachlarz zachęt biznesowych dla inwestorów oferowany na poziomie miasta, stanu oraz federalnym. Korporacja Rozwoju Gospodarczego Nowego Jorku (New York's Economic Development Corporation – NYCEDC) jest pierwszorzędnym źródłem, które oferuje 60 różnych zatwierdzonych systemów motywacyjnych. Obejmują one redukcje podatku od nieruchomości i zwolnienia z podatku od sprzedaży dla dużych firm tworzących miejsca pracy po potrójne finansowanie z tytułu obligacji zwolnione z opodatkowania dla firm pracujących na rzecz miejskich doków/ obiektów recyklingowych. NYCEDC łączy te działania wspierające zaplecze z agresywnym marketingiem możliwości, które oferuje na poziomie światowym i jest przykładem wysoce efektywnej agencji miejskiej skupionej na biznesie.

### Zdobywanie rynków wschodzących

W ostatnich latach Nowy Jork odnosił umiarkowane sukcesy w zdobywaniu biznesu z rynków wschodzących – chociaż niektórzy analitycy twierdzą, że skupienie się Wall Street na rynku krajowym wynika z faktu, iż nie chce notowań ze wschodzących gospodarek, które mają niższe standardy regulacji prawnych i

dlatego związany jest z nimi wyższy stopień ryzyka. Umieszczenie Nowego Jorku nie w pełni sprzyja przyciąganiu zainteresowania rynków wschodzących z Centralnej i Wschodniej Azji, z uwagi na znaczną różnicę czasu (8-12 godzin).<sup>26</sup> Jednakże główne możliwości tkwią w ramach wzrostu gospodarek Ameryki Łacińskiej.

### Instytucje międzynarodowe

Porównywalna ospałość Nowego Jorku w kwestiach rynków wschodzących przeważona jest jego pozycją jako instytucjonalnego centrum świata. W mieście swoją główną międzynarodową siedzibę posiada Organizacja Narodów Zjednoczonych oraz wiele związanych z nią agencji, co sprawia, że Nowy Jork znajduje się w samym sednie globalnych stosunków politycznych. To czynnik, który w głównej mierze przyczynia się do wybitnego statusu marki miasta.

### Otwartość na migrację

W Nowym Jorku istnieje zapewne największe zagęszczenie kapitału intelektualnego na świecie, które wyprzedza zarówno Paryż, jak i Londyn. Zostało to osiągnięte dzięki niezrównanemu wynikowi otwartości oraz przyciąganiu międzynarodowych populacji.<sup>27</sup> Pomimo swojego legendarnego dziedzictwa, otwartość Nowego Jorku na pracowników biznesu i imigrantów uległa zagrożeniu przez bardziej ścisłe regulacje prawne dotyczące wiz i przekraczania granicy Stanów Zjednoczonych, w obliczu wydarzeń z 11 września.

<sup>24</sup> Partnership of New York City (2008),

<sup>25</sup> LocoMonitor (2008), 'Top 50 cities ranked by performance in attracting FDI 2003-6', [www.locomonitor.com](http://www.locomonitor.com)

<sup>26</sup> LocoMonitor (2008), 'Top 50 Cities Ranked By Performance in Attracting FDI (2003-2006)', [www.ocoglobal.com/publications/fdi\\_quarterly\\_issue\\_five.pdf](http://www.ocoglobal.com/publications/fdi_quarterly_issue_five.pdf)

<sup>27</sup> New York Times (2009), 'New York City Sees Fewer Residents Leave for Other States', <http://www.nytimes.com/2009/03/19/nyregion/19census.html> O Cities Ranked By Performance in Attracting FDI (2003-2006)', [www.ocoglobal.com/publications/fdi\\_quarterly\\_issue\\_five.pdf](http://www.ocoglobal.com/publications/fdi_quarterly_issue_five.pdf)



Twarde amerykańskie przepisy imigracyjne przyczyniły się do ograniczenia przyjazdu wielu migranckich pracowników umysłowych do Nowego Jorku. Administracja miasta i liderzy biznesu pracują ze zwolennikami imigracji oraz krajowymi koalicjami biznesowymi nad promowaniem federalnej legislacji, która zwiększyłaby dostępność wiz pracowniczych i stworzyła silniejszą ścieżkę do otrzymania obywatelstwa dla nieudokumentowanych rezydentów. Jednakże wpływ Nowego Jorku w tym względzie jest ograniczony.

## Inicjatywa studium przypadku:

### Abyssinian Development Corporation i Abyssinian Head Start Program

Harlem pozostaje jedną z najbardziej zaniedbanych i wielokulturowych dzielnic Nowego Jorku. Jest to zróżnicowana społeczność miejska, która składa się w 48% z Afroamerykanów, 27% Latynosów, 22% białych i 3% Azjatów, a poziom bezrobocia wynosi 13%, piąty najwyższy w mieście, który jest trzykrotnie większy od średniego poziomu dla całego miasta, wynoszącego we wrześniu 2010 roku pomiędzy 7,0% a 7,9%.<sup>28</sup> Około 30% jego 124,883 mieszkańców żyje poniżej granicy biedy.<sup>29</sup> Centralny Harlem, obszar gdzie skupiają się szeroko działania Abyssinian Development Corporation (Abisyńska Korporacja Rozwoju – ADC) jest szczególnie pokrzywdzony. Tutaj 36% mieszkańców żyje poniżej granicy biedy, a 48% zarabia poniżej \$15,000 rocznie.<sup>30</sup>

#### Abyssinian Head Start Program (AHSP)

- Służy dzieciom i ich rodzinom, zapewniając dobrej jakości opiekę nad dziećmi, posiłki oraz świadczenia
- Opowiada się za misją ulepszenia możliwości edukacyjnych i rozwojowych dla dzieci oraz poprawy sposobu dostarczania świadczeń socjalnych dla rodzin
- W oparciu o uprzedni sukces z pierwszą i drugą lokalizacją programu, przyznano środki na trzecią lokalizację, która rozpoczęła działanie w październiku 2008 roku

#### Thurgood Marshall Academy Lower School (TMALS)

- Publiczna szkoła podstawowa obsługująca uczniów od przedszkola do piątej klasy. Dodaje po jednej klasie rocznie od momentu powstania w roku 2004, TMALS służy 300 uczniom od przedszkola do piątej klasy.
- Współpraca pomiędzy ADC, Wydziałem Edukacji Miasta Nowy Jork oraz New Visions for Public Schools

#### Thurgood Marshall Academy for Learning and Social Change (TMA)

- Publiczna szkoła średnia (gimnazjum i liceum), służąca 560 studentom w klasach od siódmej do dwunastej. ADC oferuje wiele programów wzbogacania dla uczniów w TMA. W roku 2010 zostanie dodana klasa szósta do gimnazjum TMA
- Taka sama współpraca pomiędzy ADC, Wydziałem Edukacji Miasta Nowy Jork oraz New Visions for Public Schools

<sup>28</sup> New York State Department of Labor (2010): Unemployment Rates by County, New York State, September 2010 [http://www.labor.ny.gov/stats/PDFs/ur\\_map.pdf](http://www.labor.ny.gov/stats/PDFs/ur_map.pdf)

<sup>29</sup> and <sup>30</sup> Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

Założona przez Abisyński Kościół Baptystów, ADC jest wszechstronną korporacją na rzecz rozwoju społeczności, której misją jest poprawa jakości życia w Harlemie poprzez rozwój mieszkalnictwa, rewitalizację gospodarczą i zapewnienie programów oraz usług edukacyjnych i socjalnych. Jest to holistyczna, lokalna agencja rozwoju, której działania wychodzą poza tradycyjne metody, by współpracować ze społecznościami – mężczyznami, kobietami i dziećmi, które je tworzą. Oprócz społeczno-gospodarczych programów rewitalizacji, ADC skupia się ściśle na zapewnianiu edukacji. ADC sponsoruje trzy instytucje edukacyjne: Thurgood Marshall Academy for Learning and Social Change, Thurgood Marshall Academy Lower School oraz program Abyssinian Head Start (AHS). AHS to program wczesnej edukacji, finansowany ze środków federalnych i na nim skupia się stadium przypadku. AHS stanowi główny przedmiot zainteresowania edukacyjnego ADC, nie tylko ze względu na wyjątkową potrzebę dobrej jakości świadczeniodawców opieki nad dziećmi oraz świadczeń dla rodzin w Centralnym Harlemie, ale także dlatego, że angażuje się w działania z bardzo zróżnicowaną i inaczej wykluczaną grupą docelową.

## The Abyssinian Head Start Program (AHS)

*“W miarę jak docieramy z pomocą w ramach programu Head Start, robimy to dla całej społeczności. Obszar ten doświadczył dużego napływu rodzin z Afryki i Ameryki Łacińskiej, więc naturalnie Head Start stał się ważnym narzędziem w angażowaniu i integrowaniu migrantów do lokalnej społeczności.”<sup>31</sup>*

## Misja i kontekst

Integracja programu AHS do głównego nurtu oferty edukacyjnej ADC w roku 1993 wypełniła lukę w jej usługach edukacyjnych. AHS jest programem finansowanym ze środków federalnych, który skupia się na wczesnej edukacji rodzin imigranckich i o niskich przychodach, jako środek do stawienia czoła długotrwałej biedzie. Jego misją jest „promowanie szkolnej gotowości poprzez poprawę społecznego i poznawczego rozwoju dzieci, dzięki zapewnieniu świadczeń edukacyjnych, zdrowotnych, żywieniowych, socjalnych i innych dla dzieci i rodzin w nim uczestniczących.”<sup>32</sup> Program ma cztery główne cele:

- Poprawienie rozwoju dzieci poprzez oparty na mocnych stronach program nauczania we wczesnym dzieciństwie
- Wzmocnienie kulturowo zróżnicowanych rodzin jako podstawowych opiekunów swoich dzieci
- Zapewnienie dzieciom usług edukacyjnych, zdrowotnych i żywieniowych
- Powiązanie dzieci i rodzin z niezbędnymi świadczeniami na rzecz społeczności i upewnienie się, że rodzice włączeni są w proces decyzyjny programu.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> Reed, K (2010): Personal communication, Abyssinian Development Corporation

<sup>32</sup> and <sup>33</sup> Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

### Zarys programowy Abyssinian Head Start (AHS)

	AHS Lokalizacja I 129 West 138th Street	AHS Lokalizacja II 646 Lenox Avenue	AHS Lokalizacja III 25 West 132nd Street
Rok rozpoczęcia działalności	1993	2006	2008
Godziny programu	8:00am – 6:00pm	8:00am – 6:00pm	8:00am – 4:00pm
Dzień rozszerzony	4:30 – 6:00pm	4:30 – 6:00pm	
Maksymalna ilość uczestników: 127	54	28	45
Ilość klas lekcyjnych	3	2	3
Uniwersalne zajęcia przed przedszkolne	Yes	No	Yes

### Grupa docelowa

Rocznie AHS zapewnia na okrągło, odpowiednią dla rozwoju opiekę dla 127 dzieci w wieku od trzech do pięciu lat i ich rodzin. W sumie 95% rodzin żyje w społeczności, 90% żyje poniżej federalnych wytycznych dotyczących biedy, a 41% to rodziny niepełne, z jednym rodzicem. W czerwcu 2009 roku 52% dzieci uczestniczących w programie pochodziło z rodzin afroamerykańskich, 16% z Karaibów, 13% z Ameryki Południowej, 11% z Afryki Zachodniej, 4% z Bliskiego Wschodu, 1% z wysp Południowego Pacyfiku, a 3% z innych. Poziom wykształcenia rodziców dzieci biorących udział w programie był niski: 3% ukończyło osiem klas, 23% pomiędzy dziewiątą a dwunastą klasą, 25% uzyskało dyplom szkoły średniej, 36% wykształcenie policealne, a 13% wykazywało ograniczoną biegłość języka angielskiego.<sup>34</sup>

W skład wielu rodzin wchodzi kobiety pochodzące z Bliskiego Wschodu, Ameryki Południowej i Afryki Zachodniej. Są one częścią niedawnego napływu nowych imigrantów do społeczności Centralnego Harlemu. Wiele z nich to kobiety, którym tradycyjnie odmawiano wykształcenia w zdominowanej przez mężczyzn

kulturze lub takich, które nie były w stanie uczyć się w tym kraju z powodu bariery językowej lub przeniesienia tradycyjnych zwyczajów.<sup>35</sup>

### Działania

#### Creative Curriculum® (Kreatywny program nauczania)

Cele Creative Curriculum to: (1) Pomoc dzieciom w wejściu do świata szkoły i rozwijaniu przyjaźni, (2) Pomoc w rozwinięciu pozytywnego podejścia emocjonalnego oraz poglądów w kwestiach dumy, pewności siebie, opanowania i niezależności, (3) Wzmocnienie rozwoju poznawczego przez pozwolenie im na próbowanie własnych pomysłów, rozwiązywanie problemów i doświadczanie sukcesu; zadawanie pytań; używanie słów do dzielenia się uczuciami, oraz (4) Promowanie pozytywnych fizycznych nawyków zdrowotnych i poczucia pewności w odniesieniu do swojego ciała. Cele te dostarczane są poprzez uważnie planowane działania, w odpowiednio zaplanowanym i urządzonym pomieszczeniu klasowym, z dobranymi zabawkami, wizytami u specjalistów ds. zdrowia oraz specjalnym rozkładem dnia.<sup>36 37</sup>

<sup>34</sup> Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

<sup>35</sup> and <sup>36</sup> Abyssinian Development Corporation (2010): Abyssinian Head Start

<sup>37</sup> Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

### Curriculum globalne

Z powodu różnicowania uczestników, AHS przyjęło globalne podejście do edukacji w ramach modelu dostarczania świadczeń. Program włączył Council for Global Education's (CGE) i Global Education Model for Schooling (GEMS) jako część swojego systemu wartości. Struktura CGE na rzecz edukacji składa się z czterech komponentów, których celem jest reorganizacja zachowań i podejścia dzieci do siebie nawzajem: (1) uniwersalne poszanowanie wartości, uczciwość i empatia, (2) globalne zrozumienie i postrzeganie kulturowego różnicowania jako zalety, (3) doskonałość na wszystkich polach oraz (4) służba na rzecz ludzkości i przyczynianie się do tego, że świat staje się lepszym miejscem. AHS wprowadza również nowoczesne technologie, żeby pokazać dzieciom różnicowanie krajów, kultur i języków.<sup>38 39</sup>

### Zdrowie i dobrostan

AHS śledzi i zapewnia świadczenia wspierające w celu upewnienia się, że małe dzieci spełnią ważne wymagania zdrowotne takie jak odbycie szczepień, osiągnięcie odpowiedniego wzrostu, wagi, będą miały zapewnioną opiekę dentystyczną oraz prawidłowe odżywianie. AHS oferuje również pożywny jedzenie i prosi rodziców o udział w planowaniu posiłków.<sup>40,41</sup>

### Angielski dla osób obcojęzycznych (English for Speakers of Other Languages – ESOL)/ Umiejętność czytania i pisanie dla rodzin

Ponieważ roczny udział w programie obejmuje przeciętnie 30% rodzin imigranckich, do listy świadczeń oferowanych przez AHS dodano program ESOL/Umiejętność czytania i pisanie dla rodzin. Inicjatywa ta pasuje do celów AHS, jako że umożliwia rodzinom poleganie na sobie

i rozwijanie umiejętności opowiadania się, w celu zidentyfikowania swoich celów, jak również pielęgnowania rozwoju swoich dzieci.

Dzięki lekcjom, które charakteryzuje całkowite zanurzenie się w języku angielskim, trwającym po trzy godziny dziennie, cztery dni w tygodniu, inicjatywa ma na celu:

- Nauczanie języka angielskiego w mowie, wczesne czytanie oraz wstępne umiejętności pisania dla uczestników
- Nauczanie podstawowych umiejętności korzystania z systemu operacyjnego komputera, poszczególnych aplikacji oraz dostępu do Internetu
- Instruowanie w efektywny sposób, poprzez praktyczne dostosowywanie wiedzy nabytej przez uczestników do ich codziennego życia
- Wspieranie edukacji dzieci uczestników i uczenie ich jak je wspierać
- Zaznajomienie uczestników z prawami i zwyczajami tego kraju poprzez zajęcia z zaangażowania obywatelskiego oraz warsztatów dla obywateli, umożliwianych przez partnerów społeczności
- Dzielenie z uczestnikami zasobów społeczności, które są korzystne dla nich i ich rodzin
- Promowanie pokojowego współistnienia wśród uczestników o różnym pochodzeniu kulturowym

Program prowadzi również rygorystyczny system zapisu danych, w celu dokumentowania postępów uczniów, obecności oraz kontaktu. Uczestniczy w nim 30 uczniów, których średnia obecności wynosi 85%.<sup>42, 43</sup>

<sup>38, 40 and 42</sup> Abyssinian Development Corporation (2010): Abyssinian Head Start

<sup>39, 41 and 43</sup> Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

W roku 2009 komponent ESOL przy AHS uzyskał niezmienną „bardzo dobrą” ocenę programu od Wydziału ds. Młodzieży i Rozwoju Społeczności Miasta Nowy Jork. Dzięki dodatkowym środkom finansowym, w roku 2008-2009 klasa nauczania dla dorosłych/ESOL zwiększyła się z 20 do 30 uczniów i zatrudniono dwóch dodatkowych nauczycieli.

Dwudziestu sześciu spośród trzydziestu uczniów osiągnęło swój cel poprawienia umiejętności mówienia po angielsku. Trzech uczniów znalazło zatrudnienie. Jeden otrzymał zieloną kartę. Kolejny uczeń uzyskał obywatelstwo, podczas gdy dwoje kolejnych zaczęło przygotowywać się do testu obywatelskiego. Jedna uczennica została powołana jako sędzia przysięgły i była bardzo szczęśliwa i dumna, że może służyć społeczeństwu.

### Włączanie i zaangażowanie rodziców

Częścią składową programu Head Start jest Delegate Agency Policy Committee (DAPC), którego zadaniem jest upewnienie się, że program odpowiada na potrzeby artykułowane przez rodziców. To podejmujące decyzję ciało daje rodzicom bezpośredni dostęp do personelu programu oraz wnosi wkład w rozwój programu i jego działalność.<sup>44</sup>

### Podejście do kulturowej wrażliwości

Zapytana o mocne strony swojego programu, dyrektorka AHS, Soukeyna Boye-Spivey, jasno wyraziła się na temat kluczowych czynników przyczyniających się do jego udanego podejścia do zróżnicowania uczestników. Należą do nich:

- Being knowledgeable about the immigrant participant's cultural background. This is

### **Doświadczenie rodziny z Togo niedawno uczestniczącej w programie AHS**

Rodzina, która składa się z ojca, matki, syna oraz córki i wyemigrowała legalnie z Togo w Zachodniej Afryce, pięć lat temu zarejestrowała swojego syna w AHS. Tato pracował jako ochroniarz, a matka nie pracowała. Zapisali swojego syna do programu, a mama przyłączyła się do programu ESOL/Umiejętność czytania i pisanie dla rodziny. Mama regularnie uczęszczała na zajęcia (lekcje opanowania języka angielskiego). Przez trzy lata jej stabilny postęp w nauce dla dorosłych, w połączeniu z interakcją z nauczycielami jej syna przyczyniły się do osiągnięcia celu. Uczęszczała również na warsztaty z zaangażowania obywatelskiego oferowane przez partnerów programu oraz pracowała nad uzyskaniem obywatelstwa z pomocą personelu oraz prawników z partnerskiej agencji. W zeszłym roku, będąc pięć lat w naszym programie (jej córka obecnie bierze udział w AHS) otrzymała swoje obywatelstwo i obecnie bierze udział w zajęciach przygotowujących do uzyskania Pre-General Education Diploma (rodzice co najmniej 25-letni i starsi). Zdawała egzamin GED po raz pierwszy wiosną 2010 roku, ale zabrakło jej paru punktów. Zamierza zdawać go ponownie jesienią, po odbyciu poprawkowych kursów z matematyki z instruktorem z ESOL. Pracuje na pół etatu jako opiekunka do dzieci, starając się jednocześnie osiągnąć swoje cele.

<sup>44</sup> Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

achieved by staff engagement and commitment (teachers and family services staff) and ongoing training, research, information technology and information sharing.

- Being able to identify and address immigrants' needs in a culturally competent manner by showing respect for their traditions and beliefs. This is achieved through the Intake process when participants are informally interviewed to establish why they are in the program, their family history and goals.
- Supporting the adjustment process into a new culture through adult classes which include learning about the laws, political processes, regulations and cultural customs of the United States.
- Emphasising to immigrants the importance of speaking, reading and writing in English to improve family economic status, self-sufficiency and contribution to society.
- Ensuring that the AHS leadership remains actively involved in immigrant advocacy groups to keep abreast of new immigration laws and possible pitfalls. This is then supplemented by effective communication between staff and immigrant families.
- Ensuring that immigrants from different backgrounds within the program are given the opportunity to participate in interactive activities to break down barriers, increase awareness and build relationships.
- Ensuring that AHS is constantly in touch with changes in the community and the services provided, the Head Start Assistant Director is dedicated to community outreach and relationship building.

### Wyzwania i ograniczenia

Aby nadal dostarczać z powodzeniem usługi na rzecz uczestników programu, kierownictwo AHS pracuje ciężko nad rozwiązaniem swoich ograniczeń. Według dyrektorki AHS, Soukeyny Boye-Spivey:

- Dotychczas największym wyzwaniem jest pozyskiwanie prywatnych funduszy. Fundusze wymagane do zaspokojenia ciągle rosnących potrzeb rzadko udostępniane są programom środowiskowym takim jak AHS, nawet jeśli ich oddziaływanie odgrywa istotną rolę. AHS ma na swoim koncie sprawdzone osiągnięcia w kwestii namacalnych zmian na rzecz najbardziej narażonych obywateli Nowego Jorku.
- Zapotrzebowanie na usługi przekracza na razie pojemność programu AHS. Jego lista oczekujących wynosi obecnie 100-115 rodzin. Ponieważ wielu uczestników wymaga intensywnego wsparcia, potrzebne jest więcej pieniędzy, żeby zatrudnić pracowników. Potrzeba jednego instruktora, któremu pomaga wolontariusz, żeby udzielać lekcji maksymalnie 15 uczniom programu ESOL.
- Potrzebny jest odpowiedni obiekt w pobliżu lub na obszarze programu AHS, który pomieści w pełni wyposażoną salę lekcyjną wraz ze stałą biblioteką oraz pracownią komputerową.
- Istnieje potrzeba zaangażowania liderów społeczności oraz przedstawicieli rządu w różnicowanie środowiskowych świadczeń dla imigrantów, żeby zaspokoić wszystkie ich potrzeby.



## Podsumowanie

AHS reprezentuje holistyczny i poznawczy program dla małych dzieci, połączony z edukacją dla dorosłych, którego sednem jest edukacja. Model programu oferuje usługi dla uczestników Head Start oraz szeroko pojętej społeczności. Instruktorzy dla dorosłych, nauczyciele małych dzieci oraz służby wsparcia dla rodzin pracują w zespole, w celu wykorzystania zasobów środowiskowych i dostarczenia wartościowych świadczeń na rzecz imigranckich dzieci i ich rodzin, żeby ułatwić im proces przystosowania kulturowego do Miasta Nowy Jork oraz całościowo kultury Stanów Zjednoczonych. Holistyczne podejście programu jest bardzo efektywne w zapewnianiu korzyści wynikających z wysokiej jakości nauczania dla rodzin i szerszej społeczności. Według Kima Reed, wiceprezesa ds. programów w ADC, AHS odgrywa krytyczną rolę dla nowych rodzin przybywających do dzielnicy. Program „zapewnia, że jesteśmy w kontakcie z lokalną społecznością. Jesteśmy w stanie dowiedzieć się z kim się angażujemy, kim oni są i skąd pochodzą oraz możemy im służyć i z nimi pracować w celu zaspokojenia ich potrzeb.”<sup>45</sup>

## Wnioski

- W celu zaangażowania się w efektywny sposób w działania z nowymi imigrantami, program nauczania odzwierciedla różne kultury, nie tylko po to by poprawić zrozumienie, ale również okazać szacunek rodzinom, które przybyły do Nowego Jorku.
- AHS skupia się na roli rodziców i przyjmuje podejście, że rodzic jest pierwszym nauczycielem dziecka. Od rodziców wymaga

się zapewnienia zapłaty w naturze w formie godzin wolontariatu. Program jest naprawdę stworzony by docierać do rodzin żyjących poniżej ustalonej granicy przychodów, szczególnie docierając do tych dzieci, które nie mają regularnego kontaktu z otoczeniem, w którym mogą się uczyć.

- Od roku 2006, AHS ciężko pracuje nad używaniem języka w celu promowania poczucia pewności siebie i zachęcania rodzin do uczestnictwa w życiu społeczności. Zatrudnieni pracownicy odzwierciedlają zróżnicowanie dzieci i rodziców w szkole, a to pomaga członkom rodzin w efektywnym komunikowaniu ich potrzeb i obaw.
- Uczestnictwo imigranckich grup rodzinnych w życiu szkoły znacznie się poprawiło.

Nauka z tego doświadczenia jest taka, że agencje miejskie pracujące ze zróżnicowaniem potrzebują świadomości i zrozumienia potrzeb oraz oczekiwań imigranckich rodzin.

- Nawet gdy rodziny opuszczają program, mogą do niego powrócić jeśli zajdzie taka potrzeba. Dzięki temu istnieje zapewnienie, że program nie jest krótkotrwałą interwencją lecz jego wpływ zachowany zostaje długoterminowo.

ADC to pozytywny dowód na to, że praca na poziomie ludzi, w tym wsparcie na poziomie indywidualnym, może stworzyć podstawy dla włączenia do społeczności na poziomie dzielnicy i poza nią. Tworzy również fundament, spójność oraz energię dla zrównoważonego rozwoju gospodarczego.

<sup>45</sup> Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyondx



# Mumbaj

Kiedys przede wszystkim ośrodek produkcji tekstylnej, Mumbaj jest obecnie ogólnie uznawany za biznesową stolicę Indii. Największe miasto w Południowej Azji, metropolitalny region Mumbaju (MMR) jest porównywalny w swoim rozmiarze (4,355km<sup>2</sup>) do obszarów metropolitalnych Los Angeles i Szanghaju, a jego miejska populacja liczy 21 mln. Przewiduje się, że liczba ta wzrośnie do 26,4 mln w roku 2025, co uplasuje Mumbaj jako przyszłą drugą największą metropolię, zaraz za Tokio.

Mumbaj i przywódcy Indii wyraźnie starają się, żeby Mumbaj okazał się światowej klasy miastem Indii w następnych dwóch dekadach. Władze pragną osiągnąć wzrost w tworzeniu miejsc pracy oraz wygodną jakość życia, zachowując przy tym unikalne atrybuty miasta. Miasto w szczególności podkreśla ważność uniknięcia pokusy przemodelowania Mumbaju na wzór Szanghaju, Hongkongu czy Singapuru. Przejście Mumbaju w kierunku gospodarki opartej na usługach i globalnego centrum finansowego jest ułatwiane przez nową legislację oraz długoterminowe strategie dotyczące infrastruktury. Dostęp do ogromnego i rosnącego zaplecza, w połączeniu ze zinstytucjonalizowaną demokracją oraz literą prawa, daje Mumbajowi silną

platformę do odniesienia sukcesu. Projekty mające na celu dalsze poprawienie globalnej reputacji Mumbaju to: plan modernizacji miasta, znaczące inwestycje w modernizację miejskiego lotniska; rozwój wielomodułowego systemu transportu oraz mumbajskie metro.

Mumbaj nadal stoi w obliczu wielu złożonych wyzwań, jeżeli stać się ma czymś więcej niż krajowym centrum handlu. Kluczowe wśród nich to poważny deficyt rządów oraz bardzo rozproszone agendy dotyczące planowania. Miasto przyczynia się w znacznej mierze do przychodów rządu państwa, ale w zamian otrzymuje niewiele finansowanych przez państwo wydatków kapitałowych. Konieczne są dalsze usprawnienia systemów nadzorujących, w celu poprawy atrakcyjności miasta jako centrum biznesu. Należy również zrobić więcej, by przyciągnąć zainteresowanie utalentowanej, bardzo mobilnej międzynarodowej siły roboczej. Aby upewnić się, że mieszkańcy Mumbaju osiągają korzyści z jego rozwoju, należy również zwrócić uwagę na kwestie gwałtownego przyrostu populacji, pogarszającego się środowiska naturalnego oraz dużą ilość mieszkańców z dzikimi lokatorami.



## KLUCZOWE OBSZARY GLOBALNEGO POTENCJAŁU

---

### **Biznesowa i finansowa stolica drugiej, najszybciej rosnącej, mającej znaczenie gospodarki w świecie**

Mumbaj jest kluczowym centrum finansowym Indii oraz główną siłą napędową kraju, w miarę jak przygotowuje się do stania się trzecią, największą gospodarką świata do roku 2050.

---

### **Wschodzące miasto**

brama wjazdowa z perspektywami rozwoju przestrzennego – Miasto wyłoniło się w roli bramy wjazdowej do Indii, Bliskiego Wschodu oraz Południowej Azji. Nieskrępowany dostęp do ogromnych obszarów ziemi w ramach stanu Maharasztra i ogólnie Indii umożliwia przyrost populacji na wielką skalę oraz wzrost gospodarczy.

---

### **Miasto, w którym mówi się po angielsku, z silną strukturą prawną**

Mumbaj jest dobrze zorientowany jeśli chodzi o międzynarodowy język biznesu, podczas gdy demokratyczny status miasta oraz zdecentralizowany system rządów jest atrakcyjną alternatywą inwestycyjną dla zachodnich firm.

---

### **Przywództwo sektora kreatywnego**

Mumbaj posiada rodzącą się infrastrukturę oraz tożsamość, dzięki której może stać się „Los Angeles Wschodu” pod względem prymatu przemysłu filmowego oraz telewizji.

---

### **Duch Mumbajczyków**

Bez względu na napotymane przeszkody, miasto i jego ludzi charakteryzuje duch prężności, który jest kluczowym składnikiem jego sukcesu.

---

## KLUCZOWE WYZWANIA W STOSUNKU DO GLOBALNEJ KONKURENCJI

---

### **Deficyt w rządach**

Rozczłonkowane i rywalizujące ze sobą strategie planowania na różnych szczeblach, podczas gdy miasto-region w dużej mierze uzależnione jest od przychodów państwa, które w większości rozdzielane są ponownie poza miastem. Mając na uwadze, że Mumbaj jest krajową stolicą gospodarczą, władze mogą być niechętne do współpracy, jako że starają się zachować swój „kawałek tortu”. W rezultacie infrastruktura dróg i kolei jest niedostatecznie uregulowana i słabo utrzymywana.

---

### **Przyciąganie i zachowanie międzynarodowego talentu**

Profesjonaliści nadal preferują Hongkong, Singapur, a nawet Szanghaj jako kierunki biznesowe. Charakterystyczna oferta Mumbaju mogłaby być bardziej konkretnie wyrażona, chociaż powrót indyjskiej diaspory, wywołany kryzysem, podkreśla jego rosnącą konkurencyjność w tym obszarze.

---

### **Rozwój slumsów**

Słaby dostęp do uzbrojonego terenu prowadzi do nielegalnego i nieplanowego budownictwa wzdłuż trakcji kolejowych. Prawie połowa populacji Mumbaju to mieszkańcy slumsów.

---

Mumbaj – tętniące życiem miasto portowe, usytuowane nad Morzem Arabskim, jest równie ambitne jak gęsto zamieszkane. Pozycja Mumbaju na globalnej scenie przeszła rozległe zmiany w ciągu ostatnich trzydziestu lat i jest on teraz jedną z najsilniejszych przemysłowych i handlowych baz w regionie, wraz z wybitną siłą roboczą oraz potencjałem społecznego kapitału. Przedsiębiorstwa produkcyjne zostały stopniowo zastąpione biznesami opartymi na usługach, w takich sektorach jak finanse, technologie informacyjne, telekomunikacja, turystyka, rozrywka, reklama oraz komunikacja.

Nowe aspiracje Mumbaju, by stać się światowej klasy miastem, po raz pierwszy zmanifestowały się w postaci raportu grupy obywatelskiej Bombay First oraz McKinsey & Co. w roku 2003. Raport wyszczególniał co musi zrobić Mubaj, żeby do roku 2013 stać się światowej klasy miastem, identyfikując zagrożenie ogromnego potencjału miasta spowodowane „jego puchnącą populacją, niszczącym środowiskiem naturalnym,

rozbieżnościami w zarobkach i brakiem funduszy.” Została stworzona strategia rozwoju Mumbaju, oparta na sześciu filarach, której podstawą jest postęp w rozwoju gospodarczym, mieszkalnictwie, fizycznej infrastrukturze, infrastrukturze społecznej, rządach oraz finansowaniu. Podczas gdy w regionie jest 40 władz planujących, odpowiedzialnych za planowanie na mikropoziomie,<sup>48</sup> całkowita strategia regionalna leży w gestii Mumbai Metropolitan Region Development Authority. Celem MMRDA jest osiągnięcie harmonijnego rozwoju regionalnego poprzez promocję alternatywnych centrów wzrostu, wzmocnienie infrastruktury oraz zapewnienie finansowania rozwoju.

Chociaż nie posiada historii znacznej migracji międzynarodowej, Mumbaj jest znacznie wzbogacony dzięki rozprzestrzenianiu się kultur przybywających zarówno z północy, jak i z południa Indii.



**Usytuowanie miasta Mumbaj i stanu Maharashtra w Indiach<sup>47</sup>**

**Administracyjne  
szczeble w  
metropolitalnym  
regionie Mumbaj<sup>46</sup>**



	Stan Maharashtra	Region Metropolitalny Mumbaju	Wielki Mumbaj
obszar (km <sup>2</sup> )	307,713	4,355	438
populacja (w milionach)	105.51	17.76	11,98
gęstość zaludnienia (os./ km <sup>2</sup> )	343	4,080	27,348
PKB (% wyższego poziomu)	13%	39%	26%
liczba okręgów	35	nie dotyczy	24
liczba wybranych urzędników	287/78	nie dotyczy	227

<sup>46</sup> 'Regional Setting' Municipal Corporation of Greater Mumbai

<sup>47</sup> PlaneMad/Wikipedia (2009): [http://en.wikipedia.org/wiki/File:India\\_Maharashtra\\_locator\\_map.svg](http://en.wikipedia.org/wiki/File:India_Maharashtra_locator_map.svg)

<sup>48</sup> Urban Age (2008), <http://www.urban-age.net/>

Przez ponad stulecie, populacja Mumbaju składała się z eklektycznej mieszanki społeczności o różnych korzeniach religijnych i plemiennych. Niedawna historia imigracji Mumbaju rozpoczęła się w okresie po uzyskaniu niepodległości. W latach 60. i 70. miasto było świadkiem napływu w dużej mierze dobrze wykształconych Hindusów z południa, poszukujących pracy urzędniczej. W latach 80. grupa ta stała się liderem powstającej średniej klasy miasta. Tymczasem migranci z północnych Indii mieli tendencję do wykonywania zawodów o niższym statusie.

Generalnie rzecz biorąc, imigracja wzbogaciła miasto pod względem intelektualnym i kulturalnym w okresie nabierania przez Mumbaj zarówno regionalnego, jak i globalnego znaczenia.

*„W Indiach, wewnętrzna migracja pomiędzy wieloetnicznymi stanami powoduje wiele takich samych kwestii obywatelskich, jakie powoduje migracja na Zachodzie. Historycznie, istniało wiele ruchów hinduskich „synów ziemi”, które ilustrują jak wewnętrzni migranci są często traktowani jako outsiderzy w swoim nowym stanie.”*

**Rameez Handy,**  
Johns Hopkins University

## Zasięg globalny, otwartość i obecność międzynarodowa

Mumbaj szczyci się długą i wybitną historią handlu międzynarodowego oraz usług finansowych. Jego portowa lokalizacja oraz

infrastruktura lotnicza prezentują wyraźne możliwości ulepszonego handlu zewnętrznego, odkąd Indie zobowiązały się do przestrzegania zasad World Trade Organization. Podczas gdy miasto pozostaje trzeciorzędnym ośrodkiem finansowym, biznesowym i pod względem talentu, według globalnych indeksów miast, jego wielojęzyczny potencjał oraz przodujący status w drugim największym kraju świata może być decydujący w dążeniu do zbudowania powiązań miasta z całym światem. Jednakże wielu rdzennych biednych i nisko opłacanych migrantów nie jest w stanie posyłać swoich dzieci do „angielskich średnich szkół”. Należy usprawnić obiekty kształcenia w języku angielskim, w celu zmaksymalizowania liczby obywateli nadających się do odgrywania roli w ambitnym dążeniu Mumbaju do bycia uznanym globalnie za miasto światowej klasy.

## Dynamika populacji i zróżnicowanie demograficzne

Rozmiar i skład populacji Mumbaju zmienił się zgodnie z jego historyczną transformacją. Początkowo była to społeczność rybacka, następnie kolonialny węzeł w centrum globalnego przemysłu tekstylnego. Ostatnio stał się handlowym, informacyjnym oraz finansowym ośrodkiem Indii.<sup>49</sup> Zaskakujący wzrost populacji, zasilany zarówno przez migrację, jak i przyrost naturalny towarzyszył tej ewolucji. W latach 50. populacja wynosiła jedynie 3 mln. W drugiej połowie XX wieku wzrost populacji błyskawicznie skoczył w górę w centrum miasta, osiągając prawie 12 mln do roku 2001, a blisko 14 mln do roku 2010.<sup>50</sup> Populacja na poziomie większej metropolii przekracza obecnie 21 mln.<sup>51</sup>

<sup>49</sup> Parasuraman (2007): Uncovering the Myth of Urban Development in Mumbai, [http://www.urban-age.net/10\\_cities/07\\_mumbai/\\_essays/mumbai\\_Parasuraman.html](http://www.urban-age.net/10_cities/07_mumbai/_essays/mumbai_Parasuraman.html)

<sup>50</sup> Mumbai Metropolitan Region Development Authority, (2003): Regional Plan, (<http://www.regionalplan-mmrd.org/N-3.pdf>)

<sup>51</sup> World Gazetteer (2010): India: <http://www.world-gazetteer.com/wg.php?x=&men=gcis&lng=en&dat=80&geo=-104&srt=prnan&col=aohdq&msz=1500&va=&pt=a>

Za większość wzrostu populacji Mumbaiu odpowiedzialny jest rozwój wewnętrzny, raczej niż migracja z zewnątrz, ale miasto nadal przyciąga ogromną ilość wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych pracowników z pozostałych rejonów Indii. Około 30-40% migrantów przybywających do Mumbaiu przez ostatnią połowę stulecia pochodziło ze stanu Maharasztra. Większość innych migrantów przeniosła się z innych obszarów Indii.<sup>52</sup>

Zróżnicowanie kultury, języka, statusu, religii, etnicznej tożsamości oraz poziomu zamożności pomiędzy lokalnymi Mumbajczykami i migrantami jest łatwo dostrzegalne.<sup>53</sup> Ponad 5 mln obecnej populacji nie wywodzi się z Mumbaiu.<sup>54</sup>

Większość nowego przyrostu została wchłonięta w obszarach peryferyjnych miasta, takich jak Thane, Navi Mumbai, Mira-Bhayander i Kalyan, ale czysta skala ekspansji spowodowała, że Mumbai cierpi z powodu przeludnienia, presji zapewnienia podstawowych usług, nieformalnego mieszkalnictwa oraz nierówności.<sup>55</sup> Rząd nie jest w stanie zapewnić usług dla przytłaczającej większości migranckiej populacji.

### Obecność firm globalnych

Pomimo wyjątkowo drogiej powierzchni biurowej,<sup>56</sup> Mumbai jest coraz bardziej atrakcyjny dla firm globalnych, szczególnie z branży bankowości.<sup>57</sup> Sektory przemysłu z górnej półki przyciągane są przez specjalne

strefy ekonomiczne miasta, a miasto-region jest dobrze umiejscowione, by skorzystać na rynkowym wzroście metali szlachetnych, biżuterii oraz towarów związanych z modą.

Firmy globalne są do pewnego stopnia zniechęcone biznesowym klimatem miasta. Historycznie istnieje brak wspierającej struktury prawnej i nadzorującej, która ułatwiałaby inwestycje, do tego dochodzą chroniczne opóźnienia podczas rejestrowania firm. Struktura ta jest obecnie ulepszana, a Mumbai zamierza oferować stawki podatkowe konkurencyjne w stosunku do regionalnych rywali – Singapuru i Hongkongu.<sup>58</sup> To, wraz z infrastrukturą biurową i jakością, będą kluczowe składniki średnioterminowej atrakcyjności Mumbaiu.

### Inwestycje podmiotów zagranicznych

Według danych z magazynu LOCOmonitor Mumbai znajduje się wśród wiodących miast Azji jeżeli chodzi o przyciąganie projektów bezpośrednich inwestycji zagranicznych typu greenfield.<sup>59</sup> Miasto szczyty się rosnącą liczbą zagranicznych inwestorów instytucjonalnych oraz banków handlowych, możliwą dzięki nowemu poluzowaniu restrykcji inwestycyjnych związanych z lotnictwem cywilnym, budownictwem, paliwem/gazem, giełdami towarowymi, usługami informacji kredytowej oraz sektorem górnictwa. Istnieje ciągle przestrzeń na poprawę pod względem pozwolenia na większe inwestycje zagraniczne w politycznie wrażliwych obszarach, takich jak ubezpieczenia oraz handel detaliczny. Ogólnie

<sup>52</sup> and <sup>53</sup> Mehta (2004): Quoted in Wikipedia, ([http://en.wikipedia.org/wiki/Mumbai#cite\\_note-231](http://en.wikipedia.org/wiki/Mumbai#cite_note-231))

<sup>54</sup> Parasuraman (2007): Uncovering the Myth of Urban Development in Mumbai, [http://www.urban-age.net/10\\_cities/07\\_mumbai/\\_essays/mumbai\\_Parasuraman.html](http://www.urban-age.net/10_cities/07_mumbai/_essays/mumbai_Parasuraman.html)

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Reuters (2008), 'London is world's priciest office location', February 13th, <http://uk.reuters.com/article/businessNews/idUKL1234808620080213>

<sup>57</sup> 'Global 500 Cities' Fortune Magazine (July 2008) (<http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2008/cities/>)

<sup>58</sup> 'Doing Business in South Asia 2007' World Bank (2007) (<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/0,,contentMDK:21217344~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:223547,00.html>)

<sup>59</sup> OCO Consulting (2008), 'What's new in OCO' [http://www.ocoglobal.com/publications/fdi\\_quarterly\\_issue\\_five.pdf](http://www.ocoglobal.com/publications/fdi_quarterly_issue_five.pdf)

rzecz biorąc, polityka inwestycji zagranicznych Indii jest raczej liberalna, pozwalająca na zagraniczne inwestycje do 100% w większości sektorów, chociaż na niektóre sektory nałożona jest czapa dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych.<sup>60</sup>

### Sukces w zdobywaniu rynków wschodzących

Mumbaj nie skupia swoich strategii na angażowaniu się w inne rynki wschodzące. Jednakże miasto uznało ważną rolę strategiczną jaką przyjdzie mu odegrać pod względem oferowania rynkom rosyjskiemu, Zatoki Perskiej oraz chińskiemu możliwości szlaków handlowych, które są „bezpieczne, efektywne kosztowo oraz mniej podatne na przeszkody natury geopolitycznej.”<sup>61</sup>

### Otwartość na migrację

Mumbaj jest coraz bardziej zaniepokojony dotrzymaniem kroku konkurentom ze Wschodniej Azji w kwestii przyciągania zagranicznych populacji. Municipal Corporation of Greater Mumbai (MCGM) sugeruje, że krytyczną siłą napędową przyciągania takich grup populacji do Mumbaju będzie „jego silny potencjał do wchłonięcia, zaspokojenia/utrzymania środków do życia oraz różnorodna baza kulturalna, która wspiera każdego nowego przyjeźdnego w wygodnym nawiązywaniu kontaktów i przemieszaniu się z mieszkańcami.”<sup>62</sup>

W tym znaczeniu, władze Mumbaju przekierowały uwagę w stronę wartościowych pracowników z branż opartych na wiedzy, którzy są w stanie zapewnić konkurencyjną przewagę w usługach finansowych. Raport HPEC miasta

### Cztery obszary działania na rzecz poprawy międzynarodowej atrakcyjności

Cel	Dramatyczna poprawa miejskiej infrastruktury	Kosmopolityczna metropolia	Obiekty odnoszące się do stylu życia o międzynarodowej klasie	Poprawa rządów na poziomie miasta i stanu
Problemy	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Popadające w ruinę mieszkania w zniszczonych budynkach.</li> <li>■ Słabe drogi/obiekty masowego transportu kolejowego.</li> <li>■ Brak bardzo potrzebnego transportu wodnego.</li> <li>■ Niedostatek dróg szybkiego ruchu oraz miejskich autostrad.</li> <li>■ Słabe zapewnienie dostaw energii elektrycznej, wody, oraz infrastruktury kanalizacyjnej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Brak etnicznej tolerancji, aspekty kultury niechętniej przybyszom na poziomie rządowym i społecznym.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nieodpowiednie szpitale i system zdrowotny.</li> <li>■ Niedostatecznie rozwinięte obiekty edukacyjne na wszystkich poziomach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Słabe bezpieczeństwo osobiste oraz egzekwowanie prawa.</li> </ul>
Przykładowe środki/kryteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Poprawa jakości lotnisk, krajowych linii lotniczych oraz zwiększenie połączeń do wszystkich globalnych centrów finansowych.</li> <li>■ Zapewnienie wysokiej jakości przestrzeni mieszkalnej, komercyjnej, sklepowej i rekreacyjnej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Przyjazne mechanizmy uzyskiwania wizy/stałego pobytu.</li> <li>■ Wszystkie ramiona rządu przyjazne dla ekspatriantów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ulepszone obiekty rekreacyjne – np. stadiony sportowe poza krykietowymi, centra rozrywki. Dojrzałe instytucje kulturalne takie jak muzea, galerie sztuki.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Poluzowanie nadzorujących restrykcji.</li> </ul>

<sup>60</sup> 'Freeing foreign investment' The Economist (February 2008) ([http://www.economist.com/daily/news/displaystory.cfm?story\\_id=10637146](http://www.economist.com/daily/news/displaystory.cfm?story_id=10637146))

<sup>61</sup> The politics of trade routes' The Hindu Times (August 2007) (<http://www.hindu.com/2007/04/30/stories/2007043003021100.htm>)

<sup>62</sup> 'Versatility of Mumbai' MCGM

rozpoznaje, że trzeba stworzyć lepsze zaplecze dla zamożnych, mobilnych i skłaniających się ku wielokulturowości profesjonalistów. Mają to zapewnić światowej klasy mieszkalnictwo oraz obiekty rekreacyjne, wraz z międzynarodowymi standardami infrastruktury oraz miejskich rządów wyznaczonymi przez Szanghaj i Singapur. Pewien stopień społecznych napięć może towarzyszyć imigracji zamożnych populacji na dużą skalę. Miasto akceptuje ten fakt jako nieuchronne następstwo wkroczenia na pole bitwy o „globalnie mobilną (globilną) finansową siłę roboczą.”<sup>63</sup> W raporcie wysunięto na czoło cztery tematy:

### Inicjatywy studium przypadku

#### Mumbai Mobile Crèches

Place budowy Mumbaju symbolizują miasto dwóch skrajności: aspirującą, zamożną metropolię rosnącą w gwałtownym tempie oraz drugi obraz migrantów, biedy i wykluczenia. Bez swojej migranckiej siły roboczej, drapacze chmur miasta nie zostałyby zbudowane, a bez drapaczy chmur ci aspirujący migranci nie mieliby środków do wyjścia z biedy.

Branża budowlana w Mumbaju zatrudnia niemal milion nisko wykwalifikowanych pracowników. Około 40% pracowników budowlanych mieszka na terenie tych budów.<sup>64</sup> Są oni najbardziej narażonymi społecznościami w mieście. W dużej mierze niezauważani i niewspierani przez

formalne mechanizmy, migranci ci budują nowe luksusowe mieszkania, biura i hotele Mumbaju, a sami nie mają miejsca, które mogliby nazwać domem.

Mumbai Mobile Crèches wspiera małe dzieci migrantów pracujących w branży budowlanej. Poprzez działanie 26 dziennych ośrodków w całym mieście, organizacja ta pielęgnuje być może najbardziej narażonych ze wszystkich Mumbajczyków, zapewniając naukę w szkole, opiekę zdrowotną i mentorowanie dzieciom do lat 14. Będąc więcej niż szkołą, dzienne centra opieki działają jako filary wsparcia dla społeczności, w których są osadzone, dostarczając im nie tylko cenne usługi, ale również poczucie przynależności, którego inaczej by nie było.

*„Ludzie, którzy budują nasze domy nie mają własnego stałego domu. W istocie nie ma dla nich wcale zbyt wiele miejsca w mieście.”*

**Devika Mahadevan, Dyrektor naczelny, Mumbai Mobile Crèches**

#### Historia, tło i wizja

Założona w roku 1969, Mumbai Mobile Crèches jest jedną z niewielu organizacji pozarządowych w Indiach, w szczególności wspierającej „zdrowie, edukację oraz bezpieczeństwo robotników budowlanych”, z których ponad million znajduje się w Mumbaju. Prowadzącienne ośrodki i dzienne programy świadczeń na placach budowy i w slumsach, od momentu powstania MMC dotarła do ponad 650 tys. dzieci w Delhi, Mumbaju oraz Pune. By zaspokoić potrzeby, MMC podzieliła się na trzy części w kwietniu 2007 roku: Mumbai Mobile

<sup>63</sup> HPEC Report on Making Mumbai an International Financial Centre (2007), <http://finmin.nic.in/mifc/bibliography.html>

<sup>64</sup> Mahadevan, D (2010): Personal communication, February 2010



Crèches, Mobile Crèches (Delhi) oraz Tara Mobile Crèches (w Pune). Chociaż oddziały te komunikują się między sobą, są w dużej mierze niezależne.

Wizją Mumbai Mobile Crèches jest „by wszystkie dzieci miały bezpieczne i szczęśliwe dzieciństwo.” Misją organizacji jest „promowanie miejsc przyjaznych dla dzieci”, gdzie każde dziecko mieszkające na placu budowy jest bezpieczne, zdrowe i wyedukowane oraz zdolne do cieszenia się swoim dzieciństwem.”<sup>65</sup>

Organizuje swoją pracę wokół trzech obszarów programowych:

- Edukacji,
- Zdrowia i odżywiania, oraz
- Pomagania społeczności i osadzania się.

### Edukacja

Program edukacji Mumbai Mobile Crèches co miesiąc wybiera temat, wokół którego organizowane są wszystkie zajęcia z języka, matematyki oraz plastyki. Dla najmłodszych dzieci (poniżej trzech lat), nacisk kładziony jest na naukę poprzez zabawę. Program przedszkolny (dla dzieci od trzech do pięciu lat) zaczyna od nauki czytania, pisania i arytmetyki poprzez trochę bardziej ułożone zajęcia.

We współpracy z indyjskim rządowym planem Sarva Shikshan Abhiyan (program „Edukacja dla wszystkich”), kurs pomostowy organizacji pomaga dzieciom w dostaniu się do formalnego systemu szkolnictwa. Na wsparcie to składa

się włączenie znajomości lokalnego języka. Wsparcie jest nadal udzielane po opuszczeniu MMC. Kiedy dzieci zostaną już zapisane do formalnych szkół, objęte są opieką w postaci pomocy w odrabianiu lekcji i oferty stypendialnej na dalszą naukę oraz przedmioty zawodowe. Specjalne potrzeby zaspakajane są poprzez ustalone kontakty z organizacjami eksperckimi.

### Zdrowie i odżywianie

Na program zdrowotny Mumbai Mobile Crèches składa się opieka prewencyjna, leczenie i rehabilitacja. Polega on również na zapewnianiu specjalnych diet i monitorowaniu niedożywionych dzieci, organizacji comiesięcznych szczepień, obozów zdrowotnych w celu przebadania oczu, opiece dentystycznej oraz wsparciu finansowemu na pobytu w szpitalu i operacje.<sup>66</sup> W tym względzie dzienne ośrodki mają na celu zapewnienie migrantom dzieciom dostępu do powszechnych praw, tak by wzmocnić ich poczucie pewności siebie oraz ograniczyć „niewidzialność” i bezbronność.

### Pomaganie społeczności i osadzanie się

Integracja i osadzanie swoich działań w źródle społeczności jest kluczowym celem Mumbai Mobile Crèches. Pomaganie społeczności w dużym stopniu pokrywa się z jego agendą zachęcania do lepszego rodzicielstwa. Tutaj Mumbai Mobile Crèches pracuje nad zapewnieniem szkoleń na temat opieki nad dzieckiem, przeprowadzaniem kursów informacyjnych na takie tematy jak planowanie rodziny, AIDS i narkotyki, oraz oferuje również nieformalne miejsce na relaks i rozrywkę.

<sup>65</sup> Mumbai Mobile Crèches (2010): About Us, (<http://www.mumbaimobilecreches.org/aboutus.htm>)

<sup>66</sup> Mumbai Mobile Crèches (2010): Our Programme, (<http://www.mumbaimobilecreches.org/aboutus.htm>)

## Dowody wpływu programu

### Ogólny zarys

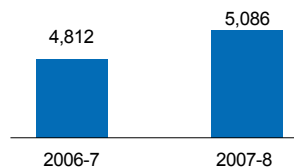
Prowadząc 26 dziennych ośrodków w całym mieście, Mumbai Mobile Crèches zaangażowała się w pomoc ponad 5 500 dzieciom w latach 2008-9. Oznacza to 10% wzrost ich liczby w porównaniu z rokiem poprzednim. Ponad 1 300 dzieci przychodziło do ośrodków codziennie, podczas gdy większość z nich pozostaje tam przez mniej niż trzy miesiące, więcej niż jedno dziecko na dziesięć wspierane jest przez Mumbai Mobile Crèches przez ponad sześć miesięcy. Organizacja ma nadzieję, że dotrze do 10 tys. najbardziej narażonych dzieci Mumbaju.

Przebadanie geograficznego pochodzenia dzieci wskazuje na wysoki stopień różnicowania. Pochodzą one z nie mniej niż 17 różnych stanów Indii. Mając wielu uczestników posługujących się różnymi językami i przyzwyczajonych do odmiennych praktyk kulturowych, nauczyciele stają przed trudnym zadaniem dostosowania zajęć do indywidualnych potrzeb dzieci.

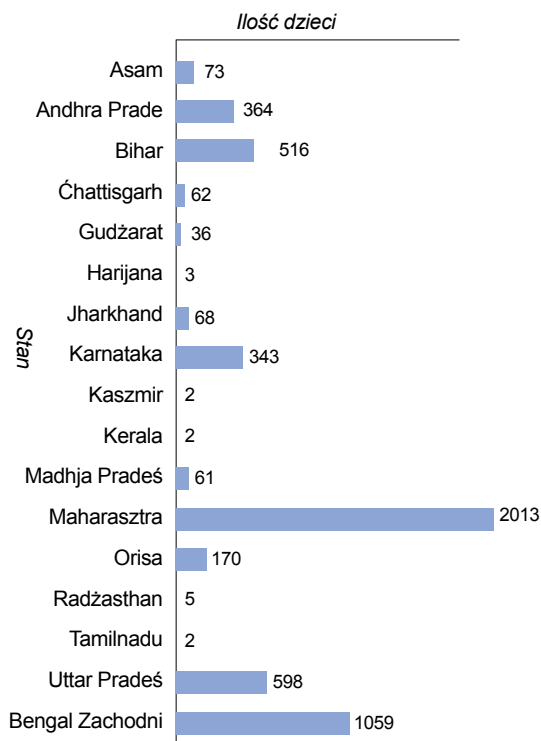
Mumbai Mobile Crèches dokonało wspaniałych kroków na drodze umożliwienia migranckim dzieciom zasymilowania się z głównym nurtem edukacji. W roku 2009 znacząca liczba dzieci (320) została z powodzeniem zintegrowana w lokalnych szkołach municypalnych, podczas gdy małej liczbie (37) zaproponowano stypendia na kontynuowanie dalszej nauki.

Crèches rozwinęła swój zasięg świadczeń medycznych, budując bliższe związki z

### Dzieci objęte programem od momentu działalności Mumbai Mobile Crèches jako niezależnej jednostki<sup>67</sup>



### Stany, z których pochodzą dzieci objęte programem pomocy w roku 2009<sup>68</sup>



municipalnymi ośrodkami zdrowia, znacznie ograniczając negatywne objawy zdrowotne. Rozwój programów teatrów ulicznych stał się również katalizatorem dla solidarności i wyrażania się społeczności.

<sup>67</sup> Mumbai Mobile Crèches (2009): Annual Report 2008-9 (<http://www.mumbai-mobilecreches.org/Pdfs/annualreport2009.pdf>)

<sup>68</sup> Mumbai Mobile Crèches (2009): Annual Report 2008-9 (<http://www.mumbai-mobilecreches.org/Pdfs/annualreport2009.pdf>)



## Zasoby

Ośrodki Mumbai Mobile Crèches są niezmiennie zakładane w pomieszczeniach na samym placu budowy. Różnią się pod względem jakości z powodu ograniczeń przestrzeni, jakości budynku oraz podejścia kierujących placem budowy. Tym niemniej usiłują one zapewnić bezpieczne i wygodne otoczenie, w którym wspiera się rozwój dziecka oraz pielęgnowanie edukacyjnego potencjału. Ośrodki zwalniają również starsze dzieci z obowiązku opieki nad młodszymi dziećmi.

Każdy z 26 ośrodków organizacji otwarty jest przez sześć dni w tygodniu i zarządzany przez specjalnie przeszkolony personel. Określane przez Mumbai Mobile Crèches jako „radosne, pełne życia miejsca, wypełnione śpiewem i śmiechem”, ośrodki oferują krytyczne źródło pożywienia oraz cotygodniowe kontrole zdrowotne.

## Współpraca z partnerami

### Rząd

W ramach rządu, Mumbai Mobile Crèches współpracuje przy inicjatywach specjalnych u boku kilku wydziałów. Ramka poniżej ilustruje jakie są to inicjatywy i w jaki sposób Mumbai Mobile Crèches współpracuje z organami publicznymi:

### *Współpraca Mumbai Mobile Crèches z rządem*

- **Świadczenia na rzecz Zintegrowanego Rozwoju Dziecka (Integrated Child Development Services – ICDS)**, jest to krajowy program realizowany w ramach Wydziału ds. Kobiet i Dzieci w każdym stanie, który wprowadza przedszkolne, jak również dodatkowe wyżywienie dla kobiet w ciąży oraz matek karmiących piersią i dzieci poniżej szóstego roku życia. Mumbai Mobile Crèches niedawno rozpoczęło współpracę z ICDS, by po raz pierwszy włączyć migrantki dzieci do ich działań. Rząd stanu Maharashtra jest kluczowym partnerem tej inicjatywy, a w ciągu jednego roku dotarło do ponad tysiąca dzieci.
- **Sarva Shikshan Abhiyan (SSA)**, realizowana przez Wydział Edukacji Miasta Mumbai, jest to krajowa kampania rządowa, która ma za cel upewnienie się, że wszystkie dzieci od 6 do 14 lat włączone są do programu szkół municypalnych. MMC prowadzi zajęcia SSA we wszystkich ośrodkach i włącza te dzieci do lokalnych szkół.
- **Publiczny System Zdrowia, MMC** nawiązuje kontakt z lokalnymi placówkami zdrowotnymi w celu organizowania szczepień, kontroli stanu zdrowia oraz subsydiuje pobyt w szpitalu i leczenie dla dzieci oraz ich rodzin.
- **Wydział Pracy** upoważniony jest do wprowadzania ustawy dotyczącej pracowników na budowach

## Organizacje pozarządowe

Mumbai Mobile Crèches korzysta ze znacznego wsparcia i wymiany wiedzy z innymi organizacjami obywatelskimi. **Bhavishya Alliance** walczy z niedożywieniem dzieci i jest kluczowym partnerem Integrated Child Development Services. Umożliwia dostęp do różnych szczebli rządowych. Tymczasem **CORO** prowadzi w mieście Centrum Przywództwa, które nadaje stypendia nauczycielom społeczności Mumbai Mobile Crèches. W końcu **Robin Age**, gazeta dziecięca, wspiera Mumbai Mobile Crèches w przekształcaniu programów typu dzieci-dzieciom oraz organizuje wymianę/odwiedziny z elitarnymi szkołami w mieście. W każdym przypadku istnieje efektywne mobilizowanie zasobów w celu osiągnięcia nieprawdopodobnych rezultatów.

## Sektor prywatny

Sektor prywatny jest kluczowym partnerem Mumbai Mobile Crèches. Chociaż zaangażowany jest szeroki wachlarz prywatnych uczestników, najważniejszymi partnerami prywatnymi są firmy budowlane oraz pracownicy, z którymi organizacja współpracuje na co dzień. Od momentu jej stworzenia, organizacja współpracowała z ponad 75 firmami budowlanymi w celu umożliwienia efektywnego działania ośrodków dziennych na terenie budów. Dodatkowo, Mumbai Mobile Crèches pracuje w powiązaniu z budowniczymi i kontrahentami, takimi jak Maharashtra Chamber of Housing Industries, w celu lobbowania na rzecz praw dzieci na terenie placów budowy.

## Plans for the future

Kryzys ekonomiczny nie wywarł wielkiego wpływu na długoterminową stabilność i efektywność Mumbai Mobile Crèches. Organizacja nadal posuwa się naprzód z pewnością siebie i wzmacnia się dzięki serii inicjatyw. Należą do nich:

- Usprawnienie narzędzi komunikacji: Mumbai Mobile Crèches dokonał przeglądu i poprawił swoje logo, format biuletynu, stronę internetową i broszury w celu polepszenia komunikacji.
- Klarowność strategii:

Organizacja rozwija się z powodzeniem od ostatnich czterech lat, niezależnie od wsparcia sektora publicznego. W dużej mierze powodem tego jest fakt, iż Mumbai Mobile Crèches posiada jasno zdefiniowane poczucie swojej tożsamości i celu.

Klarowność taka wzmocniła podstawy Mumbai Mobile Crèches w pozyskiwaniu funduszy i zapewniła jedność jej zespołowi kierowniczemu i personelowi pierwszego kontaktu. Na początku roku 2010 celem organizacji było rozszerzenie swojej działalności, przede wszystkim poprzez stworzenie większej ilości ośrodków dziennych w całym mieście.

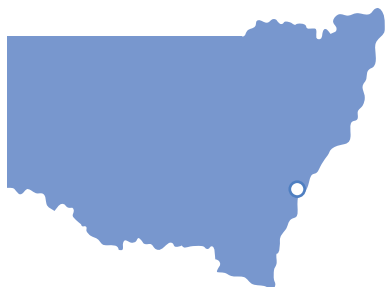
- Ekspertyza finansowa: W celu poprawienia wydajności i procedur, Mumbai Mobile Crèches zatrudniło menadżera ds. finansów w roku 2009.

- Zdolność badawcza: W celu zaprojektowania i wprowadzania świadczeń w jak najbardziej efektywny sposób, Mumbai Mobile Crèches zatrudniło urzędnika ds. badań i dokumentacji w roku 2009.

Próbując rozszerzyć zakres dostarczania usług do nowych obszarów miasta, Mumbai Mobile Crèches stara się również dążyć w stronę bardziej ilościowego podejścia do monitorowania swoich rezultatów. Czynione są starania na rzecz rejestrowania działalności we wszystkich ośrodkach, a nawet każdego dziecka, w które angażuje się organizacja.

## Podsumowanie i wnioski

Ponieważ Indie są tak kulturowo zróżnicowane, krajowi migranci znacznie się różnią od Mumbajczyków. Niniejsze studium przypadku podkreśla wagę tego, by projekty stały się samofinansujące dzięki tworzeniu powiązań z lokalnymi i międzynarodowymi instytucjami oraz sektorami prywatnymi, żeby bardziej zrównoważyć finansowanie. Jednocześnie przy rekrutacji entuzjastycznego zespołu kierowniczego, który ożywi i poprawi jakość dostarczanych świadczeń w ramach angażowania się ze zróżnicowanym wachlarzem uczestników, krytyczne jest by członkowie zespołu oraz proponowane działania były wystarczająco elastyczne by mogły przystosować się do zmieniających się potrzeb. I w końcu, podkreśla ono wagę wsparcia dla dzieci nowych migrantów w mieście, które nie tylko dociera do najbardziej narażonych, ale również zapewnia wczesne formy interwencji, na których budować można inne formy wsparcia.



# Sydney

Umiejscowione w jednym z najbardziej imponujących naturalnych portów świata, Sydney jest „legendarną twarzą Australii na świecie”. Historycznie będąc głównym miejscem zamieszkania dla europejskich, a później azjatyckich imigrantów, w ostatnich dwóch dekadach Sydney wyłoniło się jako regionalny ośrodek handlu, z wybitną sztuką, modą, rozrywką, edukacją i turystyką. W roku 1994 zostało opisane jako jedyne światowe miasto Australii, a teraz klasyfikuje się je jako elitarnie miasto Alfa+ obok Tokio, Pekinu i Szanghaju. Jest częścią większego obszaru metropolitalnego wielkości 12,000 km<sup>2</sup>, a jego populacja wynosi 4,5 mln.<sup>69</sup>

Sydney stało się kluczowym węzłem mobilności Australii oraz pierwszorzędnym łącznikiem ze światową gospodarką, osiągając bezprecedensowe uznanie globalne dzięki pełnieniu roli gospodarza Letnich Igrzysk Olimpijskich w 2000 roku. Wyjątkowy klimat, plaże i dynamiczny styl życia na wolnym powietrzu wszystkie przyczyniają się do jego statusu jednego z globalnie najlepszych miast za jakość życia oraz reputację marki. Ale podstawą tej reputacji jest gospodarka, obecnie bardzo różnicowana, produktywna i konkurencyjna na poziomie globalnym, przodująca w regionie w w dziedzinie finansów, informacji, mediów i branż kreatywnych.<sup>70</sup> Nawet podczas niedawnego

krzysu finansowego, Sydney zademonstrowało zdolność do wypracowania dodatknych wyników, dzięki swojej stabilnej lokalizacji dla instytucji finansowych. Rosnące informacyjne i strategiczne znaczenie Sydney osiągnięte zostało przez silne przywództwo oraz innowacyjny model rządów, który bezpośrednio dążył do konkutowania globalnie z innymi węzłami globalizacji.<sup>71</sup> Zaznaczono to w najnowszej strategii miejskiej dla Sydney, Wizja Zrównoważonego Sydney 2030 (Sustainable Sydney 2030 Vision), która zamierza stworzyć „zieloną, globalną i połączoną” metropolię zdolną rzucić wyzwanie takim liderom miejskim jak Nowy Jork czy Londyn. Motywem przewodnim tego master planu, który dąży do tego by zrównoważenie środowiska naturalnego stało się sednem konkurencyjnej i innowacyjnej przewagi Sydney, są zielone wartości.<sup>72</sup>

Pomimo oczywistych sukcesów miasta, wzrost populacji Sydney doprowadził do problemów z dostarczaniem usług publicznych, rosnącej drożyzny, zapchanego transportu i starzejącej się infrastruktury, które wymagają niezwłocznych ulepszeń.<sup>73</sup> Miastu brakuje przestrzeni skupiającej, gdzie ludzie mogą się spotykać i gromadzić. Wymaga uważnego, miejskiego zarządzania w ramach dalszego rozwoju.<sup>74</sup> W Sydney brak klarownej, mocnej władzy regionalnej, która wspierałaby i koordynowała politykę w kwestiach rozwoju infrastruktury oraz inicjatyw promujących Sydney jako markę. Jest całkiem jasne, że najbardziej uporczywe problemy miasta mogą zostać nierozwiązane bez lepszego poparcia na poziomie krajowym oraz wymiany wiedzy z innymi australijskimi i zaawansowanymi międzynarodowymi miastami.

<sup>69</sup> City of Sydney (2010): Sydney at a Glance, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/AboutSydney/CityResearch/AtAGlance.asp> ; Australian Bureau of Statistics (2008): Year Book Australia, <http://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/DetailsPage/1301.02008?OpenDocument>; Saskia Sassen (1994), Cities in a World Economy, Thousand Oaks: Pine Forge Press

<sup>70</sup> City of Sydney (2010): Sydney at a Glance, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/AboutSydney/CityResearch/AtAGlance.asp>

<sup>71</sup> M Acuto (2009), 'Green Global City: The Power-Geometry of Sydney's Environmental Governance', <http://www.lboro.ac.uk/gawc/rb/rb327.html>

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Sydney Morning Herald (2006): Sydney: nice place to visit, wouldn't want to live there, <http://www.smh.com.au/news/new-south-wales/sydney-nice-place-to-visit-wouldnt-want-to-live-there/2006/12/11/1165685595287.html>

<sup>74</sup> City of Sydney (2008): Sustainable Sydney: 2030, [www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/2030Vision/2030VisionBook.pdf](http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/2030Vision/2030VisionBook.pdf)

## KLUCZOWE OBSZARY GLOBALNEGO POTENCJAŁU

---

### **Wysoka jakość życia**

Pomimo niedawnych skarg, połączenie australijskiej aktywnej kultury z fizycznym położeniem Sydney, wyposażenie kulturalne, działalność gospodarcza oraz wysoki poziom udogodnień publicznych sprawiają, że miasto jest jednym z najbardziej atrakcyjnych i nadających się do życia miejsc na świecie.

---

### **Globalnie rozpoznawalna marka miasta**

legendarna architektura, robiący wrażenie rozwój wizerunku (biznesowo i turystycznie) oraz świadome pozycjonowanie wobec konkurencji sprawiły, że Sydney cieszy się popularnością wśród zamożnych turystów i pracowników z branż opartych na wiedzy. Sydney jest niezmiennie kojarzone z kosmopolityzmem oraz progresywną nowoczesnością.

---

### **Przedsiębiorcze rządy**

Koalicyjny model rządzenia Sydney doprowadził do przedsiębiorczego podejścia i innowacji w obszarach przyciągania biznesu i globalnego pozycjonowania.

---

## KLUCZOWE WYZWANIA W STOSUNKU DO GLOBALNEJ KONKURENCJI

---

### **Zrównoważenie wzrostu i sukces**

Planowanie dla zasilanego migrantami wzrostu wymaga rozważnego inwestowania w infrastrukturę, mieszkalnictwo i transport, w celu uniknięcia załamania w dostawie usług publicznych.<sup>75</sup>

---

### **Brak namacalnego i symbolicznego centrum miasta**

Centralna dzielnica Sydney posiada wzór luźnej siatki, brakuje jej krytycznego środka ciężkości. Potencjał centrum miasta jako napędu do generowania dochodów z turystyki i dumy obywateli nie jest w pełni wykorzystany.<sup>76</sup>

---

### **Brak kierunku i współpracy o szerszym zasięgu**

Sydney brakuje systemu rządów obejmującego całą metropolię, cała konurbacja podzielona jest na 39 władz rządzących o raczej słabej pozycji pod względem prawnym. Polegając w głównej mierze na strategiach ad hoc, miasto nie zoptymalizowało możliwości współpracy ani z innymi miastami, ani z różnymi poziomami rządów.

---

<sup>75</sup> Sydney Morning Herald (2006): Sydney: nice place to visit, wouldn't want to live there,

<sup>76</sup> City of Sydney (2008): Sustainable Sydney: 2030

## Zasięg globalny, otwartość i obecność międzynarodowa

Rozszerzony zasięg globalny Sydney od lat 80. możliwy był dzięki kombinacji skondensowania przestrzeni i czasu globalizacji oraz wyjątkowo lukratywnej strategii marketingowej i imprezowej. Rola Australii w globalnych procesach gospodarczych wzmocniła się poprzez 24-godzinny czas zawierania transakcji oraz powstanie finansowych centrów w Singapurze, Japonii i Chinach. Zagęszczenie kulturalnych i intelektualnych instytucji Sydney pomogło mu w wyłonieniu się przed Melbourne jako centrum finansowego, a od połowy lat 90., jego dzielnica biznesowa stała się znaczącym węzłem finansowo-ubezpieczeniowym, opartym o Reserve Bank i Australijską Giełdę Papierów Wartościowych.

Co więcej, rząd Sydney określił styl życia Sydneyczyków jako zakorzeniony w kosmopolitycznej klasie i przystępnym życiu w mieście. Dzięki temu miasto stało się atrakcyjne zarówno dla przejezdnych odwiedzających z Europy, Ameryki i Azji Wschodniej, jak również korporacyjnych pracowników z branż opartych na wiedzy, poszukujących optymalnej równowagi pomiędzy karierą zawodową a stylem życia. Ikony takie jak budynek opery czy Bondi Beach z dużym powodzeniem oznakowano marką, podczas gdy miasto skupiło się na imprezach o wysokim profilu, takich jak Mardi Gras oraz obchody Nowego Roku w porcie, które mają na celu zbudowanie społecznej spójności oraz gościnnego i tolerancyjnego wizerunku.

## Dynamika populacji i zróżnicowanie demograficzne

Począwszy od pierwszych osadników z Europy sprzed 200 lat, aż po niedawnych przybyszy, historia Sydney spleciona jest z historią imigracji. Różne fazy imigracji zapewniły bogaty wachlarz umiejętności, języka i kultury, które przyczyniły się do tego, że dzisiejsze Sydney jest „rozpoznawalne w świecie jako tętniące życiem i kosmopolityczne miasto.”<sup>77</sup> Sydney stało się najbardziej „azjatyckim” ze wszystkich głównych miast Australii, dzięki swoim powiązaniom z migrantami, mieszkańcami, odwiedzającymi oraz biznesmenami z Azji Wschodniej, w szczególności z Chin, Korei i Japonii.

Powojenna imigracja na dużą skalę z Włoch, Grecji i Europy Wschodniej doprowadziła populację miasta po raz pierwszy do poziomu powyżej 2 mln. Grupy migrantów od tego czasu skolonizowały wiele dzielnic, w tym Leichhardt (Włosi), Lakemba (Libańczycy), Redfern (Grecy) and Marrickville (Portugalczyki). Bliżej czasów obecnych, koniec wojny w Wietnamie spowodował nowe wzory imigracji z Azji południowo-wschodniej.

Dane pochodzące ze spisu ludności z roku 2006 wskazują, że blisko 35% z 4,5 milionowej populacji Sydney urodziło się poza Australią.

Obecnie najświeższa generacja imigracji to wielu Brytyjczyków (13%) i Chińczyków (8%), podczas gdy znaczne liczby przyjeżdżają nadal z krajów, które posiadają mocne więzi społeczne i rodzinne z Australią, takie jak Liban i Grecja. Imigracja ma przyczynić się w dużej mierze do przewidywanego wzrostu populacji Sydney do 6 mln do połowy lat 30. XXI wieku.

<sup>77</sup> City of Sydney (2009): The Cultural Diversity Strategy (2008-2011)

## Obecność firm globalnych

Przyłączalność miasta, jakość życia i relatywny brak konkurencji na kontynencie sprawia, że Sydney stanowi atrakcyjną perspektywę dla wielonarodowych firm. Sydney posiada dobrą infrastrukturę, o ustalonej pozycji, zdolną przyjąć globalne przepływy ludzi, kapitału, informacji i dóbr, zgodnie z wymogami korporacji.

Atrakcyjność Sydney dla firm globalnych wzrosła w miarę jak stało się ono „post-industrialnym miastem usług”. Jest ono pierwszorzędnym węzłem finansowym Australazji oraz jednym z najbardziej znaczących centrów finansowych w rejonie Azji i Pacyfiku. Miasto funkcjonuje w ważnej strefie czasowej, będąc mostem pomiędzy zamknięciem rynku amerykańskiego i otwarciem londyńskiego. Zadbano również o wysokiej jakości lokalizacje biurowe o bardziej przystępnej cenie niż jego odpowiednicy dalej na północ, w tym Seul, Tokio, Hongkong i Singapur. Koszt wysoko wykwalifikowanej siły roboczej jest również konkurencyjny. Czynniki te odpowiedzialne są za to, iż w mieście swoje regionalne siedziby ma połowa wielonarodowych firm w Australii.<sup>78</sup>

Niedawno Sydney zaczęło odnosić korzyści ze swojej lokalizacji w strefie czasowej, do której zaczynają się zwracać globalne mocarstwa gospodarcze. W miarę jak Chiny i Wschodnia Azja stają się centralną siłą globalnej gospodarki, Sydney jako połączony partner z tej samej strefy czasowej może mieć również nadzieję na rozwój.

W przeszłości Sydney działało jako szczebel wejścia do obszaru Azji dla biznesów ze Stanów Zjednoczonych i Europy. Teraz zaczyna działać jako szczebel wyjścia dla chińskich korporacji, inwestorów i menadżerów, w miarę jak wchodzi do szerszej gospodarki globalnej.

W rezultacie, w ciągu ostatnich kilku lat, wiele chińskich banków założyło swoje regionalne siedziby w Sydney. Chińskie miasta takie jak Shenzhen otworzyły również centra handlowe w Sydney. To właśnie to silne i rozwijające się połączenie dało gospodarce Sydney odporność na przetrwanie początkowego uderzenia globalnego kryzysu finansowego oraz możliwość szybszej odnowy niż miałyby to miejsce w przypadku polegania na tradycyjnej roli miasta jako finansowego centrum dla Europy i Stanów Zjednoczonych.

## Inwestycje podmiotów zagranicznych

Profil inwestycji podmiotów zagranicznych Sydney w ostatniej dekadzie był pod dramatycznym wpływem faktu bycia gospodarzem Igrzysk Olimpijskich w roku 2000. Przystąpiono do przetargu z myślą pobudzenia umiędzynarodowienia miasta, wprowadzenia długoterminowych korzyści promocyjnych oraz przyciągnięcia zagranicznych projektów inwestycyjnych.<sup>79</sup> Proces pełnienia roli gospodarza Igrzysk doprowadził do publiczno-prywatnej dyskusji o tym, w jaki sposób najlepiej promować biznesową propozycję Sydney, co znalazło wyznacznik w postaci Investment 2000, zaprojektowanym by przyciągać firmy do inwestowania i zakładania oddziałów w mieście.

<sup>78</sup>City of Sydney (2010): Sydney at a Glance, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/AboutSydney/CityResearch/AtAGlance.asp>

<sup>79</sup>Yawei Chen and Marjolein Spaans (2009), 'Mega-event Strategy as a Tool of Urban Transformation: Sydney's Experience', [http://www.ifou.org/conferences/2009delft/proceedings/2%20The%20New%20Urban%20Economy/A006\\_Chen\\_Yawei\\_Spaans\\_Marjolein\\_Megaevent%20strategy%20as%20a%20tool%20of%20urban%20transformation.pdf](http://www.ifou.org/conferences/2009delft/proceedings/2%20The%20New%20Urban%20Economy/A006_Chen_Yawei_Spaans_Marjolein_Megaevent%20strategy%20as%20a%20tool%20of%20urban%20transformation.pdf)



Nie będąc w żadnej mierze światowym liderem w przyciąganiu inwestycji podmiotów zagranicznych, Sydney pielęgnowało szerokie i rozbudowane powiązania z rosnącymi rynkami azjatyckimi. Jego biura biznesowe mają ustaloną pozycję w Chinach, Zjednoczonych Emiratach Arabskich i Indiach. Sydney skorzysta również na rozbudowanych umowach dotyczących wolnego handlu (FTAs), gdzie Australia znajduje się w różnych stadiach negocjacji z Chinami, Malezją, Japonią, Radą Współpracy Zatoki Perskiej, ASEAN (razem z Nową Zelandią), Indonezją, Koreą oraz Indiami.

### Otwartość na migrację

Interesariusze na poziomie stanu i centralnego miasta nadal uznają, że podejście skierowane na zewnątrz i zorientowane globalnie jest krytyczne dla biznesowej i społecznej równowagi Sydney.<sup>80</sup> Dotąd miasto było pozytywnym modelem otwartości. Połowa wszystkich międzynarodowych odwiedzających oraz dwie trzecie międzynarodowych gości biznesowych w Australii przyjeżdża do Sydney.<sup>81</sup>

Oprócz migrantów z innych miast w całej Australii, około 40% siły roboczej miasta urodziła się za granicą. Około jedna czwarta całkowitej populacji posługuje się w domu innym językiem niż angielski.<sup>82</sup>

Dodatkowo, miasto ciężko pracuje by przyjąć nowo przybyłych. Obchody chińskiego Nowego Roku w Sydney, w którym biorą udział chińscy wykonawcy i artyści uznawane są za największe poza kontynentem azjatyckim. Miasto współpracuje również blisko z rządem stanowym

w celu zaszczepiania tradycji wzajemnych wizyt z chińskimi liderami politycznymi i biznesowymi, w tym przedstawicielami miast. Jest to ważne wydarzenie, biorąc pod uwagę znaczenie miast dla chińskiej struktury rządów, a Burmistrz Sydney cieszy się pozytywną opinią w Chinach.

Jednocześnie, największy procent chińskich studentów odwiedzających Australię ulokowany jest w Sydney, a Chińczycy tworzą znaczące i rosnące źródło zamieszkujących tu migrantów. Poza tradycyjnym wkładem takiego zróżnicowania w generowanie pomysłów i innowacji, takie powiązania kulturowe tworzą również perspektywę ulepszonych przyszłych więzów gospodarczych oraz otwartości.

Pomimo niewątpliwej otwartości Sydney, istnieją dowody na to, że im bardziej miasto staje się zróżnicowane, tym zaczyna być mniej otwarte dla międzynarodowych migrantów. U podstaw tego leżą pogłębiające się rozbieżności społeczno-gospodarcze oraz brak przystępnego cenowo mieszkalnictwa.<sup>83</sup> Jednakże migracja trwa nadal, a napływ ten niewątpliwie podnosi kulturowe zróżnicowanie miasta i jego ekonomiczną produktywność.

Jak zaznaczyło miasto Sydney, w korekcie z roku 2009, do swojej Strategii Zróżnicowania Kulturowego 2008-2011 (Cultural Diversity Strategy 2008-2011), żywotność miasta i jego zróżnicowanie „nie są jedynie dziełem przypadku... Miasto Sydney i ci, którzy w nim mieszkają i je odwiedzają korzystają z

<sup>80</sup>City of Sydney (2008): Sustainable Sydney: 2030, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/2030Vision/2030VisionBook.pdf>

<sup>81</sup>City of Sydney (2010): Sydney at a Glance, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/AboutSydney/CityResearch/AtAGlance.asp>

<sup>82</sup>City of Sydney (2007): Baseline Indicators Working Paper, [www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/1670cosdata03\(Baseline WorkingPaper\)August.pdf](http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/1670cosdata03(Baseline%20WorkingPaper)August.pdf); City of Sydney (2010): Sydney at a Glance, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/AboutSydney/CityResearch/AtAGlance.asp>

<sup>83</sup>City of Sydney (2008): Sustainable Sydney: 2030, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/2030Vision/2030VisionBook.pdf>



nieustannej pracy mającej na celu rozwój i udoskonalenie polityki inkluzywności, sprawiedliwości społecznej oraz produktywnego zróżnicowania.”

„Miasto Sydney deklaruje silne zobowiązanie się do wystawiania i ulepszania kulturowego zróżnicowania. Uznaje, że ponosi odpowiedzialność za upewnienie się, że jego polityka i usługi są ciągle ulepszone w celu zaspokojenia potrzeb społeczności żyjącej na obszarze lokalnego rządu, gdzie jeden na trzech rezydentów urodził się za granicą.”

*City of Sydney (2009)*

## Inicjatywa studium przypadku:

### The Cultural Diversity Strategy 2008-2011

Pod warstwą niewymuszonego kosmopolityzmu Sydney, tłą się ogniska długo utrzymywanych napięć pomiędzy anglo-celtycką większością i innymi etnicznymi społecznościami. Proces budowania dialogu oraz wzmacnianie pozycji interesariuszy w każdej z tych społeczności postrzegany jest jako bardzo istotny. Cultural Diversity Strategy 2008-2011 jest projektem miasta Sydney, który wysławia i wspiera

kulturowe zróżnicowanie miasta na zasadach średnioterminowych. Wyszczególnia sześć podstawowych celów, które podkreślają wysławianie zróżnicowania, rozwój uczestnictwa zarówno na poziomie rady oraz w lokalnych społecznościach, ulepszone świadczenia publiczne dla imigrantów, oraz zrównoważenie społeczne. Strategia rozpoznaje „znaczący wkład kolejnych fal migrantów i uchodźców w obszar lokalnego rządu i kraju.” Jego celem jest skupienie się na zróżnicowaniu w bardziej nakierowany i spójny sposób.

### Historia, tło i wizja

Strategia została stworzona jako uzupełnienie istniejących procesów korporacyjnych i planowania. Proces rozpoczął się w roku 2006, wraz z Wielokulturowym Przeglądem (Multicultural Review) inicjatyw na rzecz zróżnicowania. Po gruntownych konsultacjach, strategia została opublikowana w roku 2008 i ma na celu sprawienie by Sydney stało się liderem w kwestiach inkluzyj oraz chęci do współpracy.

Strategia uzupełnia szerszy plan zrównoważonego rozwoju miasta – Sustainable Sydney 2030. To wizja na rzecz zielonego, globalnego i połączonego Sydney. Temat „połączenia” skupia się na wyzwaniu jakim jest imigracja oraz snuje plany na rzecz „zróżnicowanego i inkluzywnego” miasta ze „zwiększonym udziałem przystępnego mieszkalnictwa”, „lepszym dostępem do obiektów komunalnych” oraz „wysokim poziomem uczestnictwa w ekspresji artystycznej, sztukach scenicznych, imprezach oraz festiwalach”.<sup>84</sup>

<sup>84</sup>City of Sydney (2009): The Cultural Diversity Strategy (2008-2011); City of Sydney (2008): Sustainable Sydney: 2030, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/thevision/Default.asp>

## Kluczowe cele Cultural Diversity Strategy 2008-2011

<b>Wystawianie i docenianie różnicowania</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Produkcja i wsparcie dla imprez wystawiających różnicowanie</li><li>■ Lansowanie różnicowania w wizerunkach miasta, szacie graficznej i dokumentacji</li><li>■ Aktywny udział w ceremoniach nadawania obywatelstwa – promowanie historii poprzez program „Historia miasta”</li><li>■ Promowanie dziedzictwa Aborygenów oraz rdzennych mieszkańców Wysp Torres Strait wśród kulturalnie zróżnicowanych społeczności</li></ul>
<b>Uczestnictwo i połączenie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Stworzenie protokołu międzykulturowej komunikacji</li><li>■ Zapewnienie łatwego dostępu do usług tłumaczeniowych</li><li>■ Rekrutacja i strategiczne spożytkowanie dwujęzycznego personelu</li><li>■ Zapewnienie przystępnej komunikacji/miejsc oraz przystąpienie do inkluzywnych konsultacji</li></ul>
<b>Elastyczne usługi i wsparcie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Skupienie się na zapewnianiu dotacji i sponsoringu dla kulturowo i językowo zróżnicowanych społeczności</li><li>■ Dostarczanie inkluzywnych usług bibliotekarskich</li><li>■ Ulepszenie inkluzywności podstawowych usług, planowania i działań projektowych</li><li>■ Możliwości szkoleń/partnerstwa dla grup wielokulturowych w celu rozwoju potencjału samorządowego</li></ul>
<b>Inkluzywna rada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Upewnienie się, że decyzje rady podejmowane są w sposób inkluzywny poprzez restrukturyzację procedury</li><li>■ Zatrudnienie specjalistycznego wielokulturowego personelu jako źródła wiedzy dla społeczności i miasta</li><li>■ Ustanowienie stałego forum Wielokulturowego Panelu Doradczego, który dostarczy swoje opinie</li><li>■ Przedsięwzięcie procesu podejmowania decyzji opartego na danych i dowodach w kwestiach związanych ze zróżnicowaniem</li></ul>
<b>Przywództwo i poparcie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Promowanie korzyści wynikających z kulturowego zróżnicowania oraz poparcie dla uchodźców/ubiegających się o azyl podczas krajowych forów, np. Council of Capital City Lord Mayors (Rada Burmistrzów Miast Stołecznych)</li><li>■ Pobudzanie inicjatyw na rzecz wykwalifikowanych migrantów i wielokulturowego wolontariatu</li><li>■ Partnerstwo z różnymi szczeblami rządu</li></ul>
<b>Utrzymanie globalnego statusu miasta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Ogólna poprawa udogodnień miasta i bezpieczeństwa w ramach społecznego programu miasta</li><li>■ Pobudzanie stref zróżnicowanego biznesu do prosperowania i inkluzywności</li><li>■ Promowanie Sydney jako pierwszorzędnego miejsca docelowego pobytu dla turystów poprzez jego zalety różnicowania</li><li>■ Demonstrowanie gospodarczych i zatrudnieniowych korzyści zróżnicowania oraz społeczności studentów zagranicznych</li></ul>

## Podsumowanie Cultural Diversity Strategy Action Plan 2008–2011<sup>85</sup>

Krytycznym dodatkiem do nowej strategii jest wcześniejsze zapewnienie społecznościom kwalifikacji, żeby zdolne były do efektywnego zaangażowania się w lokalne i stanowe rządy. Społecznościom mniejszości brak jest zrozumienia systemów rządzenia i tego jak działają one w praktyce, zatem rozwój kwalifikacji ma w zamierzeniu umożliwienie lokalnym osobom interwencji na płaszczyźnie opartej na doświadczeniach. Ostatecznie, Miasto argumentuje, że poprzez klarowność i poczucie wartości, wystarczające by angażować się w odpowiedni dialog interesariuszy, migrancka społeczność pozyska silny głos i stanie się efektywnym partnerem w miejskich rządach.

## Rola lokalnego rządu

Polityka wielokulturowości wbudowana jest w legislację. Community Relations Commission and Principles of Multiculturalism Act 2000 (poprawka 2003) ustanawia cztery zasady wielokulturowości, do których muszą się dostosowywać szefowie wszystkich władz publicznych oraz każda rada. Te cztery zasady opisane zostały w poniższej ramce.

### Zasady wielokulturowości<sup>86</sup>

<b>Zasada 1</b>	Wszystkie osoby powinny posiadać najlepszą możliwość do przyczyniania się oraz udziału we wszystkich aspektach życia publicznego, w którym mogą legalnie uczestniczyć.
<b>Zasada 2</b>	Wszystkie osoby i instytucje powinny respektować i uwzględniać kulturę, język oraz religię innych w ramach australijskiej struktury prawnej i instytucjonalnej, gdzie ogólnie przyjętym językiem jest angielski.
<b>Zasada 3</b>	Wszystkie osoby powinny mieć najlepszą możliwą okazję do korzystania i brania udziału w odpowiednich działaniach i programach zapewnionych czy administrowanych przez rząd.
<b>Zasada 4</b>	Wszystkie instytucje powinny rozpoznawać językowe i kulturowe zasoby w populacji jako cenne źródło i promować to źródło w celu zmaksymalizowania rozwoju stanu.

Zgodnie ze strategią 2008-2011, zasady te adaptowane są poprzez rozwój planu społecznego w odpowiedzi na wskazówki Social/Community Planning oraz postanowienia Management Planning Local Government Act 1993 oraz związanych z nim uregulowań.

Własna polityka społeczna miasta Sydney przyjęta została w roku 2006 na okres czterech lat. Strategia różnicowania reprezentuje jej rozszerzenie poprzez zastosowanie zasad i ról, które definiuje, jak również zapewnienie ulepszonego dotarcia i skupienia się na ludziach o kulturowo i językowo zróżnicowanym pochodzeniu.

## Budowanie w oparciu o sukces

Strategia 2008-2011 ulepsza i konsoliduje istniejące inicjatywy. Zespół strategii rozpoznaje trudność zmierzenia sukcesu w sposób namacalny, biorąc pod uwagę subtelny charakter relacji ze społecznością i zaufania. Zespół jest w rękawie tworzenia sposobów na ocenienie poczynionych postępów. Miasto Sydney posiada już na swoim koncie wiele osiągnięć na polu kulturowego różnicowania. Należą do nich:

<sup>85</sup> City of Sydney (2009): The Cultural Diversity Strategy (2008-2011)

<sup>86</sup> Ibid.

- **Program „Życie w harmonii” (Living in Harmony).** W tygodniach poprzedzających Dzień Harmonii (21 marca), miasto oraz grupy z lokalnych społeczności organizują koncerty, kulturowe dyskusje, wieczory filmowe, wycieczki międzykulturowe oraz warsztaty mające na celu promowanie zrozumienia oraz interakcję społeczności.
- **Słownik Sydney (Dictionary of Sydney).** Prezentacja historii metropolitalnego Sydney w Internecie oraz poprzez inne media, oferująca ogromną ilość materiału na temat różnych grup etnicznych i kulturowych oraz fora dla publicznej dyskusji, edukację i rozrywkę.
- **Biblioteki.** Rozszerzone zbiory książek, w co najmniej dziewięciu językach społeczności, zapewniane są przez biblioteki Rady Miasta, w oparciu o dane i potrzeby klientów.
- **Programy dotacji i sponsoringu.** Większe zabezpieczenie i finansowanie dla szeregu grup społecznościowych nakierowane na społeczność narażone. Projekty usiłują promować wymianę międzykulturową.
- **Kulturowo różnicowana siła robocza w radzie.** Do lipca 2006 roku, 25% personelu miasta urodziło się poza Australią. Miasto zatrudnia również specjalistyczny personel ds. różnicowania, taki jak jego urzędnik ds. rozwoju wielokulturowego (Multicultural Development Officer).

### Implementacja

Dla każdego z kluczowych celów strategii ustanowiono plan implementacji. Każdy aspekt jest podzielony na specyficzne działania wraz z wyznaczeniem odpowiedzialnych wydziałów, określeniem przedziału czasowego i korzystania ze środków. W większości przypadków oceny dokonuje się na bieżąco i

w rocznym przedziale czasowym, podczas gdy zapewnienie środków pochodzi z uprzednio wyznaczonego budżetu rady.

Oprócz przygotowania podsumowania na koniec roku, Annual Cultural Diversity Strategy Status Report (roczny raport dot. statusu strategii różnicowania kulturowego) odnotowuje „osiągnięcia ostatnich 12 miesięcy” oraz identyfikuje nowy plan działania na kolejny rok. W połączeniu z Multicultural Advisory Panel (wielokulturowym panelem doradczym), personel rady oraz interesariusze społeczności dokonują przeglądu postępów w odniesieniu do uzgodnionych celów strategii. Intencją jest ulepszenie świadczeń oraz wspieranie różnicowania w jak najbardziej efektywny sposób. W momencie zakończenia w roku 2011, dokonana zostanie niezależna ocena implementacji Cultural Diversity Strategy, w celu poinformowania o tym jaki jest kolejny etap planowania procesu różnicowania kulturowego.<sup>87</sup> Przykładowo, miasto bada w jaki sposób planowanie mieszkalnictwa i użytkowania terenu może najefektywniej ułatwić inkluzję oraz integrację.

Diversity Strategy nadal stał przed wyzwaniem tego jak w najbardziej efektywny sposób wykorzystywać zasoby, podczas gdy inne agendy – przede wszystkim zajmujące się zrównoważeniem środowiska naturalnego – posiadają w swojej gestii znacznie większe środki oraz głęboką strukturę organizacyjną. Jednym z podejść przyjętych przez zespół strategii jest szeroko pojęte doradztwo dla niektórych radnych, promujące znaczenie oraz osiągnięcia procesu planowania różnicowania, w nadziei pozyskania silnego wewnętrznego wsparcia dla swojej misji. Promocja ta łączy opartą na danych analizę z ważnymi, lokalnymi historiami sukcesu, które postrzegane są jako posiadające pewien dar przekonywania.

<sup>87</sup> Ibid.

## Ewaluacja oraz wnioski dla innych miast

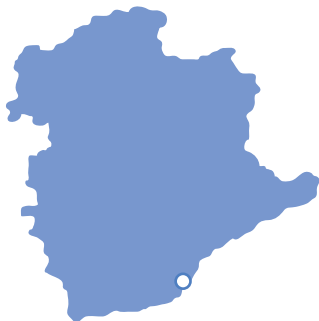
Cultural Diversity Strategy 2008-2011 zapewnia bardzo pomocną strukturę dla koordynacji i promowania inicjatyw wspierających grupy mniejszości etnicznych w całym mieście Sydney. Wizja zróżnicowania lokalnego rządu jest innowacyjna w tym, że rozpoznaje bieżącą wagę wewnętrznego i zewnętrznego doradztwa. Miasto Sydney to myślący przyszłościowo rząd lokalny w dziedzinie zróżnicowania. Zdaje sobie sprawę, że społeczna inkluzja nie wydarzy się w sposób naturalny. W rezultacie jego program oparty jest na założeniu, że kulturowy kosmopolityzm musi zostać stworzony dzięki znacznej pracy na poziomie obywatelskim. Budowanie zaufania i autentycznych relacji pomiędzy podzielonymi społecznościami wymaga długotrwałego, stałego zaangażowania.

Nowa strategia zróżnicowania idzie o krok dalej, niż wiele inicjatyw inkluzji, w zapewnianiu możliwych do zaimplementowania mechanizmów, mających na celu podniesienie umiejętności społeczności etnicznych tak, by ich głosy zostały faktycznie wysłuchane. Wiele programów dla interesariuszy społeczności nie bierze pod uwagę tego jak mniejszości komuni-

kują swoje potrzeby i swoje wspólne przesłanie. Kluczowe punkty najlepszej praktyki:

- **Integracja ma miejsce w ramach i poprzez społeczności** – nawet kiedy społeczności te tworzą zróżnicowane grupy nowo przybyłych. Międzykulturowa nauka, dzięki wymianie doświadczeń, jest ważnym krokiem w kierunku społecznej spójności.
- **Gazety społeczności oraz inne media społeczności mogą być spożytkowane w celu przedstawiania członków i grup zróżnicowanej społeczności.** Zaszczepi to poczucie tożsamości i przynależności.
- **Skupianie społeczności razem wymaga stałej inwestycji w czas, cierpliwość i przestrzeń.**
- Zorientowanie się w jaki sposób twoja społeczność może pomóc w budowaniu mostów z inną społecznością etniczną w twojej dzielnicy poprzez organizację wspólnej imprezy, zaproszenie na nadchodzące święto kulturalne czy wspólne zobowiązanie się do rozwiązania lokalnego problemu.

Skupiając się na roli nastawień, w kombinacji z umiejętnościami interpersonalnymi, Miasto Sydney pokazuje jak strategia lokalnego rządu może sięgnąć poza numeryczny problem inkluzji. Rozleglejsze kwestie wiary, zaufania oraz kapitału społecznego są również brane pod uwagę. Stawienie czoła tym wnikliwym aspektom, ważność strategii, inteligentna struktura oraz inkluzywny podział pracy są kluczowym przesłaniem Sydney.



# Barcelona

Położona na północno-wschodnim wybrzeżu Hiszpanii, w sercu Katalonii, Barcelona uosabia współczesną olimpijską historię sukcesu. Miasto liczące 1,7 mln ludzi było świadkiem głębokiej regeneracji miejskiej, a obecnie rozpoznawane jest na światowej scenie jako innowacyjna, pewna siebie stolica mediów, sztuki, edukacji oraz turystyki. Miasto zlokalizowane jest w dużym regionie metropolitalnym o powierzchni 3,237 km<sup>2</sup>. Jego populacja liczy 3 mln, co sprawia, że jest jedną z największych aglomeracji w Południowej Europie.<sup>88</sup>

Historia Barcelony reprezentuje niezwykle przykłady tego jak miasto może określić siebie na nowo na przestrzeni jednego pokolenia. Komentatorzy i praktycy na całym świecie szukają w niej teraz inspiracji, najlepszych praktyk oraz przywództwa. Począwszy od lat 80., Barcelona wyłaniała się z okresu podsyconego deindustrializacją upadku, by stać się jednym z najbardziej dynamicznych centrów kulturalnych i rozrywkowych w Europie. Barcelona z powodzeniem odwróciła proces spadku w ciągu jedynie dwóch dekad, zyskując

zielone przestrzenie, regenerując swoje dzielnice centralne i tworząc nowe centra rozrywki. Przywództwo miasta oraz strategia metropolitalna podsyściły międzynarodową ambicję, aby stać się gospodarzem imprez i wydarzeń międzynarodowych. Te, w rezultacie, napędziły pilnie potrzebne inwestycje w infrastrukturę. Igrzyska Olimpijskie stały się katalizatorem dla modernizacji istniejących budynków i wizerunku miasta oraz wzbogacenia jego krajobrazu, przy jednoczesnym ulepszeniu globalnych połączeń. W ostatnich latach miasto przechodziło przez ambitną fazę rozwoju z pewnością siebie, wykorzystując swój wysoki poziom jakości życia do wsparcia procesu pozycjonowania go jako kluczowego centrum gospodarki opartej na wiedzy. Dzisiaj Barcelona jest jednym z najszybciej rosnących w Europie centrów finansowych i biznesowych, źródłem tworzenia znacznej ilości miejsc pracy w zróżnicowanych sektorach.

Barcelona musi obecnie stawić czoła wielu wyzwaniom, o ile chce skonsolidować swoje osiągnięcia z ostatnich dwóch dekad. Należy poprawić koordynację miasta i rządów metropolitalnych, w celu zmaksymalizowania jego atrakcyjności dla biznesowych klastrów. Jeżeli chodzi o posunięcie naprzód marki Barcelony, miasto musi nadal angażować społeczność w tworzenie struktury turystycznej, która komplementuje lokalne procesy kulturowe.

<sup>88</sup> Cahyadi, C and TenBrink, S (2004): Barcelona Metropolitan Economic Strategy, Global Urban Development

## KLUCZOWE OBSZARY GLOBALNEGO POTENCJAŁU

---

### **Przywództwo miejskiej transformacji**

„Barceloński model” reurbanizacji uznawany jest za światowego lidera i reprezentuje polityczny model europejskiej demokracji społecznej, wiedziona przez miejskich planistów, architektów, ekonomistów i liderów politycznych.

---

### **Styl życia i marka**

Barcelona cieszy się wysokim statusem oraz rozpoznawalnością marki w świecie dzięki rewitalizacji swoich sektorów kulturalnego, rekreacyjnego oraz wypoczynkowego oraz ulepszonego transportu oraz infrastruktury usługowej. Jej wyjątkowe referencje odnośnie jakości życia oraz przystępność są głównymi czynnikami generującymi turystykę, inwestycje oraz biznes z wyższej półki.

---

### **Kreatywna innowacja**

Miasto pielęgnuje odnoszące ogromne sukcesy branże kreatywne, zmobilizowane przez siłę napędową małych, elastycznych firm. Lokalna agencja Barcelona Activa była pionierskim partnerem różnicowania i profesjonalizacji gospodarki.

---

### **Duma obywatelska oraz rządy zorientowane na społeczność**

Od fazy olimpijskiej modernizacji, innowacyjni liderzy Barcelony pozycjonowali miejskie projekty infrastrukturalne jako włączające obywateli i do nich należące. Filozofia przedsiębiorczości miasta, prowadzona przez „miejskie obywatelstwo”, była kluczowa w zdobyciu politycznego poparcia dla rozwoju na wielką skalę.

---

## KLUCZOWE WYZWANIA W STOSUNKU DO GLOBALNEJ KONKURENCJI

---

### **Brak metropolitalnej koordynacji**

Barcelona posiada bardzo silne przywództwo oraz ambicje, ale na poziomie metropolitalnym nie ma wystarczającej spójności i zgody wokół planów na przyszłość. Wymagana jest bardziej jasno sprecyzowana koordynacja w celu zjednoczenia zasadniczo różnych i nie połączonych ze sobą projektów w spójne programy.

---

### **Nie w pełni rozwinięta przyłączalność**

W celu wsparcia już wysokiego poziomu biznesowej przyjazności, wymagana jest konkretna uwaga odnośnie poprawy szybkobieżnych połączeń kolejowych z resztą Europy poprzez Francję. Połączenia lotnicze wymagają uwagi, biorąc pod uwagę decyzję Iberii o konsolidacji swojej działalności w Madrycie.

---

### **Ograniczony zakres językowy i kulturowy**

Barcelona posiada naturalną przewagę jako miasto dwujęzyczne, ale nie ma w równej mierze wielonarodowego potencjału językowego jak porównywalne centra wiedzy, takie jak Amsterdam i Zurych. Miasto odniosłoby korzyści z promowania angielskiego jako trzeciego języka.

---



Barcelona uważana jest za wiodący przykład miasta, którego przywództwo jest właściwie skupione na nakierowanym rozwoju zasobów i pozycjonowaniu.<sup>89</sup> Katalońska stolica konsekwentnie wspinała się po drabinie atrakcyjności dla biznesu Cushman & Wakefield's *European Cities Monitor*, dochodząc do czwartego miejsca w roku 2009 z miejsca 11 w roku 1990. Badanie z roku 2009 wykazało, że europejska społeczność biznesowa uważa Barcelonę za miasto, które robi najwięcej, żeby się poprawić i rozwinąć. Przez ostatnie dwa lata miasto ocenia się również jako najwyższej jakości środowisko do życia.<sup>90</sup> Reputacja biznesowa Barcelony jest również wzmocniona przez fakt, iż w mieście ma swoją siedzibę jedna z 20 najlepszych szkół biznesu a świecie (IESE).<sup>91</sup>

Barcelona była w ostatnich trzech dekadach świadkiem wyjątkowego wzrostu liczby odwiedzających, w miarę jak stała się światowego kalibru docelowym miejscem podróży. Ilość turystów potroiła się pomiędzy rokiem 1990 a 2005. Wzrost liczby pasażerów lotniczych również robi wrażenie, a główny port lotniczy miasta odnotował 650% wzrost w ilości obsługiwanych podróży pomiędzy 1977 a 2007 rokiem.<sup>92</sup>

### Zasięg globalny, otwartość oraz obecność międzynarodowa

Zobowiązanie Barcelony do otwartości i umiędzynarodowienia ilustruje jej działalność w sieci miast, zarówno na poziomie regionalnym, jak i globalnym.<sup>93</sup> Na szczęblu regionalnym, municypalny rząd Barcelony jest wiodącym promotorem konstytucji United Cities and Local Governments (UCLG), pierwszej rzeczywiście międzynarodowej organizacji rządów lokalnych, która ma swoją siedzibę w Barcelonie.

Do połowy lat 90. Barcelona zaczęła eksportować „model barceloński” strategicznego planowania miejskiego do miast Ameryki Łacińskiej. Municypalne władze Barcelony stworzyły Iberoamerykańskie Centrum na rzecz Strategicznego Rozwoju Miejskiego (CIDEU) jako sieć iberoamerykańskich miast, które zobowiązały się do strategicznego zwrócenia się w kierunku zrównoważonego rozwoju. Sekretariat CIDEU kierowany jest przez radnego miasta Barcelony, a jego stała siedziba zlokalizowana jest w Barcelonie. Obecnie Barcelona stała się legalnym węzłem w sieci globalnych rządów.<sup>94</sup>

Wyzwaniem dla jej zespołu rządzącego było przełożenie popularności wśród turystów na migrację zróżnicowanych i utalentowanych populacji. Rada miasta Barcelony nieustannie zмага się z dopasowaniem spraw natury społecznej z gospodarczą konkurencyjnością, poprzez podkreślanie współpracy interesariuszy społecznych oraz udziału obywateli w rozwoju strategii i implementacji. Takie inkluzywne podejście włącza politykę miasta nakierowaną na zróżnicowanie, społeczne możliwości oraz umiędzynarodowienie.

<sup>89</sup> Saffron Brand Consultants (2009), 'The Saffron European City Brand Barometer. Revealing Which Cities Get The Brands They Deserve.'

<sup>90</sup> Cushman & Wakefield (2009), *European Cities Monitor 2009*, p.3

<sup>91</sup> [http://www.careerdynamo.com/mba\\_ww\\_ft\\_rank\\_2001.html](http://www.careerdynamo.com/mba_ww_ft_rank_2001.html)

<sup>92</sup> ETOA (2005), [http://www.etoa.org/Pdf/visit\\_britain\\_olympics\\_response.pdf](http://www.etoa.org/Pdf/visit_britain_olympics_response.pdf); [http://en.wikipedia.org/wiki/Barcelona\\_Airport#cite\\_note-stats2008-1](http://en.wikipedia.org/wiki/Barcelona_Airport#cite_note-stats2008-1)

<sup>93</sup> M. Salomon (2009), 'Local Governments as Foreign Policy Actors and Global Cities Network-Makers: The Cases of Barcelona and Porto Alegre', *GaWC Research Bulletin* 305

<sup>94</sup> *Ibid.*



## Dynamika populacji i zróżnicowanie demograficzne

Populacja miasta Barcelona spadła od jej szczytu 1,9 mln w latach 70. Po szerzącym się spadku i emigracji, populacja miasta obecnie ma tendencję wzrostową i w roku 2010 osiągnęła poziom 1,7 mln. Odradzanie się populacji jest związane w dużym stopniu z nagłym przybyciem nowych przybyszów w ostatniej dekadzie. Pomiędzy 2001 a 2008 rokiem, imigrancka populacja miasta wzrosła z ponad 3% do 17% całkowitej populacji. Imigranci urodzeni za granicą stanowią obecnie ponad 250 tys. populacji miasta.

### Obecność firm globalnych

Od Olimpiady w roku 1992, Barcelona przyciąga znaczną liczbę firm międzynarodowych, w szczególności w przemyśle oraz zaawansowanych usługach. Region Katalonii ma najwyższą liczbę zagranicznych firm w Hiszpanii, a 90% z nich zlokalizowanych jest w metropolitalnym regionie Barcelony. Faktycznie, ponad połowa wszystkich japońskich, francuskich, niemieckich, północnoamerykańskich i holenderskich firm w Hiszpanii zlokalizowanych jest w Katalonii, a 80% z nich przeniosło się tam w ciągu ostatnich dziesięciu lat.<sup>95</sup>

Sukces Barcelony w porównaniu z innymi głównymi (i konkurującymi) miastami robi wrażenie. Pomiędzy 2003 a 2006 rokiem, Barcelona znajdowała się globalnie na 38 miejscu pod względem przyciągania projektów bezpośrednich inwestycji zagranicznych typu greenfield, bardzo dobry wynik, przed Amsterdamem, Toronto i Frankfurtami.<sup>96</sup>

## Inwestycje podmiotów zagranicznych

Igrzyska Olimpijskie odegrały żywotną rolę w podniesieniu reputacji Barcelony w świecie jako odnowionego miasta z perspektywami pasującym do inwestycji rynków wschodzących i tych o ustalonej pozycji. Transnarodowe inwestycje stały się coraz bardziej ważne w obliczu upadku branż wytwórczych i nacisku na sektory wysoko zaawansowanych technologii. Zona Franca – wolnocłowy zaawansowany port przemysłowy miasta – przyciągnął szeroki wachlarz transnarodowych producentów, szczególnie japońskich. W rezultacie w ciągu ostatniej dekady Barcelona przewodziła w Hiszpanii pod względem ilości otrzymanych bezpośrednich inwestycji zagranicznych (20-25% całości). W roku 2004 Barcelona została jednomyślnie ogłoszona Europejskim miastem przyszłości przez magazyn FDI i pozostaje w pierwszej piątce w roku 2010.<sup>97</sup> Największymi ograniczeniami dla dalszych inwestycji są niewystarczające używanie języka obcego, transport lotniczy oraz koszty frachtu.

### Otwartość na migrację

Bogata pod względem kulturalnym, tętniąca życiem i gościnna Barcelona w naturalny sposób przyciąga migrantów, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Miasto posiada historię migracji. W latach 50. i 70. było świadkiem ogromnego napływu ludzi przyciągniętych przez przemysł Barcelony oraz inną działalność produkcyjną.<sup>98</sup> Letnie Igrzyska Olimpijskie w roku 1992 pokazały walory miasta, ale do roku 2001 poniżej 4% populacji urodziło się za granicą, a masowa turystyka zdystansowała stałą migrację.<sup>99</sup> Ostatnio jednakże miasto doświadcza dramatycznego

<sup>95</sup> Ajuntament de Barcelona (2010): Barcelona Business: Foreign Investment, [http://w3.bcn.es/V44/Home/V44HomeLinkPI/0,3655,71420027\\_80835241\\_3,00.html](http://w3.bcn.es/V44/Home/V44HomeLinkPI/0,3655,71420027_80835241_3,00.html)

<sup>96</sup> LocoMonitor (2007), 'Top 50 Cities Ranked By Performance In Attracting FDI (2003-2006)',

<sup>97</sup> Ajuntament de Barcelona (2010): Barcelona Business: Foreign Investment

<sup>98</sup> Ajuntament de Barcelona (2010): Integrating urban model, undergoing constant transformation, ([http://w3.bcn.es/V44/Home/V44HomeLinkPI/0,3655,71420027\\_88677875\\_3,00.html](http://w3.bcn.es/V44/Home/V44HomeLinkPI/0,3655,71420027_88677875_3,00.html))

wzrostu różnicowania, wywołanego nowymi przybyszami z Europy Zachodniej, Ameryki Południowej oraz Wschodniej Azji. Największe migranckie populacje pochodzą w Ekwadoru, Dominikany, Włoch, Maroka, Argentyny, Pakistanu i Chin.<sup>100</sup> Obecnie na ulicach miasta można usłyszeć około 150 języków.

Integracja imigrantów do społeczności biznesowej zdarzyła się prawie ad hoc, ale do pewnego stopnia zarządzana jest przez **Barcelona Activa** dzięki serii programów stworzonych by uruchomić powiązania międzynarodowe oraz potencjał przedsiębiorczości. Założono centra rozwoju biznesu w celu zapewnienia narzędzi do rozpoczęcia działalności, inspirowania nowych projektów oraz kultywowania etosu profesjonalizacji wśród młodych imigrantów i nie imigrantów. Prawie jedna trzecia przedsiębiorców to imigranci, dwukrotny wzrost w całkowitej populacji.<sup>101</sup>

Jednakże Barcelonie brakuje całościowego podejścia w obszarze metropolitalnym, składającym się z 34 gmin. W samym mieście istnieje bezwarunkowa strategia sieciowej reakcji w ramach rządu miasta, gdzie usługi dla migrantów oferowane są poprzez adaptowanie usług głównego nurtu, by zaspokoić potrzeby różnicowania. Pozostaje również poczucie, że Barcelona musi jeszcze w pełni wykorzystać swoje zalety i przelozyc wysoką ilość turystów na stałych migrantów. Wraz z jej transformacją w

napędzaną przez wiedzę gospodarkę, potrzeba rekrutacji talentu, zarówno krajowego, jak i zagranicznego, ma fundamentalne znaczenie dla sukcesu miasta. Jakość życia miasta oraz gospodarcza żywiołowość pozostają jego największym kapitałem jeżeli chodzi o przyciąganie nowych migrantów.

W celu wzmocnienia swojej otwartości, Barcelona musi stawić czoła wielu obawom, które negatywnie wpływają na stałą relokację urodzonego za granicą talentu. Należą do nich brak językowej otwartości oraz nieumiejętność jasnego zdefiniowania przyszłej wizji miasta. Rozwój nowej strategii dla regionu metropolitalnego w latach 2009-10 wziął te obawy pod uwagę i ma na celu do nich się odnieść.

Barcelon **a**ctiva

<sup>99</sup> Ajuntament de Barcelona (2006): BARCELONA EN XIFRES, ([www.bcn.es/estadistica/catala/dades/inf/guies/bcn.pdf](http://www.bcn.es/estadistica/catala/dades/inf/guies/bcn.pdf))

<sup>100</sup> Ajuntament de Barcelona (2006): Estructura de la població, <http://web.archive.org/web/20071221131647/http://www.bcn.es/estadistica/catala/dades/anuari/cap02/C0201090.htm>

<sup>101</sup> Cities of Migration (2010), 'Innovation, Entrepreneurship and Immigrants: Barcelona Activa', <http://citiesofmigration.ca/barcelonaactiva/lang/en/>

## Inicjatywa studium przypadku:

### Porta22, Barcelona

Porta22 to doskonały przykład usługi dostępnej dla wszystkich ludzi w Barcelonie, którzy poszukują zatrudnienia. Zrodzona i wprowadzona przez Barcelona Activa, agencję rozwoju gospodarczego miasta, Porta22 wspiera ludzi w przejściu od braku pracy do zatrudnienia. Pomaga również osobom zatrudnionym w znalezieniu nowego stanowiska pracy czy zawodu. Ta usługa rozwoju kariery specjalistycznej jest dostępna, bezstronna, anonimowa i bezpłatna dla wszystkich. Chociaż nie jest konkretnie skierowana do grup mniejszości, unikalne podejście Porta22 jest szczególnie pomocne rosnącej populacji migrantów w Barcelonie.

W ostatnich dekadach proces transformacji w Barcelonie miał miejsce dość gwałtownie. Marka miasta, pozycjonowanie globalne oraz gospodarka również uległy zmianie. Struktura produkcji Barcelony oraz rynek pracy rozwinęły się jako sektory strategiczne. Doprowadziło to do wzrostu ilości nowych miejsc pracy, o której nie byłoby mowy jeszcze kilka lat wcześniej na lokalnym rynku pracy. Rada Miasta Barcelony wyczuliła rosnący popyt na usługi związane z karierą zawodową, nie tylko dla Barcelończyków, ale również migrantów chcących skorzystać na sukcesie miasta. Porta22 założona została w celu wzmocnienia kwalifikacji zawodowych tak, by zarówno migranci, jak i Barcelończycy mogli uczestniczyć w transformacji Barcelony.

## Historia, misja oraz działania

Misją powołanej w roku 2003 Porta22 jest „wykrywanie profesjonalnego potencjału lub talentu osób, na które składa się dodanie ich wiedzy, umiejętności oraz zainteresowań; jak również zidentyfikowanie nowych bądź wyłaniających się zawodów, które lepiej pasują do tych osób.”<sup>102</sup> Jej supernowoczesne usługi i systemy „łączą ludzi z zatrudnieniem oraz pomagają im w zrozumieniu wymagań różnych form pracy.”<sup>103</sup>

Porta22 to interaktywna usługa informacyjna dotycząca zatrudnienia, która jednocześnie pomaga użytkownikom zdiagnozować swój własny zestaw umiejętności i skojarzyć je z możliwościami zatrudnienia w mieście.

Porta22 osiąga wyniki dzięki efektywnej kombinacji trzech różnych formatów: samodzielnego korzystania z zawartości i zasobów cyfrowych; indywidualnego doradztwa; oraz kompletnego programu działań, w tym kursów szkoleniowych oraz warsztatów z rozwoju umiejętności, poszukiwania pracy oraz zmiany zawodu.

Przykładowo, Porta22 oferuje osobom możliwość zidentyfikowania swoich zainteresowań i zmierzenia ich kluczowych kompetencji oraz osobistych umiejętności na podstawie własnej wiedzy i samooceny. Porta22 posiada również cyfrowy katalog pokazujący wiele z możliwości pracy w mieście. Katalog Zajęć Zawodowych

<sup>102</sup> Molero, A (2010): Personal Communication, Barcelona Activa

<sup>103</sup> OECD LEED Programme (2009): Promoting Entrepreneurship, Employment and Business Competitiveness, The Experience of Barcelona

Porta22 jest wynikiem stałych, intensywnych działań badawczych dokonywanych przez Lab22, zaplecza Porta22, wraz z jej Siecią Wiedzy, na którą składają się uniwersytety, stowarzyszenia zawodowe oraz prywatne firmy.

Poza przydatnością w identyfikacji możliwości pracy, diagnoza osobistych kompetencji i kwalifikacji jest również kluczową metodą, dzięki której osoby mogą rozwinąć swoją wydajność oraz poprawić atrakcyjność dla pracodawcy. W celu wspierania tego procesu Porta22 tworzy i organizuje kursy szkoleniowe rozwoju umiejętności zawodowych, które oferowane są na codzień.

Porta22 rozwija obecnie nowy projekt oparty na osobistych umiejętnościach i ich ewaluacji. Składa się na niego baza danych wypełniona życiorysami oraz profilami kwalifikacji użytkowników Porta22, które dostarczy firmom prywatnym cenne źródło do celów rekrutacji presonelu.

## Dowody ogólnego wpływu

Ostatnie przeglądy oraz dane z Barcelona Activa sugerują, że Porta 22 jest sukcesem nie mającym sobie równych.

W roku 2009, przegląd programu OECD LEED zasugerował, że „wyrafinowanie systemu Porta22, jego cele oraz robiąca wrażenie ilość dostępnych informacji jest unikalna w skali światowej.”.<sup>104</sup>

Liczby odnośnie użytkowania są równie imponujące. Od jej powstania w roku 2003 ponad 100 tys. osób skorzystało z ułatwień Porta22. Analiza liczb z roku 2008 zawarta została w tabeli poniżej.

### Porta22 – ilość użytkowników w roku 2009<sup>105</sup>

Rodzaj użytkownika	Ilość
Indywidualni użytkownicy platformy multimedialnej	20,912
Osobiste konsultacje	16,395
Uczestnicy sesji grupowych na platformie multimedialnej	21,574
Uczestnicy w programie zajęć	15,232

## Wsparcie dla grup mniejszości i migranckich

Barcelona Activa przyznaje, że chociaż to ułatwienie nie jest skierowane konkretnie dla grup mniejszości, bardzo je wspiera. Zgodnie z danymi z roku 2009, Porta22 miała kontakt z 4 095 migrantami z Unii Europejskiej i 2 235 migrantami spoza Unii. Dane te reprezentują 12,6% i 7,2% całkowitej liczby uczestników zaangażowanych w działania Porta22. Spośród tych migrantów, 60,2% było bezrobotnych.

Porta22 reprezentuje most pomiędzy zmieniającym się rynkiem pracy Barcelony i jej strukturą demograficzną.

Istnieje wiele sposobów, dzięki którym tak się dzieje:

- **Lepszy dostęp oraz widoczność nowych możliwości.** Nowe możliwości zatrudnienia, które przedtem nie istniały lub które były ukryte są obecnie dostępne dla wielu nowych grup w ramach struktury populacji

<sup>104</sup> Ibid.

<sup>105</sup> Barcelona Activa (2010): Porta22, <http://www.porta22.com/porta22/cat/>

miasta dzięki Porta22. Jak sugeruje OECD, Porta22 okazała się szczególnie ważna „dla migrantów nowych na barcelońskim rynku pracy, potrzebujących na nim orientacji.”<sup>106</sup>

- **Otwarte i inkluzywne podejście.** Porta22 pracuje otwarcie ze wszystkimi. Oprócz angażowania się z młodymi absolwentami i wykwalifikowanymi profesjonalistami, Porta22 poraktywnie działa z wieloma grupami mniejszości i marginesu, w tym kobietami i ludźmi młodymi, jak również z wykwalifikowanymi i niewykwalifikowanymi migrantami. W celu zoptymalizowania dostępności, biuro obsługi klienta Porta22 zatrudnia personel chętny do pomocy i doradzania osobom, które chcą poprawić swój status zawodowy. Dostęp do zawartości internetowej jest jedynie częścią tych wartościowych usług.
- **Wczesne dotarcie i szkolenie.** Porta22 skierowana jest szczególnie do ludzi młodych, którzy przerzucają się ze studiów akademickich na rynek pracy. Pomaganie ludziom w zintegrowaniu się z siłą roboczą od wczesnego wieku, wzmacnia inkluzję.
- **Doskonale i odpowiednie zaprojektowanie udogodnień.** Jakość i dostępność bezpłatnych i otwartych udogodnień Porta22

oraz łatwa przestrzeń dostępu zachęca wszystkich do korzystania z niej.

- **Żywo reagujące i zwrotne zapewnienie usług.** Usługa ta jest bardzo elastyczna i dynamiczna. Ponieważ Porta22 ściśle śledzi rynek pracy oraz trendy populacji w Barcelonie, jest w stanie szybko się rozwijać i efektywnie zaspokoić potrzeby, takie jak przyjazd nowej grupy migrantów do miasta.
- **Zapewnienie usługi na miarę.** Indywidualne podejście, które przyjmuje Porta22 pozwala dopasować jej serwis do szczególnych potrzeb jego użytkowników. Personel w centrum nieustannie stara się skojarzyć użytkowników z najbardziej odpowiednimi narzędziami wsparcia.
- **Anonimowość.** Ponieważ z ułatwień Porta22 można korzystać anonimowo, nie ma żadnych barier w korzystaniu z nich oraz w dalszej progresji użytkowników, aż do możliwości zatrudnienia.

W rezultacie połączenia wszystkich tych czynników, Porta22 jest kluczowym narzędziem w dążeniu Barcelony do aktywnego promowania atrakcyjności i integracji migrantów z jej rynkiem pracy.

### **Promocja i zapewnienie angielskiego jako trzeciego języka działającego w Barcelonie**

Porta22 jest w trakcie procesu włączania angielskiego jako języka używanego obok hiszpańskiego i katalońskiego. Aby osiągnąć ten cel, Porta22 oferuje obecnie angielską wersję swoich kursów szkoleniowych rozwoju zawodowego. Zamierzeniem jest przedstawienie nowym migrantom w mieście lokalnych możliwości zatrudnienia i wyposażenie ich w kwalifikacje, które ich zabezpieczą. Jednocześnie najbardziej ważne treści Porta22 są tłumaczone na angielski. Wspiera to ambicje Porta22 mające na celu promowanie i wprowadzanie angielskiego jako trzeciego języka.

<sup>106</sup> OECD LEED Programme (2009): Promoting Entrepreneurship, Employment and Business Competitiveness, The Experience of Barcelona

Według Barcelona Activa, sukces Porta22 można przypisać intensywnym pracom badawczym i produkcji przeprowadzonych dzięki współpracy z instytucjami eksperckimi, które składają się na Sieć Wiedzy Porta22. System oparty jest na modelu Cité des Métiers, stworzonym w Paryżu we wczesnych latach 90. jako część Cité des Sciences et de l'Industrie. Jeżeli chodzi o kapitał to Porta22 finansowana jest przez Barcelona Activa. W roku 2007, dysponowała budżetem wysokości €1,4 mln.<sup>107</sup>

Według OECD, „jest mało prawdopodobne by imigracja do Barcelony została spowolniona proporcjonalnie do obecnych warunków ekonomicznych i możliwości zatrudnienia, zatem siła robocza będzie nadal rosła dzięki źródłom międzynarodowym.”<sup>108</sup> W rezultacie, w nadchodzących latach usługa ta, zapewniana migrantom przez Porta22, stanie się jeszcze bardziej znacząca jako środek do promowania i zarządzania różnicowaniem miasta.

### Podsumowanie

Istnieje wiele ogólnych czynników, które przyczyniają się do sukcesu Porta22. Chociaż wiele z tych czynników nie jest bezpośrednio przystosowanych do ekonomicznej inkluzji migrantów i międzynarodowego talentu, są one tym niemniej bardzo efektywne w działaniu na tym polu:

- Porta22 wykryła nowe i rzeczywiste potrzeby osób w odniesieniu do ich kariery zawodowej. Przed wprowadzeniem Porta22, podejście miasta do zatrudnienia skupiało się przede wszystkim na bezrobociu i wykluczeniu z rynku pracy. Wraz z Porta22 uwaga miasta przeniosła się na zatrudnienie, rozwój zawodowy oraz wzmocnienie pozycji (empowerment).
- Porta22 z powodzeniem wkroczyła na obszar uprzednio zmonopolizowany przez szkoły dla menadżerów oraz firmy rekrutacyjne. Dostarcza publiczną usługę, która jest odpowiedzią na prywatne potrzeby.
- Dzięki swojemu innowacyjnemu i atrakcyjnemu podejściu do poszukiwania pracy, Porta22 stwarza pozytywne zainteresowanie wśród migrantów i nie migrantów, młodzieży i dorosłych.
- Dokładna i rygorystyczna praca Porta22 zbudowała relacje zaufania i pewności siebie z firmami prywatnymi. Podniosło to poziom zaangażowania i współpracy przy projekcie, co pozwala Porta22 na stworzenie nowej zawartości oraz działalności szkoleniowej.

<sup>107</sup> OECD LEED Programme (2009): Promoting Entrepreneurship, Employment and Business Competitiveness, The Experience of Barcelona

<sup>108</sup> Ibid.

Posuwając się naprzód, istnieją możliwości poszerzenia i pogłębienia zaangażowania Porta22 ze społecznością:

- Główną okazją dla Porta22 jest wzmocnienie swojej obecności w Internecie poprzez udostępnienie swoich usług – szczególnie tych najważniejszych – w całości i online. W tym celu tworzona jest nowa strona internetowa, z zasobami dla rozwoju kariery, a jej wprowadzenie planuje się na ostatni kwartał roku 2010.
- Jednocześnie Porta22 zaczyna dostarczanie nowej usługi o nazwie „Społeczność Porta22”, która pozwoli jej członkom skontaktować się z najważniejszymi firmami w mieście, tworząc nowe możliwości zawodowe.

## Wnioski

W ciągu siedmiu lat działania Porta22 wyciągnięto wiele wniosków:

- Posiadanie wielu partnerów z sektora edukacyjnego jest bardzo ważne. Zapewnia ono bezpośrednie i produktywne powiązania pomiędzy ludzkim kapitałem i rynkiem pracy, co przyczynia się do całkowitej konkurencyjności miasta.
- Kluczowym elementem dla sukcesu projektu pozostaje otwartość na angażowanie się z nowymi partnerami.
- Ciągłe monitorowanie rynku pracy przez Porta22 poprawia elastyczność i adaptowalność jej systemu zawodowego poradnictwa. Jest to niezbędne w obliczu zmierzania się z nowymi i nieprzewidywalnymi scenariuszami, takimi jak obecny kryzys finansowy.





# Los Angeles

Jedno z najmłodszych miast globalnych, Los Angeles wyłoniło się jako stolica rozrywki XX wieku. Populacja samego miasta liczy 4,1 mln, podczas gdy szacowana populacja obszaru metropolitalnego wynosiła 12,5 mln w roku 2007 i ma wzrosnąć do 13,7 mln do roku 2025. Aglomeracja Los Angeles-Long Beach-Santa Ana jest nie tylko jednym z kluczowych regionów metropolitalnych w Stanach Zjednoczonych, ale również 11 największą miejską konurbacją na świecie.

Zamieszkane przez dużą i zróżnicowaną populację, zapewniające powiązania infrastrukturalne z rynkami wschodzącymi w Meksyku oraz krajów Pacyfiku oraz światowej klasy zasoby kulturalne, Los Angeles posiada wiele elementów koniecznych dla miasta o światowym statusie. W tej chwili prowadzone są prace nad ambitnym planem strategicznym,

którego celem jest stworzenie „globalnej stolicy komercyjnej” będącej w stanie połączyć gospodarki Azji/Pacyfiku i Ameryki Łacińskiej ze Stanami Zjednoczonymi. Kluczowymi czynnikami napędzającymi ten rozwój są szkolnictwo wyższe, rozrywka, technologia, logistyka, turystyka oraz handel międzynarodowy. Inicjowane są konieczne zmiany w celu zwalczania bezładnej zabudowy miejskiej. Miasto stworzyło również złożony plan zmierzający do zredukowania swojego śladu ekologicznego.

Głównym wyzwaniem dla Los Angeles jest udrożnienie regionu metropolitalnego, zredukowanie uzależnienia od samochodu, problemu, który powoduje dewastację zarówno gospodarki, jak i środowiska. Nierówność zarobków, wzrastające koszty zamieszkania oraz problemy ze szkolnictwem i systemami politycznymi również utrudniają jego konkurencyjność. Miasto cierpi z powodu różnic pomiędzy jego przychodem i wydatkami i obecnie bada w jaki sposób zmaksymalizować przychody z jego szerokiego wachlarza aktywów. Los Angeles potrzebuje również wejść na drogę znaczących przemian fiskalnych, aby utrzymać społeczną i infrastrukturalną dynamikę.



## KLUCZOWE OBSZARY GLOBALNEGO POTENCJAŁU

---

### **Światowa stolica filmu**

Niezrównany geniusz kreatywny oraz ekskluzywność to nieprzemijający potencjał do przeprowadzenia miasta przez niespokojny okres w gospodarce.

---

### **Powiązania z rynkami wschodzącymi**

Silny wzrost azjatyckiego sektora bankowego, ustalone więzi z rozkwitającymi krajami Pacyfiku, brama wjazdowa do Zachodniego Wybrzeża.

---

### **Adaptacja do zmian klimatycznych**

Przyjęcie technologii czystego powietrza, silny konsensus odnośnie ochrony środowiska pomiędzy liderami miasta i biznesu przełożył się na działania innowacyjne.

---

### **Otwartość na imigrację**

Los Angeles cieszy się reputacją miasta przyjaznego imigrantom i posiada platformę służącą lepszemu integrowaniu zagranicznych pracowników o niskich kwalifikacjach i zarobkach.

---

## KLUCZOWE WYZWANIA W STOSUNKU DO GLOBALNEJ KONKURENCJI

---

### **Zależność od samochodu**

Zatłoczenie miasta jest najgorsze w Ameryce Północnej i jeszcze się pogorszy o ile nie zostaną wprowadzone istotne zmiany w polityce.

---

### **Rządy**

Miasto i szerszy region są instytucjonalnie niezintegrowane i pomimo bardzo ścisłych restrykcji finansowania i poleganiu na wsparciu stanowym i federalnym, nie udało się wykorzystać pełnego wachlarza narzędzi inwestycyjnych w celu zrównoważenia przychodów i wydatków.

---

### **Koszty**

Ceny domów są tak samo wysokie jak w każdym globalnym mieście, koszty infrastruktury są zazwyczaj wyśrubowane, podczas gdy miasto jest narażone z powodu krajowego i międzynarodowego kryzysu inwestycyjnego.

---

### **System szkolnictwa**

Absolwenci, szczególnie o migranckim pochodzeniu nie mają odpowiednich umiejętności. Wielu z nich nie nadaje się do zawodów opartych na wiedzy. Administracja miasta ma ograniczoną zdolność administracyjną oraz w kwestii środków finansowych i musi scentralizować reformy edukacyjne.

---

Los Angeles wyłoniło się długo po głównych miastach Stanów Zjednoczonych takich jak Nowy Jork, Boston, a nawet Chicago, ale tym niemniej potocznie określa się je jako „pierwsze miasto Ameryki.”<sup>109</sup> Podczas gdy starsze miasta Stanów Zjednoczonych były w dużej mierze pod wpływami europejskimi, wyłonienie się Los Angeles od lat 20. odzwierciedla process stopniowej „deuropeizacji” na rzecz amerykanizacji. Los Angeles jest obecnie uważane za symboliczną stolicę regionu, który określa kulturę amerykańską.

Los Angeles opisywane jest niekiedy jako metropolia „większości mniejszości”, jako że połowa jego mieszkańców to Latynosi (trzykrotnie więcej niż wynosi średnia w Stanach Zjednoczonych), a ponad 10% jest pochodzenia azjatyckiego. Ogromna, rosnąca i zróżnicowana populacja Los Angeles jest jedną z głównych zalet, dzięki której miasto chce na nowo określić swoją tożsamość w obliczu negatywnych opinii w ostatnich dekadach.

Wzrost jego populacji, napędzany przez imigrację, spowodował notoryczne nadwyrężenie w systemie edukacyjnym miasta. Wynikiem tego są gwałtownie rosnące koszty zamieszkania, wzmożona nierówność oraz przestrzenna segregacja w mieście. W historycznie białych społecznościach integracja etniczna jest niewielka, szczególnie w zachodniej części Los Angeles, z powodu przede wszystkim kosztów zamieszkania. Obok wyjątkowo zamożnych przedmieść, blisko 20% rodzin w Los Angeles żyje w skrajnej biedzie, a wielu bezrobotnych imigrantów skupia się w dawnych dzielnicach przemysłowych. Spodziewany napływ do pięciu milionów ludzi przez najbliższe 20 lat nałoży dodatkowe obciążenia na zasoby terenu miasta-regionu oraz jego zdolność do kreowania wystarczającej ilości miejsc pracy.

## Zasięg globalny, otwartość i obecność międzynarodowa

„Paradoksem jest fakt, że biali i czarni stają się coraz bardziej odizolowani, w szczególności biali. Niepokojące jest to, że podział staje się coraz gorszy. Sugeruje to, iż nie jest to etap tymczasowy... Odkryliśmy wyraźny wzór „resegregacji”.

**Philip Ethington**, profesor historii, University of Southern California

Od schyłku wieku XIX, Los Angeles rozwinęło się z miejsca o przeważającym przekroju się białych Europejczyków w jedno z najbardziej etnicznie zróżnicowanych miast świata. Już w latach 40. przedmieścia Boyle Heights uznawane były za największe w Ameryce oraz najwcześniejsze przykłady wielokulturowej harmonii, skupiające dużą ilość imigrantów japońskich, żydowskich i meksykańskich. Obecnie Los Angeles to szeroko rozprzestrzeniona mieszanka kulturowa składająca się głównie z Latynosów, białych nie-Latynosów, czarnych i Afroamerykanów, Azjatów i pochodzących z wysp Oceanu Spokojnego oraz rdzennych Indian północnoamerykańskich. Jedynie 30% populacji miasta Los Angeles określa swoją tożsamość jako anglojęzyczny, a mniej niż 40% posługuje się angielskim w domu. Według danych z roku 2008, blisko 40% populacji samego miasta (w sumie 4 mln) urodziło się za granicą – prawie cztery razy więcej niż wynosi średnia krajowa.<sup>110</sup> Około jedna czwarta 1,5-milionowej populacji imigrantów przyjechała po roku 2000, podkreślając tym samym odświeżoną atrakcyjność miasta. W sumie ponad 4,3 mln imigrantów mieszka w metropolitalnym obszarze Los Angeles, a 34% urodziło się za granicą.<sup>111</sup>

Trochę poniżej dwóch trzecich (65%) urodzonej za granicą populacji miasta przybyło z Ameryki

<sup>109</sup> R. Weinstein (1996), The first American city, in: A. J. Scott and E. W. Soaa (Eds) The City: Los Angeles and Urban Theory at the End of the Twentieth Century, pp. 22-46. Berkeley: University of California Press.

<sup>110</sup> Tate Modern (2007), 'Diversity', [www.tate.org.uk/modern/exhibitions/globalcities/diversity.shtm](http://www.tate.org.uk/modern/exhibitions/globalcities/diversity.shtm)

<sup>111</sup> US Census (2010), 'Los Angeles city, CA,' <http://factfinder.census.gov/>

Łacińskiej, podczas gdy prawie cała reszta pochodzi z Azji (27%). Mniejsza grupa (6%) przeniosła się z Europy. Proporcja azjatyckiej części populacji imigrantów jest większa na poziomie metropolii (34%), co oznacza, że społeczności azjatyckie z czasem przeniosły tam się z centralnej części miasta. Najczęściej używaną alternatywą języka mówionego jest hiszpański, gdzie ponad połowa posługujących się hiszpańskim twierdzi, że nie mówi „zbyt dobrze” po angielsku. Wskazuje to na samowystarczalne struktury społeczności, które wyrosły w centralnym Los Angeles, gdzie angielski nie jest uważany za niezbędny przez prawie jedną trzecią populacji.<sup>112</sup> Etniczne enklawy wytworzyły się w takich dzielnicach jak Chinatown, Koreatown, Little Armenia, Glendale (również ormiańskie), Little Ethiopia oraz Thai Town.

Jeden na dziesięciu mieszkańców Los Angeles to czarny bądź Afroamerykanin. W okresie od roku 1920 do 1960, Afroamerykanie z całych Stanów Zjednoczonych przyjeżdżali do Los Angeles, a jego populacja etniczna gwałtownie rosła. Od roku 1990 Afroamerykańska populacja w centrum miasta dramatycznie zmniejszyła się z powodu przeprowadzek na przedmieścia, a do kiedyś w głównej mierze afroamerykańskich dzielnic wprowadzili się Latynosi, szczególnie w południowo-centralnej części Los Angeles.<sup>113</sup>

## Dynamika populacji i zróżnicowanie demograficzne

Polityczna i kulturowa reprezentacja miasta w dużej mierze odzwierciedla to ogólne zróżnicowanie. Amerykański miesiąc dziedzictwa azjatyckiego i wysp Pacyfiku jest na przykład

żywo zaplanowanym wydarzeniem, kierowanym przez burmistrza, które honoruje kulturowe bogactwo miasta. Od niemal dwóch dekad Los Angeles County Human Relations Commission kieruje obchodami miesiąca kulturowego różnicowania, który skupia się na potencjale i przywództwie w zróżnicowanych społecznościach. Festiwal książki The Los Angeles Times jest kolejną godną odnotowania doroczną imprezą, która dumnie ilustruje mozaikę etnicznych i rasowych grup oraz kultur.

## Obecność firm globalnych

Jako pierwszorzędną amerykańską bramą wjazdową do Ameryki Łacińskiej i krajów Pacyfiku, handel międzynarodowy jest ważną częścią gospodarki Los Angeles, z handlem w obie strony przechodzącym przez strefę celną Los Angeles o wartości ponad \$300 miliardów rocznie. Izba Handlowa miasta jest silnym orędownikiem wolnego handlu (FTAs), by zapewnić biznesom dostęp do rynków międzynarodowych. Porty Los Angeles i Long Beach obsługują blisko 40% wszystkich kontenerów z ładunkiem, które wjeżdżają do Stanów Zjednoczonych. Ale podczas gdy w Los Angeles ma swoje siedziby 100 konsuli generalnych i komisarzy handlowych,<sup>114</sup>

Kraj	Ilość firm
Japonia	1,413
Zjednoczone Królestwo	794
Francja	360
Niemcy	334
Kanada	278

<http://www.laedc.org/reports/FDI-2008.pdf>

<sup>112</sup> Ibid.

<sup>113</sup> Prolades (2010), 'Los Angeles Demographics', [http://www.prolades.com/glama/la5co07/demographics\\_2000.htm](http://www.prolades.com/glama/la5co07/demographics_2000.htm)

<sup>114</sup> Los Angeles Area Chamber of Commerce, Chamber Voice Spring 2008 ([http://www.lachamber.com/clientuploads/voice/voice\\_spring08.pdf](http://www.lachamber.com/clientuploads/voice/voice_spring08.pdf))

obecność firm globalnych nie jest specjalnie imponująca. Firmy zagraniczne w hrabstwie Los Angeles stanowią jedynie około 2% biznesów z sektora prywatnego, choć zatrudniają blisko 10% pracowników z tego sektora.

Sieć Globalization and World Cities (GaWC) raportuje, że Los Angeles spadło na 15 miejsce w świecie pod względem globalnej przylączalności ogółem w roku 2008, w dół z miejsca 9 w roku 2000.<sup>115</sup> Miasto zostało wyprzedzone przez Madryt, Frankfurt, Toronto, Brukselę i nawet Sao Paulo w indeksie GaWC.

### Inwestycje podmiotów zagranicznych

Inwestycje podmiotów zagranicznych nie są wyjątkowo mocne w Los Angeles. Miasto nie znalazło się na liście 50 miast świata pod względem przyciągania projektów bezpośrednich inwestycji zagranicznych typu greenfield w okresie 2003-6.<sup>116</sup> Wiodące źródła inwestycji w hrabstwie pochodzą z krajów rozwiniętych, głównie Japonii, podczas gdy firmy detaliczne i hurtowe pozostają najbardziej dominującymi sektorami zagranicznych inwestycji.<sup>117</sup> Japonia jest największym inwestorem zagranicznym w hrabstwie Los Angeles, pod względem zarobków pracowników i całkowitej liczby firm.

Jednakże Los Angeles wyłania się obecnie jako kluczowe centrum dla rynków krajów Pacyfiku, poza Japonią. Pod względem rynków wschodzących, dwoma największymi inwestorami w hrabstwie Los Angeles w ostatnich latach były Tajwan i Chiny, z których oba zaznaczyły

swoją obecność w mieście w branży elektroniki i bankowości. Inne ważne źródła inwestycji to Korea Południowa (89) oraz Meksyk (57). W sumie jednakże te cztery wiodące kraje składają się jedynie na 8.9% wszystkich zagranicznych przedsiębiorstw, co oznacza brak penetracji ze strony rynków wschodzących.<sup>118</sup> Jest to nagła obawa, biorąc pod uwagę znaczną utratę średniej klasy miejsc pracy w przemyśle lotniczym i kosmonautycznym, wytwórstwie i wysokiej klasy usługach dla biznesu przez ostatnie pięć lat.<sup>119</sup>

### Otwartość na migrację

Los Angeles i otaczające je tereny zbudowane zostały przez imigrantów, którzy przyczynili się do dynamizmu kulturowego, gospodarczego i społecznego miasta. Liderzy biznesu wiedzą (a fakt ten potwierdzają dane), że imigranci przyjeżdżają do Los Angeles by znaleźć zatrudnienie.

W istocie duża proporcja pracującej populacji urodziła się za granicą. Faktycznie w grupie wiekowej 30-44, więcej niż połowa populacji hrabstwa Los Angeles urodzonych jest za granicą, podczas gdy w grupie pomiędzy 45 i 54 lat jest to dokładnie połowa. W młodszych kategoriach wieku produkcyjnego (20-29) dominują obywatele urodzeni w Los Angeles, ale to również tutaj znajdziemy największe skupienie niedawnych migrantów. Imigranci są ważną częścią ogólnej populacji Los Angeles. Ich wkład w lokalną gospodarkę jest decydujący,

<sup>115</sup> 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

<sup>116</sup> OCO Consulting (2008), 'What's new in OCO' [www.ocoglobal.com/publications/fdi\\_quarterly\\_issue\\_five.pdf](http://www.ocoglobal.com/publications/fdi_quarterly_issue_five.pdf)

<sup>117</sup> LAEDC (2008), 'Foreign Direct Investment In Los Angeles County Final Report', [www.laedc.org/reports/FDI-2008.pdf](http://www.laedc.org/reports/FDI-2008.pdf)

<sup>118</sup> Ibid.

<sup>119</sup> Joel Kotkin (2008), 'Los Angeles is paying the price for mayor's focus on real estate', *CityMayors*, [www.citymayors.com/economics/us-la-economy.html](http://www.citymayors.com/economics/us-la-economy.html)

szczególnie pod względem ich siły roboczej; bez nich nie byłoby nadwyżki stanowisk pracy. W istocie, Los Angeles jest na czele kraju pod względem nowych etnicznych biznesów i jest również podstawowym generatorem większych firm etnicznych.

Do roku 2000, Los Angeles stało się głównym portem wjazdowym kraju dla imigracji, wyprzedzając miasto Nowy Jork. Urodzeni za granicą wzrosli z około 23% populacji w roku 1980 do 37% na początku nowego tysiąclecia. Meksykanie na tym obszarze mają największy udział urodzonych za granicą, ale ich relatywna obecność ulega zmniejszeniu. Trzydzieści lat temu Meksykanie stanowili 44,6% imigrantów. W ostatnich 10 latach liczba ta spadła do 36,3%. Liczba imigrantów z Zachodniej Europy i innych krajów Ameryki Łacińskiej również uległa zmniejszeniu. Imigranci z Chin, Filipin, Gwatemali, Korei, Armenii i Azji Południowej mają teraz większy udział niż przedtem. Zrozumienie pełnego wpływu tego zróżnicowania – a nie tylko tworzenie programów dla mówiących po hiszpańsku – jest głównym wyzwaniem dla dostawców świadczeń, planistów miejskich i innych.

## Inicjatywa studium przypadku

### Los Angeles Minority Business Enterprise Center (MBEC)

#### Zarys ogólny

Zainaugurowane w roku 1996 centrum prowadzone jest przez University of Southern California (USC) Business Expansion Network. Jego misją jest zaszczepianie i kultywowanie ducha przedsiębiorczości istniejącego wśród osób, biznesów oraz organizacji w lokalnych społecznościach Los Angeles. Sieć wykorzystuje Minority Business Enterprise Centre w celu zapewniania dostępu do zasobów szkoleniowych i technicznych, które promują rozwój biznesu i tworzenie miejsc pracy w całym hrabstwie Los Angeles.<sup>120</sup> Finansowanie zapewnia U.S. Department of Commerce, poprzez swoją Minority Business Development Agency (MBDA).

Samo centrum wyraźnie i bezpośrednio wyznacza ramy ustanowionej przez siebie misji, którą jest „Zwiększenie udziału biznesów etnicznych w systemie wolnej przedsiębiorczości poprzez zapewnienie usług doradztwa, dostępu do możliwości rynkowych, finansowania biznesowego oraz zaawansowanego szkolenia biznesowego.”<sup>121</sup>

<sup>120</sup> Los Angeles MBEC (2010), <http://www.losangelesmbec.org/aboutus.htm>

<sup>121</sup> Ibid.

## Grupa docelowa

Centrum określa wyraźnie zasady doboru poszczególnych segmentów populacji, którym udziela pomocy. W celu zakwalifikowania się do pomocy, należy spełnić następujące kryteria:

- Posiadany przez mniejszość biznes musi być w co najmniej 51% własnością etnicznych mniejszości i musi być zlokalizowany w hrabstwach Los Angeles bądź Ventura.
- Z zasady, chociaż to zależy od ostatecznej decyzji centrum, dochody biznesu muszą wynosić \$500,000 lub więcej/lub musi posiadać znaczny kapitał startowy wraz z udokumentowanym doświadczeniem w zarządzaniu.

## Usługi dla biznesów w posiadaniu etnicznych właścicieli

Zespół Los Angeles Minority Business Enterprise Centre składa się ze znakomitej, multidyscyplinarnej grupy profesjonalistów, z ogromnym doświadczeniem branżowym w szerokim zakresie sektorów. Centrum może oferować porady i usługi w czterech głównych obszarach biznesu:

### Zaopatrzenie

Małe biznesy, w tym te posiadane przez mniejszości i kobiety, są generalnie z definicji w niekorzystnej sytuacji jeśli chodzi o udział w przetargach o kontrakty na dużą skalę, które ogłaszane są na poziomie federalnym, stanowym oraz miejskim. Centrum zapewnia tym biznesom możliwość uzyskania certyfikatu.

Certyfikaty te pozwalają biznesom mniejszości i znajdującym się w niekorzystnej sytuacji konkurować z o wiele większymi firmami o stanowe, federalne i miejskie kontrakty.

Aby pomóc w ułatwieniu procesu certyfikacji, zredukowaniu poziomu odrzuceń i pozwoleniu biznesom w szybszym stawaniu do przetargów, centrum oferuje seminaria oraz indywidualne sesje doradztwa.

### Szkolenie biznesowe

Los Angeles Minority Business Enterprise Centre rozpoznaje, że jedną z największych przeszkód w udanym prowadzeniu biznesu dla społeczności mniejszościowych może być brak praktycznej edukacji biznesowej. Przez okres 8-10 tygodni oferuje program zajęć i seminariów (po angielsku i koreańsku) w celu przedstawienia wstępu do przedsiębiorczego myślenia, efektywnego zarządzania zespołem, struktury prawnej, marketingu (w tym badań rynku, analizy i penetracji rynku), finansów, budżetowania, działań operacyjnych i wzrostu oraz źródeł kapitału.

Do spodziewanych wyników programu należą:

- Wiedza – osoby nauczą się jak właściwie zarządzać i promować swój biznes.
- Nawiązywanie kontaktów – program daje uczestnikom szansę spotkania podobnie myślących przedsiębiorców na swoim terenie oraz tworzenia sieci biznesowych współpracowników.
- Certyfikat – w momencie ukończenia, studenci otrzymują certyfikat ukończenia kursu bez ocen, wystawiony przez University of Southern California.

## Finansowanie

Centrum ma bliskie związki z tradycyjnymi kredytodawcami takimi jak banki, jak również nietradycyjnymi kredytodawcami takimi jak fundusze odnawialne, źródła finansowania zakupu oraz czynniki mające wpływ na należności. Usługą, którą dostarcza swoim klientom w tym względzie jest przede wszystkim doradztwo, ale centrum pomaga również swoim klientom w przygotowaniu propozycji pakietu kredytowego, który następnie prezentowany jest przez centrum partnerom kredytowym w imieniu ich klientów; krok stworzony, żeby zmaksymalizować szanse klienta na zgodę na finansowanie.

Pod względem pozyskiwania finansowania na działalność firmy przez zbycie jej udziałów inwestorom, centrum posiada listę podmiotów dostarczających średnio- i długoterminowy kapitał inwestycyjny o dużym ryzyku (venture

capital), banków inwestycyjnych, prywatnych funduszy inwestycyjnych oraz aniołów biznesu, do których mogą się zwrócić o zainwestowanie w swoją działalność.

## Doradztwo

Centrum zapewnia wiele usług doradczych o wysokiej wartości, których zamiarem jest pomóc biznesom mniejszości we wzroście i konkutowaniu na rynku. Do usług tych należą porady strategiczne dla biznesu oraz przydział studentów szkoły biznesu:

## Personel i partnerzy strategiczni

Los Angeles Minority Business Enterprise Center w swoich działaniach przyjmuje podejście polegające na silnych relacjach współpracy. Posiada zasadniczy zespół ludzi, którzy są

### Strategiczne planowanie biznesowe

- **Wspieranie biznesów mniejszości** poprzez pomaganie w opracowaniu strategii długoterminowych, które tworzą zrównoważoną przewagę konkurencyjną.
- **Wysokiej jakości, gotowe dla inwestorów biznes plany**, używane w celu przyciągnięcia kredytów i kapitału.
- **Raporty rynkowe** z obszernej bazy danych University of Southern California.
- **Firmowe, branżowe oraz ogólne badania biznesowe** pozyskane z płatnych baz danych (np. Standard & Poors), oszczędzające klientom tysiące dolarów z racji nie ponoszenia kosztów subskrypcji.
- **Geograficzny system informacji (G.I.S. – Gegographic Information System)** zapewnia dane demograficzne przypisane do adresów, kodów pocztowych, grup przecznic oraz ścieżki spisu ludności. „Mapy biznesowe” pozwalają firmom łatwo zidentyfikować rynki wschodzące i ich produkty przez pomaganie w wizualizowaniu relacji.

### Projekty studenckie

- **Wsparcie studentów** – studenci biznesu z USC Marshall School of Business wyznaczani są do pracy z wybranymi klientami nad indywidualnymi projektami. Do takich projektów należą planowanie biznesowe, marketing, zarządzanie zmianą i ogólne doradztwo, wraz z bezpośrednim praktycznym zaangażowaniem wymaganym od studentów.



menadżerami ds. relacji oraz funkcyjnych ekspertów z wielu dziedzin, o których wcześniej wspomniano. Ten zasadniczy zespół składa się z dyrektora, pełnoetatowego personelu doradców, doradców na pół etatu, koordynatora projektu oraz asystenta projektu. Jednakże oprócz tego MBEC dysponuje rozszerzonym zespołem, na który składa się pula samodzielnych doradców, zapraszanych do współpracy w miarę potrzeb, w celu dodania indywidualnej organizacji, której udzielana jest pomoc, specyficznych wartości poprzez specjalistyczne szkolenie i porady. Taki rozszerzony zespół nie jest włączony w działania centrum związane z relacjami z klientami.

Co więcej te zasadnicze i rozszerzone zespoły wspierane są przez swoje relacje ze strategicznymi partnerami centrum. Partnerzy ci cieszą się najlepszą reputacją w swojej dziedzinie i współpracują zapewniając klientom usługi, referencje oraz ujawniając im możliwości nabywcze i finansowe. Do partnerów tych należą: Los Angeles Unified School District; USC Marshall School of Business; USC Supplier Diversity Service; Asian Pacific Revolving Loan Fund; East West Bank oraz inni.

### Wpływ

Od swojego powstania w roku 1996, Los Angeles Minority Business Enterprise Centre (i jego poprzednik, West Los Angeles County MBEC) pomogły ponad 1 200 lokalnym przedsiębiorstwom biznesowym mniejszości, zabezpieczając ponad \$140 mln w formie finansowania i transakcji nabywczych.

### Podsumowanie i wnioski

To studium przypadku daje bardzo dobry przykład zaawansowanego podejścia do wspierania przedsiębiorstw prowadzonych przez migrantów (małych i średnich firm), które zapewnią gospodarce miasta namacalne korzyści dzięki dostarczaniu nowych pomysłów, umiejętności, inicjatyw, produktów oraz kreatywności. Proaktywne włączenie nowych grup ludzi, które inaczej byłyby wykluczone, do gospodarki miasta napędza poziom zatrudnienia, produktywność oraz przedsiębiorczość.

Los Angeles Minority Business Enterprise Centre pokazuje jak efektywnie zapewniać wsparcie dla różnicowanej grupy klientów o różnych wymaganiach. Robi to dając dostęp do puli doradców, których można tymczasowo zatrudnić. Jednocześnie nie zapomina o ważności utrzymywania sieci kontaktów oraz zwracaniu uwagi na tworzenie sieci kontaktów wśród nowych migrantów oraz z innymi ważnymi członkami i grupami w mieście, w celu przełamania barier i zachęcania do produktywnych form współpracy. I w końcu, stara się znosić różnice w stosunku do nowych społeczności poprzez zapewnianie lekcji języka oraz wypełnianie innych luk w umiejętnościach, które mogą mieć nowe społeczności. Rezultat takiego zaawansowanego podejścia okazał się doprawdy efektywny.



## 3. Podsumowania i rekomendacje

Książka ta przekonuje, że dla miast otwartych, agenda zróżnicowania, integracji i włączenia jest więcej niż moralnym obowiązkiem; jest to konieczność biznesowa i gospodarcza. Dzięki przeegzaminowaniu podejścia pięciu różnych miast, widzimy, że zróżnicowanie i różnice są atutami, które należy wykorzystywać, a nie kosztami które należy redukować.

Jak przedyskutujemy to poniżej, zakres i głębia obranego podejścia jasno ilustruje sposób w jaki zarządzanie zróżnicowaniem jest traktowane oraz wpływ jaki może mieć udane podejście na rozwiązanie problemu. Takie inicjatywy i sposoby podejścia, co najmniej, oferują nakierowane wsparcie niektórym z najbardziej pokrzywdzonych w społeczności miejskiej, wzmacniając ich potencjał na rzecz szczęśliwszych, zdrowszych i bardziej produktywnych ról w ramach życia miasta. W najlepszym wypadku zróżnicowanie jest identyfikowane i komunikowane w mieście, i poza nim, jako prawdziwa i namacalna zaleta. Dzięki inteligentnemu i innowacyjnemu podejściu, które ulepsza i buduje na tym co jest już na miejscu, kulturowe zróżnicowanie może mieć wpływ do takiego stopnia, że otwartość na międzynarodową populację i migrantów staje się kamieniem węgielnym konkurencyjności miasta. Biorąc pod uwagę coraz bardziej mobilną i konkurencyjną naturę współczesnego świata, miasta, które najbardziej efektywnie zarządzają swoim zróżnicowaniem mogą być w najlepszej pozycji do odnoszenia korzyści w przyszłości.

### Co pokazują studia przypadków?

Poniższe streszczenia ilustrują różnorodność interwencji, których można dokonać w celu zarządzania zróżnicowaniem i promowania inkluzji w miastach:

#### **Abyssinian Development Corporation i Abyssinian Head Start Programme, Miasto Nowy Jork.**

To studium przypadku pokazuje jak poprzez przyjęcie podejścia skupionego na profesjonalizmie na poziomie ulicy, w obszarze oczywistych potrzeb, Abyssinian Development Corporation dokonała znaczącej zmiany w okresie 30 lat. Pokazuje również, dzięki przykładowi programu Abyssinian Head Start, jak interwencja na polu edukacji, bazująca na młodych jest szczególnie efektywnym środkiem zwalczania długoletniej biedy i wykluczenia.

#### **Porta22, Barcelona.**

Porta22 ilustruje, że zastosowanie technologii do poprawy dostępu do rynku pracy może pokonać granice i pomóc migrantom w znalezieniu zatrudnienia. Program oferuje tym najbardziej narażonym kwalifikacje oraz poczucie własnej wartości do pokonania przypadkowych form wykluczenia w mieście. Porta22 pokazuje również, że inicjatywa stworzona do bardziej ogólnego zastosowania dla mieszkańców miasta może zapewnić bardzo efektywne wsparcie dla grup migrantów.

### **Mumbai Mobile Crèches, Mumbai.**

Mumbai Mobile Crèches to więcej niż mobilny dostawca podstawowych usług dla migranckich dzieci. Pomaga rodzicom-migrantom w przyjęciu tożsamości i znalezieniu sobie miejsca na rynku pracy. Oferuje podwójne podejście, które działa dla pracodawców i pracowników. Mumbai Mobile Crèches pracuje zarówno z deweloperami, jak i pracownikami budowlanymi w celu stworzenia sytuacji korzystnej dla obu stron. Dzięki finansowaniu bezpiecznych, wspierających i edukacyjnych dziennych ośrodków dla dzieci pracowników budowlanych oraz zapewnieniu dla nich terenu na placu budowy, deweloperzy zabezpieczają sobie zapas siły roboczej, która jest tania, bardziej niezawodna i cięższej pracuje.

### **Cultural Diversity Strategy, Sydney.**

Nie dostarczając żadnych usług bezpośrednio, dokument ten reprezentuje próbę sprawienia, że różnicowanie jest widoczne i wysławiane. Jego zamiarem jest osiągnięcie połączenia istniejących działań w spójny sposób, w celu zmaksymalizowania skupienia na problemie oraz dokonania namacalnej zmiany.

### **Minority Business Enterprise Center, Los Angeles.**

Inicjatywa ta oferuje migrantom możliwość rozwinięcia oraz doskonalenia umiejętności w dziedzinie przedsiębiorczości i zastosowanie ich w praktyczny i przynoszący zyski sposób. Ukazuje pozytywne i udane podejście do różnicowania.

### **Czy różnicowanie postrzegane jest w tych miastach jako atut?**

Studium z roku 2009 przeprowadzone przez Urban Land Institute, zatytułowane „Sukces miasta: co mówią nam globalne indeksy?” przyjrzało się składnikom sukcesu miasta w dziesięcioletniej oraz stuletniej skali czasowej. Z jego konkluzji wynika, że różnicowanie i międzynarodowa otwartość to kamienie węgielne długoterminowego sukcesu. Wniosek ten poparty jest szeregiem inicjatyw zidentyfikowanych w tym raporcie, które zarządzają, wspierają i promują różnicowanie. Ale w jaki sposób i dlaczego różnicowanie postrzegane jest jako atut?

Jeżeli zwrócimy się ponownie do wniosków z pracy Urban Land Institute z roku 2009, możemy zobaczyć jak wiele składników sukcesu miasta, zarówno krótko, jak i długoterminowych, wspieranych jest przez różnicowanie populacji. Przykładowo, różnicowana populacja jest w stanie:

- Poprawić jakość życia i miejsca poprzez dodanie różnorodności i różnicy do istniejącego krajobrazu kulturowego miasta;
- Wnieść nowe umiejętności, pomysły i sposób podejścia do pracującego środowiska miasta;
- Wzmocnić reputację miasta za jego tolerancję, elastyczność, zdolność przystosowania się oraz otwartość i zatem poprawianie jego międzynarodowej tożsamości;
- Wnieść wkład w kreatywnego, artystycznego i przedsiębiorczego ducha miasta;
- Połączyć miasto z rynkami międzynarodowymi poprzez globalne sieci społeczne.

Istnieje wiele atutów związanych ze zróżnicowaniem populacji i równością, które można wykorzystać do wspierania miejskiego sukcesu. W poniższych ramkach

identyfikujemy składniki sukcesu miasta i podkreślamy korzyści biznesowe wynikające ze zróżnicowania, używając dowodów z Greater London Authority.

### ***Składniki sukcesu miasta***

#### **Krótszy okres (jeden lub dwa cykle biznesowe):**

- Przyłączalność i dostępność.
- Rozległość gospodarcza.
- Jakość życia, miejsca i udogodnień.
- Kwalifikacje siły roboczej.
- Innowacja i kreatywność.
- Środowisko biznesowe, przedsiębiorczość oraz baza kosztowa miasta.
- Wizerunek i tożsamość.
- Przywództwo oraz implementacja strategii.

#### **Dłuższy okres (pięć do dziesięciu cykli biznesowych):**

- Zróżnicowanie i otwartość na międzynarodowe populacje.
- Siła (i adaptowalność) tożsamości i marki miasta-regionu.
- Lokalizacja i dostęp do rynków wschodzących.
- Rola w inicjowaniu/prowadzeniu międzynarodowego handlu.
- Siła i wpływ języka oraz systemów nadzorującego/prawnego/finansowego.
- Głębia uzdolnień artystycznych, architektonicznych i kulturalnych.
- Przywództwo miasta-regionu oraz efektywne ubieganie się o inwestycje.
- Adaptacja do zmian klimatycznych.
- Sukces w przystosowaniu się do wstrząsów oraz szczęście/umiejętność znalezienia się po właściwej stronie konfliktów.
- Inwestycje w miasto ze wszystkich źródeł (w tym wyższych szczebli rządu).

### **Biznesowa przewaga zróżnicowania**

- **Przewaga puli siły roboczej:** Stworzenie inkluzywnego środowiska pracy, motywowanie istniejących pracowników i poprawa produktywności. Londyńczycy posługują się ponad 300 językami i wyznają co najmniej 14 różnych religii.<sup>122</sup>
- **Przewaga przyłączalności:** Wielojęzyczny potencjał Mumbaju jest powszechnie uważany za główne ułatwienie globalnych połączeń.
- **Kreatywność i przedsiębiorczość:** „Dobrze kierowane zróżnicowane zespoły są w stanie przewyższyć pod względem wydajności zespoły jednolite nawet o 15%.”<sup>123</sup> Zdolność Nowego Jorku do przystosowania się do spadków jest niezmiernie wspomagana przez istnienie zróżnicowanej i innowacyjnej gospodarki.
- **Przyciąganie talentu:** Około 45% wysoko wykwalifikowanych pracowników w Londynie pochodzi z innych regionów Zjednoczonego Królestwa, a 30% z kierunków międzynarodowych.<sup>124</sup> Nowy Jork jest zapewne miastem o największym zagęszczeniu kapitału intelektualnego na świecie, przed Paryżem i Londynem. Historycznie zostało to osiągnięte dzięki wyjątkowej otwartości miasta oraz atrakcyjności dla międzynarodowych populacji.

### Jakie wyzwania związane są ze zróżnicowanymi populacjami?

Jak w przypadku wielu atutów, które mogą przyczynić się do sukcesu miejskiego, jeżeli zróżnicowanie nie jest dobrze zarządzane, może stać się problematyczne.

Do niektórych z najbardziej powszechnie postrzeganych wyzwań związanych ze zróżnicowanymi populacjami w kontekście miejskim należą:

- Segregacja i tworzenie się gett
- Napięcia, przemoc czy ksenofobia

Problemy te mogą się nasilić kiedy warunki społeczno-gospodarcze w mieście zaczynają

się pogarszać. Przykładowo, wzrost bezrobocia może zwiększyć konkurencję o zatrudnienie, co może spowodować napięcia pomiędzy pewnymi grupami, które uprzednio zajmowały różne segmenty rynku pracy.

To potencjalne wyzwanie powoduje, że koniecznością staje się zarządzanie zróżnicowaniem według najwyższych standardów. W ten sposób, wyjątkowe podejście do promowania i zarządzania zróżnicowaniem nie tylko wykorzystuje główny atut miasta, ale również złagodzi coś, co mogłoby stać się ograniczeniem dla jego dobrobytu i niepotrzebnym wyczerpaniem jego zasobów oraz przynieść szkodę wizerunkowi i tożsamości miasta.

<sup>122</sup> The London Development Agency (2010): The business case for London, <http://www.lda.gov.uk/server.php?show=ConWebDoc.1484>

<sup>123</sup> London Development Agency (2010): The Business Case for Diversity, [www.lda.gov.uk/server.php?show=ConWebDoc.1484](http://www.lda.gov.uk/server.php?show=ConWebDoc.1484)

<sup>124</sup> Financial Times (2009), 'London cooling', <http://www.ft.com/cms/s/0/5ca63494-f8a7-11dd-aae8-000077b07658.html>

## Jaka jest rola rządu miasta i jak ważni są inni aktorzy?

Miasto jest tylko jednym z kluczowych uczestników w miejskim ekosystemie zarządzania zróżnicowaniem. Identyfikujemy w sumie pięć mających znaczenie grup i w zarysie wyszczególniamy typy ról jakie odgrywają:

- **Rząd państwa.** Wyznacza strukturę legislacji i polityki, jak również kwalifikację zasad i przepisów.
- **Rząd miasta.** Przekłada politykę kraju na warunki lokalne i wyznacza odpowiednie strategie, które łączą, promują i koordynują istniejące i przyszłe działania.
- **Sektor obywatelski i wolontariat.** Mniej formalne, wrażliwe kulturowo, oddolne podejście do zarządzania zróżnicowaniem.
- **Sektor prywatny.** Kluczowy gracz w zapewnianiu równości na rynku nabywczym i pracy.
- **Media.** Odgrywają kluczową rolę w przekazywaniu pozytywnych historii, rozpoznając ich wartość i wpływ nawet w złych czasach, takich jak warunki recesji.

Podejście do zarządzania zróżnicowaniem jest złożone i musi być koordynowane strategicznie i praktycznie, zarówno na poziomie lokalnym, jak i globalnym. Należy patrzeć na cały system zarządzania zróżnicowaniem i tworzyć podejście bez zarzutu, w celu bardziej efektywnego wykorzystania potencjalnych korzyści wynikających ze zróżnicowania.

## Jakich inicjatyw mogą się podjąć miasta? W jaki sposób pomagają w zachowaniu działającego zróżnicowania i osiągnięciu innych celów społecznych?

Jasne jest, że istnieje wiele rozległych sposobów podejścia, które mogą pomóc w zachowaniu działającego zróżnicowania oraz osiągnięciu innych społecznych celów. Studia przypadków w tej publikacji ukazują ich rozpiętość.

Szeroki zakres inicjatyw szuka sposobów na wykorzystanie zróżnicowania jako atutu miasta. Do każdego miasta należy podjęcie decyzji odnośnie tego, która z inicjatyw zadziała najlepiej. Cztery książki z serii OPENCities zidentyfikowały niektóre z najlepszych praktyk, w celu stymulowania dalszych badań i promowania wymiany najlepszych praktyk pomiędzy miastami.

## Czy integracja i inkluzja są kluczowe dla udanego zarządzania zróżnicowaniem?

Integracja i inkluzja z pewnością w dużej mierze przyczyniają się do udanego zarządzania zróżnicowaniem. Pozytywne relacje społeczne i gospodarcze pomiędzy migrantami i tradycyjną populacją miasta, z którą się integrują są ważne z wielu powodów. Ich zakres polega na wymianie nowych pomysłów biznesowych poprzez nowe perspektywy, aż po wzbogacenie kulturalnych działań w mieście.

Jednakże istnieją również dowody na to, że zróżnicowanie może być produktywnie bez wysokiego poziomu integracji. Miasta o wysokim poziomie segregacji pomiędzy

dzielnicami mogą być nadal produktywne. Mamy na to dowody z miast na całym świecie. Co więcej, inkluzja i integracja mogą rozkwitnąć poza dzielnicami, w których mieszkają ludzie, w miejscu pracy, w Internecie czy na ulicy.

Pomimo tych świadectw, podczas gdy należy zachęcać do heterogeniczności i unikać homogeniczności, za preferowane uważa się trendy zmierzające ku integracji i inkluzji. Są one kamieniami węgielnymi zarządzania zróżnicowaniem, ponieważ produktywne, zdrowe miasta to te, gdzie duże proporcje grup populacji miasta uczestniczą oraz przyczyniają się wspólnie i entuzjastycznie do życia miasta. To są właśnie podstawy odnoszących sukcesy miast otwartych, które plasują się wysoko w ramach wskaźników społeczno-gospodarczych.

### Zasady sukcesu oraz wskazówki do zarządzania zróżnicowaniem

Uprzedni podrozdział zilustrował szeroki zakres oraz zróżnicowanie przykładów dobrych praktyk w promocji i zarządzaniu równouprawnieniem. Do rodzajów interwencji uznawanych za przyczyniające się do pozytywnych zmian zaliczamy:

- Rynek zatrudnienia i pracy,
- Rozwój przedsiębiorczości i biznesu,
- Opiekę nad dziećmi i wsparcie dla młodych,
- Zróżnicowanie językowe i dwujęzyczność,
- Szkołę i edukację dla dorosłych,
- Kulturę i wysławianie kulturowego zróżnicowania, oraz
- Wzrost handlu i biznesu mniejszości.

Wyciągnąć można wiele wspólnych wniosków, które zapewnią wskazówki do udanego zarządzania zróżnicowaniem w miastach. Z analizy studiów przypadków wynika dziesięć jasnych zasad, które wyszczególniamy poniżej.

i. **Skupienie się na pozytywnym wkładzie, który międzynarodowy talent i migranci mogą wnieść do gospodarek miast.** Decydujące znaczenie ma zidentyfikowanie oraz wysławianie przewagi waszego zróżnicowania w celu osiągnięcia maksymalnego przełożenia. Poprzez opracowanie interwencji, które zarządzają zróżnicowaniem w pozytywnym kontekście, podejście skupi się na podniesieniu roli migrantów jako atutu dla miasta, a nie jego kosztu. Przyjęcie bardziej konstruktywnego podejścia tworzy podstawy do efektywnego rozwoju korzyści z migrantów dla miasta.

ii. **Miasto musi przejąć rolę przywódczą w zarządzaniu zróżnicowaniem i inkluzją.** Żeby inicjatywy odniosły sukces, musi istnieć szeroko pojęty konsensus, który nadaje znaczenie efektywnemu zarządzaniu zróżnicowaniem. Ważne jest ustalenie władzy oraz odpowiedzialności w ramach zespołu rządzącego w celu umożliwienia stworzenia innowacyjnego, efektywnego oraz niuansowego podejścia. Umożliwia to badanie stanowiące podstawę wkładu jaki wnoszą migranci dla miasta oraz obecność widocznego i przekonującego orędownika zróżnicowania. Jedynie rząd miasta ma możliwość objęcia wymaganego przywództwa.

- iii. **Innowacja i elastyczność są niezbędne dla efektywnego dostarczania usług.** Miasta rzadko stają w obliczu wielu wyzwań i możliwości, które wnoszą migranci, więc potrzebny jest nowy sposób podejścia. Mimo wszystko, migranci mają inne potrzeby, preferencje i kwalifikacje w porównaniu z grupami populacji o ustalonej pozycji. Powinno się zachęcać i wprowadzać świeże perspektywy, alternatywne myślenie oraz innowacyjne pomysły. Aby wprowadzić takie podejście w życie, powinno się zatrudniać ludzi o różnych umiejętnościach i perspektywach na wpływowo stanowiska powiązane ze strategią zróżnicowania. Innowacje nie powinny odnosić się jedynie do planowania interwencyjnego oraz dostarczania, ale również do komunikowania tego jak i dlaczego interwencje mają miejsce.
- iv. **Rozwój waszego podejścia z wymiarem ludzkim w roli głównej.** Wymyślenie i implemencja inteligentnych, zorientowanych na ludzi interwencji jest kwestią podstawową. Bez względu na geograficzną skalę dotarcia, plany powinny być komunikowane i realizowane w sposób, który ma sens dla indywidualnego człowieka. Na prowadzenie powinny wysunąć się kwestie dostępności, zrozumienia i wrażliwości. Przewaga takiego podejścia polega na tym, że zapewnia ono konieczne i skrojone na miarę rozwiązania dla migrantów, z których wielu wymaga specjalnej, szczególnej i wrażliwej uwagi.
- v. **Powiększanie waszych udanych inicjatyw.** Tam gdzie interwencja przywiązana jest do specyficznego miejsca, powinno się czynić starania mające na celu powtórzenie udanych inicjatyw na rzecz zróżnicowania w innych obszarach miasta.
- vi. **Większość inicjatyw powinna działać po obu stronach równania.** Zamykanie luki pomiędzy tym co jest potrzebne, a tym co zapewnia rynek zazwyczaj polega na aktywnym pośrednictwie w kwestii podaży i popytu, by osiągnąć sukces. Inicjatywy dotyczące zatrudnienia działają najlepiej gdy zarówno pracodawcy i pracownicy są w równej mierze zaangażowani w proces wpływania na pozytywną zmianę.
- vii. **Międzynarodowe populacje wymagają nakierowanego, zróżnicowanego podejścia.** Migranckie grupy w mieście nie są homogeniczne. Wykazują szeroki zakres zróżnicowania pod względem kwalifikacji, mobilności oraz statusu społecznego. W rezultacie, ważne jest przyjęcie elastycznego podejścia i skupienie się nad tym co zadziała dla specyficznych grup ludzi.
- viii. **Skupienie się nad tym co zadziała w czasie trwania cyklu biznesowego.** Ważne jest przyjęcie podejścia, które trwa, bez względu na warunki biznesowe. Zrównoważenie wymaga, żeby model interwencji brał pod uwagę wszystkie części cyklu biznesowego, wzrost i spadek. Rozsądne wykorzystanie zasobów pomoże w utrzymaniu projektów przez całe cykle biznesowe. Przykładowo, Lokalny Pakt na rzecz Jakościowego Zatrudnienia w Barcelonie skupia się na utrzymaniu ludzi w stanie zatrudnienia, raczej niż na zatrudnianiu bezrobotnych.
- ix. **Inteligentna ocena potrzebna jest do poprawy efektywności.** Dobrze zaprojektowane i dobrze umieszczone w czasie oceny są ważne zarówno do zmierzenia osiągnięć, jak i do uzasadnienia powziętego podejścia do zróżnicowania.



Ważne jest również przyjrzenie się kosztom oraz korzyściom w holistyczny i nie narastający sposób. Przykładowo, inicjatywa może być uznana za efektywną dzięki zarówno zwiększonej działalności gospodarczej do jakiej zachęca, jak i redukcji w kosztach podatkowych jaką osiąga.

- x. **Zarządzaniem różnicowaniem można zajmować się niebezpośrednio.** W wielu przypadkach, polityka i praktyki, które nie są koniecznie skierowane do migrantów mogą zostać przystosowane do ich wspierania w bardzo pozytywny i efektywny sposób. Poprzez wprowadzenie pewnego stopnia elastyczności do pewnych programów zatrudnienia, będą z nich mogli korzystać migranci. Można to osiągnąć poprzez zapewnienie materiałów niskim kosztem i w dostępny sposób. W ramach większych projektów możliwe będzie prowadzenie małych zespołów, które wspierają migranckie populacje w bardziej bezpośredni sposób.



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.