



ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΕΙΣ

FIERE ΠΑΚΕΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 4

Reykjavík, Ιούνιος 2015



This project has been funded with support from the European Commission.
This communication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Επιμέλεια: *Árni Helgason*

Συντάκτες:

1. *Árni Helgason, Austurbrú*
2. *Assoc. Prof. Todor Todorov, ICY*
3. *Emanuela Salvo, Libera Terra*
4. *Prof. Joseph Hassid, Improve my city*
5. *Sean Keating, Tipperary County Council*
6. *ACIB - Associação Comercial e Industrial de Barcelos, InCubo*
7. *Dr. Valerie Brett and Prof. Bill O' Gorman, Waterford Institute of Technology, ArcLabs*

Εκδοση : *Einurð ehf, Iceland – 2015*

FIERE Περιλήψεις Μελετών Περιπτώσεων (Case Studies)

Ακολουθούν σύντομες περιλήψεις των μελετών περιπτώσεων που αναπτύχθηκαν στο έργο Fiere (Πρώθηση των καινοτόμων και επιχειρηματικών Περιφερειών της Ευρώπης). Τα πλήρη πρωτότυπα κείμενα στα αγγλικά, έχουν αναρτηθεί στην ιστοσελίδα του έργου www.fiereproject.eu. Οι περιλήψεις τις οποίες μπορείτε επίσης να τις βρείτε στην ιστοσελίδα του έργου, είναι διαθέσιμες σε όλες τις γλώσσες των εταίρων που είναι η αγγλική, η ισλανδική, η πορτογαλική, η ελληνική και η βουλγαρική.

1. Περίληψη Μελέτης Περίπτωσης Austurbrú (Ισλανδία)

Το Austurbrú ses ως έργο ήταν μία φιλόδοξη συγχώνευση της διαχείρισης του SSA και τεσσάρων υπαρχόντων οντοτήτων που ανήκουν στους δήμους στα ανατολικά της Ισλανδίας. Η επίσημη προπαρασκευαστική εργασία για το Austurbrú ξεκίνησε το 2008 και ολοκληρώθηκε τον Μάιο του 2012 με το σχηματισμό του Austurbrú. Ένα εκτεταμένο επίπεδο της επαγγελματικής εργασίας τέθηκε στην προετοιμασία από περισσότερες από μία οργανωτικές επιτροπές. Η εξέλιξη της διαδικασίας ξεκίνησε από τη συνεργασία των ανεξάρτητων φορέων, εν μέρει ή εξ ολοκλήρου από τους δήμους που αποτέλεσαν τη SSA σε μια επίσημη οντότητα που θα παρείχε μια ομπρέλα πάνω από την υπάρχουσα δομή για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και τη μείωση του κόστους και, τέλος, με τη συγχώνευση των υφιστάμενων δομών σε μία οντότητα, το Austurbrú.

Οι στόχοι που τέθηκαν στην αρχή μοιάζουν περισσότερο με μια δήλωση αποστολής και όχι με εφικτούς, μετρήσιμους στόχους και, ως εκ τούτου, είναι δύσκολο να μετρηθεί η επιτυχία του έργου. Ωστόσο, οι οικονομικοί στόχοι δεν επιτεύχθηκαν? Συγκεκριμένα, το κόστος λειτουργίας αυξήθηκε κατά περίπου 23% αντί να μειωθεί όπως έπρεπε.

Η κατάρτιση του προσωπικού δεν ήταν ψηλά στην ημερήσια διάταξη, δεδομένου ότι θεωρήθηκε ως πιο επίσημη δομή που τίθεται πάνω από μια υπάρχουσα λειτουργία. Αυτό οδήγησε σε μια λιγότερο συνεκτική οργάνωση από ότι αναμενόταν και ένα πολύ υψηλό κύκλο εργασιών στη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου του Austurbrú που επηρέασε τη συνοχή της νέας οντότητας.

Η διαδικασία υλοποίησης δεν διεξήχθη σε βάθος (τουλάχιστον δεν υπάρχει καμία ένδειξη για αυτό) αν και πολλή δουλειά υλοποιήθηκε από τις συντονιστικές επιτροπές κατά την ανάλυση όπως απαιτείται στη διαδικασία υλοποίησης.

Το έργο απέτυχε να μειώσει το κόστος, αλλά φαίνεται ότι παρέδωσε τις υπηρεσίες που υποτίθεται πώς θα παρείχε. Αν και η έλλειψη μετρήσιμων στόχων στην αρχή και στη συνέχεια μια συγκριτική μελέτη μάλλον μας αποτρέπει από τη λήψη μιας απόφασης σχετικά με αυτό. Η συγχώνευση των υφιστάμενων φορέων σε ένα δεν προχώρησε όπως έχει προγραμματιστεί και το Austurbrú SES έχει τώρα ένα νέο οργανόγραμμα και μια νέα διοίκηση που έχει ως στόχο να βελτιώσει την κατάστασή της, αυτή η διαδικασία είναι ακόμη σε εξέλιξη και είναι πολύ νωρίς για να πούμε αν αυτό θα λειτουργήσει. Αυτό που έκανε το έργο να αποτύχει, ήταν η έλλειψη προετοιμασίας του προσωπικού που έπρεπε να αναλάβει την προώθηση του σχεδίου και η έλλειψη του αισθήματος συντροφικότητας στο Austurbrú ses μεταξύ των μελών του διοικητικού συμβουλίου, τους ενδιαφερόμενους φορείς και τους εργαζόμενους.

Όπως προαναφέρθηκε, η εκπαίδευση του προσωπικού, προκειμένου να εφαρμόσουν τη νέα τάξη πραγμάτων έλειπε. Μια εκτεταμένη συμμετοχή του προσωπικού και η νέα διοίκηση σε ένα πρώιμο στάδιο θα ενισχύσει τη βιωσιμότητα του έργου.

Τα διδάγματα που πρέπει να αντληθούν από το έργο είναι ότι είναι πρωταρχικής σημασίας, η δημιουργία κοινής αντίληψης μεταξύ των ιδιοκτητών, τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους ανθρώπους στη βάση της κάθε δομής, είναι απαραίτητη να φέρει το έργο για την επιτυχία. Ακόμη και αν η ανάλυση και προετοιμασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών στην αρχή ήταν εκτεταμένη, η έλλειψη κατάρτισης του προσωπικού και η συμμετοχή από νωρίς στη διαδικασία, είναι οι συντελεστές για τις αρνητικές συνέπειες στο έργο.

Υπήρχαν καινοτόμα βήματα που εμπλέκονταν στη διαδικασία και στον τρόπο που θα προσπαθούσε να φέρει μια σειρά από διαφορετικές εταιρείες σε ένα μεγάλο οργανισμό, τα οποία θα ήταν σε θέση να εξυπηρετήσουν την κοινότητα καλύτερα από τις μικρές μεμονωμένες οργανώσεις.

Το Austurbrú ses είναι ένα ενδιαφέρον έργο για το έργο Fiere λόγω του ότι απέτυχε. Υπογραμμίζει τη σημασία της διατήρησης των ανθρώπων, λόγω το ότι εμπλέκονται στη διαδικασία της αλλαγής, και είναι απαραίτητοι για να συμβεί το γεγονός αυτό. Φιλόδοξα σχέδια δεν μπορούν να επιτύχουν χωρίς τη δέσμευση των ανθρώπων που θα συμβάλουν στην υλοποίησή τους.

2. Περίληψη Μελέτης Περίπτωσης Innovation Centre for Young people – ICY (Βουλγαρία)

Το 2013 Η Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων, Gotse Delchev ξεκίνησε ένα έργο με τίτλο Κέντρο Καινοτομίας για Νέους - ICY, που χρηματοδοτούνται στο πλαίσιο του IPA Διασυνοριακού Προγράμματος Βουλγαρίας-ΠΓΔΜ 2007-2013. Οι στόχοι της πρωτοβουλίας ήταν να διευκολύνει την ανάπτυξη ενός προ-καινοτόμου περιβάλλοντος στις περιοχές των εταίρων μέσω της στήριξης της δημιουργίας καινοτόμων ιδεών από νέους ανθρώπους και μετατρέποντας αυτές τις ιδέες σε επαγγελματικές και κοινωνικές επιχειρήσεις.

Το σχέδιο εστίαζε σε ορισμένα θέματα της διασυνοριακής περιοχής που σχετίζονται με:

- 1) την έλλειψη καινοτόμου περιβάλλοντος, υποστηρικτικών δομών και ειδικών υπηρεσιών για να ενθαρρύνουν τους νέους της περιοχής, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που προέρχονται από μειονότητες και άλλες ευάλωτες ομάδες, ώστε να αναπτύξουν τις καινοτόμες ιδέες τους,
- 2) την πολύ περιορισμένη εφαρμογή των καινοτομιών σε ΜΜΕ στην περιοχή του Gotse Delchev.
- 3) τη μη ικανοποιητική κάλυψη της καινοτομίας στο εκπαιδευτικό σύστημα.

Τα αποτελέσματα της πρωτοβουλίας συνδέθηκαν με τη δημιουργία και την ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών και του περιβάλλοντος για τους νέους, έτσι ώστε να ήταν σε θέση να αναπτύξουν τις δικές τους ιδέες. Αυτό έγινε με οργάνωση της κατάρτισης και εργαστηρίων σε κάθε μια από τις περιοχές των εταίρων για τους νέους σχετικά με θέματα όπως η δημιουργικότητα, η εκπόνηση καινοτόμων ιδεών, η ομαδική εργασία, η μεταφορά γνώσεων και την ανταλλαγή εμπειριών στον τομέα των καινοτομιών, δικτύων καθοδήγησης και καινοτομίας σε συνεργασία με τις ΜΜΕ.

Η πολύχρονη εμπειρία του προσωπικού της Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων 'Gotse Delchev' για τη στήριξη των ΜΜΕ, την εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα και την καινοτομία στις περιφέρειες αποδείχθηκε πολύτιμη στη διαδικασία της υλοποίησης των δραστηριοτήτων του σχεδίου. Μια πολύ θετική πτυχή της πρωτοβουλίας ήταν το γεγονός ότι οι νέοι, που συμμετέχουν στο έργο, από το οποίο παράγονται καινοτόμες ιδέες, έλαβαν την ευκαιρία να αναπτύξουν περαιτέρω τις ιδέες αυτές με τη βοήθεια των μεντόρων και να τις παρουσιάσουν στους διευθυντές της εταιρείας, τους δυνητικούς επενδυτές και την τοπική διοίκηση.

Η μελέτη περίπτωσης παρέχει ένα παράδειγμα μιας πρωτοβουλίας που αποσκοπεί στη στήριξη των καινοτομιών και της επιχειρηματικότητας των νέων στην περιοχή του Gotse Delchev. Οι δράσεις που υλοποιήθηκαν αποδεικνύουν πόσο πολύτιμη είναι η συνεργασία στη διαδικασία της οικοδόμησης ικανότητας μεταξύ των στελεχών και των υπαλλήλων του Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων ώστε να διευκολύνει περαιτέρω τις προσπάθειές τους για να συμβάλουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρηματικών φορέων σε τοπικό επίπεδο και να στηρίξει την ανάπτυξη ολόκληρης της τοπικής κοινωνίας.

3. Περίληψη Μελέτης Περίπτωσης Libera Terra (Σικελία)

Τα Libera Terra είναι τα δίκτυα των κοινωνικών συνεταιρισμών, που ιδρύθηκαν με σκοπό να ενισχύσουν κοινωνικά, οικονομικά και νομικά τις γεωργικές εκτάσεις, οι οποίες απέφεραν κέρδη παραδοσιακά μόνο σε εγκληματικές οργανώσεις εις βάρος της κοινωνίας στο σύνολό της. Κύριος στόχος του είναι να αποδείξει στην κοινωνία των πολιτών πως η επαναχρησιμοποίηση των κατασχεθέντων εμπορευμάτων για κοινωνικούς σκοπούς μπορεί να παράγει συγκεκριμένα οφέλη στο σύνολο της επικράτειας και του τοπικού πληθυσμού. Από το ξεκίνημά της, σημαντικό ρόλο έχει παίξει με τα κίνητρα της κοινωνίας των πολιτών να ζητήσει ένα νόμο που θα επιτρέψει για την κοινωνική χρήση των κατασχεθέντων ακινήτων. Επιπλέον, σημαντικά βήματα για τη δημιουργία του πρώτου κοινωνικού συνεταιρισμού του δικτύου έχουν συμπεριλάβει την εκπαίδευση των μελών της, την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας και το σύστημα διαχείρισης. Στην πραγματικότητα, η Libera Terra έχει δημιουργήσει την Κοινοπραξία «Libera Terra Mediterraneo» που υποστηρίζει τις φάσεις της διακίνησης των εμπορευμάτων και έναν κανονισμό της μάρκας (Brand Regulation) ώστε να εμπλέξει άλλες εκμεταλλεύσεις στην παραγωγή αγαθών με το σήμα "Terra Libera". Σήμερα η Libera Terra αποτελείται από δέκα κοινωνικούς συνεταιρισμούς. Η όλη διαδικασία υλοποίησης και κυρίως η φάση εκκίνησης του ήταν δύσκολη. Ωστόσο, οι παράγοντες που κατέστησαν τη Libera Terra ως επιτυχημένη ήταν η επιμονή των ιδρυτών της και το γεγονός ότι το έργο ήταν αποτέλεσμα της καλής ομαδικής εργασίας, της οποίας τα ιδανικά μοιράστηκαν από τους διάφορους εμπλεκόμενους φορείς.

Διδάγματα (θετικά και αρνητικά)

Η Libera Terra παρέχει μια οικονομική εναλλακτική λύση για το σύστημα της μαφίας, που βασίζεται στην ιδέα ότι η νομιμότητα είναι βολική και στο σεβασμό των ανθρώπινων πόρων και των ειδών της βιολογικής γεωργίας. Αυτό εξασφάλισε το σεβασμό του περιβάλλοντος και λόγω του γεγονότος ότι τα εδάφη της Libera Terra είναι δημόσια αγαθά και ως τέτοια πρέπει να είναι ένα θετικό παράδειγμα της κοινωνικής και περιβαλλοντικής προστασίας για τους πολίτες. Αυτό οδήγησε επίσης σε μια κοινωνική "εξαγοράς" των πολιτών και των κοινοτήτων που έχουν γίνει κοινωνικά και οικονομικά ισχυρότερη χάρη στα επιτεύγματα της Libera Terra. Τέλος, τα κέρδη ανακατανέμονται στην κοινότητα καθώς οι εργαζόμενοι και οι προμηθευτές αποτελούν επίσης μέρος της ίδιας κοινότητας στην οποία η Libera Terra λειτουργεί.

Πτυχές Καινοτομίας / Επιχειρηματικότητας

The main idea is that the best way to give back value and dignity to lands starting from the use of confiscated goods is to create plausible and self-sustainable entrepreneurial bodies. The main way to reach this is through quality and a path that leads towards excellence of the products, of processes, relations and management.

Συμπέρασμα (γιατί είναι η περίπτωση ενδιαφέρουσα για το έργο Fiere?)

Επειδή η Libera Terra είναι μια τοπική οργάνωση που συνδυάζει το επιχειρηματικό πνεύμα με μια ηθική κίνηση για την ανάπτυξη μιας υγιούς και ελεύθερης από την μαφία αγοράς.

4. Περίληψη Μελέτης Περίπτωσης “ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΗΣ ΜΟΥ” (Δήμος Θέρμης – Ελλάδα)

Η Καλή Πρακτική «Βελτίωση της Πόλης μου» αναφέρεται σε μία «καινοτόμο και επιχειρηματική» πρωτοβουλία που αναπτύχθηκε και υλοποιείται από το Δήμο Θέρμης, που βρίσκεται στην ανατολική πλευρά του Νομού Θεσσαλονίκης (περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας), σε απόσταση μικρότερη των δεκαπέντε (15) χιλιομέτρα από το μητροπολιτικό κέντρο της Θεσσαλονίκης. Ο Δήμος Θέρμης αποτελείται από δεκατέσσερις (14) τοπικές κοινότητες και καταλαμβάνει μια έκταση περίπου 386 τετραγωνικών χιλιομέτρων.

Η υπηρεσία «Βελτίωση της Πόλης μου» (Improve my City) δίνει τη δυνατότητα οι πολίτες του Δήμου Θέρμης να αναφέρουν τα υφιστάμενα ή / και τα αναπτυσσόμενα τοπικά προβλήματα, όπως λακκούβες, παράνομη απόρριψη σκουπιδιών, ελαττωματικά φώτα του δρόμου, καταστραμμένα πλακάκια στα πεζοδρόμια, παράνομες και διαφημιστικές πινακίδες. Τα θέματα που υποβάλλονται εμφανίζονται στο χάρτη της πόλης. Οι χρήστες μπορούν να προσθέσουν φωτογραφίες και σχόλια. Επιπλέον, μπορούν να προτείνουν λύσεις για τη βελτίωση του περιβάλλοντος της γειτονιάς τους.

Τα «προβλήματα» που ο Δήμος αντιμετώπιζε ήταν μάλλον σοβαρά:

- Κακή επικοινωνία με τους πολίτες,
- αρνητικά συναισθήματα εναντίον του Δήμου,
- Η διαιώνιση των προβλημάτων και
- Υποβάθμιση του περιβάλλοντος της περιοχής.

Μέσα από ένα οργανωμένο πλάνο Σχεδιασμού Νέων Παρεμβάσεων, βασισμένο σε μεγάλο βαθμό στη δημιουργικότητα του προσωπικού και τη χρήση της τεχνολογίας του Δήμου, έγινε προσπάθεια να βελτιωθεί η κατάσταση και να διορθώσουμε τα "προβλήματα". Με λίγα λόγια, η κύρια "καινοτόμος" λύση που σχεδίασε και εφάρμοσε ήταν η δημιουργία μιας πλήρως διαδραστικής βάσης δεδομένων για την αναφορά των προβλημάτων των πολιτών, την παρακολούθηση των δράσεων που αναλαμβάνονται από τις Δημοτικές υπηρεσίες και την ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο για τους πολίτες.

Σε γενικές γραμμές, η διαδικασία εφαρμογής θεωρείται επιτυχής! Από το 2011, όταν η νέα υπηρεσία άρχισε να λειτουργεί, έχουν αναφερθεί/ληφθεί περισσότερα από 1000 προβλήματα πολιτών και τα αναφερθέντα «προβλήματα», στις περισσότερες περιπτώσεις, επιλύθηκαν επιτυχώς.

Η εφαρμογή έχει ευρέως δημοσιοποιηθεί σε διάφορες τοπικές αρχές σε όλη τη χώρα, καθώς και σε οργανισμούς από άλλες ευρωπαϊκές και μη ευρωπαϊκές χώρες, η οποίες ήρθαν σε επαφή με το Δήμο και ρώτησαν σχετικά με τη δυνατότητα μεταφοράς και υιοθέτησης αυτής.

Τα προβλήματα που έπρεπε να ξεπεραστούν σχετίζονται κυρίως με την κατανοητή και αναμενόμενη εσωτερική «αντίσταση στην αλλαγή», κυρίως από την απροθυμία μερικών φορέων να αναλάβουν πρόσθετα καθήκοντα στα οποία δεν ήταν εξοικειωμένοι. Από την άλλη πλευρά, ο κύριος παράγοντας που επέτρεψε την υπέρβαση των δυσχερειών αυτών ήταν η "πολιτική βούληση" που αποδεικνύεται από την απόφαση του Δήμαρχου του Δήμου να προχωρήσει και να εφαρμόσει το εν λόγω έργο «Βελτίωση της Πόλης μου».

Πρέπει να σημειωθεί ωστόσο ότι η δυνατότητα διεκδίκησης κοινοτικής χρηματοδότησης για το έργο και το στοιχείο της διακρατικής μεταφοράς τεχνογνωσίας και υποστήριξης, ήταν επίσης σημαντικοί παράγοντες μετριασμού των κινδύνων και των αναστολών. Η πολιτική βούληση ", από μόνη της, μπορεί να μην ήταν επαρκής, αν έπρεπε γίνει διάθεση πόρων από άλλες ανάγκες όπου αυτοί θα ήσαν εξ' ίσου απαραίτητοι. Παρόμοιες παρατηρήσεις μπορούν να γίνουν αναφορικά με το χρονοδιάγραμμα που εφαρμόζεται για το έργο στο σύνολό του.

5. Περίληψη Μελέτης Περίπτωσης της συγχώνευσης του Βόρειου και του Νότιου Συμβουλίου της πόλης του Tipperary - Ιρλανδία .

Αυτή η μελέτη περίπτωσης εξετάζει την συγχώνευση των Συμβουλίων του πρώην Βορείου και Νοτίου Tipperary σε Tipperary County Council (TCC), η οποία έλαβε χώρα τον Ιούνιο του 2014. Το έργο αποτέλεσε εξέλιξη μιας πιο λεπτομερούς επισκόπησης που διενεργήθηκε στα τέλη του 2014 από το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης μετά το αίτημα της διοίκησης της ενωμένης TCC.

Η Κομητεία του Τιπερέρι, αποτελεί τη μεγαλύτερη ενδοχώρα του Νομού της Ιρλανδίας, έχει πληθυσμό 158.754 κατοίκους και καλύπτει μια έκταση 4.282 km². Το Tipperary είχε διοικηθεί ως δύο ξεχωριστές μονάδες της τοπικής αυτοδιοίκησης από το 1838, όταν ο νομός χωρίστηκε για τους σκοπούς των Grand Juries, που ιδρύθηκαν από το αγγλικό κοινοβούλιο, το οποίο στη συνέχεια κυβέρνησε το νησί της Ιρλανδίας.

Τον Ιούλιο του 2011 η Ιρλανδική κυβέρνηση ανακοίνωσε τη δημιουργία ενός ενιαίου Συμβουλίου της Κομητείας του Τιπερέρι, με ισχύ από τις δημοτικές εκλογές του 2014, για να αντικαταστήσει τα υπάρχοντα Βόρεια και Νότια Συμβούλια της Κομητείας του Τιπερέρι. Η συγχώνευση επρόκειτο να είναι μέρος μιας ευρύτερης πρωτοβουλίας μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Ο γενικός στόχος του σχεδίου συγχώνευσης ήταν να παραδώσει τη συγχώνευση αποτελεσματικά και έγκαιρα, να διατηρήσουν την παροχή των υπηρεσιών σε όλη τη χώρα και να μεγιστοποιήσει την ανάπτυξη των πόρων και την εξοικονόμηση ενέργειας.

Η διαδικασία διαχείρισης που εφαρμόστηκε για την ανάληψη του έργου συγχώνευσης, ήταν να χρησιμοποιηθούν οι πόροι από τα υπάρχοντα συμβούλια και να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο πλεονέκτημα όσον αφορά τη συμβολή τους στην ολοκλήρωση των εργασιών. Η συγχώνευση τελεί υπό τη διαχείριση της ομάδας από κοινού διαχείριση (JMT) που περιλαμβάνει τις διοικητικές ομάδες των δύο συμβουλίων. Η ομάδα υποστήριξης του έργου ιδρύθηκε για τη στήριξη της ομάδας υλοποίησης και των συντονισμένων δράσεων που συμφωνήθηκαν κατά την JMT. Η ομάδα υποστήριξης περιλάμβανε ένα συντονιστή του έργου σε επίπεδο διευθυντή, που διορίστηκε για να εργαστεί στο πρόγραμμα πλήρους απασχόλησης, δύο διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και δύο ανώτερους υπαλλήλους από τις εταιρικές υπηρεσίες. Η Διαχείριση των υπο-ομάδων, επίσης, καθορίστηκε σε συνάρτηση με βάση τη λειτουργία (π.χ. ΤΠ, χρηματοδότηση, δρόμοι), προκειμένου να προχωρήσουν τα θέματα όπως η συγχώνευση των πολιτικών, διαδικασιών και πρωτοκόλλων.

Η κυβέρνηση ανακοίνωσε περαιτέρω μεταρρυθμίσεις στην τοπική αυτοδιοίκηση τον Οκτώβριο του 2012. Ως αποτέλεσμα, το έργο συγχώνευσης έγινε πολύ μεγαλύτερο και πιο σύνθετο. Ενώ προηγουμένως περιλάμβανε τη συγχώνευση των δύο τοπικών αρχών και την ενσωμάτωση της Επιτροπής Βιβλιοθήκης, τώρα συμμετέχουν επίσης η διάλυση των επτά αστικών συμβουλίων του νομού και η ενσωμάτωση του προσωπικού τους και των λειτουργιών στο νέο Συμβούλιο.

Το πρόγραμμα πραγματοποιήθηκε σε δύο αλληλένδετες φάσεις - (1) μια φάση σχεδιασμού και (2) μια φάση υλοποίησης. Η φάση σχεδιασμού περιελάμβανε την περίοδο από τον Ιούλιο του 2011 μέχρι την αποδοχή, τον Ιούλιο του 2012, από τον Υπουργό του σχεδίου εφαρμογής συγχώνευση. Το σχέδιο περιείχε αναλυτικά την προσέγγιση που έπρεπε να υιοθετηθεί για την υλοποίηση σχετικά με τους όρους αναφοράς που καθορίζονται από την Κυβέρνηση. Ο στόχος της ομάδας υλοποίησης ήταν να παραχθεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης που θα καθορίζει τα βήματα που απαιτούνται για να εξασφαλίσει ότι η συγχώνευση θα γίνει σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα.

Η φάση της υλοποίησης, στη συνέχεια έτρεξε προς την επίσημη ημερομηνία συγχώνευσης της 3ης Ιουνίου 2014. Επικεντρώθηκε σε θέματα σχετικά με την συγχώνευση των συστημάτων και των διαδικασιών. Συνολικά, υπήρχαν 128 μίνι «σχέδια» συγχώνευσης που καλύπτουν από την ενσωμάτωση των σημαντικότερων συστημάτων όπως μισθοδοσίας, τη δημοσιονομική διαχείριση και τον προγραμματισμό, μέχρι ήσσονος σημασίας διεργασίες, όπως πρόστιμα για παράνομη στάθμευση. Η προσέγγιση που υιοθετήθηκε ήταν ότι κάθε ομάδα έργου τέθηκε σε ισχύ ώστε να προέρχονται από το τμήμα με αρμοδιότητα για το σύστημα ή διαδικασία.

Καινοτόμα χαρακτηριστικά του έργου περιλαμβάνουν ένα νέο μοντέλο παροχής υπηρεσιών για την παροχή των υπηρεσιών όπως δημιουργία γραφείων εξυπηρέτησης πελατών, ανάπτυξη ενός νέου δημόσιου ιστότοπου, βελτιώσεις εξοικονόμησης ενέργειας / άνθρακα με μείωση σε κτιριακές εγκαταστάσεις και το σχεδιασμό της διαχείρισης των κινδύνων.

Με δεδομένη την κλίμακα του έργου, τον αριθμό των εμπλεκόμενων φορέων, καθώς και οι ευρύτερες προκλήσεις που προκύπτουν από τη μεταρρύθμιση της συνολικής δημόσιας υπηρεσίας, η συγχώνευση τα κατάφερε πολύ αποτελεσματικά. Η διοικητική, νομική, οικονομική και πολιτική συγχώνευση επιτεύχθηκαν εντός του χρονοδιαγράμματος και εντός του προϋπολογισμού. Ο στόχος ήταν η εξοικονόμηση 6,1 εκατομμυρίων € ετησίως, που θα επιτυγχανόταν σε χρονικό ορίζοντα αρκετών ετών. Μέχρι το Φεβρουάριο του 2015, υπήρξε ήδη εξοικονόμηση άνω των 3 εκατ. €. Το κόστος της συγχώνευσης συμπεριλαμβανομένων των εφάπαξ δαπανών για την εναρμόνιση της πληροφορικής, βελτιώσεις των γραφείων και της εταιρικής επωνυμίας ανήλθαν σε 1,7εκ. € χαμηλότερα από την αναμενόμενη εικόνα.

Η επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη - το προσωπικό, τους εκλεγμένους αντιπροσώπους, τα συνδικάτα και άλλες τοπικές οργανώσεις - αντιπροσώπευε μια σημαντική πτυχή της συγχώνευσης.

Η κοινωνική ένταξη ήταν μια σημαντική προτεραιότητα που καθοδήγησαν την συγχώνευση των δύο συμβουλίων. Οι περιθωριοποιημένες κοινότητες, και το πλαίσιο των περιθωριοποιημένων κοινοτήτων, έχουν τώρα την ευκαιρία να συμμετέχουν στις τοπικές λήψη αποφάσεων και να επηρεάσει και να διαμορφώσει αποφάσεις σε τοπικό επίπεδο μέσω των νέων δομών που έχουν αναπτυχθεί στο πλαίσιο της διαδικασίας συγχώνευσης.

Η φάση εδραίωσης καλύπτει την περίοδο από την νομική συγχώνευση (Ιούνιος 2014). Αυτή επικεντρώνεται ώστε να κινείται πέρα από την τεχνική συγχώνευση στην οικοδόμηση μιας νέας οργάνωσης και κουλτούρας. Η αφαίρεση των διαιρέσεων και η ανάπτυξη μιας νέας κουλτούρας γύρω από μια κοινή κατανόηση των στόχων της νέας οργάνωσης είναι θέματα θεμελιώδους σημασίας για οποιαδήποτε συγχώνευση. Το πρώτο βήμα σε αυτή τη διαδικασία ήταν η ανάπτυξη ενός νέου εταιρικού σχεδίου για την περίοδο 2015-2019, το οποίο καθορίζει ένα σαφές όραμα για το σύνολο του νομού.

Η συγχώνευση των δύο μεγάλων τοπικών αρχών δεν είχε προηγούμενο στην Ιρλανδία πριν από το 2014. Μαθαίνοντας από την εμπειρία που έχει αναγνωριστεί ως ένα βασικό αποτέλεσμα, που θα παρέχει καθοδήγηση σε άλλους οργανισμούς δημοσίων υπηρεσιών που ασχολούνται με παρόμοιες αναδιαρθρώσεις στην Ιρλανδία και σε όλη την ευρύτερη ΕΕ.

6. Μελέτη περίπτωσης της Cubo - Θερμοκοιτίδας Καινοτόμων Επιχειρηματικών Πρωτοβουλιών (Πορτογαλία)

Το έργο The In.Cubo ήταν επιτυχές. Ξεκίνησε με την ισχυρή εμπλοκή από διάφορους εταίρους σε τοπικό επίπεδο, συμπεριλαμβανομένων των δήμων, οικισμών εντός των πόλεων, τοπικές αναπτυξιακές ενώσεις, μονάδες τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με απώτερο στόχο να παρέμβει σε όλα τα δημοτικά εδάφη γύρω από την περιοχή του Minho-Lima.

Το In.Cubo επιτάχυνε την κάλυψη της ανάγκης να προκριθεί και να προσελκύσει ανθρώπινους πόρους για την περιοχή, ώστε να ενισχύσει την επιχειρηματική ικανότητα, να προωθήσει ένα υπόβαθρο των επιχειρήσεων και να ενισχυθεί η συλλογική λειτουργία των επιχειρήσεων.

Ένα από τα πιο σημαντικά οφέλη που προσφέρει το In.Cubo στην περιοχή και στους υποστηρικτές του, είναι η υποστήριξη και παρακολούθηση των ατομικών υποκινήτων μέσω της παρέμβασης της μιας ομάδα με μεγάλη εμπειρία και υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων στον επιχειρηματικό τομέα.

Το In.Cubo αποκάλυψε ευρέως καινοτόμες πτυχές, όπως: το συντονισμό των διαφόρων εταίρων να ενεργούν από κοινού στην περιοχή και να επιδιώκουν κοινούς στόχους για τη στήριξη των επιχειρηματιών. Η παρέμβαση έγινε σε διάφορα δημοτικά εδάφη που περιλαμβάνει την περιοχή του Minho-Lima και παρείχε σημαντικό πλεονέκτημα σε επίπεδο τεχνικής συναίνεσης σχετικά με την εξέλιξη των διαφόρων σταδίων των προγραμμάτων, επιδιώκοντας να πλαισιώσει τα έργα που έχουν επιλεγεί με τους στόχους των προγραμμάτων.

Το In.Cubo προσφέρει υπηρεσίες θερμοκοιτίδας νέες γενιάς, με βάση εδαφικών και σχεσιακών συνεργειών συμβίωση. Είναι κάτι περισσότερο από μια φυσική υποδομή, με μια συγκεκριμένη γεωγραφική θέση, θεωρείται ως ένα υψηλό δυναμικό εργαλείο για να δημιουργήσετε και να αξιοποιούνται οι συνέργειες και να συμβάλουν ενεργά στην αναζωογόνηση της οικονομίας της περιοχής.

Ως εκ τούτου, το In.Cubo έχει μεγάλη σημασία για το έργο FIERE διότι είναι σε θέση να προσελκύσει και θα προωθήσει μια νέα γενιά επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και επενδυτικά προσδιορισμένων τεχνολογιών που μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία και τη λειτουργία των δικτύων συνεργασίας και καινοτομίας.

Το In.Cubo επικεντρώνεται σε επιχειρηματίες, παρέχοντάς τους ένα φυσικό χώρο με μειωμένο κόστος και με την υποστήριξη των εξειδικευμένων ομάδων στην εκκίνηση επιχειρήσεων. Βασίζεται κυρίως στην κοινότητα, δεδομένου ότι οι κοινότητες παρέχουν το περιβάλλον στο οποίο οι επιχειρηματίες μπορούν να αναπτυχθούν και να οδηγηθούν στην περιοχή, με σκοπό να την τονώσει οικονομικά.

Αυτό το πνεύμα όπου δεσμεύονται ότι θα ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δικτύωση, είναι χωρίς αμφιβολία ουσιαστικό για το FIERE, καθώς είναι ένα πολύ καλό παράδειγμα για την ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας στην Πορτογαλία.

7. Σύνοψη Μελέτης περίπτωσης του WIT: Κέντρο Έρευνας & Καινοτομίας Δημιουργία ενός οικοσυστήματος ανοικτής καινοτομίας (Ιρλανδία)

Η μελέτη περίπτωσης του Κέντρου Έρευνας και Καινοτομίας Arclabs διερεύνησε το ρόλο κλειδί που διαδραματίζουν τα άτομα στη δημιουργία των Κέντρων Έρευνας & Καινοτομίας και την εξέλιξη του ώστε να γίνει ένα οικοσύστημα ανοικτής καινοτομίας. Η βασική έννοια της καινοτομίας στο μοντέλο ArcLabs

είναι η δυναμική που δημιουργήθηκε από τη συστέγαση των πανεπιστημιακών και των ερευνητών στο πλαίσιο της ομάδας Τηλεπικοινωνιακών Συστημάτων Λογισμικού (TSSG) και το Κέντρο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και την περιφερειακή οικονομία (CEDRE), οι μηχανικοί (σε TSSG) και επιχειρηματίες (σε CEDRE) και τις νεοσύστατες επιχειρήσεις στη Θερμοκοιτίδα. Ο σκοπός της μελέτης περίπτωσης είναι να δείξει πώς τα άτομα με όραμα και έμφαση στην δωρεάν ανάπτυξη της οικονομίας της περιοχής μπορούν να στηρίξουν την οικονομική ανάπτυξη μέσω της ενίσχυσης της έρευνας και της καινοτομίας σύμφωνα με την απορροφητική ικανότητα μιας περιοχής.

Ο στόχος του Κέντρου Έρευνας και Καινοτομίας ArcLabs είναι να παράσχει στους επιχειρηματίες (με υψηλό δυναμικό ανάπτυξης) και σε επιχειρήσεις σε πρώιμο στάδιο (νεοφυείς), την υποστήριξη που απαιτείται για την επιτυχία στις εθνικές και διεθνείς αγορές. Το ArcLabs αποσκοπεί στην επιτάχυνση της ανάπτυξης των επιχειρήσεων με την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις, την καθοδήγηση και την πρόσβαση στην E & A των πόρων του Waterford Institute of Technology. Το WIT έχει αναπτύξει ένα επιτυχημένο μοντέλο για την συνεγκατάσταση της έρευνας, την επώαση των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικής κατάρτισης μέσω του μοντέλου του ArcLabs. Το κλειδί για αυτό εφαρμόζεται στην προσέγγιση που επιτρέπει την κίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ των τριών στοιχείων, όπως η έρευνα δημιουργεί την τεχνογνωσία και την πνευματική ιδιοκτησία, και βοηθά τις εταιρείες σε πρώιμο στάδιο για την ανάπτυξη τεχνολογιών. Η Επιχειρηματική Θερμοκοιτίδα παρέχει την υλική υποδομή και συμβουλευτικών υπηρεσιών για spin-outs, spin-ins και επιχειρηματίες. Ειδικά προγράμματα ανάπτυξης επιχειρηματιών που προβλέπονται στο ArcLabs είναι ένας αγωγός των εταιρειών που ενδιαφέρονται για πρόσβαση στην έρευνα και τη χρήση των υπηρεσιών επώασης επιχειρήσεων.

Η δημιουργία ενός τέτοιου περιβάλλοντος χρειάζεται αρκετό χρόνο, αφοσίωση και διορατικότητα και το ArcLabs μοντέλο παρέχει έναν οδικό χάρτη για τις μικρές και όσες υστερούν περιφέρειες σχετικά με το πώς μπορούν να χτίσουν τα ανοιχτά συστήματα των καινοτομιών και την ανάπτυξη της περιφερειακής ειδικότητας και τη στήριξη της περιφερειακής οικονομικής ανάπτυξης (O'Gorman και Donnelly, 2014). Το Κέντρο Έρευνας & Καινοτομίας ArcLabs από την ίδρυσή του το 1996, έχει εξασφαλίσει υψηλά επίπεδα τόσο Εθνικά όσο και της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη χρηματοδότηση της βασικής και εφαρμοσμένης έρευνας και την εμπορευματοποίηση της έρευνας. Το μοντέλο του ArcLabs έχει δημιουργήσει πάνω από 10 spin-out και 4 spin-in σε εταιρείες, και ανέπτυξε ένα εκτεταμένο διεθνές δίκτυο σε όλο τον κόσμο.