



ПОЛЕЗНИ ПРАКТИКИ, ПРЕДСТАВЯЩИ ИНОВАТИВНИ ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЕВРОПЕЙСКИТЕ РЕГИОНИ

РЕЗЮМЕТА

FIERE РАБОТЕН ПАКЕТ №4

Рейкявик, юни 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.

Съставител: *Árni Helgason*

Автори:

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*

Примери за полезни практики по проект FIERE – резюмета

По-долу са представени кратки резюмета на примерите за добри практики, разработени по проект FIERE (Развитие на иновациите и предприемачеството в европейските региони). Пълните текстове са достъпни на английски език на електронната страница на проекта www.fiereproject.eu. Резюметата са налични на всички партньорски езици на проекта, т.е. английски, исландски, португалски, гръцки, български и италиански и също са достъпни на уебсайта на проекта.

1. „Аустурбрю” (Исландия) – резюме

Аустурбрю като проект е свързан с амбициозното сливане на управителните органи на Сдружението на общините в Източна Исландия (СОИИ) и четири други съществуващи общински организации в Източна Исландия. Подготовката на сливането стартира през 2008 г. и през май 2012 г. е завършено успешно с основаването на Аустурбрю. В сливането са вложени професионализмът и усилията на не един и два управителни съвета. Процесът се развива под формата на сътрудничество между независими организации, притежавани изцяло или частично от общините, формиращи СОИИ, за да се стигне до основаването на обща организация (Аустурбрю), която да осигурява „чадър” над съществуващите структури за повишаване на ефективността и снижаване на разходите, свързани с подпомагане на местното развитие.

Целите, поставени в началото на проекта изглеждат повече като мисия, отколкото като реално постижими и измерими цели и затова е трудно да бъде установен реалният успех на проекта. Това, което може да се изтъкне е, че финансовите цели не са постигнати – реално се наблюдава увеличение на оперативните разходи с 23%, вместо планираното им снижаване.

Обучението на персонала на новосформираната структура не е заложено като ключова цел на сливането, което се счита по-скоро за формално обединяване на съществуващи отделни функции в една обща структура. В резултат се стига до по-слаба съгласуваност на действията на организацията, отколкото се е очаквало, което е породено и от честата смяна на заемащите поста Изпълнителен директор на Аустурбрю.

Самият процес на изпълнение на проекта не е детайлизиран в достатъчно голяма степен (или поне няма достатъчно свидетелства за това), въпреки че са положени много усилия от страна на учредените в процеса на изпълнение на проекта временни комисии в посока анализ на това, което е необходимо да се предприеме.

Проектът не успява да постигне желаните ефекти по отношение намаляване на разходите, но изглежда, че успява генерира необходимите услуги, което обаче, е трудно да бъде установено при положение, че в началото на проекта не са били поставени измерими цели. Сливането на съществуващите организации не протича според планираното и понастоящем Аустурбрю има нова организационна структура и ново ръководство, чиято цел е да подобри ефективността на организацията. Дали това ще бъде успешно, е твърде рано да се каже, т.к. организационните промени стартират съвсем наскоро. Причината за неуспеха на проекта се крие в липсата на подходяща подготовка сред персонала, който е натоварен с оперативното изпълнение на проекта, както и в разногласията в самата организация между членове на управителния съвет, заинтересованите страни и служителите.

Както бе споменато по-рано, не се е прибъгнало до обучение на персонала с цел по-успешно справяне с новата ситуация и организационна структура. Въвличането на служителите в процеса и смяната на ръководството на Аустурбрю от самото начало би довело до повишаване жизнеспособността на проекта.

Уроците, които могат да бъдат научени от проекта, са свързани с това, че е необходимо разбирателство между заинтересованите страни, членовете на управляващите структури и хората, които извършват фактичката работа, за да може подобна инициатива да бъде доведена до успешен край. Дори при наличието на задълбочен анализ и сериозна подготовка преди стартиране на проекта от заинтересованите страни, липсата на обучение на персонала и това, че служителите не са били реално въввлечени в процеса от ней-ранните етапи на изпълнение на проекта оказват своите негативни ефекти.

Независимо от това, в проекта са заложи иновативни подходи, свързани основно с това, че е направен опит за обединение на различни по своята същност субекти в една голяма структура, която би била по-полезна за местната общност, отколкото няколко отделни малки организации.

Аустурбрю представлява интерес за проект FIERE поради факторите, които стоят в основата на неговия неуспех. Той подчертава значението на въвличането на редовите служители в процеса на промяна, за да може тя да бъде успешна. Амбициозните проекти едва ли могат да се надяват на успех, без да се намери начин да бъде постигната сериозна ангажираност от страна на хората, които следва да ги реализират.

2. „Младежки иновационен център” (България) – резюме

През 2013 г. Бизнес инкубатор – Гоце Делев инициира проект с наименование „Младежки иновационен център”, финансиран по Трансграничната програма България-Македония 2007-2013 г. Целта на проекта е да подпомогне развитието на про-иновативна среда в партньорските региони на Гоце Делчев и Гевгелия посредством насърчаване генерирането на иновативни идеи от млади хора и превръщането им в бизнес начинания и социални предприятия. Проектът адресира редица въпроси в трансграничния регион, свързани с:

- 1) липсата на иновационна среда, подкрепящи структури и специални услуги за насърчаване на младите хора в региона, вкл. тези от малцинствените и други уязвими групи, да развият своите новаторски идеи;
- 2) силно ограниченото прилагане на иновации в малките и средни предприятия (МСП) в региона на Гоце Делчев;
- 3) незадоволителната степен на включване на свързаните с иновации дисциплини в образователната система.

Резултатите от проекта са свързани със създаването и развитието на иновационна среда и услуги за младите хора, така че те да са в състояние да разработят свои собствени идеи. Това е реализирано чрез организиране на обучения и семинари във всеки от партньорските региони, предназначени за младите хора по теми като креативност, разработване на иновативни идеи, работа в екип, трансфер на знания и обмен на опит в областта на иновациите; наставничество и иновационни мрежи; сътрудничество с МСП.

Дългогодишният опит на персонала на Бизнес инкубатор – Гоце Делчев по изпълнение на дейности за подкрепа на МСП, организирането на обучения по предприемачество и генериране на иновации в регионите се оказва безценен в процеса на изпълнение на дейностите по проекта. Един много положителен аспект на инициативата е фактът, че младежите, участващи в проекта и генерирали иновативни идеи, са получили възможност да доразвият тези идеи с помощта на наставници и да ги представят пред ръководители на фирми, потенциални инвеститори и местната администрация.

Идентифицираната положителна практика дава пример за инициатива, насочена към подпомагане на иновациите и предприемачеството сред младите хора в района на Гоце Делчев. Предприетите действия ще се окажат безценни в процеса на изграждане на капацитет сред ръководния персонал и служителите на Бизнес инкубатора и ще подпомогне техните бъдещи усилия да допринесат за подобряването на конкурентоспособността на стопанските субекти на местно ниво и да подкрепят развитието на цялата местна общност.

3. „Либеря Тера” (Италия) – резюме

Либеря Тера е мрежа от социални кооперации, която е основана с цел да подпомага в социален, икономически и правен аспект земеделските територии, които традиционно осигуряват приходи единствено на криминални организации в ущърб на обществото като цяло. Нейната основна цел е да се покаже на гражданското общество как повторното използване на конфискуваните стоки за социални цели може да генерира конкретни ползи за цялата територия и местното население.

От самия старт на инициативата, от ключово значение е мотивацията на гражданското общество да издейства закон, който да даде възможност за използването на конфискувани имоти за социални цели. Наред с това, основните стъпки при създаването на първата социална кооперация в мрежата са свързани с включване на нейните членове в различни обучения, производството на продукти с високо качество и въвеждането на система за управление. В действителност, Либеря Тера създава консорциум „Либеря Тера Медитеранео”, който подпомага реализацията на продукцията на земеделските стопани – членове на мрежата, и предоставя възможност на други селскостопански производители да произвеждат продукти със запазената марка на „Либеря Тера”. Понастоящем мрежата включва десет социални кооперации.

Целият процес на изпълнение и особено началната фаза на инициативата среща сериозни затруднения. Факторите, които стоят в основата на успеха на Либеря Тера, се крият в упоритостта на неговите основатели и в обстоятелството, че проектът е резултат от екипна работа, като идеите на членовете на екипа се споделят от лицата и организациите, ангажирани с изпълнението на инициативата.

Научените уроци са свързани с това, че Либеря Тера осигурява икономическа алтернатива на мафиотската система, въз основа на идеята, че спазването на законите е в полза на развитието на човешките ресурси и органичното земеделие. По този начин се подпомага опазването на околната среда благодарение на обстоятелството, че земите, управлявани от Либеря Тера, играят ролята на публични блага и, като такива, трябва да играят ролята на положителен пример за гражданите по отношение на социалната защита и опазването на околната среда. Това също води и до своеобразно социално „изкупление” на гражданите и общностите, които са станали по-силни в социален и икономически аспект благодарение на постиженията на Либеря Тера. И накрая, печалбата от дейността на Либеря Тера се преразпределя вътре в общността, т.к. работниците и доставчиците са част от същата общност, в която Либеря Тера оперира.

Иновативните/предприемачески аспекти на инициативата са свързани с нейната основна идея, че най-добрият начин да се възвърне стойността и достойнството на конфискуваните земи, наред с използването на конфискуваните стоки, е да се стартират перспективни и печеливши предприемачески инициативи. Основният начин да се постигне това, е чрез високо качество и търсене на пътя към съвършенството по отношение на продукти, процеси, отношения и управление.

Инициативата представлява интерес за проект FIERE поради обстоятелството, че Либеря Тера е организация на местно равнище, която обединява предприемаческия дух и етичните ценности за развитие на устойчив пазар, свободен от влиянието на организираната престъпност.

4. „Да направим града си по-добър” (Гърция) – резюме

„Да направим града си по-добър” е пример за успешна практика, който представя „иновативна и предприемаческа” инициатива, разработена и реализирана от Община Терми, разположена в източната част на Префектурата на Солун (област Централна Македония) в Гърция на 15 км. от град Солун. Община Терми включва 14 населени места и се разпростира на територия от приблизително 386 кв.км.

Услугата „Да направим града си по-добър” дава възможност на гражданите на община Терми да съобщават за съществуващи и/или назряващи местни проблеми като дупки на пътната настилка, незаконно изхвърляне на боклук, неизправно улично осветление, счупени плочки по тротоарите, както и незаконни рекламни билбордове. Подадените сигнали се визуализират на картата на града посредством специално разработено за целта уеб приложение. Потребителите могат да добавят снимки и коментари. Освен това, те могат да предлагат решения за подобряване състоянието на квартала, в който живеят.

Проблемите, с които Община Терми се сблъсква до момента на стартиране на горе-упоменатата инициатива, са доста сериозни:

- Недобра комуникация с гражданите;
- Негативни настроения срещу общинската администрация;
- Липса на решения на наболелите проблеми;
- Влошаване качеството на местната среда.

Посредством изпълнението на организиран план от новоразработени интервенции, базирани основно на креативността и находчивостта на персонала на общинската администрация и използването на модерни технологични решения, е направен опит да се подобри цялостната ситуация в Общината и да се разрешат нейните основни проблеми. Накратко, основното „иновативно” решение, което е разработено и приведено в действие, е създаването на напълно интерактивна база данни, с помощта на която гражданите получават възможност да съобщават за проблемни ситуации, да следят за изпълнението на съответните действия, предприети от общинската администрация и да получават в реално време обратна информация, свързана с подадените сигнали.

Като цяло, изпълнението на инициативата се счита за успешно. От 2011 г., когато новата услуга започва да се предлага на гражданите на Общината, повече от 1000 сигнала на граждани са получени и посочените проблеми в повечето случаи са успешно разрешени.

Разработеното уеб приложение е широко популяризирано, в резултат на което няколко органи на местното самоуправление в Гърция, както и организации от страни в Европа и по света, са се свързали с Общината със запитвания относно възможностите за трансфер и придобиване на правата за използване на услугата.

Проблемите по отношение на успешното прилагане на новата инициатива са свързани с разбираемото и очаквано противопоставяне на промените, което се дължи основно на нежеланието на част от служителите в общинската администрация да поемат допълнителни задължения и отговорности, които не са им били присъщи до момента. От друга страна, основният фактор, спомогнал за преодоляването на тези пречки, е политическата воля, демонстрирана от кмета на Община Терми, да доведе докрай изпълнението на проект „Да направим града си по-добър”.

Следва да се отбележи обаче, че отпускането на финансиране от страна на ЕС за изпълнение на проекта и използването на международна техническа експертиза и помощ са също сред ключовите фактори за преодоляване на рисковете и пречките пред осъществяване на инициативата. Сама по себе

си, политическата воля не би била достатъчна, ако за целите на проекта беше търсено финансиране единствено чрез пренасочване на ресурси, предназначени за други цели. Подобни заключения биха могли да се направят по отношение на времевата рамка за изпълнението на проекта като цяло.

5. „Сливане на окръжните съвети на Северен и Южен Типърери” (Ирландия) – резюме

Настоящият казус разглежда сливането на бившите съвети на Северен и Южен Типърери, Ирландия в общ Окръжен съвет Типърери (ОСТ), което става факт през юни 2014 г. Информацията е заимствана от един подробен преглед и оценка на сливането, извършен в края на 2014 г. от Института по публична администрация¹ по искане на управителния орган на обединения ОСТ.

Окръг Типърери, който е най-големият окръг във вътрешността на страната, има население от 158 754 души и покрива територия от 4 282 кв.км. Типърери се администрира като две отделни териториални единици на местното самоуправление от 1838 г. насам, когато окръгът е разделен на две за целите на Върховния съд, създадени от Парламента на Англия, която по това време управлява острова, на който се намира днешна Ирландия.

През юли 2011 г. Ирландското правителство обявява създаването на обединен окръжен съвет в Типърери, считано от провеждането на местните избори през 2014 г., който трябва да замени съществуващите до момента съвети на Северен и Южен Типърери. Предвидено е сливането да бъде част от по-мощна реформа в сферата на местното самоуправление. Общата цел на проекта е самото сливане да бъде осъществено ефективно и в рамките на предвидените срокове, като едновременно с това не се наруши предоставянето на административните услуги в окръга и в максимална степен се използват наличните ресурси и се генерират значителни икономии.

Управленските процеси, използвани за изпълнение на проекта по сливането, използват в максимална степен наличните ресурси на съществуващите окръжни съвети и ги разпределят по най-добрия начин с оглед изпълнението на поставените задачи. Сливането се управлява от обединен управленски екип, съставен от екипи от двата окръжни съвета. Наред с това е създаден координационен екип по проекта, който подкрепя усилията на лицата пряко ангажирани с изпълнението на сливането и координира дейностите, съгласувани от управленския екип. Координационният екип включва координатор на проекта с функциите на директор, който е назначен да работи по проекта на пълен работен ден, двама мениджъри човешки ресурси и двама старши служители от отдел „Административни услуги за бизнеса”. Наред с това, са създадени управленски под-звена, натоварени с изпълнението на конкретни функции (напр. информационни технологии, финанси, пътища) с цел разрешаването на въпроси, свързани с обединяването на политики, процедури и протоколи.

През октомври 2012 г. правителството на Ирландия обявява нови реформи в местното самоуправление. В резултат на това, проектът по сливането се превръща в далеч по-мощно и сложно начинание. Докато до момента то включва обединяването на двете местни администрации и учредяване на Библиотечен комитет, новите обстоятелства налагат разпускането на седемте градски съвета в окръга и обединяването на техния кадрови състав и функции в един нов общ съвет.

Като цяло, проектът по сливането протича на два взаимно-свързани етапа – (1) планиране и (2) изпълнение. Етапът на планирането обхваща периода от юли 2011 г. до приемането от правителството през юли 2012 г. на плана за обединяването на съветите на Северен и Южен Типърери. Планът описва в детайли подходът, който ще бъде използван при изпълнението на предписанията на правителството, свързани със сливането. Целта на екипа по изпълнението на проекта е да разработи подробен план за изпълнение, който да очертае стъпките, необходими за гарантиране на това, че сливането ще се осъществи в планираните срокове.

¹ www.ipa.ie

Впоследствие, етапът на изпълнение на проекта продължава до датата на официалното сливане 3 юни 2014 г. На този етап акцентът е поставен върху обединяването на системи и процедури. Като цяло, този етап включва 128 „мини“ проекта, свързани с интеграцията на основни системи като тези на работните заплати, финансовото управление и планиране, както и не толкова ключови процеси като глобите за паркиране, например. Възприет е подход на формиране на екип за изпълнението на всеки един „мини“ проект, съставен от лица, заети в административната структура, отговорна за съответната система или процедура.

Иновативните аспекти на проекта включват създаването на нов модел на предоставяне на услуги; въвеждането на гишета за обслужване на клиентите; разработването на нова електронна страница на окръжния съвет, ориентирана към нуждите на общността; изпълнението на инициативи за повишаване на енергийната ефективност на сградите и намаляване на въглеродните емисии; планиране на управлението на риска.

Отчитайки мащабите на проекта, броя на ангажираните заинтересовани страни и предизвикателствата, които произтичат от реформите в публичните услуги, управлението на процеса по сливането е много ефективно. Обединението във административен, правен, финансов и политически аспект е осъществено в рамките на предвидения бюджет и срокове. В дългосрочен план се предвижда да се реализират годишни икономии от 6.1 млн. евро на година, като до февруари 2015 г. икономии надвишават 3 млн. евро. Разходите по сливането, вкл. еднократните плащания и хармонизирането на информационните системи, подобряването на условията за работа в административните сгради и създаването на нов бранд на Окръжен съвет Типърери възлизат на 1.7 млн. евро, което е под първоначално предвидения бюджет.

Комуникацията със заинтересованите страни – административния персонал, общинските съветници, синдикатите и др. местни организации, представлява важен аспект от цялостния процес на сливането.

Социалното включване е основен приоритет, който ръководи сливането на двата окръжни съвета. Маргинализираните общности и лица понастоящем имат възможността да участват в процеса на вземане на решения на местно равнище посредством новите структури, създадени като част от цялостния процес на сливането.

Етапът на консолидация обхваща периода от правното сливане (юни 2014) насетне. Тук акцентът пада върху преминаване от техническите аспекти на сливането към нова организационна култура. Преодоляването на различията и развиването на нова култура, гравитираща около споделеното разбиране на целите на новата организация е основополагащо за всяко подобно сливане. Първата стъпка в рамките на този процес е разработването на нов организационен план за периода 2015-2019 г., който очертава ясна визия за развитие на целия окръг.

Сливането на две големи организации на местното самоуправление не се е случвало в Ирландия преди 2014 г. Изграждането на капацитет посредством трупането на ценен опит е един от ключовите резултати на реорганизацията и за в бъдеще ще се използва като насоки за други публични организации, предприели подобни реструктурирания в Ирландия и ЕС.

6. Ин.Кубо, Инкубатор за иновативни бизнес инициативи (Португалия) – резюме

Проект Ин.Кубо е пример за успешна инициатива, стартираща от тясното сътрудничество с различни партньори на местно равнище като общински администрации, местни общности, асоциации за местно развитие, звена на висши учебни заведения, чиято основна цел е да подпомогне икономическото развитие на общините в регион Миньо-Лима.

Ин.Кубо е създаден, за да отговори на нуждите от повишаване на квалификацията и привличане на нови човешки ресурси в региона, да подпомогне предприемаческата активност, да подобри условията за осъществяване на стопанска дейност и да засили колективните бизнес усилия.

Една от най-значимите ползи, които Ин.Кубо генерира за региона и своите поддръжници е подкрепата и наблюдението, които участниците в инициативата получават от страна на екипа на инкубатора, който притежава сериозен опит и високо ниво на професионални умения в сферата на предприемачеството.

Ин.Кубо притежава редица иновативни аспекти, като: координиране на различни партньори за съвместни действия на регионално равнище и преследване на общи цели за подкрепа на предприемачите; интервенции на териториите на различни общини, които попадат в обхвата на регион Миньо-Лима; техническа помощ при адаптиране на различни проекти към изискванията на наличните финансиращи програми.

Ин.Кубо предлага ново поколение услуги, свързани с бизнес инкубирането, основаващи се на териториалното и операционно сътрудничество. Инкубаторът е повече от физическа инфраструктура, като със своето специфично географско положение се възприема като структура с висок потенциал за създаване и използване на бизнес синергиите и за активно подпомагане на възстановяването на регионалната икономика.

Ин.Кубо представлява интерес за проект FIERE т.к. инициативата е в състояние да привлича и подкрепя ново поколение бизнес начинания и технологии, както и допринася за създаването и функционирането на интерфейси и мрежи за сътрудничество и иновации.

Ин.Кубо е приоритетно насочен към предприемачите, като им осигурява физическо пространство за осъществяване на тяхната дейност при снижени разходи за наем, както и подкрепа от страна на екипи, специализирани в подпомагане на стартиращи бизнес начинания. Инкубаторът е ориентиран към подпомагане на местната общност, която осигурява средата, в която предприемачите могат да просперират, като по този начин се стимулира местното икономическо развитие.

Този инициативен дух, който спомага за развитието на иновациите и сътрудничеството е, без съмнение, от съществено значение за проект FIERE, т.к. може да се счита за добър пример за успешна инициатива, насочена към подкрепа на предприемачеството в Португалия.

7. „АркЛабс център за изследвания и иновации” (Ирландия) – резюме

Успешната практика на „АркЛабс център за изследвания и иновации” представя ролята, която ключови личности са изиграли за основаване на Центъра и неговото развитие в екосистема на отворени иновации. Основната концепция за иновациите, която е заложена в ядрото на модела АркЛабс, е динамичната среда, създадена от обединяването на усилията на университетски преподаватели и изследователи от Обединението за софтуерни системи в телекомуникациите (ОССТ) и Центъра за развитие на предприемачеството и регионалната икономика (ЦРПРИ), инженери (ОССТ) и предприемачи (ЦРПРИ), както и новоучредени фирми в бизнес инкубатора към АркЛабс центъра за изследвания и иновации. Целта на представената добра практика е да илюстрира по какъв начин личностите, притежаващи далновидност, находчивост и отдаденост на развитието на регионалната икономика, могат да подпомогнат местния икономически просперитет чрез повишаване на капацитета на региона ефективно да усвоява резултатите от научно-изследователската дейност и иновациите.

Целта на Център за изследвания и иновации АркЛабс е да предоставя на предприемачите (и по-конкретно на тези с висок потенциал за растеж) и на новите бизнес начинания необходимата подкрепа за постигане на успех на националния и международния пазар. АркЛабс има за цел да ускори растежа на бизнеса чрез предоставяне на бизнес консултантски услуги, наставничество и достъп до научно-изследователските ресурси на Технологичен институт Уотърфорд (ТИУ). ТИУ е разработил успешен модел за съчетаване на научните изследвания, бизнес инкубирането и обучението по предприемачество посредством подхода на Център АркЛабс. Ключов фактор за успеха на модела е възможността за мобилност на човешки капитал между горните три елемента, като научните изследвания генерират ноу-хау и интелектуална собственост, подпомагайки фирмите в ранните етапи от своето развитие да разработват нови технологии. Бизнес инкубаторът предоставя физическата инфраструктура и консултантски услуги за основаните нови компании и предприемачите. Някои от програмите за развитие на предприемачеството, предлагани в АркЛабс, осигуряват сътрудничество с компании, които са заинтересовани от използване на резултатите от научните изследвания и услугите, предлагани от бизнес инкубатора.

Създаването на такава среда отнема значително време, всеотдайност и далновидност, като АркЛабс моделът осигурява насоки за малките и изоставани региони за това как могат да изградят отворени системи за иновации и развитие на регионалната специализация с цел подпомагане на местното икономическо развитие (О’Горман и Донъли, 2014). От своето създаване през 1996 г., АркЛабс привлича сериозен по обем средства по линия на европейските финансови инструменти за реализиране на редица научно-практически проекти и комерсиализиране на научните резултати. Моделът АркЛабс е спомогнал за създаването на 14 компании и е развил широка международна мрежа по целия свят.