

Διαχείριση Γνώσης

Επικ. Καθ. Κωνσταντίνος Μεταξιώτης
kmetax@unipi.gr

Δρ. Κωνσταντίνος Εργαζάκης
Επιστημονικός Υπεύθυνος
kergaz@epu.ntua.gr



Πανεπιστήμιο Πειραιώς - Τμήμα Πληροφορικής

Η Εξέλιξη της Διαχείριση Γνώσης – Βασισμένη στην Γνώση Ανάπτυξη (Knowledge-Based Development)

ΦΑΣΗ 1



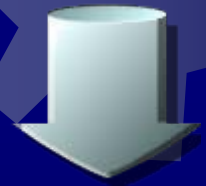
Πρακτικές και μεθοδολογίες ΔΓ σε μεμονωμένες επιχειρήσεις



ΦΑΣΗ 2



Πρακτικές και μεθοδολογίες ΔΓ σε επιχειρηματικούς συνεργατικούς σχηματισμούς (clusters), μεγάλους οργανισμούς και άλλους κλάδους (εκπαίδευση, υγεία, διακυβέρνηση)



ΦΑΣΗ 3



Πρακτικές και μεθοδολογίες ΔΓ σε αστικές περιοχές, πόλεις, κράτη (Οικονομία της Γνώσης - Βασισμένη στην Γνώση Ανάπτυξη)

Η Οικονομία της Γνώσης

Χαρακτηριστικά της Κλασικής Οικονομίας και της Οικονομίας της Γνώσης		
	Χαρακτηριστικά Βιομηχανικής Οικονομίας	Χαρακτηριστικά Μετα-Βιομηχανικής Οικονομίας
Κύριοι μοχλοί της οικονομικής ανάπτυξης	Παραδοσιακοί τομείς κατασκευών και παροχής υπηρεσιών	Προηγμένες υπηρεσίες, τεχνολογίες και νέοι πρωτοποριακοί τομείς, που προωθούν παράλληλα και την ανανέωση των παραδοσιακών τομέων της οικονομίας
Κριτήρια που διαφοροποιούν τις πόλεις	Δομές κόστους (π.χ. παραγωγική ικανότητα, κόστος των μεταφορών)	Ενισχυμένη δημιουργικότητα. Έμφαση στην ικανότητα για ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. κινητικότητα ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ των επιχειρήσεων, πρόσβαση σε συνεχή εκπαίδευση, γρήγορη διακίνηση της γνώσης κ.τ.λ.)
Ανάπτυξη της γνώσης	Ιεραρχική	Μέσω διεπιστημονικών και διατομεακών δικτύων
Πολιτικές προτεραιότητες	Προσέλκυση μεγάλων επιχειρήσεων	Γαλούχηση και προσέλκυση ταλαντούχων ατόμων καθώς επίσης και ενθάρρυνση των επιχειρήσεων και των ερευνητικών κέντρων για διεξαγωγή δραστηριοτήτων έντασης γνώσης.

Τομείς Διαχείρισης Γνώσης

Τομείς και Αντίστοιχες Λειτουργίες Διαχείρισης Γνώσης		
Τομέας	Λειτουργία	Χρησιμοποιούμενη Ορολογία (Ακρωνύμιο)
Προσωπικός	Προσωπική Διαχείριση Γνώσης	ΠΔΓ
Οργανωτικός / Επιχειρηματικός	Οργανωτική / Επιχειρηματική Διαχείριση Γνώσης	ΔΓ
Κοινωνικός	Βασισμένη στην Γνώση Ανάπτυξη	ΒΓΑ

Βασικά Ζητήματα των Στρατηγικών Βασισμένης στην Γνώση Ανάπτυξης

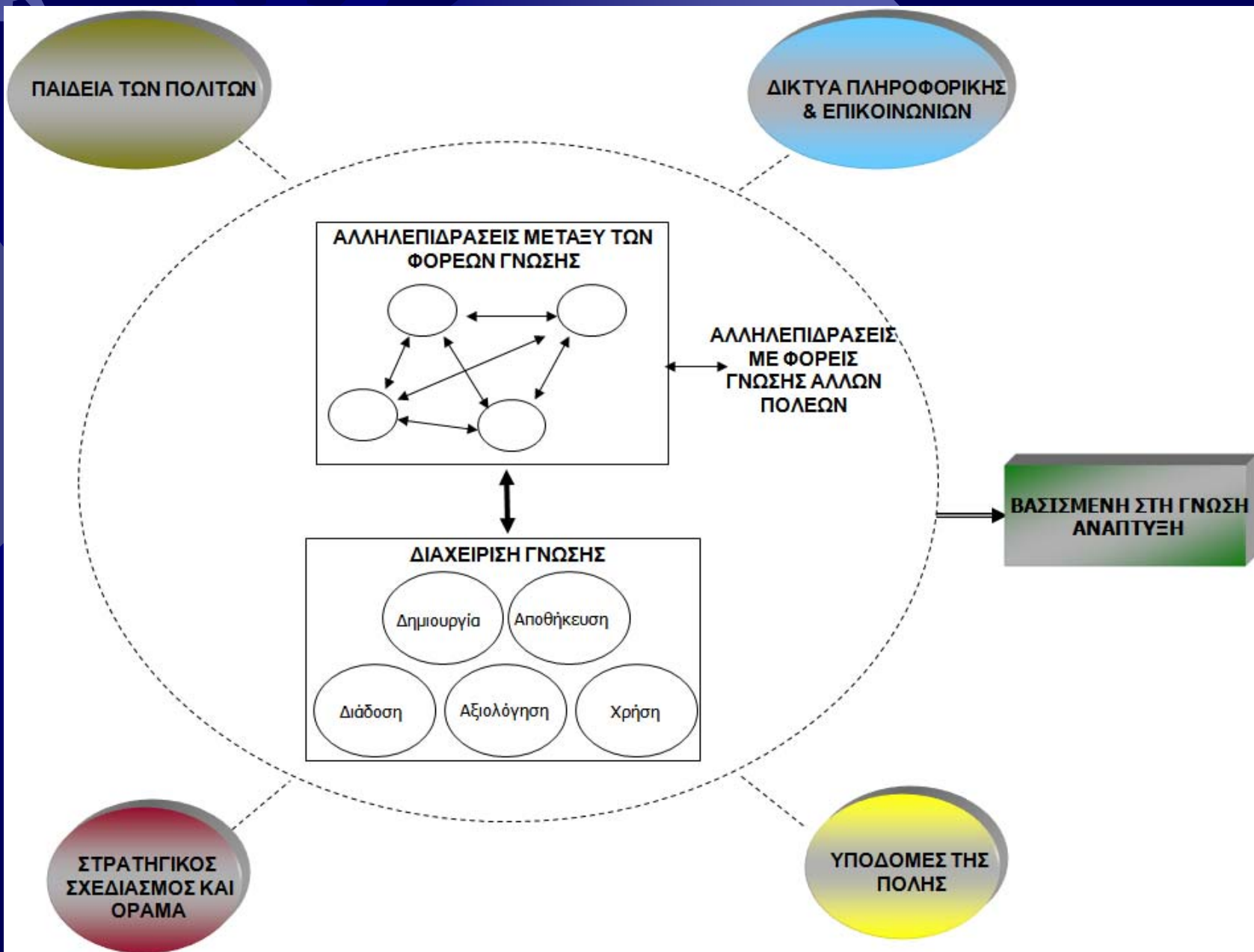
ΑΞΟΝΑΣ 4
Βιώσιμη Αστική Ανάπτυξη

ΑΞΟΝΑΣ 3
Άρση του Ψηφιακού Χάσματος

ΑΞΟΝΑΣ 2
Δημιουργία Ευνοϊκού Περιβάλλοντος
για τις Επιχειρήσεις

ΑΞΟΝΑΣ 1
Δημοκρατικοποίηση Διαδικασιών ΔΓ / Ευρεία
Συμμετοχή του Πληθυσμού

Η Έννοια της «Πόλης της Γνώσης»



Χαρακτηριστικά μιας «Πόλης της Γνώσης»

ΠΟΛΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Παροχή απρόσκοπτης και χαμηλού κόστους πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες ΤΠΕ για όλους

Ερευνητική υπεροχή

Προσέλκυση πολιτών με υψηλό επίπεδο κατάρτισης και γνώσεων σε διάφορους τομείς

Πρωτοπόρα πανεπιστημιακά ιδρύματα

Ενεργή υποστήριξη της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας

Πολύπλευρες πολιτιστικές δραστηριότητες

“Ένταση Γνώσης”

ΒΑΘΜΟΣ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
ΝΕΑΣ ΓΝΩΣΗΣ

X

ΡΥΘΜΟΣ ΑΦΟΜΟΙΩΣΗΣ
ΚΑΙ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ
ΝΕΑΣ ΓΝΩΣΗΣ

X

ΕΥΡΟΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ
ΤΗΣ ΝΕΑΣ
ΓΝΩΣΗΣ

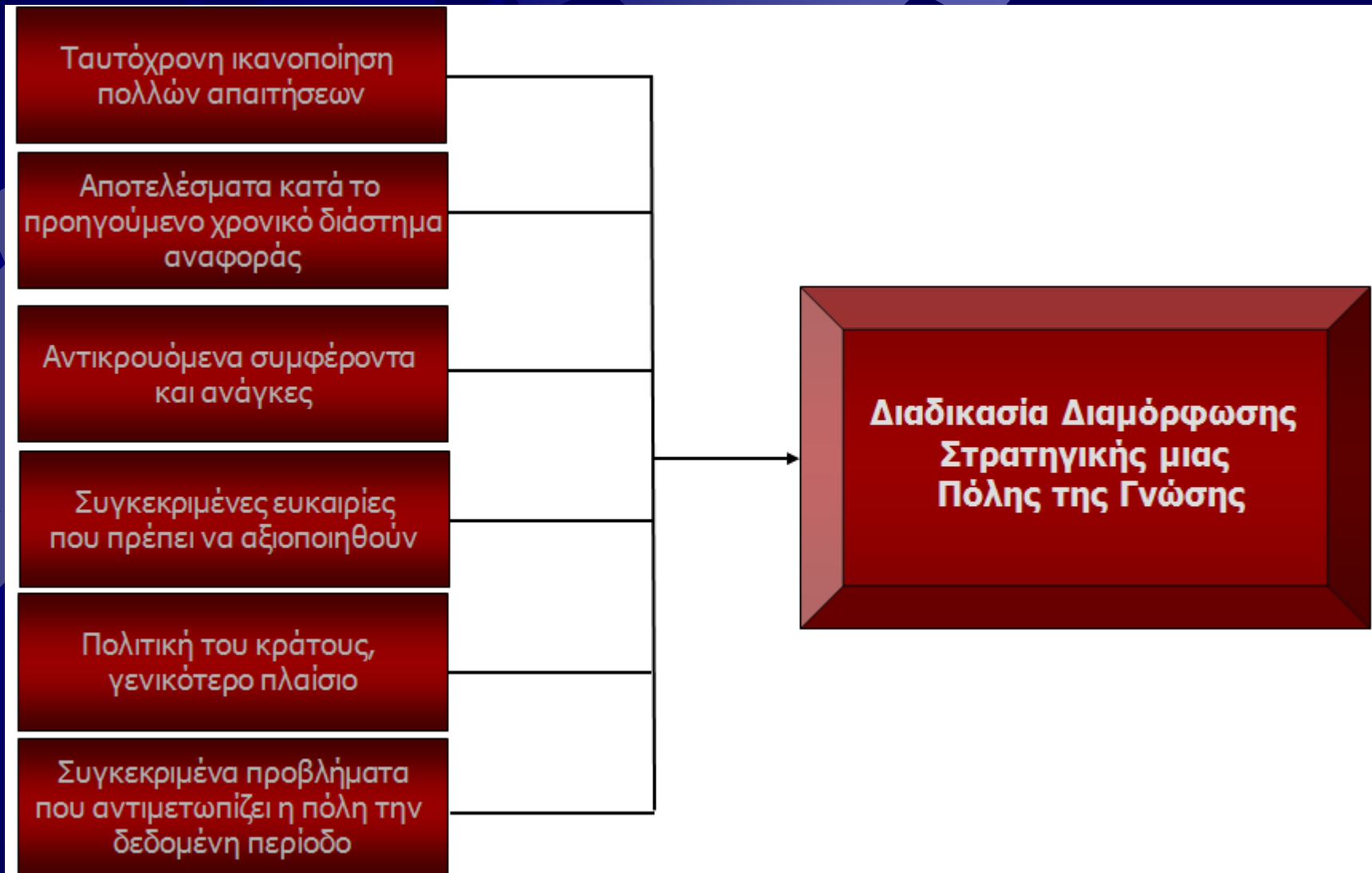
=

ΕΝΤΑΣΗ ΤΗΣ
ΓΝΩΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ
ΠΟΛΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Οι Απαιτήσεις για μια Επιτυχημένη Πόλη της Γνώσης

- 1 Συνεισφορά στην Αντιμετώπιση των Προκλήσεων των Στρατηγικών ΒΓΑ
- 2 Ενίσχυση της Έντασης Γνώσης
- 3 Εξασφάλιση Βιωσιμότητας
- 4 Εξασφάλιση Συμμετοχής των Πολιτών και Σημαντικών Φορέων
- 5 Ισορροπημένη Εστίαση σε Έργα και Διαδικασίες

Ανάγκη για Υποστήριξη Αποφάσεων



Τα Εμπλεκόμενα Κέντρα Απόφασης

Διεθνείς
Οργανισμοί

Πολιτεία

Οδηγίες /
Πλαίσιο

Πολίτες

Παρεμβάσεις

Τοπική Διοίκηση /
Αναπτυξιακοί Οργανισμοί

Παρεμβάσεις

Εταιρείες,
Οργανισμοί, Φορείς

Πλαίσια Δεικτών

Ευρωπαϊκή Επιτροπή

- Σύνθετοι Δείκτες
- Δείκτης Επένδυσης στην Οικονομία της Γνώσης
- Δείκτης Επίδοσης της Μετάβασης στην Οικονομία της Γνώσης
- Αποτελούνται από μια σειρά υπο-δεικτών (ποιοτικοί και ποσοτικοί)
- Αναπτύχθηκαν με την συνεργασία πολλών φορέων (επιστημονικών και πολιτικών)

Παγκόσμια Τράπεζα

- Ολοκληρωμένη Μεθοδολογία για την Αποτίμηση της Γνώσης σε Αστικές Περιοχές
- Παρέχει μια βασική αξιολόγηση της ετοιμότητας των περιοχών για την οικονομία της γνώσης και προσδιορίζει τομείς και παρεμβάσεις στις οποίες η στρατηγική τους οφείλει να εστιαστεί
- Περισσότεροι από 80 δείκτες (ποιοτικοί και ποσοτικοί) και δεδομένα για 130 χώρες

Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών

- Μεθοδολογικό Πλαίσιο για την αποτίμηση των στοιχείων γνωστικού ενεργητικού (knowledge assets) αστικών περιοχών και κρατών, μέσω ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών
- Κεφάλαιο ανθρώπινου δυναμικού
- Δομικό κεφάλαιο
- Οργανωτικό κεφάλαιο
- Κεφάλαιο διαδικασιών
- Κεφάλαιο ανανέωσης και ανάπτυξης

Ο.Ο.Σ.Α.

- Μεθοδολογικό Πλαίσιο για αποτίμηση μιας Οικονομίας της Γνώσης (OECD Scoreboard)
- Έξι κατηγορίες ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών
- Έρευνα, Ανάπτυξη και Καινοτομία
- Ανθρώπινοι Πόροι στην Ε&Α
- Προστασία των Πνευματικών Δικαιωμάτων
- ΤΠΕ
- Διάχυση και Ροή της Γνώσης
- Αντίκτυπος της Γνώσης στις Παραγωγικές Δραστηριότητες

ΠΛΗΘΟΣ ΑΛΛΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΓΝΩΣΤΙΚΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΡΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΕΩΝ

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Βαρκελώνη

- Η τοπική διοίκηση της πόλης ανέπτυξε στρατηγικό πλάνο, με κύριο στόχο την μετατροπή της πόλης σε Πόλη της Γνώσης.
- Η τοπική κοινωνία υποστήριξε ενεργά την όλη προσπάθεια.
- Η επίβλεψη της υλοποίησης του πλάνου έγινε από διοικητικό συμβούλιο, το οποίο αποτελούνταν από αντιπροσώπους σημαντικών φορέων της πόλης.
- Το στρατηγικό πλάνο περιείχε κυρίως συγκεκριμένα έργα.
- Ο σχεδιασμός και η ωρίμανση των έργων ήταν κυρίως αποτέλεσμα πρωτοβουλιών του δημόσιου τομέα.
- Η υλοποίηση έγινε κυρίως από φορείς με ημι-δημόσιο χαρακτήρα (Barcelona Activa). Υπήρξε σχετικά περιορισμένη εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα. Το διοικητικό συμβούλιο καθόρισε δείκτες επίδοσης για την παρακολούθηση της επίτευξης του στρατηγικού πλάνου
- Ο πολιτισμός ήταν κυρίαρχο στοιχείο της στρατηγικής.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Βαρκελώνη

- Ένας νέος σύμβουλος προστέθηκε στην πολιτική δομή της πόλης. Ήταν αποκλειστικά υπεύθυνος για την υλοποίηση της στρατηγική σχετικά με την Πόλη της Γνώσης.
- Η τοπική διοίκηση δραστηριοποίησε τον ιδιωτικό τομέα παρέχοντας τις απαραίτητες υποδομές και ενθαρρύνοντας μέσω κινήτρων την κατασκευή κτιρίων που θα στέγαζαν επιχειρήσεις που θα δραστηριοποιούνταν επιχειρήσεις σε τομείς έντασης γνώσης

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Βαρκελώνη

- Barcelona Net Activa. Πρόκειται για μια εικονική κοινότητα που βασίζεται σε τεχνολογίες internet/intranet/extranet και παρέχει υποστήριξη σε επιχειρηματίες. Στεγάζει μια εικονική κοινότητα επιχειρήσεων και προωθεί την ανάπτυξη επιχειρηματικών ιδεών μέσω της συνεργασίας, της συνεχούς μάθησης και της καινοτομίας.
- Cibernàrium. Πρόκειται για ένα διαδικτυακό πολυχώρο (Internet multispace) για την επαγγελματική και επιχειρηματική κοινότητα. Ο κύριος στόχος του είναι να φέρει τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών πιο κοντά στις επιχειρήσεις, στους επαγγελματίες, στους φοιτητές, κλπ.
- Inforime. Πρόκειται για μια δράση που είχε ως στόχο την δημιουργία ενός δραστικού μηχανισμού πληροφόρησης και μεταφοράς γνώσης από και προς την πόλη της Βαρκελώνης και τις επιχειρήσεις, μέσω μιας ιστοσελίδας.
- Barcelona Emprén. Είχε ως στόχο την ανάπτυξη μιας εταιρείας κεφαλαίου υψηλού ρίσκου (venture capital) η οποία και θα ικανοποιούσε τις ανάγκες χρηματοδότησης μικρών καινοτομικών επιχειρήσεων, με σκοπό την ανάπτυξη τους. Η χρηματοδότηση προήλθε από την τοπική διοίκηση, από χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, ασφαλιστικές εταιρείες και μεγάλες επιχειρήσεις της πόλης.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Βαρκελώνη

- Πολλά άλλα έργα και ενέργειες υλοποιήθηκαν:
 - Έγιναν μια σειρά ενεργειών για την βελτίωση της δικτυακής υποδομής της πόλης αλλά και για την εξασφάλιση της παροχής ευρυζωνικών υπηρεσιών σε χαμηλό κόστος, σε όλους τους πολίτες.
 - Ενισχύθηκε η χρήση της τοπικής γλώσσας σε όλες τις εκφάνσεις των νέων τεχνολογιών.
 - Υλοποιήθηκαν προγράμματα εκπαίδευσης και ενημέρωσης των πολιτών σχετικά με τους κινδύνους που υπάρχουν στο Internet αλλά και με τα πλεονεκτήματα της χρήσης του ελεύθερου λογισμικού.
- Πρέπει να σημειωθεί ότι η έννοια της Πόλης της Γνώσης κέρδισε γρήγορα δημοσιότητα και προσέλκυσε το γενικό ενδιαφέρον. Όλοι οι οργανισμοί που ενεπλάκησαν στην υλοποίηση, συμμετείχαν ισότιμα στην διαδικασία καθορισμού των προτεραιοτήτων. Με αυτό τον τρόπο ενισχύθηκαν οι σχέσεις μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών φορέων. Συνολικά, περισσότεροι από 1.6 εκατομμύρια κάτοικοι και περισσότεροι από 200 οργανισμοί και ινστιτούτα ενεπλάκησαν στην υλοποίηση της στρατηγικής.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Στοκχόλμη

- Η τοπική διοίκηση της πόλης έχει αναπτύξει στρατηγικό πλάνο, που περιλαμβάνει την έννοια της Πόλης της Γνώσης.
- Υπάρχει συνεργασία της τοπικής διοίκησης με την επιχειρηματική κοινότητα, τα πανεπιστήμια και άλλες πόλεις.
- Η συμμετοχή των απλών πολιτών δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη
- Η πόλη επικεντρώνεται κυρίως στην ανάπτυξη τομέων έντασης γνώσης: της βιοτεχνολογίας, της βιοϊατρικής και της υψηλής τεχνολογίας, στους οποίους ήδη διακρίνεται.
- Η προσέγγιση είναι προσανατολισμένη κυρίως στην βελτίωση και τον ανασχεδιασμό διαδικασιών.
- Η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται κυρίως από φορείς που είναι υπό την μερική εποπτεία και χρηματοδότηση της τοπικής διοίκησης.
- Για την υλοποίηση της στρατηγικής διατίθενται υψηλά κονδύλια.
- Παρέχεται χαμηλού κόστους πρόσβαση σε ευρυζωνικά δίκτυα, για όλους τους πολίτες.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Στοκχόλμη

- Η τοπική διοίκηση βρίσκεται σε συνεργασία με πανεπιστήμια και την επιχειρηματική κοινότητα, με σκοπό την ανάπτυξη μιας καινούργιας αστικής περιοχής στην βόρεια πλευρά της πόλης. Αυτή η προσέγγιση που έχει ονομαστεί “Πόλη της Γνώσης για την καινοτομία”, είναι ένα ολοκληρωμένο μοντέλο που συνδυάζει τις λειτουργίες ενός επιστημονικού πάρκου με τις λειτουργίες μιας αστικής περιοχής. Αυτό το τμήμα της πόλης θα συνδυάζει επιστημονικές και τεχνολογικές δραστηριότητες με καθημερινές δραστηριότητες και περιοχές κατοίκησης, σε φυσική εγγύτητα και με ολοκληρωμένο τρόπο. Τα κύρια στοιχεία του μοντέλου είναι:
 - Διεξαγωγή επιστημονικών δραστηριοτήτων πολύ υψηλού επιπέδου, σε διάφορους τομείς. Αυτές χρησιμοποιούνται ως βάση για την συνεργασία και συνέργια μεταξύ διαφορετικών επιστημονικών κλάδων.
 - Ερευνητικές, καινοτομικές και εμπορικές δραστηριότητες σε φυσική εγγύτητα και ενσωματωμένες σε περιβάλλον που έχει τις λειτουργίες μιας πόλης συνδεδεμένης με το παγκόσμιο δίκτυο των επιχειρηματικών και επιστημονικών κοινοτήτων.
 - Φυσικοί χώροι συναντήσεων, που λειτουργούν ως μηχανές καινοτομίας.
 - Τοποθεσία ελκυστική προς τους επιστήμονες και τους επιχειρηματίες.
 - Εύκολη πρόσβαση σε προηγμένα δίκτυα δημοσίων μεταφορών.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Μόντρεαλ

- Υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση παραγωγικών κλάδων και επαγγελματιών υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης.
- Διαθέτει πολλά πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα και ινστιτούτα που είναι αφιερωμένα στην δημιουργικότητα και την καινοτομία. Πολλές επενδύσεις έγιναν το τελευταίο χρονικό διάστημα με στόχο την ενίσχυση των πανεπιστημίων.
- Από άποψη ικανότητας καινοτομίας, το Μόντρεαλ έχει την πρώτη θέση στον Καναδά (αριθμός επιστημονικών δημοσιεύσεων και καθηγητών πανεπιστημίου).
- Η πόλη διακρίνεται επιπλέον για την ικανότητα προσέλκυσης ατόμων με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και γνώσεων για εγκατάσταση και εργασία σε αυτή.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Μόντρεαλ

- Η τοπική διοίκηση της πόλης συνέστησε ειδική Επιτροπή με στόχο να αποτιμήσει την τρέχουσα κατάσταση της πόλης και να προτείνει κατευθυντήριες γραμμές, ώστε να ενισχυθεί η θέση της πόλη ως Πόλη της Γνώσης.
- Υπάρχει ξεκάθαρη πολιτική και κοινωνική θέληση αναφορικά με αυτό τον στόχο.
- Η Επιτροπή κατέγραψε αναλυτικά ποια είναι τα θετικά στοιχεία που διαθέτει η πόλη και οι παράγοντες που θα την βοηθήσουν στην επίτευξη του στόχου.
- Στην έκθεση της Επιτροπής γίνεται συνεχής αναφορά στην έννοια της έντασης γνώσης και την σημασία της στην διαδικασία ανάπτυξης μιας Πόλης της Γνώσης.
- Στην έκθεση αναφέρονται ρητά ποιες είναι οι προτεραιότητες στις οποίες πρέπει να εστιάσει η στρατηγική.
- Η προσέγγιση είναι προσανατολισμένη στον σχεδιασμό συγκεκριμένων έργων αλλά και σε διαδικασίες.
- Η υλοποίηση της στρατηγικής θα γίνει κυρίως από την τοπική διοίκηση αλλά και από τους φορείς που απαιτούνται κάθε φορά.
- Για την υλοποίηση της στρατηγικής διατίθενται υψηλά κονδύλια.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Μόναχο

- Η τοπική διοίκηση της πόλης έχει θέσει ως στόχο την ενίσχυση της θέσης της πόλης ως Πόλη της Γνώσης, χωρίς όμως να έχει δημιουργήσει σχετικό στρατηγικό πλάνο. Εντούτοις τα μέτρα και οι πολιτικές που επιλέγονται συντελούν σε αυτό το στόχο.
- Υποστηρίζεται η διεξαγωγή έρευνας και η καινοτομία στα πανεπιστήμια και τις επιχειρήσεις της πόλης.
- Ενθαρρύνεται η υλοποίηση νέων, καινοτομικών επιχειρηματικών ιδεών, μέσω δικτύου κατάλληλων οργανισμών και φορέων υποστήριξης.
- Υποστηρίζεται η διάχυση της επιστημονικής / ερευνητικής γνώσης μέσω των πολυάριθμων κέντρων μεταφοράς και διάχυσης τεχνογνωσίας που λειτουργούν στην πόλη αλλά και της δημιουργίας (από την πλευρά της πολιτείας) των κατάλληλων υποδομών.
- Υπάρχει καλά οργανωμένο δίκτυο βιβλιοθηκών.
- Υπάρχουν πολυάριθμα πολιτιστικά κέντρα, μουσεία, θέατρα και σκηνές τέχνης που λαμβάνουν ενεργή υποστήριξη από την τοπική διοίκηση.
- Παρά την ύπαρξη πολλών μεταναστών, χάρη στις κατάλληλες πολιτικές έχει αποτραπεί η δημιουργία γκέτο.
- Οι ίδιες οι επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικά κεφάλαια σε δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης (R&D).

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Μόναχο

- Οι επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικά ποσά σε δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης (R&D) και ως εκ τούτου είναι φορείς σημαντικής συσσωρευμένης γνώσης.
- Αυτό το γεγονός, σε συνδυασμό με τις ανωτέρω πολιτικές επιλογές ευνοεί την συνεχή μετατροπή γνώσης σε επιχειρηματικές ιδέες και νέες δραστηριότητες, προσελκύουν εργατικό δυναμικό ποικίλων ικανοτήτων και προσόντων και, εν τέλει, προάγουν την γνώση και την ενίσχυση αυτής
- Τέλος, σημαντικοί δημόσιοι οργανισμοί εμπλέκονται ενεργά στις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης που λαμβάνουν χώρα στην πόλη. Συσσωρεύουν γνώση σημαντικής αξίας για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, σχετικά με διάφορους τομείς όπως η επιχειρηματικότητα, οι μεταφορές, η υγεία, ο πολιτισμός, το εκπαιδευτικό σύστημα, οι κοινωνικές υπηρεσίες, το περιβάλλον κλπ.
- Όλη η πόλη είναι εξοπλισμένη με ευρυζωνικές συνδέσεις και το ποσοστό σύνδεσης στο Internet για τους κατοίκους και τις επιχειρήσεις είναι το υψηλότερο από κάθε άλλη μεγάλη πόλη της Γερμανίας

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Δουβλίνο

- Στο τέλος της δεκαετίας του 1980 ο βιομηχανικός τομέας της πόλης βρίσκονταν σε παρακμή και η γενικότερη οικονομική κατάσταση ήταν δεινή.
- Η τοπική διοίκηση της πόλης σε συνεργασία με τον τοπικό οργανισμό ανάπτυξης έθεσαν το στόχο μετατροπής της πόλης σε Πόλη της Γνώσης, κάτι που εκφράστηκε μέσα από δυο στρατηγικές κατευθύνσεις: την προσέλκυση πολυεθνικών εταιρειών και την διαθεσιμότητα εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού, με σχετικά χαμηλό κόστος.
- Για την υλοποίηση των στόχων, υλοποιήθηκαν διάφορα μέτρα, όπως ενίσχυση της έρευνας και της καινοτομίας, παροχή φορολογικών κινήτρων, ενίσχυση προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης, εκσυγχρονισμός νομοθετικού πλαισίου κλπ. Η υλοποίηση έγινε μέσω συνεργασιών και συμπράξεων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα της πόλης.
- Η πόλη είχε πρόσβαση σε μεγάλα ποσά χρηματοδότησης, λόγω συμμετοχής της χώρας στην Ε.Ε.
- Η κυβέρνηση της Ιρλανδίας ήταν πολύ σημαντικός αρωγός στην όλη προσπάθεια.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Δουβλίνο

- Σήμερα η πόλη έχει ως στόχο την περαιτέρω ενίσχυση και εδραίωσή της ως Πόλη της Γνώσης και για αυτό το λόγο έχει αναπτύξει αναλυτικό στρατηγικό πλάνο.
 - Περαιτέρω ενίσχυση της έρευνας, της καινοτομίας και των υποστηρικτικών διαδικασιών.
 - Ανάπτυξη βασισμένων στην γνώση υπηρεσιών που προσδίδουν αξία στην καθημερινή ζωή των πολιτών.
 - Ενίσχυση των δικαιωμάτων πρόσβασης και συμμετοχής των πολιτών στα κοινά και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
 - Παροχή χαμηλού κόστους πρόσβασης σε ευρυζωνικά δίκτυα.
 - Περαιτέρω ενίσχυση του δικτύου βιβλιοθηκών της πόλης και των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Ντελφτ

- Η οικονομία της πόλης βασίζονταν στην βιομηχανία, η οποία αντιμετώπισε ιδιαίτερες δυσκολίες στα τέλη του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980, κατά τις οποίες τα ποσοστά ανεργίας ήταν υψηλά.
- Η τοπική διοίκηση της πόλης συνειδητοποίησε ότι έπρεπε να τεθεί ένα νέο όραμα για την ανάπτυξη της πόλης. Ο οργανισμός που ανέλαβε να υλοποιήσει την σχετική μελέτη εστίασε στην σημασία της συσσωρευμένης γνώσης που υπήρχε στην περιοχή και συνέστησε ότι η πόλη έπρεπε να αναπτυχθεί ως “Πόλη της Γνώσης”.
- Η τοπική διοίκηση υιοθέτησε αυτό το στόχο, όπως επίσης και σημαντικοί φορείς της πόλης, ο ιδιωτικός τομέας, αλλά και οι απλοί πολίτες.
- Το πλάνο που προέκυψε αποτελούνταν κυρίως από συγκεκριμένα έργα (κατηγοριοποιημένα σε πέντε τομείς: σχεδιασμός και αρχιτεκτονική, τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, καινοτομικά συστήματα μεταφοράς, περιβαλλοντικές τεχνολογίες και διαχείριση υδάτινων πόρων) και ως σήμερα έχουν υλοποιηθεί εξήντα από αυτά.
- Τα έργα υλοποιήθηκαν υπό την επίβλεψη της τοπικής διοίκησης, σε συνεργασία με τους αναγκαίους φορείς.
- Για την υλοποίηση της στρατηγικής διατέθηκε κονδύλι ύψους \$3 εκατομμυρίων.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Αϊντχόβεν

- Στην πόλη υπάρχουν πολλοί φορείς που ασχολούνται με την χάραξη αναπτυξιακής στρατηγικής.
- Η πιο σημαντική πρωτοβουλία σχετικά με την αναπτυξιακή στρατηγική προήλθε από την τοπική διοίκηση η οποία έθεσε τους στόχους ανάπτυξης της πόλης, μετά από διαβουλεύσεις, διάλογο και συνεργασία με άλλους σημαντικούς φορείς, τον ιδιωτικό τομέα, κλπ. Βασικός άξονας της στρατηγικής ήταν η ανάπτυξη της πόλης ως “Πόλη της Γνώσης”.
- Ο καθορισμός και η υλοποίηση των σχετικών δράσεων και παρεμβάσεων έγινε από τον φορέα NV Rede σε συνεργασία με την τοπική διοίκηση και άλλους ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς.
- Πολλές παρεμβάσεις είχαν ως στόχο την βελτίωση των φυσικών υποδομών που αποτελούν την ραχοκοκαλιά για την ανάπτυξη βασισμένων στην γνώση δραστηριοτήτων.
- Αναπτύχθηκαν δυο τεχνολογικά πάρκα.
- Δόθηκε προτεραιότητα στην ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας και στην προώθηση καινοτομικών ιδεών.
- Η χρηματοδότηση των παρεμβάσεων προήλθε από διάφορες πηγές (Ε.Ε., εθνικούς πόρους, ιδιωτικές επενδύσεις, κλπ.)

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Αϊντχόβεν

- Ανάπτυξη φυσικών υποδομών που αποτελούν την βάση για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την γνώση (π.χ. τηλεπικοινωνιακά δίκτυα).
- Clustering concept: το Αϊντχόβεν είναι η πιο βιομηχανοποιημένη πόλη στην Ολλανδία. Ο οργανισμός NV Rede επέλεξε πέντε βασικούς τομείς στους οποίους θα έπρεπε να στηριχτεί η ανάπτυξη της πόλης: μηχανολογία, τεχνολογίες διαχείρισης γνώσης, ιατρική τεχνολογία, περιβαλλοντική τεχνολογία, αυτοκινητοβιομηχανία. Θεωρήθηκε ότι με βάση αυτή την κατηγοριοποίηση σε τομείς (clustering concept) οι εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν ή μία από τις γνώσεις της άλλης και ότι οι διάφοροι τομείς (clusters) μπορούν να επωφεληθούν από τα ινστιτούτα και ερευνητικά κέντρα της περιοχής
- Ανάπτυξη του Τεχνολογικού Πάρκου TUE Campus (EU Techpark), που έχει ως στόχο να λειτουργεί ως ένα γόνιμο μέρος για την ανάπτυξη νέας γνώσης αλλά και ως σημείο συνάντησης ακαδημαϊκών και νέων επιχειρηματιών. Οι αναπτυξιακές πρωτοβουλίες σχετικά με το Πάρκο ξεκινούν από την τοπική διοίκηση, το Εμπορικό Επιμελητήριο και άλλους φορείς. Στο Πάρκο εδρεύει το Πολυτεχνείο του Αϊντχόβεν, το οποίο είναι από τους βασικούς συντελεστές και δημιουργούς νέας γνώσης.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Αϊντχόβεν

- Ανάπτυξη του Τεχνολογικού Πάρκου της Philips. Χρησιμοποιείται το ίδιο μοντέλο όπως και στην προηγούμενη περίπτωση. Επιπλέον, εκτός από χώρους γραφείων και εργαστήρια, περιλαμβάνει και βιβλιοθήκες, συνεδριακούς χώρους, καταστήματα, εστιατόρια, παιδικούς σταθμούς, κλπ. Αυτό το μοντέλο ολοκληρωμένης ανάπτυξης συμπύπτει και καλύπτει πλήρως την στρατηγική κατεύθυνση που έθεσε η πόλη για κατάλληλη χρησιμοποίηση της γνώσης που διαθέτει σε συνδυασμό με την βελτίωση της ποιότητας ζωής.
- Twinning Centre: Το Αϊντχόβεν επιλέχτηκε μετά από ανοικτό διαγωνισμό, ως η περιοχή στην οποία θα εδρεύει το κέντρο Twinning Centre. Το κέντρο αποκτά μερίδιο, μέσω επένδυσης, σε νέες, καινοτομικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Το κέντρο παρέχει υποστήριξη μέσω ενός δικτύου συμβούλων και επιχειρηματικών συνεργατών και έτσι οι δραστηριότητες των εταιρειών διευρύνονται. Επιπλέον, παρέχει χώρους γραφείων, εξοπλισμό και υπηρεσίες στον χώρο του κέντρου. Η οικονομική και υλικοτεχνική υποστήριξη πρέπει να οδηγήσει σε μια “έξοδο”, σε διάστημα τριών ετών. Αυτό μπορεί να γίνει με την πώληση του μεριδίου του κέντρου, την πώληση της εταιρείας ή την απόκτηση όλου του μεριδίου από τον επιχειρηματία.
- IDEA! : Η πρωτοβουλία αυτή είχε ως στόχο την ανάπτυξη μιας δομής στην οποία συμμετείχαν διάφοροι δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς. Αυτή η δομή έχει την αρμοδιότητα της αναζήτησης νέων και καινοτομικών επιχειρηματικών ιδεών, την αξιολόγηση της εφικτότητάς τους, την ανάπτυξη τους και εν τέλει την προώθησή τους στην αγορά ως νέα και καινοτομικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Μελβούρνη

- Το όραμα για την ανάπτυξη της Πόλης καθορίζεται από το τοπικό διοικητικό συμβούλιο σε συνεργασία με την ηγεσία της τοπικής διοίκησης.
- Η πρακτική που ακολουθεί η τοπική διοίκηση, συνίσταται στην δημιουργία ολοκληρωμένου αναπτυξιακού πλάνου για δεδομένη χρονική περίοδο το οποίο περιλαμβάνει τους κύριους στρατηγικούς άξονες και συγκεκριμένους στόχους για κάθε άξονα.
- Στο τελευταίο πλάνο που έχει εκδοθεί, υπάρχει ξεχωριστός άξονας για την ανάπτυξη της πόλης ως “Πόλη της Γνώσης”. Επιπλέον, καθορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι που συνεισφέρουν σε αυτό τον σκοπό.
- Οι υπόλοιποι άξονες είναι επίσης σημαντικοί και προάγουν την βασισμένη στην γνώση ανάπτυξη της πόλης.
- Υπάρχει ξεχωριστός άξονας που αναφέρεται στην αναγκαιότητα υπεύθυνης και αποτελεσματικής διαχείρισης των οικονομικών πόρων της πόλης για την χρηματοδότηση της στρατηγικής και την προσέλκυση ιδιωτικών επενδύσεων και άλλων μορφών χρηματοδότησης.
- Στο πλάνο καθορίζονται αναλυτικά δείκτες και κατώφλια (thresholds) για την μέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Μελβούρνη

- Οι συγκεκριμένοι στόχοι σχετικά με την “Πόλη της Γνώσης” είναι οι εξής:
 - Ανάπτυξη της πόλης ως πύλη της βιοτεχνολογίας στην Αυστραλία και την περιοχή της Ασίας-Ειρηνικού.
 - Βελτίωση του επιπέδου εκπαίδευσης των πολιτών σχετικά με τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών και ανάπτυξη των σχετικών υποδομών.
 - Προσέλκυση καινοτομικών επιχειρήσεων για εγκατάσταση στην πόλη και διευκόλυνση της δημιουργίας νέων καινοτομικών επιχειρήσεων.
 - Ανάπτυξη των υπηρεσιών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της πόλης.
 - Ανάπτυξη και προώθηση της πόλης ως μέρος που κατανοεί, σέβεται και ενσωματώνει επιτυχώς επιχειρήσεις με διαφορετικές φιλοσοφίες.
 - Ενίσχυση των δικτυώσεων μεταξύ των φορέων της πόλης με στόχο την προώθηση της κουλτούρας της καινοτομίας στον επιχειρηματικό τομέα αλλά και στην καθημερινή ζωή.
 - Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της πόλης μέσω της δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ερευνητικών κέντρων και επιχειρήσεων.
 - Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο. Προσέλκυση κεφαλαίων υψηλού ρίσκου.
 - Ενίσχυση επενδύσεων στην έρευνα και την ανάπτυξη. Διευκόλυνση νέων ατόμων για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών τους ιδεών και την προώθησή τους στην αγορά.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Μπιλμπάο

- Το 1980 η πόλη αντιμετώπιζε αρκετές δυσκολίες. Η τοπική διοίκηση σε συνεργασία με σημαντικούς παράγοντες της τοπικής κοινωνίας έθεσε τους στόχους ανάπτυξης και δημιούργησε το σχετικό πλάνο, το οποίο εφαρμόστηκε με επιτυχία.
- Με αυτό τον τρόπο τέθηκαν οι βάσεις ώστε και σήμερα, ο καθορισμός των αναπτυξιακών στόχων να είναι μια συμμετοχική διαδικασία που απολαμβάνει πολιτικής και κοινωνικής στήριξης.
- Το 1991, οι κύριοι δημόσιοι φορείς της πόλης σε συνεργασία με σημαντικές επιχειρήσεις και πανεπιστήμια της πόλης ίδρυσαν τον οργανισμό “Bilbao Metropoli-30” ο οποίος ανέλαβε την ευθύνη της υλοποίησης και της αξιολόγησης του στρατηγικού πλάνου.
- Αυτός ο οργανισμός συνέχισε από τότε, μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες, να θέτει τους στρατηγικούς στόχους ανάπτυξης.
- Σήμερα, βασικός άξονας της στρατηγικής είναι η ανάπτυξη της πόλης ως Πόλη της Γνώσης και η ενίσχυση της καινοτομίας.
- Οι υπόλοιποι άξονες της στρατηγικής προωθούν επίσης την βασισμένη στην γνώση ανάπτυξη της περιοχής.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Μπιλμπάο

- Οι πέντε στρατηγικοί άξονες που καθορίστηκαν στο σχετικό πλάνο είναι οι εξής:
 - Εξασφάλιση ισχυρής πολιτικής δέσμευσης και ενεργής υποστήριξης από την πλευρά της τοπικής διοίκησης για την πραγματοποίηση της στρατηγικής.
 - Προσέλκυση επαγγελματιών με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και νέες ιδέες.
 - Ανάπτυξη της πόλης ως Πόλη της Γνώσης και ενίσχυση της καινοτομίας. Αναφέρεται πως η ένταση γνώσης σε μια περιοχή είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την δημιουργία νέων ιδεών και την ενίσχυση των διαδικασιών καινοτομίας. Η καινοτομία έχει θετικές επιδράσεις όχι μόνο για τις επιχειρήσεις, αλλά και για άλλους οργανισμούς και τα ίδια τα άτομα.
 - Ενίσχυση της διασύνδεσης (networking) μεταξύ των επιχειρήσεων, των οργανισμών και των ατόμων. Αναφέρεται πως οι ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες χάρη στις νέες τεχνολογίες, είναι δυνατό να αποδώσουν τα μέγιστα μόνο αν οι ατομικές πρωτοβουλίες ενωθούν και συμπράξουν, μέσω επίσημων και ανεπίσημων δικτύων.
 - Βελτίωση της ποιότητας ζωής στην πόλη.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Μάντσεστερ

- Η πρωτοβουλία με τον τίτλο “Μάντσεστερ: Πρωτεύουσα της Γνώσης” είναι μια ευρεία προσπάθεια των αρχών της πόλης η οποία έχει ως κύριο στόχο την ανάπτυξή της με τέτοιο τρόπο ώστε να ξεπεράσει τα προβλήματα που αντιμετώπιζε για πολλά χρόνια και να ανταποκριθεί επιτυχώς στις προκλήσεις της οικονομίας της γνώσης.
- Για τον καθορισμό της στρατηγικής είναι υπεύθυνο το Συμβούλιο Στρατηγικής, που υποστηρίζεται από την Εκτελεστική Ομάδα για την Πρωτεύουσα της Γνώσης, η οποία έχει υπό την ευθύνη της την υλοποίηση των σχετικών δράσεων και έργων .
- Οι κύριοι άξονες της στρατηγικής εστιάζονται στην ανάπτυξη των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης, στην διασφάλιση υψηλής ποιότητας ζωής και στην εξασφάλιση κοινωνικής συνοχής.
- Πολλά έργα και δράσεις έχουν σχεδιαστεί και υλοποιούνται για την επίτευξη των στόχων του στρατηγικού πλάνου.
- Η κυβέρνηση της χώρας υποστηρίζει ενεργά την πρωτοβουλία του Μάντσεστερ και εξετάζει την πιθανότητα εφαρμογής του μοντέλου αυτού για την βασισμένη στην γνώση ανάπτυξη και άλλων αστικών περιοχών του Ηνωμένου Βασιλείου.

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων – Μάντσεστερ

- **AMPPS Building.** Το κτίριο αυτό κτίζεται στον χώρο του Πανεπιστημίου και αποτελεί μια καινοτομία στην δια-τομεακή συνεργασία, καθώς φέρνει σε επαφή τις επιστήμες της αστρονομίας, της φυσικής, των μαθηματικών και της οπτικής. Οι εσωτερικοί χώροι έχουν σχεδιαστεί με τρόπο τέτοιο ώστε να ενισχύουν την συνεργασία και την μεταφορά γνώσης μεταξύ αυτών των τμημάτων. Ακόμη, το κτίριο ενσωματώνει πρωτοποριακές περιβαλλοντικές τεχνολογίες στον σχεδιασμό του.
- **Science city.** Στόχος της πρωτοβουλίας αυτής είναι η ενίσχυση των δραστηριοτήτων έρευνας και καινοτομίας που λαμβάνουν χώρα στα ακαδημαϊκά ιδρύματα και τις επιχειρήσεις της πόλης. Οι δραστηριότητες του σχετικού προγράμματος χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: “κοινοπραξίες καινοτομίας”, “επιστήμη με αποτελέσματα για όλους τους ανθρώπους” και “αστικό περιβάλλον που ευνοεί την καινοτομία”.
- **Campus Ventures.** Είναι μια “θερμοκοιτίδα” (incubator) επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας, η οποία σχεδιάζει και αναπτύσσει συγκεκριμένα “πακέτα” υποστήριξης που έχουν ως στόχο να διευθετήσουν τις ανάγκες νέων και δημιουργικών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας.
- **Manchester Metropolitan University.** Το πανεπιστήμιο της πόλης, μεταξύ άλλων δραστηριοτήτων, έχει προχωρήσει σε κατάλληλες μετατροπές του εκπαιδευτικού του προγράμματος ώστε να ενισχύει τις ικανότητες των φοιτητών του που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα. Έτσι, από την μια ενσωματώνει στην πανεπιστημιακή διδασκαλία μαθήματα για την επιχειρηματικότητα και από την άλλη παρέχει στους ενδιαφερόμενους φοιτητές πληροφορίες σχετικά με επιχειρησιατικές ευκαιρίες

Πρακτικές Προσεγγίσεις Πόλεων

	Βαρκελώνη	Στοκχόλμη	Μόντρεαλ	Μόναχο	Δουβλίνο	Ντελφτ	Αϊντχόβεν	Μελβούρνη	Μπιλιμπάο	Μάντσεστερ
Απαίτηση 1: Αντιμετώπιση των Προκλήσεων ΒΓΑ	+	~	+	~	-	-	~	~	+	~
Απαίτηση 2: Ενίσχυση της έντασης γνώσης στην περιοχή	~	~	+	+	-	~	~	~	+	~
Απαίτηση 3: Εξασφάλιση βιωσιμότητας του εγχειρήματος	+	-	~	-	-	+	~	-	+	+
Απαίτηση 4: Εξασφάλιση συμμετοχής πολιτών / φορέων	+	~	~	~	~	+	~	-	+	~
Απαίτηση 5: Ισορροπημένη εστίαση σε έργα και διαδικασίες	-	-	+	-	-	-	-	+	-	+

+ Η προσέγγιση της πόλης ικανοποιεί πλήρως την συγκεκριμένη απαίτηση

~ Η προσέγγιση της πόλης ικανοποιεί μερικώς την απαίτηση

- Η προσέγγιση της πόλης δεν ικανοποιεί την απαίτηση

Πλαίσιο Ανάλυσης

Σχεδιασμός και Ανάπτυξη μιας Πόλης της Γνώσης

1. Η πολιτική και κοινωνική θέληση είναι απαραίτητη

2. Η ύπαρξη στρατηγικού οράματος και αναπτυξιακού πλάνου είναι πολύ σημαντική

3. Η οικονομική υποστήριξη και η υλοποίηση επενδύσεων είναι μέγιστης σημασίας

4. Η δημιουργία οργανισμών για την προώθηση της βασισμένης στην γνώση ανάπτυξη είναι σημαντική

5. Ο διεθνής, πολύ-εθνικός χαρακτήρας της πόλης και μια ανοικτή, ανεκτική τοπική κοινωνία είναι απαραίτητα στοιχεία

6. Η ύπαρξη ολοκληρωμένης και σωστά δομημένης ιστοσελίδας της πόλης, είναι απαραίτητη

7. Η δημιουργία προστιθέμενης αξίας στις καθημερινές δραστηριότητες των πολιτών είναι μεγάλης σημασίας

8. Η ενίσχυση της καινοτομίας είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας

9. Η διασφάλιση των δικαιωμάτων των πολιτών στην κοινωνία της γνώσης, είναι ουσιώδης

Λειτουργία μιας Πόλης της Γνώσης

10. Η χαμηλού κόστους πρόσβαση σε προηγμένα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα είναι επιβεβλημένη

11. Η ενίσχυση της έρευνας και του βαθμού δημιουργίας νέας γνώσης είναι απαραίτητη

12. Η ύπαρξη προηγμένου δικτύου βιβλιοθηκών είναι πολύ σημαντική