

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΕ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΤΙΤΛΟΣ

**Η Αναβάθμιση της Διαδικασίας Επιχειρηματικής
Ανακάλυψης στις Ελληνικές Περιφέρειες**

**ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ:
ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ-ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ**

Επιβλέπων:

Γκούμας Μιχαήλ

Σπουδάστρια:

Ζαχαράκη Κωνσταντίνα

Η Αναβάθμιση της Διαδικασίας Επιχειρηματικής Ανακάλυψης στις Ελληνικές Περιφέρειες

ΕΣΔΔΑ, Ζαχαράκη Κωνσταντίνα, ©, 2018

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Δήλωση

«Δηλώνω ρητά ότι, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.»

Αθήνα, 10/ 12/ 2018

Υπογραφή



Περίληψη

Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης (ΔΕΑ) αποτελεί τον τρόπο ανάπτυξης των εθνικών και περιφερειακών Στρατηγικών Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση (RIS3), στο πλαίσιο της πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το μετασχηματισμό των οικονομιών των κρατών-μελών και των περιφερειών τους. Η ΔΕΑ, ειδικότερα, αποτελεί έναν κύκλο συνδυασμού γνώσεων και συν-διαμόρφωσης καινοτόμων ιδεών, με πρακτικό προσανατολισμό, από τους δρώντες της τετραπλής έλικας (δημόσιο, ερευνητικός/ακαδημαϊκός τομέας, επιχειρήσεις, κοινωνία των πολιτών). Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι οι περιφερειακές μεθοδολογικές προσεγγίσεις της ΔΕΑ. Με αφετηρία το θεωρητικό της πλαίσιο και τις υφιστάμενες μεθοδολογικές εκδοχές της στην Ελλάδα, στόχος είναι η εξέταση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της και των μεθοδολογικών πρακτικών του ευρωπαϊκού και διεθνούς πλαισίου. Η δυνατότητα άντλησης θετικών στοιχείων από το πλαίσιο αυτό για την αναβάθμιση της ΔΕΑ στις ελληνικές περιφέρειες αποτελεί το ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας.

Για την απάντησή του ακολουθείται η μεθοδολογία της περιγραφικής/δευτερογενούς έρευνας, μέσω της συγκριτικής μελέτης και αξιολόγησης επίσημων κειμένων δημοσίων φορέων και ερευνητικών άρθρων. Το αποτέλεσμα είναι η διατύπωση προτάσεων για τη βελτίωση της μεθοδολογίας της ΔΕΑ, οι οποίες θα μπορούσαν να προσαρμοστούν στις ιδιαίτερες συνθήκες της εκάστοτε ελληνικής περιφέρειας. Από επιστημονική άποψη, αυτές θα μπορούσαν να συμβάλουν στην εξελισσόμενη έρευνα για την εφαρμογή μιας συνεχούς ΔΕΑ. Από πρακτική άποψη, θα μπορούσαν να είναι χρήσιμες για την ελληνική δημόσια διοίκηση, λόγω του ιδιαίτερου ρόλου των εθνικών και περιφερειακών αρχών στη ΔΕΑ, τη στιγμή, μάλιστα, που η αποτελεσματική λειτουργία της τελευταίας αναμένεται να αποτελέσει κριτήριο πλήρωσης του σχετικού με την έξυπνη εξειδίκευση αναγκαίου πρόσφορου όρου κατά την επόμενη προγραμματική περίοδο (2021-2027). Ως έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση της άποψης των δημοσίων δρώντων αναφορικά με τη μεθοδολογία της ΔΕΑ, η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση της ανατροφοδότησης σχετικά με ορισμένες από αυτές τις προτάσεις από στέλεχος της δημόσιας διοίκησης.

Λέξεις-Κλειδιά: διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης, έξυπνη εξειδίκευση, τετραπλή έλικα, συμμετοχική μεθοδολογία, ελληνικές περιφέρειες, καλές πρακτικές

Abstract

The entrepreneurial discovery process (EDP) constitutes the way national and regional Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3) are developed, in the context of the European Union's policy for the transformation of the economies of the Member States and their regions. More specifically, the EDP is a cycle, during which quadruple helix actors (i.e. actors from the public sector, research/ higher education institutions, the business sector and civil society) combine knowledge and co-develop innovative ideas, in a practically-oriented way. Regional methodological approaches to the EDP are the topic of the present study. Starting from EDP's theoretical framework and its methodological approaches applied in Greece, the aim of the present study is to examine factors crucial to its success, as well as methodological practices in the European and international context. The possibility of using this context as a source of good practices for the improvement of the EDP in the Greek regions constitutes the research question in the present study.

In order to answer this question, the methodology of descriptive/ secondary research is used, through the comparative study and evaluation of official texts, published by public authorities, and research papers. The result is a set of recommendations, which could be adapted to the specific conditions of each Greek region, for the improvement of EDP methodology. From a scientific point of view, these recommendations could contribute to the ongoing research on the implementation of a continuous EDP. From a practical point of view, they could be useful to the Greek public administration, due to the special role of national and regional authorities in the EDP, at a time when its effective functioning is expected to constitute a fulfilment criterion for the enabling condition concerning smart specialisation, during the next programming period (2021-2027). In order to encourage further research on the view of public actors about EDP methodology, the present study concludes with the presentation of a public administration official's feedback on some of these recommendations.

Keywords: entrepreneurial discovery process, smart specialisation, quadruple helix, participatory methodology, Greek regions, good practices

Περιεχόμενα

Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών	5
Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 1. Η Διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης (ΔΕΑ): Θεωρητικό Πλαίσιο	11
1.1. Εννοιολογική Εξέλιξη της ΔΕΑ και Συναφείς Όροι	11
1.2. Κομβικά Χαρακτηριστικά της ΔΕΑ.....	12
1.3. Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις της ΔΕΑ.....	14
Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις της ΔΕΑ στην Ελλάδα.....	21
2.1. Η Μεθοδολογία της ΔΕΑ στο Εθνικό Επίπεδο.....	21
2.2. Η Μεθοδολογία της ΔΕΑ στις Ελληνικές Περιφέρειες	23
2.3. Ερευνητικό Ερώτημα και Μεθοδολογία της Έρευνας.....	27
Κεφάλαιο 3. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας της ΔΕΑ	29
3.1. Ο Ρόλος του Δημοσίου Τομέα	29
3.2. Ενεργός Συμμετοχή των Ενδιαφερομένων Μερών.....	33
Κεφάλαιο 4. Περιφερειακές Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις της ΔΕΑ: Η Ευρωπαϊκή και Διεθνής Εμπειρία	37
4.1. Προεργασία-Διαμόρφωση των RIS3	37
4.2. Οικοσυστήματα Καινοτομίας και Συστήματα Διακυβέρνησης των RIS3	40
4.3. Παρακολούθηση και Αξιολόγηση των RIS3	42
4.4. Δημιουργικά Μεθοδολογικά Εργαλεία Πρακτικού Προσανατολισμού.....	43
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα και Προτάσεις	48
5.1. Δυνατότητες Αναβάθμισης της Μεθοδολογίας της ΔΕΑ στις Ελληνικές Περιφέρειες ...	48
5.2. Προτάσεις Μεθοδολογικής Αναβάθμισης της ΔΕΑ στις Ελληνικές Περιφέρειες.....	50
5.3. Η Οπτική Γωνία της Δημόσιας Διοίκησης: Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....	53
Επίλογος.....	54
Βιβλιογραφικές Αναφορές	55
Ελληνόγλωσσες.....	55
Ξενόγλωσσες.....	59
Παράρτημα.....	73
1. Οδηγός Ερωτήσεων Τηλεφωνικής Συνέντευξης.....	73
2. Ανατροφοδότηση	73

Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών

ΓΓΕΤ	Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας
ΔΕΑ	Διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης
ΕΔΕΤ	Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΤΠΑ	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
ΕΥΣΣΑ	Ειδική Υπηρεσία Στρατηγικής, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης, του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης
ΕU	European Union
MOOCs	Massive Open Online Courses
ΠΣΕΕ	Περιφερειακή/-ες Στρατηγική/-ες Έξυπνης Εξειδίκευσης
RIS3	Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation: Στρατηγική/-ές Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση ή Στρατηγική/-ές Έξυπνης Εξειδίκευσης
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών

Εισαγωγή

Με τη συμμετοχή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), η Ελλάδα δέχεται την επίδραση των πολιτικών, οικονομικών και επιστημονικών εξελίξεων του κοινοτικού πλαισίου. Σε αυτό το σύστημα πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, το εθνικό επίπεδο καλείται συχνά να υιοθετήσει πολιτικές και διαδικασίες που έχουν διαμορφωθεί και προταθεί από το υπερεθνικό, επηρεάζοντας, με τη σειρά του, το υπο-εθνικό. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της Στρατηγικής Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση ή, όπως έχει επικρατήσει, της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS3).¹ Έχοντας τη νομική της βάση στον Κανονισμό (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 «περί Καθορισμού Κοινών Διατάξεων» για τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (ΕΔΕΤ), αυτή αναφέρεται στις εθνικές ή περιφερειακές στρατηγικές καινοτομίας, οι οποίες αποτελούν ολοκληρωμένα εγχειρήματα προτεραιοποίησης για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών, ερευνητικών και καινοτομικών δραστηριοτήτων (Επίσημη Εφημερίδα ΕΕ 2013: 338). Η κατάρτιση των στρατηγικών αυτών, μάλιστα, αποτελεί θεματική εκ των προτέρων αιρεσιμότητα² για την ενεργοποίηση των επενδυτικών προτεραιοτήτων του θεματικού στόχου για την έρευνα και ανάπτυξη, στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), ενώ συνδέεται και με το στόχο για τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (Επίσημη Εφημερίδα ΕΕ 2013: 438).

Η RIS3 αποτελεί την αναβαθμισμένη εκδοχή προηγούμενων μεθοδολογιών προγραμματισμού των Διαρθρωτικών Ταμείων, αντλώντας από την εμπειρία υποστήριξης περιφερειακής καινοτομίας και τη διεθνή και κοινοτική³ θεωρητική προεργασία (European Commission 2014). Συνολικότερα, συνδέεται με την Πολιτική Συνοχής για την προγραμματική περίοδο 2014-2020, εξυπηρετώντας το στόχο καινοτομίας, στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάπτυξης της ΕΕ «Ευρώπη 2020» (European Commission 2014), και, κατά συνέπεια, με την «κύρια επενδυτική πολιτική» της, την

¹ Η συντομογραφία RIS3 προκύπτει από την πλήρη ονομασία “Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation” και στο εξής χρησιμοποιείται μέσα στο κείμενο εναλλακτικά του όρου «στρατηγική/-ές έξυπνης εξειδίκευσης». Στη σχετική βιβλιογραφία, η συντομογραφία RIS3 συχνά αντικαθίσταται από την πιο απλοποιημένη εκδοχή της, “S3”.

² Οι εκ των προτέρων αιρεσιμότητες, χαρακτηριστικό της προγραμματικής περιόδου 2014-2020, αποτελούν τις «αναγκαίες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική και αποδοτική αξιοποίηση των πόρων των ΕΔΕΤ», η πλήρωση των οποίων ορίστηκε μέχρι το έτος 2016, μέσω αντίστοιχων επιχειρησιακών προγραμμάτων, όπου ήταν αναγκαίο (European Commission n.d.).

³ Αρχικά, η έννοια της έξυπνης εξειδίκευσης προτάθηκε από την ομάδα εμπειρογνομώνων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής «Γνώση για την Ανάπτυξη» (K4G) και ειδικότερα από τον Dominique Foray (Potočnik 2009: 4).

Περιφερειακή Πολιτική (European Commission n.d.). Ταυτόχρονα, συνδέεται και με κεντρικά διαχειριζόμενα προγράμματα της ΕΕ, όπως ο «Ορίζοντας 2020» (Επίσημη Εφημερίδα ΕΕ 2013: 414). Επομένως, τα κράτη-μέλη καλούνται να καταρτίσουν στρατηγικές RIS3, βάσει ενός νέου, ευρωπαϊκά διαμορφωμένου, μοντέλου οικονομικού μετασχηματισμού και μιας εκ των άνω διαδικασίας εφαρμογής πολιτικής (top-down), η οποία επηρεάζει τόσο το κεντρικό (εθνικό), όσο και το περιφερειακό επίπεδο.

Ως τρόπο ανάπτυξης των RIS3, ο προαναφερθείς κανονισμός ορίζει τη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης (ΔΕΑ) (Επίσημη Εφημερίδα ΕΕ 2013: 414). Πρόκειται για μια συνεχή διαδραστική, από τη βάση προς τα πάνω (bottom-up), μέθοδο κοινής εύρεσης πληροφοριών και παραγωγής καινοτόμων ιδεών για νέες δραστηριότητες και ιδιωτικές επενδύσεις σε έναν τομέα εξειδίκευσης, ανοιχτή σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και παρούσα σε όλο τον κύκλο δημόσιας πολιτικής (Gianelle et al. 2016: 15, 17). Οι συμμετέχοντες, ειδικότερα, προέρχονται από την «τετραπλή έλικα», δηλαδή το δημόσιο τομέα, τις επιχειρήσεις, τον ερευνητικό κόσμο και την κοινωνία των πολιτών (Gianelle et al. 2016: 33). Στόχος της είναι η ενίσχυση του «οικονομικού μετασχηματισμού των περιφερειών», στο πλαίσιο μιας «τοποκεντρικής προσέγγισης» ανάπτυξης (Gianelle et al. 2016: 17, 28). Η σύνδεση με τη διοικητική (και χωρική) μονάδα της περιφέρειας και η συμμετοχικότητα αποτελούν κομβικά στοιχεία της συγκεκριμένης πρακτικής.

Πράγματι, η στρατηγική RIS3 προβλέπει έναν ρόλο καινοτομικής δραστηριότητας για κάθε εθνική και περιφερειακή οικονομία, περισσότερο ή λιγότερο ανεπτυγμένη, η οποία προσανατολίζει τις προσπάθειες της με γνώμονα τον εντοπισμό ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Foray et al. 2012: 9). Οι προσπάθειες αυτές χαρακτηρίζονται από το στοιχείο του πειραματισμού, όπως επισημαίνεται συχνά στη βιβλιογραφία. Έτσι, γίνεται λόγος για μια προσέγγιση προσαρμογής πολιτικών στο εκάστοτε πλαίσιο, μέσω της «αυτο-ανακάλυψης», του πειραματισμού και της «μεθόδου δοκιμής και σφάλματος» (McCann & Ortega-Argilés 2014: 413) και για «αποκεντρωμένα πειράματα επιχειρηματικότητας» (Sörvik, Rakhmatullin & Palazuelos-Martínez 2013: 5). Συνολικότερα, η έξυπνη εξειδίκευση χαρακτηρίζεται ως «το πιο ολοκληρωμένο πείραμα βιομηχανικής πολιτικής που έχει εφαρμοστεί έως σήμερα στην Ευρώπη» (Dijkstra 2017: 181).

Καθώς η ΔΕΑ αποτελεί την «κινητήρια δύναμη» της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης (Gianelle et al. 2016: 15), η εκ των άνω εισαγωγή της τελευταίας στο εθνικό

και περιφερειακό επίπεδο περικλείει στο εσωτερικό της μια διαδικασία που λειτουργεί από τη βάση προς τα πάνω, προσδίδοντας έναν σημαντικό ρόλο στους «παίκτες» του τοπικού επιπέδου. Άλλωστε, ο προαναφερθείς κανονισμός ορίζει μεν τη ΔΕΑ ως αναγκαίο μέσο πραγμάτωσης των RIS3, με συγκεκριμένους συμμετέχοντες, χωρίς ωστόσο να την προσδιορίζει μεθοδολογικά. Ο μη περιοριστικός τρόπος εφαρμογής της ΔΕΑ (European Commission 2018b) οδηγεί σε διαφορετικές εκδοχές της μεθοδολογίας της στο εκάστοτε εθνικό ή περιφερειακό πλαίσιο. Οι εκδοχές αυτές αξιοποιούν «συμμετοχικά μοντέλα», όπως οι ομάδες εστίασης, και πρακτικές ανάλυσης και τεκμηρίωσης, όπως οι έρευνες για τα ενδιαφερόμενα μέρη (Gianelle et al. 2012: 16).

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της εν λόγω διαδικασίας, με έμφαση στη μεθοδολογία και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της. Ο τρόπος εφαρμογής της ΔΕΑ στο ελληνικό, εθνικό και περιφερειακό, πλαίσιο συνιστά μια από τις μεθοδολογικές εκδοχές της. Δεδομένης της άμεσης σύνδεσης με το τοπικό επίπεδο, θεωρείται σκόπιμη η επικέντρωση στις ελληνικές περιφέρειες. Επιπρόσθετα, καθώς πρόκειται για μια διαδικασία πειραματική και συνεχώς εξελισσόμενη, καθίσταται αναγκαία η εξέταση της δυνατότητας προσαρμογής και βελτιστοποίησής της. Στο πνεύμα αυτό, τίθεται το ερευνητικό ερώτημα της δυνατότητας αναβάθμισης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης στις ελληνικές περιφέρειες, στο πλαίσιο των διαφορετικών μεθοδολογικών εκδοχών σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο.

Οι εμπειρίες των περιφερειών από την εφαρμογή των RIS3 μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή έμπνευσης, οδηγώντας σε «αμοιβαία μάθηση» (McCann & Ortega-Argilés 2014: 422). Ενδεικτική είναι η δημοσίευση «έξυπνων ιστοριών», βάσει στοιχείων των εθνικών και περιφερειακών αρχών, από την Πλατφόρμα S3 (S3 Platform) του Κοινού Κέντρου Ερευνών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, τη χρονική στιγμή, μάλιστα, μετάβασης από τη διαμόρφωση έξυπνων στρατηγικών στην υλοποίηση και παρακολούθησή τους (Edwards & Hegyi 2016: 9). Η συγκεκριμένη πλατφόρμα υποστηρίζει χώρες και περιφέρειες στη διαδικασία κατάρτισης, υλοποίησης και αναθεώρησης των RIS3, από το 2011, παρέχοντας ιδέες μεθοδολογίας και δυνατότητες συνεργασίας και ανταλλαγής γνώσης μέσω, λόγου χάρη, εργαστηρίων «αξιολόγησης από ομότιμους» (“peer reviews”) (European Commission 2018a). Εκτός από χώρες της ΕΕ, μέλη της πλατφόρμας μπορούν να είναι και υποψήφιες ή γειτονικές ή, γενικότερα, τρίτες χώρες, σε επίπεδο εθνικής ή περιφερειακής δημόσιας διοίκησης (European Commission 2018c). Την τρέχουσα χρονική περίοδο, είναι εγγεγραμμένες 18 χώρες και 178

περιφέρειες της ΕΕ, καθώς και 6 χώρες και 16 περιφέρειες εκτός ΕΕ (European Commission 2018d). Το γεγονός αυτό διευρύνει το πλαίσιο άντλησης μεθοδολογικών προτάσεων, πέραν των ορίων της ΕΕ.

Ωστόσο, ο Kroll (2015: 2095) επισημαίνει το μετριασμό της αντιπροσωπευτικής αξίας των καλών πρακτικών από την πολύμορφη πρακτική εφαρμογή των περιφερειακών RIS3, για τις οποίες απαιτείται μια τοπικού χαρακτήρα προσέγγιση. Λαμβάνοντας υπόψη το συγκεκριμένο περιορισμό, η παρούσα εργασία εξετάζει τις δυνατότητες αναβάθμισης της ΔΕΑ στο πλαίσιο μιας εκ των άνω εφαρμογής πολιτικής (RIS3), η οποία πραγματώνεται μέσω μιας από τη βάση διαδικασίας, με κέντρο την περιφέρεια, η οποία, μάλιστα συνδιαλέγεται με άλλες περιφέρειες με στόχο τη μεθοδολογική μάθηση απόκτησης επιχειρηματικής γνώσης, βάσει των δικών της, όμως, αναπτυξιακών αναγκών και πλεονεκτημάτων.

Η σημασία της παρούσας εργασίας θα μπορούσε να εντοπιστεί στην εξέταση μιας υπερεθνικής πολιτικής που επηρεάζει άμεσα το επίπεδο της ελληνικής περιφέρειας κατά την τρέχουσα αλλά και την επόμενη προγραμματική περίοδο. Συγκεκριμένα, στις προτάσεις της ΕΕ για την επόμενη προγραμματική περίοδο (πολυετές δημοσιονομικό πλαίσιο 2021-2027), η στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης είναι παρούσα στους ειδικούς στόχους για το ΕΤΠΑ και το Ταμείο Συνοχής (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2018δ: 19), αλλά και στον τομέα της διαπεριφερειακής συνεργασίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2018γ: 69). Ακόμη πιο σημαντικά, η ΔΕΑ περιλαμβάνεται στους κοινούς δείκτες εκροών και αποτελεσμάτων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2018β: 2), ενώ η αποτελεσματική της λειτουργία αποτελεί «κριτήριο πλήρωσης για τον αναγκαίο πρόσφορο όρο⁴ [...] [ο]ρθή διακυβέρνηση της εθνικής ή περιφερειακής στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης» για το στόχο πολιτικής «[μ]ια έξυπνότερη Ευρώπη μέσω της προώθησης του καινοτόμου και έξυπνου οικονομικού μετασχηματισμού», στα πλαίσια του ΕΤΠΑ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2018α: 21). Η αποτελεσματική λειτουργία της διαδικασίας θα μπορούσε να εξεταστεί και υπό το πρίσμα της μεθοδολογικής της αναβάθμισης.

Επιπλέον, το αντικείμενο της εργασίας παρουσιάζει ενδιαφέρον για την ελληνική δημόσια διοίκηση, λόγω του ιδιαίτερου ρόλου του δημοσίου τομέα, εθνικά και

⁴ Στις προτάσεις για την επόμενη προγραμματική περίοδο, η έννοια του «αναγκαίου πρόσφορου όρου» αντικαθιστά αυτήν της «αιρεσιμότητας» της περιόδου 2014-2020, ενώ η εφαρμογή του απαιτείται καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου και αποτελεί προϋπόθεση δήλωσης δαπανών σχετικών με τον εκάστοτε ειδικό στόχο από τα κράτη μέλη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2018ε: 8).

περιφερειακά, στη ΔΕΑ. Η λογική της στηρίζεται στη συνειδητοποίηση ότι οι αρμόδιοι για τη χάραξη πολιτικής στερούνται της αναγκαίας σφαιρικής γνώσης και πληροφόρησης για τον καθορισμό μελλοντικών προτεραιοτήτων για νέες δραστηριότητες, την οποία αποκτούν μέσα από την αλληλεπίδραση με τους επιχειρηματίες, τους ερευνητές και τους πολίτες (European Commission 2018b). Πέρα από τη συμμετοχή στη ΔΕΑ ως ενδιαφερόμενο μέρος, οι δημόσιες αρχές έχουν το ρόλο της παροχής στα υπόλοιπα μέλη της τετραπλής έλικας κινήτρων ενεργού συμμετοχής (Foray 2009: 21, 23), αλλά και την αρμοδιότητα λήψης της τελικής απόφασης, παρέχοντας την απαραίτητη νομιμοποίηση (Pinna n.d.). Στην παρούσα εργασία, κατά τη διερεύνηση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και των δυνατοτήτων αναβάθμισης της ΔΕΑ συνεκτιμάται ο κρίσιμος ρόλος των εθνικών και περιφερειακών εθνικών αρχών.

Η εργασία ακολουθεί περιγραφικού τύπου μεθοδολογία, αξιοποιώντας δευτερογενές υλικό και δημοσιευμένα στοιχεία, με στόχο τη διατύπωση προτάσεων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αναβάθμιση της υφιστάμενης μεθοδολογίας της ΔΕΑ. Το Κύριο Μέρος της αποτελείται από πέντε κεφάλαια, τα οποία διαρθρώνονται ως ακολούθως. Στο πρώτο κεφάλαιο, αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο της ΔΕΑ, με έμφαση στη μεθοδολογία της. Στο δεύτερο κεφάλαιο, περιγράφονται οι εφαρμοζόμενες μεθοδολογίες στην περίπτωση της Ελλάδας. Επιπλέον, τίθεται το ερευνητικό ερώτημα και παρουσιάζεται η μεθοδολογία προσέγγισής του, βάσει των συμπερασμάτων του πρώτου κεφαλαίου και της υφιστάμενης κατάστασης στις ελληνικές περιφέρειες. Στο τρίτο κεφάλαιο, προσδιορίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της ΔΕΑ, με σπουδαιότερο την ενεργό συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η μεθοδολογική εμπειρία άλλων περιφερειών, σε ευρωπαϊκό ή διεθνές επίπεδο. Στο πέμπτο κεφάλαιο διατυπώνονται προτάσεις για την αναβάθμιση της μεθοδολογίας στις ελληνικές περιφέρειες, βάσει των συμπερασμάτων των κεφαλαίων που προηγήθηκαν. Επιπλέον, λαμβάνονται υπόψη οι πιθανοί περιορισμοί και διατυπώνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, με έναυσμα την ανατροφοδότηση (*Παράρτημα*) αναφορικά με ορισμένες από τις προτάσεις από στέλεχος της δημόσιας διοίκησης. Τέλος, στον Επίλογο συνοψίζονται τα συνολικά συμπεράσματα της εργασίας.

Κεφάλαιο 1. Η Διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης (ΔΕΑ):

Θεωρητικό Πλαίσιο

1.1. Εννοιολογική Εξέλιξη της ΔΕΑ και Συναφείς Όροι

Η έννοια της επιχειρηματικής ανακάλυψης, ως συστατικό κομμάτι της επιχειρηματικότητας, έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης στο χώρο των οικονομικών και των επιχειρήσεων. Σε μια διεπιστημονική θεώρηση των οικονομικών από τη σκοπιά της ψυχολογίας, η επιχειρηματική ανακάλυψη χαρακτηρίζεται ως ο πυρήνας της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και συνίσταται στον εντοπισμό ενός κενού στη «γνώση της αγοράς» και, κατά συνέπεια, στην «ανακάλυψη μιας ευκαιρίας επικερδούς αξιοποίησης συγκεκριμένων πόρων» (Gilad 1984: 152, 158-159). Σε ένα πλαίσιο, δηλαδή, όπου η κατανομή της πληροφορίας μεταξύ των δρώντων παίζει σημαντικό ρόλο, ως επιχειρηματική ανακάλυψη ορίζεται η διαδικασία «αναγνώρισης», παρά αναζήτησης, ευκαιριών, βάσει πολύτιμων πληροφοριών από άλλες πηγές (Shane 2000: 451, 465).

Η δημιουργική και αποκλίνουσα, ως προς το υφιστάμενο πλαίσιο ιδεών, σκέψη του επιχειρηματία αποτελεί το πρώτο βήμα της επιχειρηματικής ανακάλυψης (Gilad 1984: 159-160). Βασισμένος στο έργο του Kizner, ο Yates (2000: 66) αποδίδει στην έννοια αυτή τα στοιχεία της «εγρήγορσης» και του «απροσδόκητου», καθώς ο επιχειρηματίας φροντίζει να είναι σε ετοιμότητα για την πιθανή ανακάλυψη νέων πληροφοριών, η χρησιμότητα των οποίων ως επιχειρηματικών ευκαιριών συνοδεύεται από το αίσθημα της «έκπληξης». Ακόμη πιο σημαντικά, ο Holcombe (2003: 35-36) αντιλαμβάνεται την επιχειρηματική ανακάλυψη ως μια «συνεχή διαδικασία» κατά την οποία «μια επιχειρηματική ενέργεια δημιουργεί περισσότερες επιχειρηματικές ευκαιρίες», οι οποίες ανατροφοδοτούνται από την ένταση και το σωρευτικό αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι προσεγγίσεις αυτές της επιχειρηματικής ανακάλυψης αναδεικνύουν τη σύνδεσή της με την ιδιότητα του επιχειρηματία, την αλληλεξάρτησή της από μια αλυσίδα επιχειρηματικής συμπεριφοράς και δραστηριότητας και την επιμέλεια για αυθόρμητη δημιουργική μάθηση. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι με τον όρο «επιχειρηματίας» αποδίδεται ο αντίστοιχος αγγλικός “entrepreneur”, ο οποίος δεν αφορά απλά στην

ενασχόληση με τις επιχειρήσεις, αλλά ενσωματώνει την έννοια του νέου ξεκινήματος, με αφορμή μια ευκαιρία και με την πιθανότητα του ρίσκου.⁵

Μέσω της ένταξής της στις κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την έξυπνη εξειδίκευση, η έννοια της διαδικασίας, πλέον, επιχειρηματικής ανακάλυψης (ΔΕΑ) εμπλουτίζεται περαιτέρω. Η σύνδεσή της με τη διαμόρφωση δημόσιας πολιτικής αποτελεί ένα νέο τρόπο σύλληψης μιας ήδη υπάρχουσας έννοιας που χαρακτηρίζει κάθε επιχειρηματική δράση (Kulikovskis 2014: 4). Συνοδεύεται, δε, από μια διεύρυνση της έννοιας του επιχειρηματία για να συμπεριλάβει, πέρα από τους δρώντες ιδιωτικών εταιριών, τα «ενδιαφερόμενα μέρη που έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν και να ασχοληθούν σοβαρά με νέες ευκαιρίες», αποτελώντας πηγές «επιχειρηματικής γνώσης» (Gianelle et al. 2016: 30). Η τελευταία είναι διεπιστημονικής και πρακτικής φύσης, συνδυάζοντας επιστημονικές/ τεχνολογικές γνώσεις με γνώσεις και εμπειρία για τις ανάγκες της αγοράς και τη λειτουργία των επιχειρήσεων (Gianelle et al. 2016: 17).

Αξιοσημείωτη είναι η εννοιολογική εξέλιξη της ΔΕΑ, από την αρχική ταύτιση με τον εντοπισμό επενδυτικών προτεραιοτήτων κατά το στάδιο διαμόρφωσης, σε μια «συνεχή δραστηριότητα» που διατρέχει όλα τα στάδια της RIS3 (Marinelli & Perianez Forte 2017: 20). Ταυτόχρονα, διακρίνεται εννοιολογικά από την επιχειρηματική καινοτομία, το νέο, δηλαδή, εμπορεύσιμο αγαθό (Gianelle et al. 2016: 17). Έτσι, η ανακάλυψη αντιστοιχεί σε μια συνεχή δημιουργική, συνεργατική και μαθησιακή διαδικασία, με προσδοκώμενο αποτέλεσμα την ενεργοποίηση μιας αλυσίδας καινοτομικής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η μεθοδολογία στην οποία μεταφράζεται πρέπει να συνάδει με την ερμηνεία αυτή, όπως έχει εξελιχτεί στο πλαίσιο πολιτικής της ΕΕ. Επιπλέον, χρήσιμο οδηγό για την επιλογή των μεθοδολογιών της ΔΕΑ μπορούν να αποτελέσουν κάποια σημαντικά χαρακτηριστικά που επισημαίνουν οι μελετητές της.

1.2. Κομβικά Χαρακτηριστικά της ΔΕΑ

Η προαναφερθείσα δυνατότητα ενεργοποίησης μιας συνεχούς αλυσίδας επιχειρηματικότητας συνδέεται με την κυκλική φύση της ΔΕΑ (Gianelle et al. 2016: 16), βάσει της οποίας έχουν αναπτυχθεί διάφορες προσεγγίσεις, με αντίστοιχες μεθοδολογικές συνέπειες. Οι Del Castillo Hermosa, Elorduy & Eguía (2015: 9) διακρίνουν μεταξύ της

⁵ Συγκεκριμένα, ως “entrepreneur” ορίζεται «κάποιος/-α που ξεκινά τη δική του/της επιχείρηση, ειδικά όταν αυτό περιλαμβάνει την αναγνώριση μιας νέας ευκαιρίας» (Cambridge Dictionary), «αναλαμβάνοντας οικονομικούς κινδύνους [και] προσδοκώντας το κέρδος» (English Oxford Living Dictionaries).

«διαδικασίας», η οποία περιλαμβάνει μεθόδους εντοπισμού ευκαιριών της αγοράς, συνδυασμού γνώσης και οικονομικής δραστηριότητας και διαμόρφωσης επιχειρηματικών ιδεών, και της «πρωτοβουλίας» επιχειρηματικής ανακάλυψης, κατά την οποία οι τελευταίες μετουσιώνονται, μέσω ενός επιχειρηματικού μοντέλου (“business model”), σε καινοτόμα αγαθά και εμπορευματοποιούνται. Έτσι, ο «κύκλος ζωής» της έξυπνης εξειδίκευσης είναι η δυναμική αλληλουχία «διαδικασίας- επισημοποίησης- πρωτοβουλίας» της επιχειρηματικής ανακάλυψης, αποτελώντας ένα μοντέλο προσαρμόσιμο σε κάθε περιφέρεια (Del Castillo Hermosa, Elorduy & Eguía 2015: 20).

Υπό αυτή την έννοια και σε σύνδεση με τα προηγούμενα, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ο αναθεωρημένος ορισμός της ΔΕΑ περιλαμβάνει τόσο τη διαδικασία όσο και την πρωτοβουλία επιχειρηματικής ανακάλυψης, απαιτώντας κατάλληλες μεθοδολογίες για κάθε στάδιο. Επιπλέον, για τους Detterbeck (2018: 13) και Gianelle et al. (2016: 20), η ΔΕΑ κινητοποιεί έναν κύκλο δημόσιας πολιτικής για την έξυπνη εξειδίκευση και, κατά συνέπεια, εντάσσεται σε κάθε στάδιό του, μέσω κατάλληλων κάθε φορά, συνδυασμών συμμετεχόντων. Η συγκρότηση κυβερνητικής ατζέντας, η διαμόρφωση πολιτικής, η λήψη αποφάσεων, η εφαρμογή και, τέλος, η αξιολόγηση πολιτικής αποτελούν τα επιμέρους στάδια του κύκλου αυτού (Λαδής & Νταλάκου 2010: 24), το περιεχόμενο των οποίων καθορίζει και τις εκάστοτε μεθοδολογικές επιλογές.

Με την ίδια λογική, η επιχειρηματική ανακάλυψη διατρέχει όλα τα βήματα σχεδιασμού μιας RIS3, όπως ορίζονται από τους Foray et al. (2012: 17), από την ανάλυση των τοπικών ιδιαιτεροτήτων και τη διαμόρφωση συστήματος διακυβέρνησης και κοινού οράματος, μέχρι την επιλογή των τοπικών προτεραιοτήτων, του κατάλληλου μίγματος πολιτικής και, τέλος, την παρακολούθηση και αξιολόγηση. Έτσι, μπορεί να υφίσταται διαφοροποίηση των μεθόδων της ΔΕΑ μεταξύ των σταδίων του κύκλου της RIS3. Η μεθοδολογική διαφοροποίηση, ωστόσο, δεν έχει μόνο ενδοπεριφερειακή διάσταση, αλλά και διαπεριφερειακή, λόγω ενός ακόμη κομβικού χαρακτηριστικού της ΔΕΑ, του τοπικού της χαρακτήρα, ο οποίος επηρεάζει τον τρόπο υλοποίησης των κοινών, κατά τ’ άλλα, στόχων της (Gianelle et al. 2016: 28).

Ένα επιπλέον βασικό χαρακτηριστικό της ΔΕΑ είναι η τεκμηρίωση στην οποία βασίζεται, συμβάλλοντας, έτσι, σε μια πολιτική βασισμένη σε στοιχεία (Gianelle et al. 2016: 15). Η τεκμηρίωση προκύπτει από τα έγγραφα των εκάστοτε RIS3, τα οποία πρέπει να πηγάζουν από τη ΔΕΑ, όπως αυτή διαμορφώνεται μεθοδολογικά μέσα από ανοιχτές

και διαφανείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων που συμπεριλαμβάνουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Mieszkowski & Kardas 2015: 358). Έτσι, η υιοθέτηση και η αναθεώρηση των αναπτυξιακών προτεραιοτήτων της έξυπνης εξειδίκευσης τεκμηριώνονται από τα απροσδόκητα αποτελέσματα διάχυσης γνώσης μιας διαδικασίας συνεχούς ανακάλυψης και μάθησης (Mieszkowski & Kardas 2015: 360).

Κομβικό, επίσης, χαρακτηριστικό είναι ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης στην εισαγωγή και συστηματοποίηση της ΔΕΑ, στη μετάβαση στην πρωτοβουλία (επισημοποίηση), αλλά και στον περιορισμό των ατελειών της αγοράς (Del Castillo Hermosa, Elorduy & Eguía 2015: 11, 20). Ωστόσο, η ΔΕΑ αποτελεί σημείο συνάντησης εκ των άνω και από τη βάση επιρροών (Foray, David & Hall 2011: 10), λόγω ενός ακόμη βασικού της χαρακτηριστικού, της συμμετοχικότητας (Del Castillo Hermosa, Elorduy & Eguía 2015: 19; Gianelle et al. 2016: 15). Κατά συνέπεια, οι μέθοδοι εφαρμογής της επιχειρηματικής ανακάλυψης πρέπει να διασφαλίζουν την αναγκαία υποστήριξη από τους δρώντες του δημοσίου, διατηρώντας ταυτόχρονα τη συμμετοχική της φύση, και ευνοώντας το άνοιγμα της διαδικασίας στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Τέλος, οι δυνατότητες ευρύτερης συμμετοχής ενισχύονται από ένα ακόμη θεμελιώδες χαρακτηριστικό της εν λόγω διαδικασίας, τη μαθησιακή της διάσταση. Η ΔΕΑ αντιστοιχεί σε μια «νοοτροπία» ανάληψης δράσης και αλληλεπίδρασης εντός ενός οικοσυστήματος καινοτομίας και σε μια «σειρά δεξιοτήτων» εντοπισμού, ερμηνείας και αξιοποίησης επενδυτικών ευκαιριών (Markkula & Kune 2015: 11). Αποτελεί, με άλλα λόγια, έναν τρόπο επιχειρηματικής συμπεριφοράς που μπορεί να αποκτηθεί μέσω της μάθησης και της εξάσκησης (Markkula & Kune 2015: 11). Επομένως, κάθε μεθοδολογική επιλογή πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη μαθησιακή αυτή διάσταση, σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της κυκλικότητας, της τοποκεντρικότητας, της τεκμηρίωσης, της εκ των άνω υποστήριξης και της συμμετοχικότητας.

1.3. Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις της ΔΕΑ

Κατά τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, διαπιστώνεται περιορισμένος όγκος πρακτικών οδηγιών και παραδειγμάτων εφαρμογής της ΔΕΑ, σε σύγκριση με την ανάλυσή της σε θεωρητικό επίπεδο (Del Castillo Hermosa, Elorduy & Eguía 2015: 6). Επιπλέον, ο έντονα τοποκεντρικός χαρακτήρας της δεν επιτρέπει μια ενιαία μεθοδολογική προσέγγιση (Gianelle et al. 2016: 28). Έτσι, παρά τα προτεινόμενα μεθοδολογικά εργαλεία, δεν υπάρχει μία μοναδική προτυποποιημένη διαδικασία

μακροπρόθεσμης διαχείρισης του σύνθετου πλαισίου αλληλεπιδράσεων της ΔΕΑ (Todeva & Ketikidis 2017: 70). Από την άλλη, κρίνεται απαραίτητη η περαιτέρω διερεύνηση των κατάλληλων συμμετοχικών μηχανισμών μιας «συνεχούς ΔΕΑ» (Marinelli & Perianez Forte 2017: 21), τη στιγμή μάλιστα που η διεύρυνσή της στο σύνολο του κύκλου πολιτικής απαιτεί μεθοδολογίες με μακροπρόθεσμη προοπτική. Η έλλειψη ενός συστηματοποιημένου και τοπικά ευέλικτου σχεδίου μεθοδολογικής προσέγγισης της ΔΕΑ μπορεί να αποδοθεί στην πρόσφατη ένταξή της στις πολιτικές της ΕΕ. Ωστόσο, έχουν διατυπωθεί αξιόλογες προτάσεις σε επίπεδο επιμέρους μεθόδων και σε συμφωνία με τα κομβικά χαρακτηριστικά της.

Συγκεκριμένα, στο στάδιο της προεργασίας, η πρακτική της ευρείας διαβούλευσης μπορεί να δώσει ώθηση στον κύκλο της RIS3, αναδεικνύοντας τους εν δυνάμει συμμετέχοντες στη ΔΕΑ (European Commission 2013: 1). Η Πλατφόρμα S3 προτείνει ένα σύνολο ερωτήσεων αυτό-αξιολόγησης, ως ευκαιρία έκφρασης των απόψεων των πιθανών συμμετεχόντων (European Commission 2013: 2-5). Η συμπερίληψη κατηγοριών όπως οι φοιτητές με επιχειρηματικές ιδέες και οι ενώσεις καταναλωτών αποδεικνύει το εύρος των πιθανών ενδιαφερομένων μερών (European Commission 2013: 2-4). Επιπλέον, η κοινή προς όλους ερώτηση εκτίμησης της πιθανής τους συμβολής, από άποψη ιδεών, δικτύωσης και συνεργατικότητας, (European Commission 2013: 4) αντικατοπτρίζει το συμμετοχικό χαρακτήρα μιας δομημένης διαδικασίας.

Ως μεθοδολογική παραλλαγή του σταδίου προεργασίας, οι Faham et al. (2016: 4, 6, 16) προτείνουν τη γνωριμία των ενδιαφερομένων μερών της περιφέρειας, πριν τη συμμετοχή τους στη ΔΕΑ, μέσω των στοιχείων μιας ανοιχτής διαδικτυακής πλατφόρμας που λειτουργεί βάσει της πρακτικής του «πληθοπορισμού» (“crowdsourcing”). Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από τις πληροφορίες που καταχωρούν οι επιχειρηματικοί δρώντες και από τις απαντήσεις τους σε ερωτηματολόγια προσαρμοσμένα στο θέμα κάθε επικείμενης συνάντησης (Faham et al. 2016: 9-13). Τα σύνθετα προφίλ των συμμετεχόντων που διαμορφώνονται μπορούν να θέσουν τα θεμέλια εποικοδομητικών συνεργασιών, ενώ η στατιστική τους απεικόνιση μπορεί να αξιοποιηθεί από τις περιφερειακές αρχές (Faham et al. 2016: 4, 14-15). Παρά τις προκλήσεις που θέτει η διαδικτυακή κοινοποίηση προσωπικών πληροφοριών, η πρόταση αυτή παρουσιάζει ενδιαφέρον, καθώς αξιοποιεί με συμμετοχικό τρόπο την τεχνολογία με στόχο τη

συστηματοποίηση της συλλογής στοιχείων των συμμετεχόντων, δημιουργώντας κλίμα προσδοκίας για πιθανές, πρόσωπο-με-πρόσωπο, συνεργασίες.

Εν συνεχεία, κατάλληλη μεθοδολογία για το στάδιο της συγκρότησης κυβερνητικής ατζέντας μπορούν να αποτελέσουν τα εργαλεία τεκμηρίωσης (Detterbeck 2018: 13), όπως «η ανάλυση SWOT, οι μελέτες των επιστημονικών, τεχνολογικών και οικονομικών τάσεων, οι χαρτογραφήσεις ικανοτήτων και δρώντων και οι έρευνες επισκόπησης σε ενδιαφερόμενα μέρη» (Gianelle et al. 2016: 16). Εδώ θα μπορούσε, επίσης, να προστεθεί η διαδικασία διερεύνησης των προοπτικών (“foresight”), ως συμμετοχική μέθοδος δημιουργικής διαμόρφωσης «κοινού οράματος» από τα ενδιαφερόμενα μέρη (OECD 2013: 37).

Τα υπόλοιπα στάδια του κύκλου πολιτικής μπορούν να προσεγγιστούν μέσω συμμετοχικών μοντέλων (Detterbeck 2018: 13), όπως «οι ομάδες εστίασης, οι συμπράξεις και οι επιτροπές δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ειδικά διαμορφωμένες ιστοσελίδες για τη συμμετοχή των πολιτών και διαβούλευση, καθώς και [...] προσεγγίσεις έρευνας δράσης» (Gianelle et al. 2016: 16). Στην κατηγορία αυτή εντάσσεται και η κατάρτιση συμμετοχικών προϋπολογισμών (Detterbeck 2018: 13). Ουσιαστικό, πάντως, είναι το στοιχείο της πρόσωπο-με-πρόσωπο συνδιαλλαγής των συμμετεχόντων, καθώς, όπως επισημαίνει ο Κυργιακού (2017: 5), η ΔΕΑ δεν μπορεί να περιοριστεί σε μια «απλή διαβούλευση εκ των άνω επιλογών», βασισμένων σε ανάλυση γραφείου, αλλά απαιτεί τη φυσική παρουσία και συν-δημιουργία των ενδιαφερομένων μερών.

Οι προτάσεις της βιβλιογραφίας τροφοδοτούν και ανατροφοδοτούνται από την πρακτική εφαρμογή της εν λόγω διαδικασίας. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της Πλατφόρμας S3 σε μεγάλο εύρος συμμετεχόντων στη ΔΕΑ εντός και εκτός ΕΕ, κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της RIS3 αξιοποιείται συνδυασμός μεθόδων «πληροφόρησης και αλληλεπίδρασης», με δεσμευτικό ή μη, για τη λήψη της τελικής απόφασης, αποτέλεσμα (Marinelli & Perianez Forte 2017: 4-5, 8-9). Οι μέθοδοι πληροφόρησης, όπως η έρευνα επισκόπησης και ο διμερής διάλογος, παρέχουν στη δημόσια διοίκηση ανατροφοδότηση από επιλεγμένους δρώντες, ενώ οι μέθοδοι αλληλεπίδρασης, όπως τα δημόσια συμβούλια και τα εργαστήρια, είναι συμμετοχικής φύσης (Marinelli & Perianez Forte 2017: 8). Βάσει αυτής της κατηγοριοποίησης, οι προτεινόμενες μεθοδολογίες εντάσσονται σε ένα συνεχές συμμετοχικότητας.

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, το στάδιο της εφαρμογής και αναθεώρησης των αρχικών προτεραιοτήτων πραγματοποιείται μεθοδολογικά μέσω πληροφόρησης, απλής διαβούλευσης και ουσιαστικού διαλόγου και, λιγότερο συχνά, μέσω μιας δυναμικής διαδικασίας «οικοδόμησης συναίνεσης» (Marinelli & Perianez Forte 2017: 10). Στο στάδιο αυτό, σχηματίζονται «κοινοπραξίες» για την υλοποίηση καινοτόμων έργων από τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία αντιμετωπίζονται κυρίως ως δικαιούχοι των προσκλήσεων RIS3 (Marinelli & Perianez Forte 2017: 11). Η παρακολούθηση και διαχείριση των προσκλήσεων αυτών περιλαμβάνει μεθόδους απλής ενημέρωσης έως και αλληλοδιαμόρφωσης (Marinelli & Perianez Forte 2017: 12).

Οι συνεργατικοί μηχανισμοί αυτού του σταδίου θα μπορούσαν να προκύψουν και από «πρωτοβουλίες σχηματισμού συμπλεγμάτων φορέων» (“clusters”), ως εργαλείο πολιτικής στο πλαίσιο της ΔΕΑ που εξυπηρετεί τις νέες προτεραιότητες που έχουν τεθεί (Lindqvist, Ketels & Sölvell 2013: 53). Στο πλαίσιο της, άλλωστε, συμμετέχουν και τα υφιστάμενα συμπλέγματα φορέων μιας περιφέρειας (Marinelli & Perianez Forte 2017: 5), οικοδομώντας συνεργασίες και δικτύωση που μπορούν να αναδιαμορφώσουν την αρχική τους σύνθεση. Η ανάπτυξη χώρων δικτύωσης μεταξύ των μελών συμπλεγμάτων φορέων, όπως τα επιστημονικά πάρκα που ευνοούν την αλληλεπίδραση επιστήμης και βιομηχανίας, αποτελεί διαδεδομένο εργαλείο πολιτικής στο πλαίσιο της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης (OECD 2016: 2). Η μεθοδολογία της ΔΕΑ, κατά συνέπεια, είναι συνυφασμένη με την επιλογή εργαλείων πολιτικής, γεγονός που επιβεβαιώνει το σημαντικό ρόλο του κράτους.

Υπό το πρίσμα της ΔΕΑ ως τρόπου σκέψης, οι Markkula & Kune (2015: 13) προτείνουν την ενεργοποίηση μεθόδων «δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων, συν-δημιουργίας με κέντρο το χρήστη, οικοδόμησης συνεργειών», «υπέρβασης των στεγανών» και αντιμετώπισης της «αντίστασης στην αλλαγή». Έτσι, μια συμμετοχική μεθοδολογία μπορεί να στοχεύει στη δημιουργία συνθηκών δικτύωσης. Χαρακτηριστικό είναι το «μοντέλο συνδεσιμότητας» των Virkkala, Mäenpää & Mariussen (2017: 675-6), το οποίο είναι προσαρμόσιμο σε κάθε περιφέρεια που θέλει να βελτιώσει και να διευρύνει τη συνεργασία, μέσω του εντοπισμού σοβαρών εμποδίων επικοινωνίας. Πρόκειται για ένα «μοντέλο εφαρμοσμένης πολιτικής», το οποίο συνδυάζει το «δομημένο διάλογο» με τεχνικές αποτύπωσης της δομής των δικτύων και των αλληλεπιδράσεών τους (Virkkala, Mäenpää & Mariussen, 2017: 668, 675-6).

Βασισμένη σε φινλανδική καλή πρακτική, η μεθοδολογία αυτή περιλαμβάνει τις προσεγγίσεις της «γεωγραφικής, κοινωνικής, θεσμικής, οργανωσιακής και γνωστικής εγγύτητας» και της «ανάλυσης διαφορών»⁶ μεταξύ των «προσδοκιών και των εμπειριών» των ενδιαφερομένων μερών, επισκοπήσεις, ομάδες εστίασης, μέτρα πολιτικής και αξιολογήσεις (Virkkala, Mäenpää & Mariussen 2017: 666, 675-6). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το μοντέλο αυτό δεν κάνει αναφορά στην κοινωνία των πολιτών, ως έναν τέταρτο δρώντα της ΔΕΑ. Ωστόσο, συνδυάζει μεθόδους ανάλυσης και πληροφόρησης με μεθόδους αλληλεπίδρασης, οι οποίες μπορούν να διατρέξουν τον κύκλο της RIS3, με προσανατολισμό στην αποκατάσταση της επικοινωνίας.

Ακόμη, τη μαθησιακή διάσταση της ΔΕΑ εξυπηρετούν διαδικασίες «συγκριτικής αξιολόγησης και μάθησης»⁷, δηλαδή προσαρμοσμένης εφαρμογής καλών πρακτικών και συνεργατικής μάθησης μέσω της «αλληλεπίδρασης με ομότιμους» (“peers”) (Markkula & Kune 2015: 13). Ο χώρος της διαδικτυακής και συνεργατικής εκπαίδευσης ενηλίκων θα μπορούσε να αποτελέσει έμπνευση για μια εναλλακτική μέθοδο, του προπαρασκευαστικού, κυρίως, σταδίου της ΔΕΑ. Ενδεικτικά, οι Holotescu et al. (2017: 38) προτείνουν ένα «Οικοσύστημα Μάθησης για την Επιχειρηματικότητα», δηλαδή ένα «δικτύο κατάρτισης» μέσω ανοικτών μαζικών διαδικτυακών μαθημάτων (“MOOCs”),⁸ εκπαίδευσης, καθοδήγησης σε θέματα έξυπνων πόλεων και στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης», καθώς και υποστήριξης στην εύρεση χρηματοδότησης. Η διαδικτυακή πλατφόρμα μάθησης αποτελεί μια πρωτοβουλία του πανεπιστημιακού χώρου και επιδιώκει τη συμμετοχή ενός συνόλου διεπιστημονικής προέλευσης που συμπεριλαμβάνει τα ενδιαφερόμενα μέρη της τετραπλής έλικας (Holotescu et al. 2017: 38). Αν και η μέθοδος αυτή παρατείνει το χρόνο προεργασίας για την ενεργοποίηση του κύκλου της ΔΕΑ, εξυπηρετεί τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της, μέσω της ενίσχυσης της ιδιότητας του επιχειρηματία, με την ευρεία έννοια. Θα μπορούσε, επομένως, να αποτελέσει στοιχείο μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής προσέγγισης της ΔΕΑ που προσανατολίζεται στην επιχειρηματική δράση μέσω της μάθησης.

Τον προσανατολισμό αυτό εξυπηρετούν μεθοδολογικές προτάσεις που στοχεύουν στην ανάδειξη επιχειρηματικής γνώσης και ιδεών, μέσα από ένα έντονα συμμετοχικό πλαίσιο δράσης. Η μέθοδος των “Innovation Camps” συνίσταται στο

⁶ Πρόκειται για ελληνική απόδοση των όρων “proximity” και “gap analysis”.

⁷ Πρόκειται για τους αγγλικούς όρους “benchmarking” και “bench-learning”, αντίστοιχα.

⁸ Massive Open Online Courses

σηματισμό διεπιστημονικών ομάδων δρώντων της τετραπλής έλικας, ποικίλης γεωγραφικής προέλευσης, με στόχο, σε πρώτο στάδιο, την ολιγοήμερη πρόσωπο-με-πρόσωπο συνεργασία, μέσα σε πνεύμα επιχειρηματικότητας (Querol et al. 2017: 35). Η ολοκληρωμένη εφαρμογή της μεθοδολογίας περιλαμβάνει τη συνεχή δέσμευση των συμμετεχόντων και κατά την περίοδο δημιουργίας προτύπων, μέσω του πειραματισμού και της συμμετοχής σε «ζωντανά εργαστήρια» (“living labs”) και σε δοκιμαστικές εφαρμογές μέχρι την τελική υλοποίηση της καινοτόμου ιδέας (Querol et al. 2017: 36).

Ο γεωγραφικός πλουραλισμός των ομάδων των “Innovation Camps”, μπορεί να αναφέρεται στην ενδο- ή δια-περιφερειακή σύστασή τους. Άλλωστε, οι δια-περιφερειακές σχέσεις μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή μάθησης σε θέματα διαχείρισης της ΔΕΑ (Detterbeck 2018: 17). Αναλυτικές οδηγίες εφαρμογής της μεθοδολογίας παρέχονται και από την Πλατφόρμα S3, σε συνεργασία με την Επιτροπή των Περιφερειών, λόγω του αυξημένου συμμετοχικού χαρακτήρα της σε σύγκριση με τη διαβούλευση, τις ομάδες εστίασης, το διάλογο και τα εργαστήρια, ως μέσου πρακτικής επίλυσης προκλήσεων που «ανήκουν» σε «πόλεις, περιφέρειες, επιχειρήσεις, πανεπιστήμια ή μη κυβερνητικές οργανώσεις» (Rissola, Kune & Martinez 2017: 14, 20, 44, 46).

Εξωστρέφεια, προς άλλες περιφέρειες, χαρακτηρίζει και τα «ζωντανά εργαστήρια». Αυτά αποτελούν υποδομές «ανοιχτής καινοτομίας» που ευνοούν τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών (συμπεριλαμβανομένων των τελικών χρηστών) σε όλα τα στάδια της διαδικασίας καινοτομίας (Fotakis et al. 2014: 19). Η μεθοδολογία τους συνίσταται σε μια ακολουθία προσδιορισμού των συμμετεχόντων, σχηματισμού μιας «σύμπραξης ζωντανού εργαστηρίου» με τη συμμετοχή ιδιωτικών και δημόσιων φορέων, εκτίμησης (δια-)περιφερειακών ζητημάτων, αξιοποίησης διαδικτυακών εργαλείων, δημιουργίας τοπικής ή διαπεριφερειακής κοινότητας, με τη συμμετοχή των πολιτών, πιλοτικής εφαρμογής των ιδεών ανοιχτής καινοτομίας και αξιολόγησης (Molinari et al. 2013: 17). Βασισμένη σε πρόγραμμα ευρωπαϊκής εδαφικής συνεργασίας μεταξύ Γαλλίας- Ιταλίας, η μεθοδολογία αυτή, μπορεί να αποτελέσει εργαλείο της ΔΕΑ, προσδίδοντας μια «μακρο- περιφερειακή» διάσταση στη στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης (Molinari et al. 2013: 5, 7, 41).

Οι προτεινόμενες μεθοδολογίες, αν και δεν μπορούν να αποτελέσουν μια λίστα κανόνων προς άκριτη υιοθέτηση από κάθε περιφέρεια (Gianelle et al. 2016: 17),

συνιστούν χρήσιμη πηγή ιδεών προσαρμογής της ΔΕΑ στο εκάστοτε τοπικό πλαίσιο. Μαρτυρούν, ταυτόχρονα, το ενδιαφέρον των μελετητών για το μεθοδολογικό προσδιορισμό μιας διαδικασίας που εξελίσσεται και διευρύνεται στην πράξη, απαιτώντας πιο ολοκληρωμένες και μακροπρόθεσμες προσεγγίσεις. Παράλληλα, παρά την τοπική διάσταση της ΔΕΑ, οι προτεινόμενες μεθοδολογίες χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια και, σε πολλές περιπτώσεις, από προσανατολισμό σε διαπεριφερειακή συνεργασία και μάθηση. Η εξέτασή τους, σε συνάρτηση με ένα υφιστάμενο πλαίσιο εφαρμογής, όπως αυτό των ελληνικών περιφερειών, μπορεί να προσφέρει ιδέες αναβάθμισης μιας συνεχούς ΔΕΑ.

Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις της ΔΕΑ στην Ελλάδα

2.1. Η Μεθοδολογία της ΔΕΑ στο Εθνικό Επίπεδο

Για τη μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης και των προοπτικών εφαρμογής της ΔΕΑ στην περίπτωση της Ελλάδας, χρήσιμο υλικό μπορούν να αποτελέσουν τα επίσημα κείμενα της εθνικής και των περιφερειακών RIS3, καθώς και τα συμπεράσματα σχετικών επιστημονικών άρθρων. Λόγω του τοποκεντρικού χαρακτήρα της ΔΕΑ, δεν μπορεί να γίνει λόγος για μια μοναδική περιφερειακή μεθοδολογία στο ελληνικό πλαίσιο, αλλά για λιγότερο ή περισσότερο διαφοροποιημένες τοπικές προσεγγίσεις, αλλά και κοινές μεθοδολογικές τάσεις. Αν και η παρούσα εργασία εστιάζει στις περιφερειακές αυτές προσεγγίσεις, η σύνδεση των τελευταίων με την εθνική RIS3 καθιστά αναγκαία μια αρχική περιγραφή της μεθοδολογίας της ΔΕΑ σε κεντρικό επίπεδο.

Αναλυτικότερα, σε ένα πρώτο στάδιο, το πλαίσιο διαμόρφωσης της μεθοδολογίας της ΔΕΑ τίθεται στο Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 2014-2020, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του υπερεθνικού επιπέδου. Στο επίσημο αυτό κείμενο προβλέπεται η διαμόρφωση μιας καλά οργανωμένης, συνεχούς και βιώσιμης ΔΕΑ, ως μέρος των αναγκαίων ενεργειών για την εκπλήρωση της σχετικής εκ των προτέρων αιρεσιμότητας (Ελληνική Δημοκρατία. Υπουργείο Ανάπτυξης & Ανταγωνιστικότητας 2014: 104-109). Μεθοδολογικά, αυτή συνίσταται στην κινητοποίηση και τη δικτύωση των ενδιαφερομένων μερών της τριπλής, κυρίως, έλικας του εθνικού και περιφερειακού επιπέδου, μέσω ενημερωτικών ημερίδων, περιφερειακών εργαστηρίων, ομάδων εργασίας, επίσημων συναντήσεων, διαβουλεύσεων, δομημένου διαλόγου, συνεργατικών πλατφορμών, συνεντεύξεων και πρακτικών συνεργατικής ηγεσίας (Ελληνική Δημοκρατία. Υπουργείο Ανάπτυξης & Ανταγωνιστικότητας 2014: 104-109). Ακόμη, γίνεται αναφορά στην προώθηση εργαλείων πολιτικής, όπως τα ζωντανά εργαστήρια και τα τεχνολογικά ή επιστημονικά πάρκα (Ελληνική Δημοκρατία. Υπουργείο Ανάπτυξης & Ανταγωνιστικότητας 2014: 104-109).

Μέχρι την παρούσα χρονική στιγμή, το εθνικό επίπεδο, έχει μεταφράσει τις κατευθυντήριες αυτές μεθοδολογικές προβλέψεις σε μια αλληλουχία τριών περιόδων της ΔΕΑ, σε συμφωνία με το συνεχή και κυκλικό χαρακτήρα της, με κεντρικό το ρόλο της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ) και ενός εξελισσόμενου συστήματος διακυβέρνησης (ΓΓΕΤ χ.χ.). Η μέθοδος της διαβούλευσης μέσα από τομεακές «Πλατφόρμες Καινοτομίας», με τη φυσική και διαδικτυακή συμμετοχή δρώντων της τριπλής, κυρίως, έλικας, διατρέχει τη συνεχή αυτή ΔΕΑ (ΓΓΕΤ χ.χ.).

Αποτελεί, επιπλέον, μια δομημένη διαδικασία που ενεργοποιείται από κείμενα βάσης, επιστημονικές εισηγήσεις των αρμόδιων συμβουλευτικών/ συντονιστικών οργάνων και ερωτηματολόγια, λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα μεταξύ των περιόδων υλοποίησης και συνδυάζοντας τη φυσική συμμετοχή με τη διαδικτυακή (ΓΓΕΤ χ.χ.· Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας 2015: 21880).

Η συγκεκριμένη μεθοδολογική προσέγγιση αποτελεί, επομένως, ένα εθνικής εμβέλειας εγχείρημα ενεργοποίησης δρώντων, στο οποίο ο ρόλος του κράτους είναι, όπως είναι αναμενόμενο, κατευθυντήριο και συντονιστικός. Ταυτόχρονα, όμως, είναι και έντονα διαμορφωτικός ως προς το αποτέλεσμα της επιλεγμένης συνεργατικής τεχνικής (διαβούλευση), καθώς η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών περιορίζεται, από άποψη σύνθεσης (απουσία της κοινωνίας των πολιτών), πλαισίου (διατύπωση άποψης σε ημερίδες και όταν ζητηθεί διαδικτυακά) και αντικειμένου (επεξεργασία διαμορφωμένων κειμένων βάσης).

Όσον αφορά τον κύκλο δημόσιας πολιτικής, η μεθοδολογία των πλατφορμών αυτών αναφέρεται στα στάδια εξειδίκευσης και επανεξέτασης των προτεραιοτήτων, οι οποίες είχαν διαμορφωθεί μέσω διαβούλευσης, βιβλιογραφικής έρευνας και ανάλυσης SWOT, κατά τη φάση διερεύνησης και προεργασίας (Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας 2015: 21876, 21965). Η εκκίνηση της διαβούλευσης, τυπικά ή άτυπα, ήδη από το στάδιο της προεργασίας, για την ενίσχυση των εργαλείων τεκμηρίωσης, προσδίδει στη μεθοδολογία της ΔΕΑ έναν εξελικτικό χαρακτήρα.

Μάλιστα, σύμφωνα με το «μοντέλο Plan-Do-Check-Act του Κύκλου Deming» και του «κύκλου ζωής (ανάλυση-τυποποίηση-πρωτοβουλία)» της ΔΕΑ, προβλέπεται η επέκτασή της σε όλα τα στάδια της RIS3, μέσω ενός «μηχανισμού επιχειρηματικής ανακάλυψης» (Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας 2015: 21964-21968). Αυτός αναμένεται να αξιοποιήσει μεθόδους, όπως η «τεχνολογική προοπτική διερεύνηση»⁹ με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα, η συγκριτική αξιολόγηση και η ανάδειξη καλών πρακτικών, με στόχο την (πilotική) εφαρμογή των αρχικών ιδεών και την περιφερειακή εξειδίκευση και δικτύωση (Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας 2015: 21968-21970).

Έτσι, η μεθοδολογία της ΔΕΑ σχεδιάζεται σε κεντρικό επίπεδο με μακροπρόθεσμη και κυκλική προοπτική, σε σύνδεση με την εφαρμογή της σε

⁹ Η τεχνική αυτή αναφέρεται στο *Κεφάλαιο 1* ως «διαδικασία διερεύνησης των προοπτικών (foresight)».

περιφερειακό επίπεδο. Άλλωστε, στις εργασίες συσχέτισης εθνικών και περιφερειακών προτεραιοτήτων σημαντική υπήρξε η συμμετοχή των δρώντων της περιφέρειας, του πλαισίου δηλαδή συνέχισης του διαλόγου για τις Περιφερειακές Στρατηγικές Έξυπνης Εξειδίκευσης (ΠΣΕΕ) (Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας 2015: 21880-21881). Η εξέταση των υφιστάμενων μεθοδολογικών προσεγγίσεων της μικροκλίμακας αυτής μπορεί να οδηγήσει σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα, ως προς το βαθμό ενεργοποίησης κομβικών για το τοπικό πλαίσιο χαρακτηριστικών, όπως η συμμετοχικότητα.

2.2. Η Μεθοδολογία της ΔΕΑ στις Ελληνικές Περιφέρειες

Στο τοπικό επίπεδο, οι ελληνικές περιφέρειες εφάρμοσαν ένα συνδυασμό λιγότερο ή περισσότερο συμμετοχικών μεθόδων επιχειρηματικής ανακάλυψης, η πρόθεση εμπλουτισμού των οποίων εκφράζεται στις δεκατρείς ΠΣΕΕ και στα, κατά περίπτωση, Σχέδια Δράσης. Η επιρροή του εθνικού τρόπου εφαρμογής και της διαπεριφερειακής αλληλεπίδρασης πιθανώς οδήγησαν σε κοινές τάσεις μεθοδολογικών επιλογών, με τοπικές προσαρμογές. Για συγκεκριμένες, μάλιστα, περιφέρειες, το υπερεθνικό επίπεδο υπήρξε καθοριστικός παράγοντας στη διαμόρφωση της μεθοδολογίας της ΔΕΑ.

Αναλυτικότερα, από τη συγκριτική μελέτη των στρατηγικών κειμένων των ελληνικών περιφερειών, προκύπτει το κοινό μεθοδολογικό μοτίβο της διαβούλευσης κατά τη φάση προεργασίας, σχεδιασμού και αναθεώρησης των RIS3. Αν και στα κείμενα αυτά η ΔΕΑ ταυτίζεται με την προτεραιοποίηση στα πλαίσια της στοχοθεσίας, η αξιοποίηση της διαβούλευσης ήδη από το στάδιο της προεργασίας αποτελεί ένδειξη μιας διευρυμένης ερμηνείας. Αντικείμενο των κύκλων διαβουλεύσεων αποτέλεσαν, κυρίως, κείμενα βάσης/ θέσεων, ενώ οι περιφερειακές παραλλαγές του τρόπου διεξαγωγής τους περιλαμβάνουν φυσική και διαδικτυακή συμμετοχή δρώντων της τριπλής, κυρίως, έλικας σε σειρά ημερίδων, τομεακών εργαστηρίων, χωρικών τεχνικών συσκέψεων/συναντήσεων ή ομάδων εστίασης (Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. Θεσσαλίας 2015α: 6-9· Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου 2015: 21· Δυτικής Ελλάδας 2015: 10· Δυτικής Μακεδονίας 2015: 182-184· Ηπείρου 2015: 80· Ιονίων Νήσων 2015· Κεντρικής Μακεδονίας 2016: 6-7· Κρήτης 2015: 92-93· Νοτίου Αιγαίου 2015: 66-67· Πελοποννήσου 2015: 40, 46· Στερεάς Ελλάδας 2015: 84).

Ακόμη, σε ορισμένες περιφέρειες, προτυποποιημένα έγγραφα, όπως το «υπόδειγμα καταγραφής θέσεων/ προτάσεων» και το ερωτηματολόγιο, και διαδικασίες, όπως η συνέντευξη (Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου 2015: 21· Δυτικής Ελλάδας 2015: 169-171· Ηπείρου 2015: 10· Κεντρικής Μακεδονίας 2016: 220· Νοτίου Αιγαίου 2015: 63), αποτέλεσαν μέσο συστηματοποίησης και τεκμηρίωσης της ΔΕΑ, αλλά και αντιμετώπισης του προβλήματος της μη ανταπόκρισης των πιθανών δρώντων. Η συστηματοποιημένη αυτή καταγραφή απόψεων, σε συνδυασμό με τεχνικές, όπως η ανάλυση SWOT, συνέβαλε στις τελικές αποφάσεις για το σχεδιασμό των RIS3 από τις περιφερειακές αρχές. Ο ρόλος των τελευταίων ήταν καθοριστικός και στην προσέγγιση των επιχειρηματικών δρώντων, μέσω λόγου χάρη του σχηματισμού ομάδων διαβούλευσης, όπως οι Θεματικές Ομάδες Εργασίας ή Σχεδιασμού (Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. Θεσσαλίας 2015α: 6-9· Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας 2015: 182· Κεντρικής Μακεδονίας 2016: 215).

Η κοινή μεθοδολογική τάση αξιοποίησης της διαβούλευσης παρουσιάζει αντιστοιχίες με την εθνική εφαρμογή της ΔΕΑ, όπως αναλύθηκε προηγουμένως, αν και ποικίλει ως προς τα πλαίσια αλληλεπίδρασης των ενδιαφερομένων μερών. Αυτό συνεπάγεται τη μεταφορά των προκλήσεων του εθνικού πλαισίου εφαρμογής της ΔΕΑ στο περιφερειακό. Έτσι, οι υφιστάμενες περιφερειακές προσεγγίσεις μαρτυρούν την προσπάθεια των δημοσίων αρχών για κινητοποίηση και δικτύωση των δρώντων, οι οποίοι όμως δε συνθέτουν μια τετραπλή έλικα, λόγω της περιορισμένης συμμετοχής της κοινωνίας των πολιτών. Επιπλέον, η επιλογή της διεξαγωγής της διαβούλευσης μέσω, λόγου χάρη, ημερίδας, παραπέμπει σε μέθοδο ενημέρωσης, μετριάζοντας, έτσι, τη συμμετοχική δυναμική της ΔΕΑ. Ακόμη, τα διαμορφωμένα κείμενα βάσης στα οποία στηρίχτηκε η διαβούλευση περιορίζουν τη δημιουργικότητα που θα μπορούσε ενεργοποιηθεί κατά τα στάδια προεργασίας και διαμόρφωσης των ΠΣΕΕ.

Στα στρατηγικά αυτά κείμενα, άλλωστε, διατυπώνεται μια σειρά επιπλέον προκλήσεων που αναδείχθηκαν από την πρώτη περιφερειακή εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας. Ενδεικτικά, οι περιορισμοί σε χρόνο, δεξιότητες, στοιχεία και ανθρώπινους πόρους αποτέλεσαν ανασταλτικούς παράγοντες για την εφαρμογή άλλων μεθόδων «συλλογικού σχεδιασμού» (Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. Θεσσαλίας 2015α: 7-99). Επιπλέον, διαπιστώθηκε η ανάγκη καλλιέργειας επιχειρηματικής και συνεργατικής νοοτροπίας και δεξιοτήτων, δικτύωσης και δυναμικότερης συμμετοχής των περιφερειακών δρώντων, συμπεριλαμβανομένης της

κοινωνίας των πολιτών, αναβάθμισης των περιφερειακών συνεργατικών δομών, όπως τα Επιμελητήρια, και «διαλόγου» μεταξύ διαφορετικών τομέων ανάπτυξης (Περιφέρεια Πελοποννήσου 2015: 23, 41-45). Κατά συνέπεια, το περιφερειακό επίπεδο χαρακτηρίζεται, επιπλέον, από τις δικές του προκλήσεις εφαρμογής της ΔΕΑ, οι οποίες θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν μέσω εντοπισμού των αντίστοιχων κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και της επιλογής κατάλληλων μεθοδολογικών προσεγγίσεων.

Στο πνεύμα αντιμετώπισης των προκλήσεων αυτών και σύμφωνα με τη διευρυμένη ερμηνεία της ΔΕΑ, αναγνωρίζεται στα κείμενα των ΠΣΕΕ η ανάγκη συνέχισής της στα επόμενα στάδια της RIS3 και ενίσχυσής της ως μηχανισμού, σε συνάρτηση με το σύστημα διακυβέρνησης. Ενδεικτικά, η Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας (2015: 136-137) προβλέπει τη δημιουργία Ομάδων Εργασίας, αρμόδιων για την προώθηση της ΔΕΑ, οι οποίες εντάσσονται στο Εκτελεστικό Επίπεδο του σχεδιαζόμενου συστήματος διακυβέρνησης. Επιπλέον, μεταξύ των προβλεπόμενων ενεργειών, μεγάλης σημασίας είναι η πιλοτική προσαρμογή και υιοθέτηση από συγκεκριμένες περιφέρειες της μεθοδολογίας του Ινστιτούτου Μελλοντικών Τεχνολογικών Ερευνών του Κοινού Κέντρου Ερευνών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, όπως εφαρμόστηκε στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας- Θράκης, στο πλαίσιο της Προπαρασκευαστικής Δράσης του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (Περιφέρεια Αττικής 2015: 202-207· Δυτικής Ελλάδας 2015: 64-66· Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. Θεσσαλίας 2015β: 102-105).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι και η Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης παρουσιάζει κοινά μεθοδολογικά στοιχεία με τις υπόλοιπες περιφέρειες. Για παράδειγμα, προβλέπει ενέργειες μεθοδολογικής ενίσχυσης της ΔΕΑ μέσω συνεργατικών δομών, όπως οι Κοινότητες Γνώσης και Καινοτομίας στο Τρίτο Επίπεδο του συστήματος διακυβέρνησης και οι Πλατφόρμες Καινοτομίας, οι οποίες μάλιστα αξιοποιούν την τεχνική της διαβούλευσης (Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης 2015: 62, 83). Ωστόσο, η συγκεκριμένη Περιφέρεια διακρίνεται ως πεδίο πειραματισμού και αρχικής εφαρμογής μιας εναλλακτικής μεθοδολογικής πρότασης, υπερεθνικά και διαπεριφερειακά διαμορφωμένης, η οποία, λόγω της εναρμόνισής της με τα κομβικά χαρακτηριστικά της ΔΕΑ, χρήζει περαιτέρω ανάλυσης.

Στον πυρήνα της εν λόγω μεθοδολογίας βρίσκεται η διαδοχική (συν-)εργασία των δρώντων της τετραπλής έλικας σε τομεακές ομάδες εστίασης και σε «εργαστήρια ανάπτυξης δράσεων» (“project development labs”) (Περιφέρεια Ανατολικής

Μακεδονίας-Θράκης 2015: 77). Σε πρώτο επίπεδο, οι ομάδες εστίασης βασίζονται σε μια συστηματοποιημένη δομή κοινών και παράλληλων ομαδοποιήσεων των συμμετεχόντων (Santini et al. 2016: 1842), ευνοϊκή για τη διαμόρφωση επιχειρηματικών ιδεών μέσω της ενημέρωσης, της δικτύωσης και του δημιουργικού συνδυασμού ετερόκλητης γνώσης και εμπειρίας. Το στάδιο της προετοιμασίας των συναντήσεων των ομάδων αυτών απαιτεί σοβαρή δευτερογενή έρευνα από τις δημόσιες αρχές, ενώ η υλοποίησή τους αποτελεί μια δυναμική διαδικασία αλληλένδετων σταδίων γνωριμίας των συμμετεχόντων, ατομικής σύνθεσης και παρουσίασης ιδεών, σχηματισμού συμπράξεων βάσει των ιδεών αυτών και βαθμιαίας ανάπτυξης και συγκεκριμενοποίησής τους σε πρακτικό επίπεδο (Santini et al. 2016: 1842-1843). Προκαθορισμένοι ρόλοι, όπως του εμπειρογνώμονα, του συντονιστή και του εισηγητή, επικουρούν τα ενδιαφερόμενα μέρη στις εργασίες αυτές, το τελικό αποτέλεσμα των οποίων συνίσταται σε σύνολα επιχειρηματικών, πια, ιδεών (Santini et al. 2016: 1842-1843).

Οι συμμετοχικά διαμορφωμένες αυτές ιδέες, σε συνδυασμό με τα προτυποποιημένα έγγραφα που συμπληρώνουν οι συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια των εργασιών, εξυπηρετούν το κομβικό χαρακτηριστικό της τεκμηρίωσης της ΔΕΑ. Επιπρόσθετα, η απόκτηση επιχειρηματικής γνώσης στα πλαίσια των ομάδων εστίασης και η αξιοποίησή της για παραγωγή ιδεών συντελεί σε μια δυναμική διαδικασία μάθησης με πρακτικές διαστάσεις. Η μαθησιακή διάσταση της συγκεκριμένης μεθοδολογίας ΔΕΑ ενισχύεται και από την παράλληλη διοργάνωση συναντήσεων-οροσήμων για πληροφόρηση, διαπεριφερειακή ανταλλαγή ιδεών και αξιολόγηση (Boden et al. 2016: 3). Επιπλέον, η προεργασία εκ μέρους των δημόσιων αρχών σκιαγραφεί τον κομβικό ρόλο τους στη ΔΕΑ, θέτοντας τα θεμέλια της συνεργατικής διαδικασίας, χωρίς να την εξαρτά από ήδη διαμορφωμένα κείμενα. Έτσι, ο κύκλος διαμόρφωσης της ιδέας, από τη σύλληψη ως τη συγκεκριμενοποίηση, «ανήκει» σε όλους τους δρώντες της τετραπλής έλικας, με αποτέλεσμα να ενισχύεται ο συμμετοχικός και κυκλικός χαρακτήρας της ΔΕΑ.

Άλλωστε, οι ομάδες εστίασης δεν αποτελούν μεμονωμένα και ανεξάρτητα γεγονότα καθώς ακολουθούνται, όπως προαναφέρθηκε, από τα εργαστήρια ανάπτυξης δράσεων. Αυτά έχουν ως στόχο την εξειδίκευση των καινοτόμων ιδεών των ομάδων εστίασης στις πρακτικές διαστάσεις αντίστοιχων έργων και τη μετουσίωση της συμβολής των επιχειρηματικών δρώντων σε αποφάσεις και εργαλεία πολιτικής (Boden et al. 2016: 6). Αν και το περιεχόμενο και η μεθοδολογία τους μπορεί να μεταβληθεί βάσει των αναγκών των συμμετεχόντων, κατά την πιλοτική αυτή εφαρμογή έλαβαν τη μορφή της

πρόσωπο-με-πρόσωπο συζήτησης και της διαδικτυακής διαβούλευσης (Boden et al. 2016: 5). Σε κάθε περίπτωση, η συνέχιση των εργασιών των συμμετεχόντων σε νέα πλαίσια συνεργασίας για την περαιτέρω ανάπτυξη των αρχικών ιδεών συνάδει με το κομβικό χαρακτηριστικό της κυκλικότητας της ΔΕΑ, ενώ το εξελικτικό αυτό στοιχείο αποτελεί κίνητρο δέσμευσης για περαιτέρω συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών.

Συνολικότερα, η εν λόγω πιλοτική εφαρμογή ενίσχυσης της ΔΕΑ οικοδομήθηκε πάνω στην προεργασία των τοπικών δημόσιων δρώντων και τις αναπτυξιακές προκλήσεις του συγκεκριμένου περιφερειακού πλαισίου, με σκοπό τη διαπεριφερειακή συνεργασία και μάθηση και την ανάδειξη καλών προσαρμόσιμων πρακτικών (Boden et al. 2016: 21· Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης χ.χ.). Είναι, επομένως, σύμφωνη με τον τοποκεντρικό χαρακτήρα της ΔΕΑ, αλλά και με τον εξωστρεφή προσανατολισμό της. Από την άλλη, παρά την εξελικτική της διάσταση, η μεθοδολογία αυτή δεν καλύπτει το σύνολο του κύκλου δημόσιας πολιτικής. Με άλλα λόγια, μπορεί να αποτελέσει ένα δυναμικό τμήμα μιας ολοκληρωμένης μεθοδολογίας, η οποία όμως εισάγει συμμετοχικές πρακτικές και μετά την πρακτική εξειδίκευση των ιδεών σε έργα στα εργαστήρια ανάπτυξης δράσεων.

Συνεπώς, το μεθοδολογικό μοτίβο της διαβούλευσης, με τους συνακόλουθους περιορισμούς του, η περίπτωση της πιλοτικής εφαρμογής μιας έντονα συμμετοχικής μεθοδολογίας σχηματισμού και πρακτικής εξειδίκευσης ιδεών και η προοπτική για περαιτέρω ενέργειες ενίσχυσης μιας συνεχούς ΔΕΑ συνθέτουν την εικόνα των τοπικών προσεγγίσεων της στο ελληνικό πλαίσιο. Στο πνεύμα αυτό, η προσαρμογή της πιλοτικής μεθοδολογίας σε άλλες ελληνικές περιφέρειες ανοίγει ένα κανάλι διαπεριφερειακού διαλόγου σε εθνικό και υπερεθνικό/ διεθνές επίπεδο, το οποίο επιτρέπει την εξέταση της δυνατότητας προσαρμογής και υιοθέτησης άλλων καλών πρακτικών της ΔΕΑ. Η διερεύνηση αυτή καθίσταται αναγκαία για την αντιμετώπιση των διαπιστωμένων προκλήσεων, μέσω της συνεκτίμησης των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της ΔΕΑ, αλλά και την εύρεση κατάλληλων μεθόδων για τα στάδια του κύκλου μιας εν εξελίξει μακροπρόθεσμης πολιτικής έξυπνης εξειδίκευσης.

2.3. Ερευνητικό Ερώτημα και Μεθοδολογία της Έρευνας

Σύμφωνα με την ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου (*Κεφάλαιο 1*) και την ανωτέρω αποτίμηση των υφιστάμενων μεθοδολογικών προσεγγίσεων και προκλήσεων στις ελληνικές περιφέρειες, προκύπτει το ερευνητικό πρόβλημα της ανάγκης

βελτιστοποίησης της μεθοδολογίας της ΔΕΑ και προσαρμογής της σε έναν εξελισσόμενο κύκλο πολιτικής, ως μιας συνεχούς διαδικασίας. Δεδομένης της μαθησιακής και εξωστρεφούς της διάστασης, αλλά και των υπερεθνικών ενεργειών διάδοσης καλών πρακτικών, τίθεται το ερευνητικό ερώτημα της δυνατότητας άντλησης θετικών στοιχείων για την αναβάθμιση της ΔΕΑ στις ελληνικές περιφέρειες από τις μεθοδολογικές προσεγγίσεις άλλων περιφερειών σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο.

Για την απάντηση του ερωτήματος αυτού, η παρούσα εργασία υιοθετεί τη μεθοδολογία της περιγραφικής/ δευτερογενούς έρευνας. Στο πλαίσιο αυτό, αξιοποιεί επίσημα κείμενα δημοσίων φορέων και ερευνητικά άρθρα, όπως μελέτες περίπτωσης, για τη διερεύνηση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της ΔΕΑ και τη συγκριτική ανάλυση και αξιολόγηση της σχετικής ευρωπαϊκής και διεθνούς εμπειρίας. Στόχος είναι, σε συνάρτηση με το θεωρητικό πλαίσιο και την υφιστάμενη κατάσταση των ελληνικών περιφερειών, να διατυπωθούν προτάσεις αναβάθμισης της ΔΕΑ στο ελληνικό συγκείμενο, οι οποίες θα μπορούσαν να συμβάλλουν σε μακροπρόθεσμες και ολοκληρωμένες τοπικές προσεγγίσεις. Η μεθοδολογία της παρούσας εργασίας ολοκληρώνεται με την παρουσίαση της ανατροφοδότησης σχετικά με ορισμένες από αυτές τις προτάσεις από τηλεφωνική συνέντευξη με στέλεχος της δημόσιας διοίκησης, θέτοντας τις βάσεις για περαιτέρω έρευνα σχετικά με την οπτική γωνία των δημοσίων δρώντων.

Κεφάλαιο 3. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας της ΔΕΑ

3.1. Ο Ρόλος του Δημοσίου Τομέα

Ένα σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας για τη στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης αναφέρεται στα στοιχεία εκείνα που συμβάλουν σε μια επιτυχημένη συνεχή ΔΕΑ. Ο εντοπισμός και η ενεργοποίησή τους μπορεί να αποτελέσει το πρώτο βήμα για τη μεθοδολογική αναβάθμισή της και την εκπλήρωση της προαναφερθείσας προϋπόθεσης αποτελεσματικής λειτουργίας της κατά τη νέα προγραμματική περίοδο. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι, σε μια αποτελεσματική μεθοδολογική προσέγγιση, ενισχύονται όλα τα αλληλοσυνδεδεμένα κομβικά χαρακτηριστικά που προσδίδουν στη ΔΕΑ την ιδιαίτερη φυσιογνωμία της. Ωστόσο, τον πυρήνα της μεθοδολογίας της συγκροτεί ο ανθρώπινος παράγοντας, με τη μορφή της ενεργού συμμετοχής όλων των ενδιαφερομένων μερών και του ιδιαίτερου ρόλου του δημοσίου τομέα. Ο τελευταίος αναλαμβάνει να διασφαλίσει τη συμμετοχή της τετραπλής έλικας, της οποίας ταυτόχρονα αποτελεί μέρος. Συνεπώς, η συνεκτίμηση αυτού του διττού ρόλου του δημοσίου και των τρόπων διασφάλισης της συμμετοχικότητας καθίσταται αναγκαία κατά τη διερεύνηση των δυνατοτήτων μεθοδολογικής αναβάθμισης της ΔΕΑ στις ελληνικές περιφέρειες.

Θα πρέπει, αρχικά, να επισημανθεί το εύρος ρόλων και ιδιοτήτων συμμετοχής των εκπροσώπων του δημοσίου τομέα σε μια περιφερειακή ΔΕΑ. Στο πλαίσιο του υπο-εθνικού, εθνικού και υπερεθνικού επιπέδου διακυβέρνησης, αυτοί μπορεί να προέρχονται από τους δύο βαθμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης, την κεντρική διοίκηση, αλλά και από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και να ανήκουν σε υπηρεσίες που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά στάδια του κύκλου της ΔΕΑ (European Commission 2013: 3· Marinelli & Perianez Forte 2017: 5). Ταυτόχρονα, διακρίνονται σε πολιτικούς δρώντες και δρώντες της δημόσιας διοίκησης (Detterbeck 2018: 11).

Η πολυμορφία αυτή, σε συνδυασμό με την ίδια τη φύση της ΔΕΑ, ως πεδίο συνάντησης εκ των άνω και από τη βάση δυνάμεων, αιτιολογούν το διττό και καθοριστικό για την επιτυχία της ρόλο του δημοσίου τομέα. Ακόμη, ο συντονισμός και η συνεργασία του συνόλου των δημοσίων δρώντων καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου της ΔΕΑ, προϋποθέτει έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας, ο οποίος διαμορφώνεται μέσω της απόκτησης «ήπιων δεξιοτήτων» (“soft skills”) και «τεχνικών, νομικών και διοικητικών γνώσεων» (Gianelle et al. 2016: 25). Επομένως, μια επιτυχημένη μεθοδολογία παρέχει στους δημόσιους δρώντες τα απαραίτητα γνωστικά εφόδια για την ανάληψη του νέου ρόλου τους.

Επιπλέον, η ενεργός συμμετοχή των πολιτικών δρώντων στη ΔΕΑ αποτελεί σημαντικό παράγοντα πολιτικής δέσμευσης και ολοκλήρωσης του κύκλου συμμετοχικών εργασιών (Detterbeck 2018: 12). Στην περίπτωση της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης, η δέσμευση και προσήλωση της Διαχειριστικής Αρχής, του Περιφερειακού Συμβουλίου Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας και του Περιφερειάρχη, ο οποίος μάλιστα συμμετείχε επίσημα στις συναντήσεις, συνέβαλαν στην επιτυχία της πιλοτικής εφαρμογής της ΔΕΑ (Boden et al. 2016: 5), αποδεικνύοντας το σημαντικό ρόλο των περιφερειακών αρχών.

Ταυτόχρονα, οι πολιτικοί δρώντες καλούνται να υιοθετήσουν ένα συνδυασμό διαφορετικών στυλ ηγεσίας προκειμένου να εξισορροπήσουν το ρόλο τους ως εισηγητές συμμετοχικών διαδικασιών και ως αρμόδιοι τελικοί αποφασίζοντες, προσαρμοζόμενοι στο στάδιο του κύκλου πολιτικής και εξασφαλίζοντας διαφάνεια και λογοδοσία (Gianelle et al. 2016: 40-41). Κατά συνέπεια, μια επιτυχημένη μεθοδολογία της ΔΕΑ στηρίζεται στη συνεχή δέσμευση των αρμόδιων δημόσιων υπηρεσιών και στη σωστή αναλογία καθορισμένων διαδικασιών λήψης απόφασης και συνεργατικής ηγεσίας, με έμφαση στο συντονισμό και τη διευκόλυνση του τρόπου εργασίας των συμμετεχόντων (Community Toolbox n.d.⁴).

Το εύρος των προβλεπόμενων περιφερειακών αρμοδιοτήτων θεωρείται ένας, επίσης, καθοριστικός παράγοντας για την εφαρμογή στρατηγικών καινοτομίας (Detterbeck 2018: 5), ενώ σημαντική είναι και η επιρροή των πολιτικών συνηθειών και καθημερινών πρακτικών και διαδικασιών σε τοπικό επίπεδο (Kroll 2015: 2083). Η αλλαγή των μοτίβων δράσης και νοοτροπίας που δεν ευνοούν τον πειραματικό χαρακτήρα της ΔΕΑ, μπορεί να επέλθει μέσω της μάθησης. Έτσι, σε ένα δεδομένο θεσμικό πλαίσιο περιφερειακών αρμοδιοτήτων, κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της ΔΕΑ, σε συνάρτηση με τη μαθησιακή της διάσταση, μπορεί να είναι η καλλιέργεια δεκτικότητας στην ανάληψη ρίσκου με μακροπρόθεσμα για την περιφέρεια οφέλη (Gianelle et al. 2016: 27).

Επιπρόσθετα, οι δομές του συστήματος διακυβέρνησης που θεσμοθετούνται για τη διεξαγωγή της ΔΕΑ, επηρεάζουν την ικανότητα επιτυχούς διεξαγωγής της από το τοπικό επίπεδο (Detterbeck 2018: 14). Όπως προαναφέρθηκε, τα κείμενα των ελληνικών ΠΣΕΕ συνδέουν την αποτελεσματικότητα της μεθοδολογίας της ΔΕΑ με το εκάστοτε σύστημα διακυβέρνησης, το οποίο μπορεί να διαφοροποιείται από περιφέρεια σε

περιφέρεια. Ενδεικτικά, για την Περιφέρεια Κρήτης (2015: 163), κρίσιμος παράγοντας επιτυχούς αξιοποίησης της ΔΕΑ θεωρείται ο προσδιορισμός των ρόλων και ο συντονισμός των αλληλεπιδράσεων των ενδιαφερομένων μερών εντός μιας συμμετοχικής και προσαρμόσιμης δομής διακυβέρνησης.

Στο συγκεκριμένο σύστημα διακυβέρνησης εκπροσωπούνται τα ενδιαφερόμενα μέρη της τετραπλής έλικας και ορίζονται οι ρόλοι των αρμοδίων για τη λήψη της απόφασης (Περιφερειάρχης και Περιφερειακό Συμβούλιο στο Επιτελικό Επίπεδο) και για το συντονισμό της ΔΕΑ (Συντονιστικό όργανο παρακολούθησης και συντονιστές των πλατφορμών στο Εκτελεστικό Επίπεδο) (Περιφέρεια Κρήτης 2015: 164-167). Κατά συνέπεια, μια επιτυχημένη μεθοδολογία της ΔΕΑ σκιαγραφείται ήδη από το σύστημα διακυβέρνησης που τη συνοδεύει, το οποίο διαμορφώνει το βαθμό προσαρμοστικότητας, συμμετοχικότητας, συνεργατικής ηγεσίας (European Commission 2018e) και εκπροσώπησης των δρώντων της τετραπλής έλικας (Cavallini, Soldi, Friedl & Volpe 2016: 19).

Η θεσμοθέτηση συγκεκριμένων δομών, ρόλων και ροής διαδικασιών μεταξύ των επιπέδων του συστήματος διακυβέρνησης βοηθά στη συστηματοποίηση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των συμμετεχόντων κατά τη διεξαγωγή της ΔΕΑ. Άλλωστε, οι εργασίες της θα πρέπει να δομούνται βάσει συγκεκριμένων κανόνων λήψης απόφασης, κατανοητών και σεβαστών από κάθε συμμετέχοντα, με στόχο την εξισορρόπηση δυνάμεων, τη διαχείριση συγκρούσεων και την εξασφάλιση της δημοκρατικότητας των διαδικασιών (Detterbeck 2018: 12). Έτσι, ενώ ο τρόπος δημιουργικής αλληλεπίδρασης και συν-διαμόρφωσης καθορίζεται από την επιλεγμένη μεθοδολογία της ΔΕΑ, το σύστημα διακυβέρνησης λειτουργεί ρυθμιστικά, προκειμένου αυτή να οδηγηθεί σε κάποιο αποτέλεσμα.

Τα συστήματα διακυβέρνησης των περιφερειακών RIS3 προβλέπουν έναν κρίσιμο ρόλο για τις περιφερειακές και τις αντίστοιχες διαχειριστικές αρχές. Ωστόσο, σημαντικό δημόσιο δρώντα μπορούν να αποτελέσουν και οι εκπρόσωποι των δήμων, συμβάλλοντας στο διάλογο και το συντονισμό των ενεργειών εντός της τοπικής αυτοδιοίκησης και, κατ' επέκταση, σε μια αποτελεσματικότερη ΔΕΑ (Rivas 2016: 18, 20). Επιπλέον, η εγγύτητα που προσφέρει ο χώρος των μεγάλων αστικών κέντρων μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντας δικτύωσης και συμμετοχής των δρώντων. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι πεδίο διεξαγωγής των συναντήσεων αποτέλεσαν κυρίως

οι πρωτεύουσες των νομών των ελληνικών περιφερειών, συμβάλλοντας, έτσι, στην αναγκαία για την αποτελεσματικότητα της ΔΕΑ διά ζώσης αλληλεπίδραση.

Ενδεικτικά στην Περιφέρεια Θεσσαλίας, οι πρόσωπο-με-πρόσωπο συναντήσεις της ΔΕΑ έλαβαν χώρα σε τέσσερις μεγάλες πόλεις, αν και κατά το στάδιο της προεργασίας είχαν περιοριστεί σε δύο από αυτές (Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. Θεσσαλίας 2015α: 8· 2015β: 102-103). Παρόμοια, στην Περιφέρεια Ιονίων Νήσων (2015), πέντε πρωτεύουσες νησιών αποτέλεσαν εξαρχής το πεδίο των συναντήσεων των δρώντων. Συνεπώς, μπορεί να υποστηριχθεί ότι και ο αστικός χώρος συνιστά έναν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας μιας μεθοδολογικής προσέγγισης της ΔΕΑ. Ωστόσο, η συμπληρωματική αξιοποίηση της τεχνολογίας μπορεί να διευκολύνει τη συμμετοχή όλων, μέσω της άρσης των περιορισμών της νησιωτικότητας και άλλων γεωμορφολογικών χαρακτηριστικών των ελληνικών περιφερειών. Έτσι, η επιλογή των φυσικών (και διαδικτυακών) χώρων αλληλεπίδρασης αποτελεί μέρος του σύνθετου ρόλου του περιφερειακών αρχών, σε συντονισμό με τις δημοτικές.

Ακόμη, οι μεγάλες πόλεις, ως χώρος δραστηριοποίησης της κοινωνίας των πολιτών και συγκέντρωσης των τελικών χρηστών των σχεδιαζόμενων καινοτόμων αγαθών, ευνοούν την, καθοριστική για την επιτυχία της ΔΕΑ, μετάβαση από την τριπλή στην τετραπλή έλικα δρώντων (Rivas 2016: 18). Οι πολίτες, ειδικότερα, παρέχουν στις εργασίες της ΔΕΑ την οπτική της πλευράς της ζήτησης (Cavallini, Soldi, Friedl & Volpe 2016: 19), γνώσεις και εμπειρία, αλλά και δημοκρατική νομιμοποίηση (Detterbeck 2018: 12). Έτσι, η νομιμοποίηση των διεργασιών στο πλαίσιο της ΔΕΑ μέσω του θεσμοθετημένου συστήματος διακυβέρνησης συμπληρώνεται από τη συμμετοχή σε αυτή των ίδιων των πολιτών και των εκπροσώπων τους. Αυτές οι συμμετοχικές, από τη βάση, διεργασίες συμβάλλουν με τη σειρά τους στη δημοκρατική νομιμοποίηση της εκ των άνω πολιτικής έξυπνης εξειδίκευσης. Ο σύνθετος χαρακτήρας των πολιτικών έξυπνης εξειδίκευσης που προκύπτει από την αμφίδρομη αυτή σχέση των από τη βάση και εκ των άνω δυνάμεων (Foray, David & Hall 2011: 10) πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για την αποτελεσματική εφαρμογή της μεθοδολογίας της ΔΕΑ.

Ουσιαστικός αποδεικνύεται, επομένως, ο ρόλος του δημοσίου τομέα στην επιτυχία της μεθοδολογίας της ΔΕΑ. Η συμμετοχή των δημόσιων δρώντων σε αυτή παρουσιάζει αναλογίες και με το ρόλο του ερευνητή σε μια συμμετοχική μέθοδο διερεύνησης, όπως προκύπτει από την επιλεγμένη ορολογία ορισμένων RIS3 των

ελληνικών περιφερειών. Χαρακτηριστικά, στα σχετικά κείμενα των Περιφερειών Βορείου Αιγαίου (2015: 113) και Πελοποννήσου (2015: 46), οι ενέργειες των δημοσίων αρχών για την κινητοποίηση των ενδιαφερομένων μερών παρουσιάζονται ως «έρευνα πεδίου». Σε μια τέτοια ποιοτική προσέγγιση, ο ερευνητής αξιοποιεί μεθόδους «συμμετοχικής παρατήρησης», εξισορροπώντας την ενεργό συμμετοχή με τη βιωματική παρατήρηση και αναπτύσσοντας σχέσεις εμπιστοσύνης και αποδοχής με την υπό μελέτη ομάδα, στην οποία όμως δεν ανήκει (Ισαρη & Πουρκός 2015: 104, 106, 108). Αντίστοιχη εξισορρόπηση ρόλων αναλαμβάνουν και οι δρώντες του δημοσίου στο πλαίσιο της ΔΕΑ, με τη διαφορά ότι αποτελούν ταυτόχρονα μέλη της ομάδας δρώντων, μέσω ενός εύρους υπηρεσιών και ιδιοτήτων.¹⁰

Άλλωστε, ο ερευνητικός χαρακτήρας των μεθοδολογιών της ΔΕΑ αναδεικνύεται σε σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της. Ενδεικτικά, η πιλοτική μεθοδολογία της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης, βάσει της «Συμμετοχικής Έρευνας-Δράσης»¹¹, εξασφαλίζει την ισορροπία μεταξύ των διαφορετικών ρόλων των συμμετεχόντων, εναλλάσσοντας τη διερεύνηση με τη πράξη (Santini et al. 2016: 1841-1843). Η ερευνητική αυτή διάσταση συνδέεται, συνεπώς, και με το σύνθετο ρόλο των δημοσίων δρώντων, οι οποίοι καλούνται να ερευνήσουν αλλά και να δράσουν. Ως ανθρωπίνι πόροι της ΔΕΑ οι ίδιοι, αναλαμβάνουν την εκκίνηση και τη συνέχισή της, εγχείρημα που, εν τέλει, μεταφράζεται στην εξασφάλιση της ενεργού συμμετοχής όλων των ενδιαφερομένων μερών, ως κρίσιμο παράγοντα για μια επιτυχημένη κυκλική ΔΕΑ.

3.2. Ενεργός Συμμετοχή των Ενδιαφερομένων Μερών

Η εξασφάλιση της ενεργού συμμετοχής όλων των δρώντων της τετραπλής έλικας στη ΔΕΑ αποτελεί μια συνεχή προσπάθεια που ακολουθεί όλα τα στάδια του κύκλου της. Αναλυτικότερα, η διασφάλιση του ανοιχτού, συμμετοχικού και συνεργατικού χαρακτήρα της και οι ενέργειες εστιασμένης δικτύωσης των ενδιαφερομένων μερών, αποτελούν αλληλένδετα στοιχεία-κλειδιά για την επιτυχία μιας κυκλικής ΔΕΑ (Roman & Nyberg 2017: 527). Έτσι, μέσω της συνεργατικής ηγεσίας και των κατάλληλων κινήτρων

¹⁰ Για παράδειγμα, στις διαβουλεύσεις του σταδίου προεργασίας της Περιφέρειας Πελοποννήσου (2015: 40) σημαντικούς δρώντες αποτέλεσαν οι αρμόδιες Εθνικές Αρχές, και συγκεκριμένα, το Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας-ΕΥΣΣΑΠ, η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ) και το Υπουργείο Εργασίας.

¹¹ Η έρευνα-δράση είναι μια «αναστοχαστική» ποιοτική συμμετοχική μέθοδος έρευνας, με εκπαιδευτικές εφαρμογές, μέσω της οποίας οι συμμετέχοντες «βελτιώνουν τις πρακτικές παρεμβάσεις τους», ανασυνθέτοντας και «αξιοποιώντας δημιουργικά τη συσσωρευμένη εμπειρία» (Ισαρη & Πουρκός 2015: 60).

συμμετοχής, οι δημόσιες αρχές καλούνται να διαμορφώσουν μεθοδολογικά πλαίσια κινητοποίησης, δικτύωσης, εμπιστοσύνης και συνεργασίας για τη διεξαγωγή της ΔΕΑ (Gianelle et al. 2016: 23-24), όπως οι πλατφόρμες και οι ομάδες εστίασης. Ουσιαστικής σημασίας είναι η προστασία των συμμετοχικών αυτών πλαισίων από την αποκλειστική επιρροή και τις προτιμήσεις παραδοσιακών δικτύων ενδιαφερομένων μερών και συμφερόντων, μέσω της ενθάρρυνσης της συνεργασίας των περιφερειακών αρχών με νέους δρώντες, ως πηγή διαφορετικών οπτικών γωνιών και νέων επιχειρηματικών ιδεών (Detterbeck 2018: 11· Fotakis et al. 2014: 35· Kyriakou 2017: 9).

Ο δημόσιος τομέας, λοιπόν, καλείται να μεριμνήσει για την ισοτιμία ευκαιριών και κινήτρων ένταξης στα ανοιχτά αυτά συμμετοχικά πλαίσια, συνεκτιμώντας, όμως, τις ιδιαίτερες ανάγκες, προτιμήσεις και δεξιότητες (Detterbeck 2018: 11), καθώς και τις γνωστικές, κοινωνικές και έμφυλες διαστάσεις που πιθανόν επηρεάζουν τη συμμετοχή στην επιχειρηματική ανακάλυψη (Gonzalez- Alvarez & Solis-Rodriguez 2011: 769). Όσον αφορά τα παρεχόμενα κίνητρα, πρακτικές όπως η επιβράβευση και η κατοχύρωση πνευματικών δικαιωμάτων συμβάλλουν στη δέσμευση των ήδη συμμετεχόντων στη ΔΕΑ, ενώ εργαλεία πολιτικής, όπως η ενίσχυση «πρωτοπόρων αγορών» (“lead markets”) και οι δημόσιες συμβάσεις μπορούν να προσελκύσουν νέους παίκτες (OECD 2013: 15). Η εξισορρόπηση κινήτρων προς τις δύο αυτές ομάδες-στόχους αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχούς συνέχισής της ΔΕΑ (Foray & Rainoldi 2013: 3). Ειδικότερα, η αναγνώριση της προστιθέμενης αξίας των αρχικών ιδεών από νέους δρώντες με πρόθεση επένδυσης αποτελεί το πρώτο βήμα για τη δημιουργία νέων συμπλεγμάτων φορέων και συστατικό στοιχείο επιτυχούς συνέχισής της ΔΕΑ (Foray & Goenaga 2013: 6).

Επιπλέον, μια επιτυχημένη μεθοδολογική προσέγγιση της ΔΕΑ θα πρέπει να συνοδεύεται από τη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων ή τον περιορισμό των εμποδίων συμμετοχής. Ενδεικτικά, ο συνδυασμός φυσικής και διαδικτυακής παρουσίας, όπως παρουσιάστηκε προηγουμένως, ο χρόνος, αλλά και η διάρκεια της αλληλεπίδρασης θα πρέπει να επιτρέπουν τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, επαγγελματικής κατάστασης, τόπου κατοικίας και βαθμού εξοικείωσης με συμμετοχικές διαδικασίες, όπως η ΔΕΑ. Η δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων εξοικείωσης με τις διεργασίες της ΔΕΑ μπορεί να επιτευχθεί μέσω της μάθησης, κομβικού χαρακτηριστικού και κρίσιμου παράγοντα επιτυχίας της. Όπως επισημάνθηκε για τους δημόσιους δρώντες, αλλά και συνολικότερα για όλους τους συμμετέχοντες της τετραπλής έλικας, οι δεξιότητες της παρατήρησης, της κριτικής θεώρησης και

δημιουργικής ανασύνθεσης, του πειραματισμού, της δικτύωσης και της αναγνώρισης της προστιθέμενης αξίας του παραγόμενου καινοτόμου αποτελέσματος συμβάλουν αποφασιστικά στη διατήρηση των συμμετοχικών πλαισίων σε όλο τον κύκλο της ΔΕΑ (Markkula 2013: 29-30).

Εκτός από τις δεξιότητες που αφορούν στον συνεργατικό τρόπο εργασίας, εξίσου σημαντικές είναι και οι επιχειρηματικές δεξιότητες και γνώσεις που αποκτούνται μέσω αυτού, από την επιτυχία, δηλαδή, αλληλεπίδραση των διαφορετικών συστατικών της τετραπλής έλικας. Έτσι, το σημείο «συνάντησης» της ακαδημαϊκής/ερευνητικής γνώσης με τη γνώση για τις επιχειρήσεις, βάσει των αναγκών του τοπικού πλαισίου, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της ΔΕΑ (Fotakis et al. 2014: 40). Γι' αυτό και άτομα ή οργανισμοί που, λόγω της διεπιστημονικής τους γνώσης και εμπειρίας, μπορούν να λειτουργήσουν ως συνδετικοί κρίκοι (“boundary-spanners”) για τη δικτύωση των ενδιαφερομένων μερών και το συντονισμό της συνεργασίας τους θεωρούνται κομβικά σε ένα σύστημα διακυβέρνησης της RIS3 (European Commission 2018e).

Οι δεξιότητες συμμετοχικής εργασίας και επιχειρηματικής αντίληψης καλλιεργούνται, αφενός, σε πραγματικό χρόνο, μέσω της συνεργασίας των δρώντων. Αφετέρου, η «ικανότητα απορρόφησης» της νέας γνώσης (OECD 2013: 49) μπορεί να αναπτυχθεί- σε πρότερο στάδιο ή παράλληλα- μέσω υποστηρικτικών εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών δραστηριοτήτων. Ως προς αυτές, ο ρόλος του ακαδημαϊκού/ερευνητικού τομέα και ειδικότερα των πανεπιστημίων με επιχειρηματική διάσταση, μπορεί να είναι καθοριστικός (Fotakis et al. 2014: 35· Querol et al. 2017: 33). Συνεπώς, μια επιτυχημένη μεθοδολογική προσέγγιση θα πρέπει να παρέχει ευκαιρίες μάθησης, υποστηρικτικές αλλά και ενσωματωμένες στον τρόπο εργασίας της, καθώς αυτές συμβάλλουν, σύμφωνα με τους Markkula & Kune (2015: 14), στην ανάπτυξη του αισθήματος του ανήκειν σε ένα οικοσύστημα καινοτομίας και της υπευθυνότητας που αυτό συνεπάγεται.

Το αίσθημα κυριότητας (“ownership”) (Gianelle et al. 2016: 106), το οποίο δημιουργεί η υπεύθυνη και ενεργός συμμετοχή σε εξελικτικού χαρακτήρα δραστηριότητες τροφοδοτεί και τροφοδοτείται από τη συνέχιση του κύκλου της ΔΕΑ. Πέρα από το αρχικό στάδιο προτεραιοποίησης, η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στη διαμόρφωση δεικτών παρακολούθησης και στην κατάρτιση προσκλήσεων έργων συμβάλει στη δυναμική του κύκλου της ΔΕΑ (Marinelli & Perianez- Forte 2017: 10-12), ως μια διαδικασία αμοιβαίας «μάθησης μέσω της παρακολούθησης», η οποία ενισχύει το

«αίσθημα κυριότητας» των ενδιαφερομένων μερών (Kleibrink, Gianelle & Doussineau 2016: 1455). Μια επιτυχημένη μεθοδολογία, επομένως, θα πρέπει να προβλέπει τη συμμετοχή των δρώντων σε ένα σύστημα παρακολούθησης διαγνωστικού και καθοδηγητικού χαρακτήρα, το οποίο διακρίνεται από τον εξωτερικό έλεγχο (Kroll 2016: 11, 16).

Συνολικότερα, οι δημόσιες αρχές, ενσωματώνοντας το υλικό (ιδέες και προτεραιότητες) των αρχικών αλληλεπιδράσεων στον κύκλο πολιτικής της RIS3, καλλιεργούν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των δρώντων στη διαδικασία, ενδυναμώνοντάς τους ώστε να συν-δημιουργήσουν καινοτόμα αγαθά (Gianelle et al. 2016: 27, 114). Η ουσιαστική ενσωμάτωση της συμβολής τους θωρακίζει τον κύκλο αυτό απέναντι στην πολιτική αστάθεια, ενώ ταυτόχρονα τον καθιστά προσαρμόσιμο και αναθεωρούμενο βάσει των νέων οικονομικών και κοινωνικών δεδομένων (Gianelle et al. 2016: 23, 27), αλλά και των νέων επιχειρηματικών ιδεών που πυροδοτούν οι διεργασίες της ΔΕΑ. Άλλωστε, καθώς «μια επιχειρηματική ενέργεια μπορεί να δημιουργήσει πολλές ακόμη επιχειρηματικές ευκαιρίες» (Holcombe 2003: 35), η συνέχιση της ΔΕΑ συντελεί, όχι μόνο στην πρακτική ολοκλήρωση των αρχικών επιχειρηματικών ιδεών, αλλά και στην ανατροφοδότηση του κύκλου με νέες.

Συμπερασματικά, η ανωτέρω εξέταση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της ΔΕΑ περιστρέφεται γύρω από τους ανθρώπινους πόρους της, δηλαδή τους δρώντες της τετραπλής έλικας, εκ των οποίων ιδιαίτερος είναι ο ρόλος του δημοσίου τομέα. Η συνεκτίμηση αυτών των παραγόντων μπορεί, από τη μια πλευρά, να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που έχουν αναδειχθεί από τη μέχρι τώρα εφαρμογή της ΔΕΑ στο ελληνικό πλαίσιο. Από την άλλη, σε συνδυασμό με τα κομβικά χαρακτηριστικά της ΔΕΑ, αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό κατά την εξέταση των μεθοδολογιών του ευρωπαϊκού και διεθνούς πλαισίου και της δυνατότητας αξιοποίησής τους για τη βελτιστοποίηση των ελληνικών προσεγγίσεων. Ωστόσο, πριν την υιοθέτηση μιας καλής πρακτικής, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η ανάγκη προσαρμογής της στο τοπικό πλαίσιο (Kyriakou 2017: 9), καθώς, στην τελική, η επιτυχία της ΔΕΑ εξαρτάται από τις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε περιφέρειας (Detterbeck 2018: 15).

Κεφάλαιο 4. Περιφερειακές Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις της ΔΕΑ: Η Ευρωπαϊκή και Διεθνής Εμπειρία

4.1. Προεργασία-Διαμόρφωση των RIS3

Καθώς ο κύκλος των περιφερειακών στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης εξελίσσεται, οι περιφέρειες αντιμετωπίζουν την πρόκληση της υποστήριξης των επόμενων σταδίων της με τις κατάλληλες, για το τοπικό πλαίσιο, τεχνικές, συμβάλλοντας σε μια ολοκληρωμένη μακροπρόθεσμη μεθοδολογική προσέγγιση της ΔΕΑ. Ταυτόχρονα, η κυκλικότητα της ΔΕΑ και ο κεντρικός της ρόλος στον κύκλο πολιτικής για την έξυπνη εξειδίκευση καθιστά αναγκαία τη συνεχή βελτίωση και προσαρμογή της μεθοδολογίας και των αρχικών σταδίων της. Η αντιμετώπιση των προκλήσεων αυτών αναλύεται σε ένα σύνολο λιγότερο ή περισσότερο διαφοροποιημένων εκδοχών της ΔΕΑ, σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Τα στοιχεία που δημοσιεύουν οι διεθνείς οργανισμοί, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και οι δημόσιες αρχές άλλων χωρών, σε συνδυασμό με τις μελέτες περίπτωσης που εκπονούν οι ερευνητές, ενισχύουν τη διάσταση διαπεριφερειακής μάθησης της ΔΕΑ. Κατά συνέπεια, η μελέτη και πιθανή προσαρμογή τους από τους αρμόδιους δρώντες της εκάστοτε περιφέρειας θα μπορούσε να συμβάλει αποφασιστικά στην αντιμετώπιση της ανωτέρω προκλήσεων.

Από τη σύγκριση των ευρωπαϊκών χωρών του δικτύου IQ-Net¹², προκύπτουν ομοιότητες ως προς το είδος των επιλεγμένων συμμετοχικών τεχνικών κατά την προεργασία και διαμόρφωση των RIS3, αλλά και διαφοροποιήσεις ως προς τη μεθοδολογική τους οργάνωση, την αλληλουχία δραστηριοτήτων και την κινητοποίηση των δρώντων (Polverari 2016: 30), όπως στην περίπτωση των γαλλικών περιφερειών (Commissariat Général à l'Égalité des Territoires 2015: 16). Οι συναντήσεις των ενδιαφερομένων μερών μέσω συνεδρίων, σεμιναρίων, συζητήσεων, ομάδων εργασίας εθνικών ή ευρωπαϊκών εμπειρογνομόνων, ομάδων εστίασης, «εργαστηρίων ιδεών» και «αξιολόγησης από ομότιμους», καθώς και οι μελέτες περίπτωσης, η ανάθεση ερευνητικού έργου και η συμμετοχή σε συνεντεύξεις, διμερείς διαλόγους και έρευνες επισκόπησης συνθέτουν το μεθοδολογικό κράμα των προαναφερθέντων χωρών (Polverari 2016: 30). Κατά το στάδιο αυτό, αντίστοιχα μεθοδολογικά μοτίβα διαλόγου και διαβούλευσης παρατηρούνται και σε περιφέρειες εκτός ΕΕ, όπως στη Χιλή (Gómez

¹² Στο εν λόγω δίκτυο συμμετέχουν περιφερειακοί και εθνικοί εταίροι των ευρωπαϊκών προγραμμάτων των Διαρθρωτικών Ταμείων από τις εξής χώρες: Αυστρία, Βέλγιο, Κροατία, Τσεχία, Δανία, Φινλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα, Πολωνία, Πορτογαλία, Σλοβενία, Ισπανία, Σουηδία, Ηνωμένο Βασίλειο (IQ-Net 2018).

Prieto & dos Santos 2017: 19-23) και στην Αυστραλία (Regional Development Australia Hunter 2016: 7).

Οι κοινές αυτές μεθοδολογικές τάσεις χαρακτηρίζουν και το στάδιο προεργασίας και διαμόρφωσης των ελληνικών ΠΣΕΕ, όπως προκύπτει από την ανωτέρω σύγκριση των μελών του IQ-Net, αλλά και από την ανάλυση του υφιστάμενου ελληνικού πλαισίου που προηγήθηκε. Η μελέτη, ωστόσο, των διαφορετικών τρόπων υλοποίησής τους από άλλες περιφέρειες μπορεί να συμβάλει στην αναβάθμιση ήδη χρησιμοποιούμενων τεχνικών. Ένα καλό παράδειγμα διαφοροποιημένης εφαρμογής του κοινού μεθοδολογικού εργαλείου των ομάδων εστίασης προέρχεται, άλλωστε, από την προαναφερθείσα περίπτωση της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης. Έτσι, η διερεύνηση των ευρωπαϊκών και διεθνών πρακτικών της ΔΕΑ στοχεύει όχι μόνο στην επισήμανση διαφορετικών μεθοδολογικών εργαλείων, αλλά και παραλλαγών εφαρμογής τεχνικών, ήδη γνωστών στις ελληνικές περιφέρειες.

Μια τέτοια παραλλαγή στον τρόπο εφαρμογής κοινών μεθοδολογικών εργαλείων κατά το στάδιο διαμόρφωσης προέρχεται από την Περιφέρεια της Νότιας Μοραβίας (Τσεχία). Συγκεκριμένα, οι συζητήσεις με επιλεγμένους εκπροσώπους της περιφερειακής τριπλής έλικας, με τη βοήθεια «διευκολυντή», αποτέλεσαν μέσο στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος στη συνέχεια εξειδικεύτηκε στο πλαίσιο θεματικών ομάδων εργασίας (Polverari 2016: 34). Οι συναντήσεις των ομάδων αυτών περιλάμβαναν συζητήσεις και ανατροφοδότηση σχετικά με τις αναλύσεις SWOT, τους ειδικούς στόχους και τις προτάσεις επιχειρηματικών έργων που προετοίμασαν οι επιχειρηματικοί δρώντες και η αρμόδια ομάδα κατάρτισης της στρατηγικής (Polverari 2016: 34). Η προεργασία των συμμετοχικών αυτών πλαισίων περιλάμβανε βιβλιογραφική έρευνα και συναντήσεις με ειδικούς, καθώς και προετοιμασία υλικού από όλους τους συμμετέχοντες, από το οποίο προέκυψε και το περιεχόμενο των προτυποποιημένων εγγράφων τεκμηρίωσης (Polverari 2016: 34· South Moravian Region 2014: 24). Ο συγκεκριμένος τρόπος αξιοποίησης των εργαλείων της συζήτησης και των ομάδων εργασίας αποτελεί ένα καλό παράδειγμα κινητοποίησης των επιχειρηματικών δρώντων ήδη από το στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού, και επιδίωξης πιο συνειδητοποιημένης συμμετοχής μέσω της απαιτούμενης προετοιμασίας υλικού.

Παράδειγμα διαφοροποιημένης αξιοποίησης και εμπλουτισμού των προαναφερθέντων μεθοδολογικών μοτίβων αποτελεί και η Κομητεία Βάρμλαντ

(Σουηδία). Ειδικότερα, το στάδιο της προεργασίας περιλάμβανε τη μελέτη και συνεκτίμηση των υφιστάμενων περιφερειακών στρατηγικών και την ανάλυση του επιχειρηματικού τοπίου (Region Värmland 2015: 12). Στη συνέχεια, οι αναλύσεις SWOT, το όραμα και οι προτάσεις για κάθε τομέα εξειδίκευσης συν-διαμορφώθηκαν από τα ενδιαφερόμενα μέρη στο πλαίσιο εργαστηρίων (Region Värmland 2015: 12). Κατόπιν, εφαρμόστηκε μια έντονα συμμετοχική διαδικασία εργαστηρίων και διαβουλεύσεων για την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στις αρχικές αυτές προτάσεις (Region Värmland 2015: 12). Συγκεκριμένα, βάσει των αποτελεσμάτων της μεθόδου της «ανάλυσης κατά φύλο», τα αρχικά κείμενα προσαρμόστηκαν κατάλληλα, προβλέποντας, λόγω χάρη, την «υπηρεσιοποίηση» παραδοσιακά ανδροκρατούμενων τομέων εξειδίκευσης (Region Värmland 2015: 12, 18). Η οπτική του φύλου, η οποία μπορεί να ενισχύσει τις ευκαιρίες συμμετοχής στη ΔΕΑ, αποτελεί το κύριο σημείο διαφοροποίησης της συγκεκριμένης μεθοδολογικής προσέγγισης.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα βήματα διαμόρφωσης των τομέων προτεραιότητας της RIS3 στο Βοϊβοδάτο της Πομερανίας (Περιοχή Pomorskie της Πολωνίας). Ο κεντρικός ρόλος μιας από τη βάση διαδικασίας κατάρτισης προσκλήσεων και υποβολής προτάσεων καθιστούν τη συγκεκριμένη προσέγγιση «υβριδική» (Polverari 2016: 37), καθώς συνδυάζει ενέργειες διαφορετικών σταδίων. Συγκεκριμένα, η μεθοδολογία περιλάμβανε, αρχικά, εργασίες ανάλυσης των οικονομικών χαρακτηριστικών της περιοχής, βάσει υφιστάμενων περιφερειακών στρατηγικών κειμένων και διαδικασιών συμμετοχής δρώντων της τετραπλής έλικας (Polverari 2016: 37). Στη συνέχεια, συμπράξεις δρώντων του ερευνητικού και επιχειρηματικού τομέα υπέβαλαν προτάσεις έξυπνης εξειδίκευσης, στο πλαίσιο μιας διαδικασίας δύο φάσεων αξιολόγησης και επιλογής από περιφερειακούς, εθνικούς και ευρωπαϊκούς εμπειρογνώμονες (Polverari 2016: 37).

Τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης καθόρισαν και την τελική απόφαση επιλογής τομέων προτεραιότητας και συνεργασίας των δημοσίων αρχών με τις συμπράξεις δρώντων που δραστηριοποιούνται σε αυτούς (Polverari 2016: 37). Αν και η συγκεκριμένη μεθοδολογική εκδοχή αποτελεί έναν πρωτότυπο τρόπο εξοικείωσης των συμμετεχόντων με την πρακτική διάσταση της εργασίας προτεραιοποίησης, στηρίζεται σε υφιστάμενες συμπράξεις δρώντων, χωρίς να προβλέπει μέτρα για τον ανασχηματισμό τους μέσω της ενεργού δικτύωσης και συνεργασίας. Μεθοδολογικό εργαλείο πραγματοποίησης των τελευταίων μπορούν να αποτελέσουν, λόγω χάρη, οι εκδηλώσεις

εστιασμένης δικτύωσης της Περιφέρειας Uusimaa-Ελσίνκι (Φινλανδία), οι οποίες αναπτύσσουν τη γνωριμία και τη μάθηση μεταξύ των δρώντων του επιχειρηματικού τομέα, μέσω ανταλλαγής επισκέψεων στους χώρους εργασίας τους (Roman & Nyberg 2017: 527).

4.2. Οικοσυστήματα Καινοτομίας και Συστήματα Διακυβέρνησης των RIS3

Η πλαισίωση των μεθοδολογικών εργαλείων από ισχυρά οικοσυστήματα καινοτομίας αποτελεί μια ακόμη κοινή τάση των καλών πρακτικών της ΔΕΑ. Συγκεκριμένα, η μεθοδολογική επιτυχία της ευνοήθηκε από την προϋπαρξη ισχυρών δικτύων δρώντων, όπως στην περίπτωση ορισμένων περιφερειών της Πορτογαλίας (Polverari 2016: 35) και της Γαλλίας (Commissariat Général à l'Égalité des Territoires 2015: 17). Ωστόσο, όπως σημειώνει ο Detterbeck (2018: 28), αν και τα δίκτυα αυτά στηρίχτηκαν σε υφιστάμενες «παραδόσεις και ευκαιρίες συνεργασίας», εξελίχτηκαν ως πεδία εφαρμογής της ΔΕΑ, μέσα από μια διαδικασία δοκιμής και διαπεριφερειακής μάθησης (Detterbeck 2018: 28). Ενδεικτικά, στην περίπτωση της Αυτόνομης Κοινότητας της Καταλονίας (Ισπανία), οι Κοινότητες “RIS3CAT”, ως διεπιστημονικές εθελοντικές θεματικές ενώσεις επιχειρηματικών δρώντων, βασισμένες σε προηγούμενες συνεργατικές δομές, αποτελούν κομβικούς συμμετέχοντες σε όλο τον κύκλο της ΔΕΑ (Generalitat de Catalunya 2014: 34).

Από τη μια πλευρά, η αξιοποίηση υφιστάμενων συνεργατικών σχέσεων μπορεί να δώσει σημαντική ώθηση στην (επαν)εκκίνηση και συνέχιση του κύκλου της ΔΕΑ, καθιστώντας τη RIS3 λογική συνέχεια προηγούμενων αναπτυξιακών προσπαθειών του τοπικού πλαισίου. Οι τελευταίες αποτελούν σημαντικό σημείο αναφοράς για τη διαμόρφωση των RIS3 ορισμένων περιφερειών που παρουσιάζονται στη συνέχεια. Από την άλλη, ο υφιστάμενος αυτός ιστός πρέπει να ανακατατάσσεται, να ανανεώνεται και, εν τέλει, να μετασχηματίζεται, προκειμένου να εντάξει νέες οπτικές γωνίες και να εξυπηρετήσει τις αναγκαίες για κάθε στάδιο μορφές ομαδοποίησης των δρώντων. Οι ομαδοποιήσεις αυτές, όπως αναφέρθηκε κατά την ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου, συχνά παίρνουν τη μορφή υφιστάμενων, ανασχηματισμένων ή νεοσύστατων συμπλεγμάτων φορέων. Έτσι, για την Περιφέρεια της Φλάνδρας (Βέλγιο), η διαμόρφωση ηγετικών συμπλεγμάτων φορέων και η μεταξύ τους «γόνιμη αλληλεπίδραση» μέσω συμπράξεων, στο πλαίσιο μιας ενεργού πολιτικής για τους συνεργατικούς αυτούς σχηματισμούς, αποτελεί προϋπόθεση και πυρήνα διεξαγωγής της ΔΕΑ (Department of Economy, Science and Innovation of the Flemish Government 2014: 18, 25-26).

Ένα καλό παράδειγμα προεργασίας του δημόσιου τομέα για τη διαμόρφωση δικτύων δρώντων ή ανασύνθεση των υφιστάμενων για τη συμμετοχή τους στη ΔΕΑ προέρχεται από την Περιφέρεια Centre-Val de Loire (Γαλλία). Συγκεκριμένα, οι δημόσιες αρχές ακολούθησαν μια διαδικασία προσδιορισμού των εν δυνάμει δρώντων και των πιθανών αντιδράσεών τους στη RIS3, καθορισμού αρμοδιοτήτων προώθησης των αλλαγών και συνεργασίας με τους δρώντες, αφήγησης των πλεονεκτημάτων της RIS3, δημιουργίας του ρόλου του συντονιστή κάθε τομέα προτεραιότητας και, τέλος, αξιολόγησης και διάχυσης των θετικών αποτελεσμάτων (Gianelle at al. 2016: 18). Τα βήματα αυτά συνθέτουν μια «στρατηγική διαχείρισης της αλλαγής» (Gianelle at al. 2016: 18), στην οποία σημαντικός είναι ο ρόλος της αφηγηματικής τεχνικής. Η τελευταία, ως χρήσιμο διοικητικό εργαλείο παρουσίασης και νοηματοδότησης των εκάστοτε επιλογών πολιτικής, εξυπηρετεί, μεταξύ άλλων, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την ομαδικότητα, την «παρακίνηση και συνδέσμευση» (Γκέκας κ.α. 2017: 30, 38-39) και αξιοποιείται σε ορισμένες δημιουργικές μεθοδολογίες που παρουσιάζονται παρακάτω.

Η προαναφερθείσα Περιφέρεια Uusimaa-Ελσίνκι αποτελεί χαρακτηριστική περίπτωση εφαρμογής ενός εύρους διαφορετικών μεθόδων της ΔΕΑ εντός ενός δυναμικού οικοσυστήματος καινοτομίας. Πρόκειται για τον κόμβο “Innovation Garden” στο μεγάλο αστικό κέντρο Espoo, ο οποίος αποτελεί τον πυρήνα ανάπτυξης της RIS3, παράλληλα με την υφιστάμενη στρατηγική καινοτομίας (Espoo City Council 2016: 105). Το οικοσύστημα αυτό αποτελεί πεδίο καλλιέργειας επιχειρηματικής νοοτροπίας και συντονισμού των περιφερειακών και δημοτικών αρχών για την αξιοποίηση μεθόδων φυσικής και διαδικτυακής συμμετοχής και εργαλείων πολιτικής, όπως οι συμπράξεις, οι ανοιχτές πλατφόρμες καινοτομίας, τα «ζωντανά εργαστήρια», τα «εκκολαπτήρια» και οι «επιταχυντές» επιχειρήσεων (Espoo City Council 2016: 105-109). Κατά συνέπεια, η συμβολική χρήση των όρων «κήπος» και «φυτώριο ιδεών» για την περιγραφή του (Espoo City Council 2016: 105-106) είναι ενδεικτική της ευδοκίμησης διεργασιών συν-δημιουργίας και αμοιβαίας μάθησης μεταξύ των δρώντων της τετραπλής έλικας στο εσωτερικό του. Η σημασία του παραδείγματος αυτού έγκειται ακριβώς στις μεθοδολογικές δυνατότητες που προσφέρει ένα τέτοιο πλαίσιο, αλλά και στις σχέσεις που αναπτύσσονται εντός της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Στην περίπτωση της Περιφέρειας της Βόρειας Δανίας οι σχέσεις αυτές παίρνουν τη μορφή μιας συγκεκριμένης συνεργατικής δομής, κομβικής για τη RIS3, η οποία προωθεί αναπτυξιακά έργα που υλοποιούνται στο επίπεδο των δήμων, αλλά και της

περιφέρειας, από δίκτυα δρώντων του επιχειρηματικού, ερευνητικού και εκπαιδευτικού χώρου (Business Region North Denmark n.d.: North Denmark Region 2015: 24-25). Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η Δανία συγκαταλέγεται μεταξύ των περιοχών (Αυστρία, Βέλγιο, Δανία, Φινλανδία, Σκωτία, Σουηδία και Γερμανία) που είχαν εφαρμόσει αντίστοιχες με τη ΔΕΑ συμμετοχικές μεθοδολογίες για τις στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης που ήδη διέθεταν και τις οποίες αξιοποίησαν για την κατάρτιση των RIS3 (Polverari 2016: 28). Η προηγούμενη εμπειρία ενός συμμετοχικού τρόπου εργασίας, όπως και τα υφιστάμενα οικοσυστήματα καινοτομίας, μπορούν να δημιουργήσουν ευνοϊκές συνθήκες διεξαγωγής της ΔΕΑ.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, μάλιστα, μέσα από τα οικοσυστήματα καινοτομίας που πλαισιώνουν τη ΔΕΑ αναδεικνύονται οι συμμετοχικές δομές του συστήματος διακυβέρνησης της RIS3. Για την πλειοψηφία των περιφερειών της Γαλλίας, η ΔΕΑ αποτέλεσε το πεδίο διαμόρφωσης των δομών του συστήματος διακυβέρνησης των RIS3, εξασφαλίζοντας τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών σε αυτές (Commissariat Général à l'Égalité des Territoires 2015: 17). Ακόμα, η εξόχως απόκεντρη περιοχή της Γουαδελούπης (Γαλλία) εκτός από θεματικά εργαστήρια προτεραιοποίησης, διεξήγαγε και ένα εργαστήριο για τον προσδιορισμό των δρώντων των δομών διακυβέρνησης και των εργαλείων κινητοποίησής τους (Région Guadeloupe 2014: 10-11).

Παρόμοια, στο πλαίσιο της ένταξης της RIS3 σε ένα ευρύτερο περιφερειακό σχέδιο δράσης, οι επιχειρηματικοί δρώντες της Περιφέρειας Centro (Πορτογαλία) συμμετείχαν σε συνεδριάσεις αναζήτησης ιδεών (μέσω της τεχνικής του καταιγισμού-*brainstorming*) (Edwards & Hegyi 2016: 33). Από την αρχική αυτή διαδικασία ευρείας συμμετοχής προέκυψε, στη συνέχεια, το σύστημα διακυβέρνησης και νέες συνεργατικές ομαδοποιήσεις με τη μορφή των κόμβων καινοτομίας ανά τομέα προτεραιότητας και υπό το συντονισμό ηγετικών φυσιογνωμιών που δρουν ως παράγοντες δικτύωσης των δρώντων (Edwards & Hegyi 2016: 33). Συνεπώς, στις ανωτέρω περιπτώσεις τα οικοσυστήματα καινοτομίας, συχνά διατρέχουν το σύστημα διακυβέρνησης, τροφοδοτούν τον κύκλο της ΔΕΑ και μετασχηματίζονται σύμφωνα με τις ανάγκες του κάθε σταδίου.

4.3. Παρακολούθηση και Αξιολόγηση των RIS3

Όπως αναφέρθηκε κατά τη μελέτη των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, μια συνεχής ΔΕΑ προϋποθέτει την πρόβλεψη συμμετοχικών διαδικασιών και κατά το στάδιο

παρακολούθησης και αξιολόγησης. Ένα καλό παράδειγμα ένταξης τέτοιων διαδικασιών αποτελεί η πρόβλεψη της προαναφερθείσας Κομητείας Βάρμλαντ για εφαρμογή μεθόδων αυτο-αξιολόγησης (Region Värmland 2015: 43). Παρόμοια, στην περίπτωση του επίσης προαναφερθέντος Βοϊβοδάτου της Πομερανίας, μεταξύ των εργαλείων του συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης της RIS3, περιλαμβάνονται ατομικές και ομαδικές συνεντεύξεις με τους επιχειρηματικούς δρώντες, οι οποίες αποτελούν στοιχείο ποιοτικής διερεύνησης με στόχο την πληροφόρηση των δημοσίων αρχών για την πορεία υλοποίησης της περιφερειακής στρατηγικής (Polverari 2016: 57). Αν και οι μέθοδοι πληροφόρησης, όπως οι συνεντεύξεις, εντάσσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στο στάδιο της παρακολούθησης και αξιολόγησης, δεν ευνοούν την αμφίδρομη αλληλεπίδραση.

Ένα παράδειγμα πιο ενεργού συμμετοχής των δρώντων κατά το στάδιο αυτό προέρχεται από την Αυτόνομη Κοινότητα της Γαλικίας (Ισπανία), η οποία προτείνει το συνδυασμό της ποσοτικής μεθόδου χρήσης δεικτών με μεθόδους πληροφόρησης και αλληλεπίδρασης (Autonomous Community of Galicia 2014: 158-163). Συγκεκριμένα, για την εισαγωγή της οπτικής γωνίας των επιχειρηματικών δρώντων στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης προτείνεται η χρήση ερωτηματολογίων ικανοποίησης των δικαιούχων των υλοποιούμενων έργων και η ενθάρρυνση, στη συνέχεια, του διαλόγου στο πλαίσιο θεματικών ομάδων εστίασης (Autonomous Community of Galicia 2014: 163). Κατά τον τρόπο αυτό, τα τελικά αποτελέσματα της αξιολόγησης για τα οποία πληροφορείται το ευρύ κοινό (Autonomous Community of Galicia 2014: 163), μπορούν να προκύψουν από μια διαδικασία συν-διαμόρφωσης, σύμφωνα με τη συμμετοχική φύση της ΔΕΑ.

4.4. Δημιουργικά Μεθοδολογικά Εργαλεία Πρακτικού Προσανατολισμού

Οι μεθοδολογικές προτάσεις ορισμένων περιφερειών συνδυάζουν τον πρακτικό προσανατολισμό με μια διάθεση μάθησης και συν-δημιουργίας. Άλλωστε, στόχος της ΔΕΑ είναι να κινητοποιήσει μια διαδικασία οικονομικού μετασχηματισμού μέσω απτών καινοτόμων αγαθών. Για τις δημόσιες αρχές της Κομητείας Jämtland Härjedalen (Σουηδία), ο σχεδιασμός ελκυστικών μεθόδων συμμετοχής μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα κινητοποίησης των επιχειρηματικών δρώντων σε όλο τον κύκλο της ΔΕΑ (Region Jämtland Härjedalen 2015: 2), σε συνδυασμό με τον άμεσα πρακτικό αυτό χαρακτήρα.

Η συγκεκριμένη Κομητεία προτείνει μια μεθοδολογία τακτικών, δια ζώσης, «δημιουργικών συναντήσεων» πολιτών, η οποία αντλεί στοιχεία από τα διαλογικά μοντέλα του «Ανοιχτού Χώρου» (“Open Space”), “World Café” και, κυρίως, της «Καταξιοτικής Διερεύνησης» (“appreciative inquiry”), όπως αναπτύχθηκε από την πόλη του Cleveland (Region Jämtland Härjedalen 2015: 16). Τα μοντέλα αυτά υποστηρίζουν ανοιχτές και, ταυτόχρονα, δομημένες διαδικασίες συν-δημιουργίας και θετικής αλλαγής. Ειδικότερα, η προσέγγιση του «Ανοιχτού Χώρου» αποτελεί μεθοδολογία διεξαγωγής συναντήσεων, στις οποίες οι συμμετέχοντες αποκτούν την «κυριότητα» της διαδικασίας, μέσα από τη συλλογική διαμόρφωση και διαχείριση των προς συζήτηση και επίλυση θεμάτων (Gay 2011). Παρόμοια, οι επιχειρήσεις, οι δημόσιες αρχές και οι κοινότητες μπορούν να αξιοποιήσουν τη μεθοδολογία “World Café” για να αναπτύξουν ένα «ζωντανό δίκτυο συνεργατικού διαλόγου» και επίλυσης πρακτικών ζητημάτων που ενδιαφέρουν άμεσα τους συμμετέχοντες (The World Café 2015).

Επιπλέον, η προσέγγιση της «Καταξιοτικής Διερεύνησης» αποτελεί μια ολοκληρωμένη κυκλική μεθοδολογία, πυρήνας της οποίας είναι η ανακάλυψη και εκτίμηση των θετικών στοιχείων ενός οργανισμού», η οποία κινητοποιεί διαδικασίες συλλογικού οραματισμού, σχεδιασμού και εύρεσης τρόπων υποστήριξης μιας συνεχούς «μαθησιακής κουλτούρας» (Cooperrider 2012), παρουσιάζοντας έτσι ομοιότητες με τα κομβικά χαρακτηριστικά της ΔΕΑ. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι δημόσιες αρχές της Κομητείας Jämtland Härjedalen ανέπτυξαν τις αναγκαίες δεξιότητες για την αξιοποίηση των συγκεκριμένων μεθόδων, μέσω εκπαιδευτικών επισκέψεων σε άλλες περιοχές, εντός και εκτός ΕΕ (Region Jämtland Härjedalen 2015: 5), γεγονός που αναδεικνύει τη σημασία της διαπεριφερειακής μάθησης για την καλλιέργεια της ικανότητας του δημοσίου τομέα.

Επιπλέον, η εν λόγω Κομητεία υπερβαίνει τα γεωγραφικά εμπόδια συμμετοχής, αφενός μέσω της χρήσης εφαρμογής διαδικτυακών συναντήσεων ταυτόχρονης συν-δημιουργίας, ανεξαρτήτως τόπου, και αφετέρου μέσω του θεσμού του «Κινητού Εργαστηρίου Ψηφιακής Κατασκευής» (Region Jämtland Härjedalen 2015: 17, 20). Καθώς τα Εργαστήρια Ψηφιακής Κατασκευής αποτελούν «πλατφόρμες τεχνολογικής προτυποποίησης» που ενθαρρύνουν την καινοτομία, την εφευρετικότητα, το δημιουργικό πειραματισμό και τη μάθηση των τοπικών επιχειρηματικών δρώντων (Fab Foundation 2018), ο συνδυασμός της κατά τόπο διοργάνωσής τους με τη χρήση του διαδικτύου για παράλληλες συναντήσεις, επιτρέπει τη συμμετοχή των κατοίκων απομακρυσμένων περιοχών σε όλο τον κύκλο της ΔΕΑ. Συνολικότερα, οι συγκεκριμένες μεθοδολογικές

επιλογές περιβάλλονται από μια νοοτροπία δράσης και δημιουργικότητας από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, κυρίως δε από το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, το οποίο λειτουργεί ως «δημιουργική γραφειοκρατία» (“creative bureaucracy”) (Region Jämtland Härjedalen 2015: 18). Επιπρόσθετα, η κατάληξη κάθε συνάντησης σε συγκεκριμένα μελλοντικά βήματα και ο ετήσιος εορτασμός της προόδου (Region Jämtland Härjedalen 2015: 16, 29) συμβάλλουν στη διατήρηση του ενδιαφέροντος των επιχειρηματικών δρώντων για συμμετοχή στη ΔΕΑ.

Οι μεθοδολογικές προτάσεις της Περιφέρειας της Λαπωνίας (Φινλανδία) αποτελούν ένα ακόμη παράδειγμα ενίσχυσης της πρακτικής, μαθησιακής και δημιουργικής διάστασης της ΔΕΑ. Βασισμένη σε υφιστάμενα στρατηγικά κείμενα και στη συμμετοχή της σε άλλα ευρωπαϊκά προγράμματα, η συγκεκριμένη περιφέρεια αξιοποιεί τη διεθνή της καθιέρωση ως «ζωντανό εργαστήριο» πειραματισμού και πιλοτικής εφαρμογής καινοτόμων αγαθών σε αρκτικές συνθήκες ως συμμετοχική μέθοδο, αλλά και τομέα εξειδίκευσης (Heikka, Jokelainen & Teräs 2013: 10-11, 24-25). Αντίστοιχη είναι και η περίπτωση της Αυτόνομης Κοινότητας της Χώρας των Βάσκων (Ισπανία), η οποία μετέτρεψε μια περιοχή προστασίας της βιόσφαιρας σε «ζωντανό εργαστήριο» (“Bird Living Lab”), μέσω της συνεργασίας των δρώντων της τετραπλής έλικας και του σχηματισμού συμπλέγματος φορέων με στόχο τη διεπιστημονική έρευνα και τον επιχειρηματικό πειραματισμό (Eskelinen et al. 2015: 46). Και στις δύο περιπτώσεις μια περιφερειακή γεωμορφολογική πρόκληση μετατρέπεται σε τομέα εξειδίκευσης, αποτελώντας ταυτόχρονα χωρικό πλαίσιο διεξαγωγής της ΔΕΑ, με εξωστρεφή και πρακτικό προσανατολισμό.

Επιπλέον, η Λαπωνία αποτέλεσε μια από τις περιφέρειες που εφάρμοσαν την τεχνική των “Innovation Camps” για την κινητοποίηση των ενδιαφερομένων μερών στο πλαίσιο της RIS3 (Rissola, Kune & Martinez 2017: 31). Ζητήματα της εν λόγω στρατηγικής, όπως η ανάπτυξη τοπικών στρατηγικών εταιρικών σχέσεων, παρουσιάστηκαν στους συμμετέχοντες ως προκλήσεις, πρόσφορες σε ένα εύρος ιδεών επίλυσης, ο περιορισμός, η εξειδίκευση και η υλοποίηση των οποίων ήταν δυνατά μέσω του τρόπου εργασίας (Rissola, Kune & Martinez 2017: 31-32). Επιπλέον, τα αποτελέσματά τους, όπως το διαδικτυακό «εργαλείο περιφερειακής συστημικής ανάλυσης» ενός συμπλέγματος φορέων, ανατροφοδοτούν τη συνεργασία στα πλαίσια μιας συνεχούς ΔΕΑ (Rissola, Kune & Martinez 2017: 31-32). Επομένως, τα “Innovation Camps”, όπως και τα «ζωντανά εργαστήρια» αποτελούν μια ολοκληρωμένη

μεθοδολογική προσέγγιση του συνεχούς κύκλου της ΔΕΑ, στην οποία συνυπάρχουν η δημιουργικότητα και ο ελεγχόμενος προσανατολισμός σε πρακτικά αποτελέσματα.

Η διαδικασία διερεύνησης των προοπτικών, στα πλαίσια της αναπτυξιακής πολιτικής, αποτελεί μια ακόμη συμμετοχική μέθοδο στην οποία εξειδικεύεται η Περιφέρεια της Λαπωνίας, βάσει των θεσμικών αρμοδιοτήτων της (Lapin luotsi n.d.). Η εν λόγω διαδικασία κινητοποιεί τους δρώντες της τριπλής, κυρίως, έλικας μέσα από δημιουργικές παραλλαγές γνωστών πρακτικών, όπως τα εργαστήρια, η αφήγηση ιστοριών, η επικοινωνία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα παιχνίδια ρόλων και τα διαδικτυακά σεμινάρια (Northern Cooperation of Foresight Project 2018). Επιπλέον, οι συμμετέχοντες, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται και εκπρόσωποι του εκπαιδευτικού χώρου, είναι οργανωμένοι σε συμπλέγματα φορέων ανά τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας (Northern Cooperation of Foresight Project 2018).

Παρά τη διάθεση πειραματισμού και αυθόρμητης μάθησης που τις χαρακτηρίζει, οι δραστηριότητες οραματισμού διεξάγονται στο πλαίσιο μιας συστηματοποιημένης διαδικασίας με απαιτούμενη προεργασία, συγκεκριμένους ρόλους και αξιοποίηση της προστιθέμενης αξίας του αποτελέσματος (Northern Cooperation of Foresight Project 2018). Όπως και στην περίπτωση της Κομητείας Jämtland Härjedalen, ενδιαφέρουσα πρακτική αποτελεί η «διοργάνωση εργαστηρίων σε πολλαπλές τοποθεσίες συγχρόνως», τα αποτελέσματα των οποίων μπορούν να συζητηθούν από το σύνολο των συμμετεχόντων μέσω του διαδικτύου (Northern Cooperation of Foresight Project 2018). Όσον αφορά, δε, τη RIS3 της Περιφέρειας Λαπωνίας, προτείνεται η χρήση της διαδικασίας διερεύνησης των προοπτικών για τη λήψη αποφάσεων στον τομέα παραγωγής καινοτόμων τουριστικών αγαθών (Heikka, Jokelainen & Teräs 2013: 48).

Παρόμοια, στο Πρόγραμμα Περιφερειακής Ανάπτυξης της Κομητείας Finnmark (Νορβηγία), το οποίο συνδέεται με τη στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης, η διαδικασία διερεύνησης των προοπτικών αποτελεί μέρος ενός ολοκληρωμένου μεθοδολογικού πλαισίου που περιλαμβάνει τη συνεργασία των ενδιαφερομένων μερών για τη διαμόρφωση «συναρπαστικών και ρεαλιστικών σεναρίων» ανάπτυξης της οικονομίας, τη συμμετοχή τους σε «συνέδριο διαλόγου» για τις προοπτικές της οικονομίας, καθώς και σε «παράλληλα εργαστήρια ιδεών» για την από κοινού κατάρτιση «χαρτών πορείας» για τις αναδυόμενες προκλήσεις (Finnmark County Municipality 2015: 7). Η διατύπωση των διαμορφωμένων σεναρίων ως διαφορετικών εκδοχών της ίδιας ιστορίας και η απόδοση

σε αυτά συμβολικών τίτλων (Finnmark County Municipality 2015: 8) αποδεικνύουν το δημιουργικό χαρακτήρα και τα στοιχεία αφηγηματικής τεχνικής της μεθόδου. Σε αντίθεση με τα «ζωντανά εργαστήρια» και τα “Innovation Camps” που αποτελούν ολοκληρωμένες μεθοδολογίες της ΔΕΑ, η διαδικασία διερεύνησης των προοπτικών συνιστά τρόπο διαφοροποιημένης εφαρμογής μεθοδολογικών μοτίβων, όπως τα εργαστήρια, κυρίως κατά το στάδιο της διαμόρφωσης της RIS3.

Η τεχνική των παράλληλων εργαστηρίων διερεύνησης των προοπτικών από την Περιφέρεια της Λαπωνίας, αναδεικνύει και πάλι την αξία της συμπληρωματικής αξιοποίησης της τεχνολογίας, μέσα από ένα συνδυασμό ταυτόχρονης φυσικής και διαδικτυακής παρουσίας που διευκολύνει τη χωρίς αποκλεισμούς συμμετοχή. Στο ίδιο πνεύμα, η Περιφέρεια της Κορσικής (Γαλλία) καθιστά τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) οριζόντιο τομέα περιφερειακής εξειδίκευσης και σημαντικό εργαλείο διαπεριφερειακής και διεθνούς δικτύωσης και συνεργασίας των επιχειρηματικών δρώντων, για την αντιμετώπιση των γεωμορφολογικών προκλήσεων της νησιωτικότητας (Collectivité Territoriale de Corse 2015: 17). Ακόμη, η «Ανοιχτή Πλατφόρμα Καινοτομίας» της Περιφέρειας της Λομβαρδίας (Ιταλία) αποτελεί μια καλή πρακτική συνδυασμού φυσικών και ψηφιακών πλαισίων συμμετοχής των δρώντων του επιχειρηματικού και ερευνητικού τομέα, με στόχο τη μάθηση και την αντιμετώπιση προκλήσεων σε όλα τα στάδια της RIS3, παράλληλα με δημόσιες διαβουλεύσεις (διαζώσης και μέσω διαδικτυακού ερωτηματολογίου) για τους πολίτες (Regione Lombardia 2015: 21· Region of Lombardia 2016: 140-141).

Κατά συνέπεια, η επικουρική χρήση των ΤΠΕ, και όχι η αποκλειστική εξάρτηση από αυτές, αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο των προαναφερθέντων καλών πρακτικών. Από την ανωτέρω παρουσίαση, διαπιστώνεται ένα εύρος μεθοδολογικών εργαλείων και παραλλαγών εφαρμογής τους, σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες κάθε περιοχής. Οι κοινές μεθοδολογικές τάσεις οφείλονται στα κομβικά χαρακτηριστικά της ΔΕΑ ανεξαρτήτως πλαισίου εφαρμογής. Ταυτόχρονα, ο τοποκεντρικός της χαρακτήρας δικαιολογεί το εύρος των περιφερειακών μεθοδολογικών εκδοχών, λιγότερο ή περισσότερο διαφοροποιημένων από τις αντίστοιχες ελληνικές. Κατά συνέπεια, από τα καλά παραδείγματα του μεθοδολογικού αυτού φάσματος μπορούν να αντληθούν θετικά στοιχεία προς προσαρμογή στο πλαίσιο των ελληνικών περιφερειών, με στόχο τη διαμόρφωση μακροπρόθεσμων και ολοκληρωμένων μεθοδολογιών της ΔΕΑ.

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα και Προτάσεις

5.1. Δυνατότητες Αναβάθμισης της Μεθοδολογίας της ΔΕΑ στις Ελληνικές Περιφέρειες

Η επιχειρηματική ανακάλυψη, ως διαδικασία που κινεί τον κύκλο πολιτικής για την έξυπνη εξειδίκευση, αποτέλεσε τον άξονα της παρούσας εργασίας. Οι κατευθύνσεις του υπερεθνικού επιπέδου προς το εθνικό και περιφερειακό σκιαγραφούν μια τοποκεντρική, από τη βάση διαδικασία, με τη συμμετοχή των δρώντων της τετραπλής έλικας. Αυτό που δεν προσδιορίζεται είναι η ακριβής μεθοδολογία εφαρμογής της. Το εύρος των εθνικών και περιφερειακών μεθοδολογικών προσεγγίσεων της ΔΕΑ που προκύπτει αποτελεί και το σημείο εκκίνησης της παρούσας εργασίας. Το μεθοδολογικό αυτό φάσμα χαρακτηρίζεται από κοινές τάσεις, αλλά και από περιπτώσεις διαφοροποίησης, όπως διαπιστώθηκε, τόσο στο ελληνικό, όσο και στο διεθνές και ευρωπαϊκό πλαίσιο. Οι κοινές τάσεις θα μπορούσαν να εξηγηθούν ως αποτέλεσμα της διαπεριφερειακής επιρροής και μάθησης, αλλά και των προαναφερθεισών υπερεθνικών κατευθύνσεων που παραπέμπουν σε συμμετοχικά μεθοδολογικά εργαλεία, ως μέσα ενός κοινού σκοπού, δηλαδή του μετασχηματισμού των τοπικών οικονομιών στο πλαίσιο των RIS3. Ταυτόχρονα, η πολυμορφία των ευρωπαϊκών περιφερειών οδηγεί σε διαφορετικές τοπικές μεταφράσεις των ίδιων μεθοδολογικών εργαλείων ή στην επιλογή συνολικά διαφορετικών μεθοδολογιών.

Επιπλέον, από την ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου της ΔΕΑ, προέκυψε η διευρυμένη ερμηνεία της, σε συνάρτηση με τα κομβικά χαρακτηριστικά της. Μεταξύ αυτών, η κυκλικότητα και ο πειραματισμός καθιστούν την επιχειρηματική ανακάλυψη μια εξελισσόμενη διαδικασία, οι μεθοδολογικές επιλογές της οποίας πρέπει να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της συνεχούς της ροής και ανανέωσης. Η εξέλιξη της συνεχούς αυτής ΔΕΑ τροφοδοτεί και τροφοδοτείται από ένα εμπλουτιζόμενο σύνολο ερευνητικών άρθρων και μελετών, το οποίο προσφέρει αξιόλογες μεθοδολογικές προτάσεις εφαρμογής της. Ωστόσο, η θεωρία της ΔΕΑ είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τα τοπικά πλαίσια εφαρμογής της, τα οποία, για την παρούσα εργασία, είναι οι ελληνικές περιφέρειες. Η διαπίστωση της διάθεσης για διαπεριφερειακή μάθηση και προσαρμογή ενός καλού παραδείγματος (Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης) και των περιθωρίων βελτίωσης μιας κοινής μεθοδολογικής τάσης (διαβούλευση) αποτέλεσε το έναυσμα για τη διερεύνηση της δυνατότητας άντλησης θετικών στοιχείων για την

αναβάθμιση της ΔΕΑ στις ελληνικές περιφέρειες από τις μεθοδολογικές προσεγγίσεις άλλων περιφερειών εντός ή εκτός ΕΕ.

Για να απαντηθεί το ερευνητικό αυτό ερώτημα, θεωρήθηκε αναγκαία η εξέταση εκείνων των παραγόντων που συμβάλλουν σε μια αποτελεσματική ΔΕΑ. Οι κρίσιμοι αυτοί παράγοντες επιτυχίας συναρτήθηκαν με τα συμπεράσματα του θεωρητικού πλαισίου, καθώς και της υφιστάμενης κατάστασης στις ελληνικές περιφέρειες. Ο προσδιορισμός τους οδήγησε σε μια βαθύτερη κατανόηση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα, και ιδιαίτερα των δημοσίων δρώντων, στη συμμετοχική αυτή διαδικασία. Οι ποικίλες μέθοδοι, αλλά και ερμηνείες του ίδιου μεθοδολογικού εργαλείου που προέκυψαν, στη συνέχεια, από τη μελέτη της ευρωπαϊκής και διεθνούς εμπειρίας, συνδέονται άμεσα με το τοπικό πλαίσιο εφαρμογής τους και μπορούν να θεωρηθούν αποτελεσματικές βάσει των κομβικών χαρακτηριστικών της ΔΕΑ και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της.

Κατά συνέπεια, προκειμένου να απαντηθεί το ερευνητικό ερώτημα, λαμβάνονται υπόψη και οι δύο αυτές διαστάσεις, δηλαδή οι ιδιαίτερες συνθήκες μιας περιφέρειας μέσα στις οποίες διαμορφώνεται μια κατάλληλη, γι' αυτή, μεθοδολογία, καθώς και τα συνολικά χαρακτηριστικά και οι προϋποθέσεις που διατρέχουν κάθε επιτυχημένη μέθοδο, ανεξαρτήτως πλαισίου. Σε μια προσπάθεια εξισορρόπησης μεταξύ των δύο αυτών διαστάσεων, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι υπάρχει δυνατότητα άντλησης θετικών στοιχείων για την αναβάθμιση της ΔΕΑ στις ελληνικές περιφέρειες από τις περιφερειακές μεθοδολογικές προσεγγίσεις του ευρωπαϊκού, κυρίως, πλαισίου, εφόσον οι τελευταίες προσαρμοστούν κατάλληλα για να ανταποκριθούν στις τοπικές ανάγκες και προκλήσεις.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ελληνικές περιφέρειες μοιράζονται μεν τα χαρακτηριστικά ενός κοινού εθνικού πλαισίου, διακρίνονται όμως μεταξύ τους λόγω των ιδιαίτερων οικονομικών, κοινωνικών και γεωγραφικών συνθηκών τους. Επομένως, η δυνατότητα άντλησης θετικών στοιχείων δε θα πρέπει να ερμηνευτεί ως μια προσπάθεια διαμόρφωσης ενός κοινού μεθοδολογικού μοντέλου της ΔΕΑ για το σύνολο των ελληνικών περιφερειών. Αυτό που επιχειρείται, στη συνέχεια, είναι η παρουσίαση των θετικών στοιχείων της ευρωπαϊκής εμπειρίας υπό μορφή προτάσεων, οι οποίες θα μπορούσαν, κατά περίπτωση, να ενταχθούν κατάλληλα στα ιδιαίτερα αυτά τοπικά πλαίσια. Εκτός από την ευρωπαϊκή εμπειρία, οι προτάσεις αυτές λαμβάνουν υπόψη τα

συμπεράσματα της ανάλυσης του θεωρητικού πλαισίου και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της ΔΕΑ.

5.2. Προτάσεις Μεθοδολογικής Αναβάθμισης της ΔΕΑ στις Ελληνικές Περιφέρειες

Η μεθοδολογική αναβάθμιση της ΔΕΑ μπορεί να αναφέρεται είτε σε ενέργειες προσαρμογής και βελτίωσης του τρόπου εφαρμογής ήδη χρησιμοποιούμενων τεχνικών, είτε στην εισαγωγή νέων μεθοδολογιών σε επόμενα στάδιά της. Καθώς ο κύκλος των RIS3 βρίσκεται σε εξέλιξη, οι προσπάθειες αναβάθμισης θα πρέπει να αποτελούν λογική συνέχεια υφιστάμενων μεθοδολογιών, οι οποίες σταδιακά εμπλουτίζονται. Με αυτό τον τρόπο, αναγνωρίζεται η προηγούμενη προσπάθεια των συμμετεχόντων στη ΔΕΑ και μπορεί να αξιοποιηθεί η εξοικείωση τους με συγκεκριμένες μεθοδολογικές προσεγγίσεις. Έτσι, η μετάβαση από τη διεξαγωγή διαβουλεύσεων μέσω ημερίδων σε πιο συμμετοχικές μεθόδους, όπως οι ομάδες εστίασης, θα μπορούσε να αποτελέσει το πρώτο βήμα αναβάθμισης για ορισμένες περιφέρειες. Αντίστοιχα, περιφέρειες που έχουν ήδη εφαρμόσει τη μέθοδο των ομάδων εστίασης, θα μπορούσαν να εφαρμόσουν δημιουργικές παραλλαγές της, όπως η διαδικασία διερεύνησης των προοπτικών κατά τα αρχικά στάδια της ΔΕΑ, ώστε να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των επιχειρηματικών δρώντων και να εξασφαλίσουν τη συνεχή συμμετοχή τους.

Επιπλέον, περιφέρειες που έχουν εφαρμόσει ή πρόκειται να εφαρμόσουν τη μέθοδο των «εργαστηρίων ανάπτυξης δράσεων» και, κατά συνέπεια, βρίσκονται στη φάση πρακτικής εξειδίκευσης των αρχικών επιχειρηματικών ιδεών, θα μπορούσαν να υιοθετήσουν στοιχεία μεθοδολογιών που υποστηρίζουν τον πειραματισμό και την προτυποποίηση, όπως τα «ζωντανά εργαστήρια» και τα “Innovation Camps”. Τα τελευταία, μάλιστα, θα μπορούσαν να αποτελέσουν χρήσιμες μεθοδολογίες κατά την επανεκκίνηση του κύκλου των RIS3 με την αναθεώρηση των προτεραιοτήτων τους. Η αναθεώρηση, ωστόσο, προϋποθέτει την παρακολούθηση και αξιολόγηση του προηγούμενου κύκλου πολιτικής. Οι ελληνικές περιφέρειες θα μπορούσαν να διασφαλίσουν την αναγκαία συμβολή των δρώντων κατά το στάδιο αυτό μέσα από την αξιοποίηση μεθόδων πληροφόρησης και αλληλεπίδρασης, όπως τα ερωτηματολόγια αυτό-αξιολόγησης και οι απολογιστικές ομάδες εστίασης, αντίστοιχα.

Κατά την επανεκκίνηση, δε, του κύκλου, προτείνεται η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών ήδη από το στάδιο της προεργασίας και διαμόρφωσης. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της ένταξης της συμμετοχικής διάστασης σε μεθόδους

ανάλυσης και τεκμηρίωσης, όπως η ανάλυση SWOT, οι οποίες συνήθως αποτελούν δουλειά γραφείου και τα αποτελέσματά τους παρουσιάζονται έτοιμα στα ενδιαφερόμενα μέρη. Θα πρέπει, όμως, να σημειωθεί ότι οι προκλήσεις της έλλειψης χρόνου και κατάλληλων δεξιοτήτων που είχαν επισημανθεί στην περίπτωση των ελληνικών περιφερειών, μπορεί να δράσουν ανασταλτικά στην προσπάθεια συμμετοχικού μετασχηματισμού των μεθόδων αυτών, καθώς αυτός αυξάνει την απαιτούμενη προεργασία των διοργανωτών της και προϋποθέτει εξειδικευμένες δεξιότητες από τους συμμετέχοντες.

Οι ενέργειες δικτύωσης των δρώντων της τετραπλής έλικας εντάσσονται, επίσης, στο στάδιο προεργασίας-διαμόρφωσης. Στην περίπτωση των ελληνικών περιφερειών τα ενδιαφερόμενα μέρη δικτυώθηκαν κυρίως μέσα από τις συναντήσεις επιχειρηματικής ανακάλυψης. Καθώς η ανανέωση των ομαδοποιήσεων των δρώντων απαιτείται σε όλα τα στάδια της ΔΕΑ, οι περιφερειακές αρχές θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ευκαιρίες δια ζώσης δικτύωσης, μέσω επισκέψεων των ενδιαφερομένων μερών σε χώρους εργασίας που σχετίζονται με τον εκάστοτε τομέα προτεραιότητας, όπως ακαδημαϊκά ιδρύματα, βιομηχανικές μονάδες και έδρες μη κυβερνητικών οργανώσεων. Εναλλακτικά, θα μπορούσαν να αναπτύξουν διαδικτυακές πλατφόρμες για την επαγγελματική δικτύωση των ενδιαφερομένων μερών βάσει της θεματολογίας των επικείμενων συναντήσεων επιχειρηματικής ανακάλυψης. Οι πλατφόρμες αυτές, ωστόσο, θα πρέπει να διασφαλίζουν την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πιστοποιημένων χρηστών τους.

Συνολικότερα, η αξιοποίηση των ΤΠΕ για την ενίσχυση της δικτύωσης και συνεργασίας των επιχειρηματικών δρώντων θα μπορούσε να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο, κυρίως για τις νησιωτικές ελληνικές περιφέρειες, χωρίς όμως να υποκαθιστά την πρόσωπο-με-πρόσωπο συνδιαλλαγή. Η ταυτόχρονη διεξαγωγή συναντήσεων επιχειρηματικής ανακάλυψης σε διαφορετικές πόλεις μιας περιφέρειας και η διαδικτυακή σύνδεσή τους για τη συζήτηση των συμπερασμάτων θα μπορούσε να αποτελέσει μια πρόταση υπέρβασης των γεωγραφικών περιορισμών των περιφερειών αυτών. Η παράλληλη διά ζώσης και διαδικτυακή διεξαγωγή της ΔΕΑ αποτελεί ένα απαιτητικό εγχείρημα που εκτός από κατάλληλη προετοιμασία εκ μέρους των περιφερειακών αρχών προϋποθέτει οργάνωση και συντονισμό κατά τη διάρκεια των συναντήσεων. Στην αποτελεσματικότητα της μεθόδου θα μπορούσε να συμβάλει ο συντονισμός των περιφερειακών αρχών με τις αντίστοιχες δημοτικές των περιοχών παράλληλης

διεξαγωγής της ΔΕΑ. Ένας τέτοιος συντονισμός ενεργειών θα μπορούσε να θέσει τις βάσεις για τη συνεργασία, στο πλαίσιο της ΔΕΑ, περιφέρειας και δήμων, μεταξύ των οποίων άλλωστε υφίστανται, σύμφωνα με τον ν.3852/2010, σχέσεις «συνεργασίας και συναλληλίας, οι οποίες αναπτύσσονται βάσει του νόμου, κοινών συμφωνιών, καθώς και με το συντονισμό κοινών δράσεων» (Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας 2010: 1795).

Οι ανωτέρω προτάσεις μεταφράζονται σε ενέργειες των περιφερειακών αρχών για τη διά ζώσης, κυρίως, συμμετοχή και συνεργασία των ενδιαφερομένων μερών της τετραπλής έλικας σε όλα τα στάδια του κύκλου της ΔΕΑ και των RIS3. Σε κεντρικότερο επίπεδο, η ενθάρρυνση του σχηματισμού συμπλεγμάτων φορέων ως εργαλείο πολιτικής, θα μπορούσε να ενισχύσει τις προτεινόμενες ενέργειες δικτύωσης των δρώντων, συμβάλλοντας στη δημιουργία συνεκτικών περιφερειακών οικοσυστημάτων καινοτομίας, καθοριστικών για τη συνέχιση και την επανεκκίνηση του κύκλου της ΔΕΑ. Επιπλέον, η μέθοδος της ανάλυσης κατά φύλο θα μπορούσε να εφαρμοστεί από τις ελληνικές περιφέρειες κατά το στάδιο της αναθεώρησης των τομέων προτεραιότητας, θέτοντας τις βάσεις για ισόρροπη εκπροσώπηση των δύο φύλων σε αυτούς, καθώς και στα αντίστοιχα συμπλέγματα φορέων. Όπως και στην περίπτωση της ανάλυσης SWOT, το εργαλείο αυτό θα μπορούσε σταδιακά να εφαρμοστεί με συμμετοχικό τρόπο.

Ταυτόχρονα, στο μικρο-επίπεδο της διοργάνωσης των συναντήσεων επιχειρηματικής ανακάλυψης, επιλογές όπως η μέρα, η ώρα και η διάρκεια των συναντήσεων θα μπορούσαν να επηρεάσουν καθοριστικά το βαθμό συμμετοχής σε αυτές, λόγω των υποχρεώσεων εργαζομένων, φοιτητών, γονέων και άλλων ομάδων πιθανών δρώντων (Community Toolbox n.d.^b). Καθώς η ΔΕΑ προϋποθέτει χρόνο και αφοσίωση όχι μόνο από τις δημόσιες αρχές, αλλά και από τους υπόλοιπους δρώντες της τετραπλής έλικας, η αναγνώριση της προσπάθειας των τελευταίων μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στην παραμονή τους σε αυτή. Οι συναντήσεις εορτασμού οροσήμων προόδου και η διάχυση στην τοπική κοινωνία των ιστοριών των ίδιων των επιχειρηματικών δρώντων, κατ' αντιστοιχία με τις «έξυπνες ιστορίες» της Πλατφόρμας S3, θα μπορούσαν να αποτελέσουν κίνητρο για περαιτέρω δέσμευση συμμετοχής στη ΔΕΑ των ελληνικών περιφερειών.

5.3. Η Οπτική Γωνία της Δημόσιας Διοίκησης: Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται μια συνολική παρουσίαση των εφαρμοζόμενων μεθοδολογιών των ελληνικών περιφερειών, μέσα από την ανάδειξη κοινών τάσεων και διαφοροποιήσεων. Συνεπώς, οι προτάσεις που διατυπώνονται αναδεικνύουν τα θετικά στοιχεία της ευρωπαϊκής εμπειρίας και είναι δυνατό να αξιοποιηθούν από τις ελληνικές περιφέρειες κατόπιν προσαρμογής στις ιδιαίτερες συνθήκες τους. Με άλλα λόγια, λαμβάνεται, εξ αρχής, υπόψη ο περιορισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της εκάστοτε περιφέρειας και η αδυναμία απευθείας μεταφοράς μεθοδολογιών. Κατ' επέκταση, μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στην περίπτωση μιας ελληνικής περιφέρειας και να προτείνει μια ολοκληρωμένη μεθοδολογική προσέγγιση, βάσει των θετικών αυτών στοιχείων και των ιδιαίτερων συνθηκών της..

Επίσης, η συνολική αυτή μεθοδολογική εικόνα των ελληνικών περιφερειών καθώς και οι καλές πρακτικές άλλων περιφερειών, εντός και εκτός ΕΕ, προέκυψε από τη μελέτη και σύνθεση των συμπερασμάτων ερευνών και, κυρίως, από τα επίσημα κείμενα των RIS3 και συναφών στρατηγικών κειμένων που συλλέγονται από την Πλατφόρμα S3. Από τα επίσημα αυτά κείμενα, ήταν δυνατό να μελετηθούν όσα ήταν γραμμένα (ή μεταφρασμένα) σε αγγλική ή γαλλική γλώσσα. Η πρόσβαση στα υπόλοιπα στρατηγικά κείμενα μέσω μεταφράσεων, θα μπορούσε να εμπλουτίσει τα συμπεράσματα σχετικά με τις εκτός Ελλάδας μεθοδολογικές προσεγγίσεις.

Τέλος, η αποτύπωση των μεθοδολογικών προσεγγίσεων των ελληνικών περιφερειών θα μπορούσε να εμπλουτιστεί από την οπτική γωνία των ενδιαφερομένων μερών που συμμετέχουν σε αυτή, ιδίως, δε, των δημοσίων δρώντων, οι οποίοι επιτελούν έναν ιδιαίτερο ρόλο, με ερευνητική και πρακτική διάσταση. Ειδικότερα, το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης που διοργανώνει και συντονίζει τη ΔΕΑ μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή πληροφοριών για τον τρόπο εφαρμογής της μετά το στάδιο της διαμόρφωσης των ΠΣΕΕ, καθώς και να διατυπώσει την άποψή του για τα θετικά στοιχεία από την εμπειρία των ευρωπαϊκών περιφερειών.

Προς αυτή την κατεύθυνση, έγινε μια πρώτη τηλεφωνική επικοινωνία με τον κο. Θωμόπουλο Νικόλαο, αρμόδιο στέλεχος της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης Επιχειρησιακού Προγράμματος Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας, ο οποίος απάντησε σε ενδεικτικές ερωτήσεις σχετικά με τις προτάσεις της παρούσας έρευνας. Ο οδηγός της

συγκεκριμένης συνέντευξης και η ανατροφοδότηση που προέκυψε παρατίθενται στο *Παράρτημα* και δημιουργούν την προοπτική για περαιτέρω έρευνα για την αναβάθμιση της μεθοδολογίας της ΔΕΑ, βάσει της οπτικής γωνίας της δημόσιας διοίκησης. Θα πρέπει να σημειωθεί, τέλος, ότι σε ένα πρώτο επίπεδο, η οπτική αυτή κατέστη δυνατή στην παρούσα εργασία μέσα από την ιδιότητα του επιβλέποντα καθηγητή ως στελέχους της Ειδικής Υπηρεσίας Στρατηγικής, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης (ΕΥΣΣΑ), του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης.

Επίλογος

Μέσα από την παρούσα εργασία, αναδείχτηκε η δυνατότητα άντλησης θετικών στοιχείων από την ευρωπαϊκή εμπειρία για την αναβάθμιση των ελληνικών περιφερειακών μεθοδολογιών της ΔΕΑ, σε συνάρτηση με το θεωρητικό της πλαίσιο και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της. Η συνεχής προσαρμογή και βελτίωση της ΔΕΑ δεν εξυπηρετεί μόνο την ανάγκη εκπλήρωσης των εκ των άνω εθνικών υποχρεώσεων της τρέχουσας και επόμενης προγραμματικής περιόδου. Αποκτά ιδιαίτερο νόημα για το ελληνικό πλαίσιο καθώς θέτει τις βάσεις του οικονομικού μετασχηματισμού, μέσα από την επένδυση σε αλληλοτροφοδοτούμενες ιδέες καινοτόμου επιχειρηματικότητας που συν-διαμορφώνονται στο πλαίσιο μιας συμμετοχικής διαδικασίας. Οι υποστηρικτικές εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες καλλιέργειας επιχειρηματικού πνεύματος, η επιμόρφωση για την απόκτηση σχετικών δεξιοτήτων και η ίδια η διαδικασία συμμετοχής στη ΔΕΑ αποτελούν ένα πλέγμα ενεργειών καλλιέργειας μιας συμμετοχικής επιχειρηματικής νοοτροπίας. Αυτή, με τη σειρά της, θα μπορούσε να επαναπροσδιορίσει το ρόλο των πολιτικών και διοικητικών δημοσίων δρώντων, επηρεάζοντας τον τρόπο οργάνωσης των περιφερειακών αναπτυξιακών πολιτικών.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνόγλωσσες

Dijkstra, L. (2017). *Η Περιφέρειά μου, η Ευρώπη μου, το Μέλλον μας: Η 7^η Έκθεση για την Οικονομική, την Κοινωνική και την Εδαφική Συνοχή*. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της ΕΕ. Διαθέσιμο στο: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/cohesion7/7_cr_el.pdf [Πρόσβαση 31^η Οκτώβρη 2018].

Γκέκας, Α., Κοσεγιάν, Χ., Μαντζαρίδου, Α. και Μαρκιανίδου, Ε. (2017). *Βελτίωση Κοινωνικών Ικανοτήτων: Η Αφηγηματική Τεχνική ως Διοικητική Πρακτική* [Εκπαιδευτικό Υλικό]. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Διαθέσιμο στο: <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/6-29/118-b2> [Πρόσβαση 26^η Νοέμβρη 2018].

ΓΓΕΤ (χ.χ.). *Επιχειρηματική Ανακάλυψη*. Διαθέσιμο στο: <http://www.gsrt.gr/central.aspx?sId=128I509I1380I646I528369> [Πρόσβαση 10^η Νοέμβρη 2018].

Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. Θεσσαλίας (2015α). *Θεσσαλία 2020: Περιφερειακή Στρατηγική Καινοτομίας Έξυπνης Εξειδίκευσης της Περιφέρειας Θεσσαλίας για την Προγραμματική Περίοδο 2014-2020*. 4^η Έκδοση. Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Διαθέσιμο στο: https://www.espa.gr/elibrary/RIS3_Thessaly_201503.pdf [Πρόσβαση 16^η Νοέμβρη 2018].

Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. Θεσσαλίας (2015β). *Θεσσαλία 2020: Περιφερειακή Στρατηγική Καινοτομίας Έξυπνης Εξειδίκευσης της Περιφέρειας Θεσσαλίας για την Προγραμματική Περίοδο 2014-2020. Σχέδιο Δράσης*. 2^η Έκδοση. Innovatia Systems. Διαθέσιμο στο: <https://www.thessaly.gov.gr/data/ris3/sxediodrasis.pdf> [Πρόσβαση 16^η Νοέμβρη 2018].

Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης (χ.χ.). *Προπαρασκευαστική Δράση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου: Υφιστάμενη και Επιθυμητή Κατάσταση του Οικονομικού Δυναμικού σε Περιοχές εκτός της Περιοχής της Ελληνικής Προτεύουσας*. Διαθέσιμο στο:

https://www.eydamth.gr/lib/articles/newsite/ArticleID_604/Prop-drasi.pdf

[Πρόσβαση 10η Νοέμβρη 2018].

Ελληνική Δημοκρατία. Υπουργείο Ανάπτυξης & Ανταγωνιστικότητας (2014). *Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) 2014-2020: Παράρτημα III*. Αθήνα.

Διαθέσιμο στο: https://www.espa.gr/elibrary/PA_ESPA_2014-2020_220514_ex_ante_conditionalities.pdf [Πρόσβαση 10η Νοέμβρη 2018].

Επίσημη Εφημερίδα ΕΕ (2013). *Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17^{ης} Δεκεμβρίου 2013 περί Καθορισμού Κοινών Διατάξεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, το Ταμείο Συνοχής, το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας και περί Καθορισμού Γενικών Διατάξεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, το Ταμείο Συνοχής και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας και για την Κατάργηση του Κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1083/2006*. ΕΕ αριθ. L 347, της 20.12.2013, σ. 320-469.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018α). *Παράρτηματα της Πρότασης: Κανονισμός του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τον Καθορισμό Κοινών Διατάξεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο+, το Ταμείο Συνοχής και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας, και Δημοσιονομικών Κανόνων για τα εν λόγω Ταμεία και για το Ταμείο Ασύλου και Μετανάστευσης, το Ταμείο Εσωτερικής Ασφάλειας και το Μέσο για τη Διαχείριση των Συνόρων και των Θεωρήσεων*. COM (2018) 375 final: ANNEXES 1 TO 22, της 29.05.2018.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018β). *Παράρτημα της Πρότασης Κανονισμού του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και το Ταμείο Συνοχής*. COM (2018) final: ANNEX 1, της 29.05.2018.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018γ). *Πρόταση: Κανονισμός του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τις Ειδικές Διατάξεις που Διέπουν τον Στόχο «Ευρωπαϊκή Εδαφική Συνεργασία» (Interreg) ο οποίος Υποστηρίζεται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και τους Μηχανισμούς Εξωτερικής Χρηματοδότησης*. COM (2018) 374 final, της 29.05.2018.

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018δ). *Πρόταση: Κανονισμός του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και το Ταμείο Συνοχής*. COM (2018) 372 final, της 29.05.2018.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018ε). *Πρόταση: Κανονισμός του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τον Καθορισμό Κοινών Διατάξεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο+, το Ταμείο Συνοχής και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας, και Δημοσιονομικών Κανόνων για τα εν λόγω Ταμεία και για το Ταμείο Ασύλου και Μετανάστευσης, το Ταμείο Εσωτερικής Ασφάλειας και το Μέσο για τη Διαχείριση των Συνόρων και των Θεωρήσεων*. COM (2018) 375 final, της 29.05.2018.
- Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (2015). *Αποφάσεις Αριθμ. 82193/ΕΥΣΣΑ 1810: Έγκριση Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης 2014-2020*. ΦΕΚ 1862 Β', της 27.08.2015, σ. 21819- 22274.
- Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (2010). *Νόμος υπ' αριθ. 3852. Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης- Πρόγραμμα Καλλικράτης*. ΦΕΚ 87 Α', της 07.06.2010, σ. 1785-1920.
- Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας: Εφαρμογές στην Ψυχολογία και την Εκπαίδευση*. Ζωγράφου: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5826> [Πρόσβαση 16η Νοέμβρη 2018].
- Λαδή, Σ. & Νταλάκου, Β. (2010). *Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης (2015). *Περιφερειακή Στρατηγική Καινοτομίας Έξυπνης Εξειδίκευσης*. Έκδοση 9η. Διαθέσιμο στο: https://www.espa.gr/elibrary/RIS3_AnatMakedonia-Thraki_201504.pdf [Πρόσβαση 16η Νοέμβρη 2018].
- Περιφέρεια Αττικής. Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή Αττικής (2015). *Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης για την Περιφέρεια Αττικής*. Διαθέσιμο στο: <https://www.espa.gr/el/Pages/elibraryFS.aspx?item=2199> [Πρόσβαση 16η Νοέμβρη 2018].

- Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου (2015). *Στρατηγικό Πλαίσιο για την «Έξυπνη Εξειδίκευση» στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου για την Προγραμματική Περίοδο 2014-2020: Πρόγραμμα Δράσης*. Κίζος, Θ., Σκάλκος, Δ., Μαύρη, Μ., Σαραγάς, Γ., Καλλονιάτης, Χ., Ναγόπουλος, Ν., κ.α. (Ομάδα Εργασίας). Μυτιλήνη. Διαθέσιμο στο: https://www.espa.gr/elibrary/RIS3_BoreioAigaio_201502.pdf [Πρόσβαση 16η Νοέμβρη 2018].
- Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας (2015). *Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης για την Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας*. Διαθέσιμο στο: https://www.espa.gr/elibrary/RIS3_DytEllada_201502.pdf [Πρόσβαση 16η Νοέμβρη 2018].
- Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας (2015). *Σχέδιο Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας 2014-2020*. Διαθέσιμο στο: <http://www.pepdym.gr/upload/5pep/07/ris319062015.pdf> [Πρόσβαση 16η Νοέμβρη 2018].
- Περιφέρεια Ηπείρου. Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης (2015). *Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης για την Περιφέρεια Ηπείρου*. Διαθέσιμο στο: <https://www.espa.gr/el/Pages/elibraryFS.aspx?item=2204> [Πρόσβαση 16η Νοέμβρη 2018].
- Περιφέρεια Ιονίων Νήσων. Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή Ιονίων Νήσων (2015). *Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης για την Περιφέρεια Ιονίων Νήσων*. Διαθέσιμο στο: <https://eliki.ionio.gr/eda/wp-content/uploads/2016/01/RIS04052015.pdf> [Πρόσβαση 16η Νοέμβρη 2018].
- Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (2016). *Η Στρατηγική Ευφούς Εξειδίκευσης (RIS3) στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας*. Διαθέσιμο στο: http://www.pepkm.gr/uploads/pdf/RIS3_PKM_20161205.pdf [Πρόσβαση 16η Νοέμβρη 2018].
- Περιφέρεια Κρήτης. Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. Περιφέρειας Κρήτης (2015). *Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης Περιφέρειας Κρήτης*. Διαθέσιμο στο: <http://ris3.crete.gov.gr/wp-content/uploads/2016/12/RIS3Crete.pdf> [Πρόσβαση 16η Νοέμβρη 2018].

- Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου. Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης (2015). *Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης για την Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου: Τελική Έκθεση*. Διαθέσιμο στο: https://www.espa.gr/elibrary/RIS3_%20%CE%9D%CF%8C%CF%84%CE%B9%CE%BF_%CE%91%CE%B9%CE%B3%CE%B1%CE%AF%CE%BF_%20150520.pdf [Πρόσβαση 16η Νοέμβρη 2018].
- Περιφέρεια Πελοποννήσου. ΠΕΠ ΔΕΠΙΝ 2007-2013 (2015). *Σχέδιο Δράσης (Action Plan) της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS3) της Περιφέρειας Πελοποννήσου (με Βάση τις Απαιτήσεις της Λίστας Ελέγχου της DG REGIO)*. ΛΚΝ Ανάλυσις (Ανάδοχος). Αθήνα. Διαθέσιμο στο: http://www.eydpelop.gr/2007-2013/wp-content/uploads/b_4_Action-plan-RIS3_Peloponnisos.pdf [Πρόσβαση 16η Νοέμβρη 2018].
- Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας. Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ Περιφέρειας Στερεάς Ελλάδας (2015). *Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης για την Περιφέρεια της Στερεάς Ελλάδας*. Διαθέσιμο στο: http://espa2007-2013.stereaellada.gr/fileadmin/pages/5h_programmatikh/RIS3/RIS3 - Sterea - Final.pdf [Πρόσβαση 16η Νοέμβρη 2018].

Ξενόγλωσσες

- Autonomous Community of Galicia [Xunta de Galicia] (2014). *Smart Specialisation Strategy in Galicia. Santiago de Compostela*. Available from: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/224535/ES_Galicia_RIS3_2014_Final.pdf/3ffb9af3-96ea-4a9b-8de5-0358ea0c2bc1 [Accessed 26th November 2018].
- Boden, M., dos Santos, P., Haegeman, K., Marinelli, E., Valero, S. (2016). “Implementing RIS3 in the Region of Eastern Macedonia and Thrace: Towards a RIS3 Tool Box”. *JRC S3 Policy Brief Series*, 20/2016. Luxembourg: Publications Office of the EU. Available from: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/154989/Implementing+RIS3+in+the+Region+of+Eastern+Macedonia+and+Thrace+-+Towards+a+RIS3+tool+box/18d66ec8-355e-40d9-94bf-f4d7c27a8917> [Accessed 1st November 2018].

Business Region North Denmark (n.d.). *BRN*. Available from: <http://www.businessregionnorthdenmark.dk/english> [Accessed 26th November 2018].

Cambridge Dictionary. *Entrepreneur*. Available from: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/entrepreneur> [Accessed 1st November 2018].

Cavallini, S., Soldi, R., Friedl, J. & Volpe, M. (2016). *Using the Quadruple Helix Approach to Accelerate the Transfer of Research and Innovation Results to Regional Growth*. European Union. Available from: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6e54c161-36a9-11e6-a825-01aa75ed71a1/language-en> [Accessed 1st November 2018].

Région Guadeloupe (2014). *Stratégie de Spécialisation Intelligente de la Guadeloupe 2014-2020*. Cellule Technique S3 de Guadeloupe / Technopolis. Available from: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/228916/FR_Guadeloupe_RI_S3_201401_Final.pdf/5a298513-edb4-4084-9bfb-fc5333badc31 [Accessed 26th November 2018].

Collectivité Territoriale de Corse (2015). *Stratégie de Spécialisation Intelligente (3S) en Corse*. Available from : http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/228916/FR_Corse_RIS3_Final.pdf/d9385154-49fe-4016-af45-0abb844fcaf9 [Accessed 26th November 2018].

Commissariat Général à l'Égalité des Territoires [République Française. Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les Collectivités Territoriales] (2015). *Synthesis of the Research & Innovation Strategies for Smart Specialisation of French Regions*. Available from: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/90637/cget_sri_si_en-12-2015.pdf/8d04fd5d-b087-4bbf-9abb-7671c9e899ca [Accessed 26th November 2018].

Community Toolbox (n.d.^a). *Collaborative Leadership*. Available from: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-ideas/collaborative-leadership/main> [Accessed 1st November 2018].

- Community Toolbox (n.d.^b). *Increasing Participation and Membership*. Available from: <https://ctb.ku.edu/en/increasing-participation-and-membership> [Accessed 1st November 2018].
- Cooperrider, D. (2012). *What is Appreciative Inquiry?* David Cooperrider and Associates. Available from: <http://www.davidcooperrider.com/ai-process/> [Accessed 26th November 2018].
- Del Castillo Hermosa, J., Elorduy, J. P. & Eguía, B. B. (2015). "Smart Specialization and Entrepreneurial Discovery: Theory and Reality". *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 39, pp. 5-22. Available from: <http://www.apdr.pt/siterper/numeros/RPER39/39.1.pdf> [Accessed 1st November 2018].
- Department of Economy, Science and Innovation of the Flemish Government (2014). *The Strategic Policy Framework for Smart Specialisation in Flanders: Policy Note of the Department of Economy, Science and Innovation (rev. 12/2014)*. Available from: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/226007/BE_Flanders_RIS3_201412_Final.pdf/c84147c7-bf20-475e-9971-cf993d101042 [Accessed 26th November 2018].
- Detterbeck, K. (2018). *Framework Document: Based on Existing EDP Analyses and Regions' Experiences*. Beyond EDP Interreg Europe Project 2017. Available from: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/196760/Framework+Document/cb400189-e219-4b01-9f80-1b91ef0cd4e9> [Accessed 31st October 2018].
- English Oxford Living Dictionaries. *Entrepreneur*. Available from: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/entrepreneur> [Accessed 1st November 2018].
- Eskelinen, J., Garcia Robles, A., Lindy, I., Marsh, J. & Munte- Kunigami (eds.) (2015). *Citizen-Driven Innovation: A Guidebook for City Mayors and Public Administrators*. Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank and European Network of Living Labs/ ENoLL.

Available from: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21984>
[Accessed 1st November 2018].

Espoo City Council (2016). “Espoo Innovation Garden: Northern Hotspot of Youth, Innovation and Startups” in Committee of the Regions (ed.), *Regional Innovation Ecosystems: CoR Guide. Learning from the EU's Cities and Regions*. European Union, pp. 103-110. Available from :
<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6a43bcbb-85a9-43fc-afa3-db58c42f4730> [Accessed 1st November 2018].

European Commission (2013). “Annex III: A Practical Approach to RIS3 and its (Self-) Assessment” [update of Annex III to *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS3)*]. Available from:
<http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/RIS3+Guide+new+annex+III+FINAL+May2013.pdf/1a2af274-29fa-4859-9ca6-bcb50a03f164>
[Accessed 1st November 2018].

European Commission (2014). *National/ Regional Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3): Cohesion Policy 2014-2020* [Factsheet]. Available from:
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_en.pdf [Accessed 31st October 2018].

European Commission (n.d.). *What is Regional Policy*. Available from:
http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/what/investment-policy/ [Accessed 31st October 2018].

European Commission (2018a). “About S3 Platform”. *Smart Specialisation Platform*. Available from: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3-platform> [Accessed 28th October 2018].

European Commission (2018b). “Entrepreneurial Discovery Process-EDP”. *Smart Specialisation Platform*. Available from:
<http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/entrepreneurial-discovery-edp> [Accessed 28th October 2018].

European Commission (2018c). “How Can Regions and Countries Join the S3 Platform?” *Smart Specialisation Platform*. Available from:
<http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/registration> [Accessed 28th October 2018].

- European Commission (2018d). “Registered Countries and Regions in the S3 Platform”. *Smart Specialisation Platform*. Available from: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3-platform-registered-regions> [Accessed 28th October 2018].
- European Commission (2018e). “S3 Governance: Ensuring Participation and Ownership in the S3 Process”. *Smart Specialisation Platform*. Available from: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3-governance> [Accessed 28th October 2018].
- Edwards, J. & Hegyi, F. B. (eds) (2016). *Smart Stories: Implementing Smart Specialisation across Europe*. Seville: EU. Available from: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/24659bb7-27c8-11e6-914b-01aa75ed71a1/language-en> [Accessed 28th October 2018].
- Fab Foundation (2018). *What is a Fab Lab?* Available from: <http://www.fabfoundation.org/index.php/what-is-a-fab-lab/index.html> [Accessed 26th November 2018].
- Faham, J., Daniel, M., Tyl, B., Lizarralde, I., Garagorri, I. & Legardeur, J. (2016). “A Dialogical Approach to Increase ‘Matching’ Efficiency Before Collaborative Business Model Processes”. *XXVII ISPIM Innovation Conference: Blending Tomorrow’s Innovation Vintage*, 19-22 June 2016, Porto. Available from: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01332579/document> [Accessed 1st November 2018].
- Finnmark County Municipality (2015). *Future Finnmark RDP 2014-2023* [Adopted by the County Council in March 25, 2015]. Available from: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/275464/Future+Finnmark+2014-2023+Eng.pdf/779e18b3-56d2-4355-9ac7-b543b3db1fe0> [Accessed 26th November 2018].
- Foray, D., David, P. A. & Hall, B. H. (2011). “Smart Specialization: From Academic Idea to Political Instrument, the Surprising Career of a Concept and the Difficulties Involved in its Implementation”. *Management of Technology & Entrepreneurship Institute Working Paper*. Available from: <https://pdfs.semanticscholar.org/29ad/6773ef30f362d7d3937c483003d974bc91c5.pdf> [Accessed 1st November 2018].

- Foray, D., Goddard, J., Beldarrain, X. G., Landabaso, M., McCann, P., Morgan, K., et al. (2012). *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS3)*. Luxembourg: Publications Office of the EU. Available from: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf [Accessed 28th October 2018].
- Foray, D. & Goenaga, X. (2013). “The Goals of Smart Specialisation.” *S3 Policy Brief Series*, 01/2013. Luxembourg: Publications Office of the EU. Available from: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/115084/JRC82213_The_Goals_of_Smart_Specialisation.pdf/f5908687-6a34-42d7-bfd1-735e882e3681 [Accessed 1st November 2018].
- Foray, D. & Rainoldi, A. (2013). “Smart Specialisation Programmes and Implementation.” *S3 Policy Brief Series*, 02/2013. Luxembourg: Publications Office of the EU. Available from: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/115084/JRC82224_S3_Programmes_%26_Implementation.pdf/6e018882-ca07-461a-8a96-e51c3f82f4ad [Accessed 1st November 2018].
- Foray, D. (2009). “Smart Specialisation: The Concept” in Potočnik, J. (ed.) *Knowledge for Growth: Prospects for Science, Technology and Innovation. Selected Papers from Research Commissioner Janez Potočnik’s Expert Group*, pp. 20-24. Available from: http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/selected_papers_en.pdf [Accessed 1st November 2018].
- Fotakis, C., Rosenmöller, M., Brennan J., Matei, L., Nikolov, R., Petiot, C. et al. (2014). *The Role of Universities and Research Organisations as Drivers for Smart Specialisation at Regional Level*. Luxembourg: Publications Office of the EU. Available from: http://ec.europa.eu/research/regions/pdf/publications/ExpertReport-Universities_and_Smart_Spec-WebPublication-A4.pdf [Accessed 1st November 2018].
- Gay, N. (2011). “Open Space Method.” *Mind Engagement Toolkit*. Available from: <https://www.mind.org.uk/media/9684099/open-space-method.pdf> [Accessed 26th November 2018].

- Generalitat de Catalunya (2014). *RIS3CAT: Research and Innovation Strategy for the Smart Specialisation of Catalonia*. Available from: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/224535/ES_RIS3_Catalonia_2014_Final.pdf/bfbfe74c-69e1-45b9-bf61-c23f20fbbc50 [Accessed 26th November 2018].
- Gianelle, C., Kyriakou, D., Cohen C. & Przeor M. (eds.) (2016). *Implementing Smart Specialisation Strategies: A Handbook*. Luxembourg: Publications Office of the EU. Available from: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/-/draft-implementing-smart-specialisation-strategies-a-handbook> [Accessed 31st October 2018].
- Gilad, B. (1984). “Entrepreneurship: The Issue of Creativity in the Market Place”. *The Journal of Creative Behaviour*, 18 (3), pp. 151-161. Available from: <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1984.tb00379.x> [Accessed 1st November 2018].
- Gómez Prieto, J. & dos Santos, P. (2017). “Smart Specialisation in EU and Chile, Challenges and Opportunities: Towards a Transcontinental Policy Learning Dialogue Methodology”. *JRC Technical Reports*. Luxembourg: Publications Office of the EU. Available from: <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106872/kjna28635enn.pdf> [Accessed 26th November 2018].
- Gonzalez- Alvarez, N. & Solis- Rodriguez, V. (2011). “Discovery of Entrepreneurial Opportunities: A Gender Perspective.” *Industrial Management & Data Systems*, 111 (5), pp. 755-775. Available from: <https://doi.org/10.1108/02635571111137296> [Accessed 1st November 2018].
- Heikka, K., Jokelainen, K. & Teräs, J. (2013). *Lapland’s Arctic Specialisation Programme*. Rovaniemi: Regional Council of Lapland. Available from: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/231925/FI_Lapland_RIS3_2013_Final.pdf/b6bd0260-4a9f-434e-b702-d248abd56ee8 [Accessed 26th November 2018].
- Holcombe, R. G. (2003). “The Origins of Entrepreneurial Opportunities”. *The Review of Austrian Economics*, 16 (1), pp. 25-43. Available from:

<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022953123111> [Accessed 1st November 2018].

Holotescu, C., Lucaciu Goțiu, L. O., Andone, D., Cismariu, L., Grosseck, G. & Slavici, T. (2017). “Entrepreneurship Learning Ecosystem for Smart Cities through MOOCs”. *BRAIN: Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 8 (2), pp. 33-43. Available from: <http://www.edusoft.ro/brain/index.php/brain/article/view/687> [Accessed 1st November 2018].

IQ-Net (2018). *Improving the Management of Structural Funds Programmes*. European Policies Research Centre. Available from: <http://www.eprc-strath.eu/iqnet> [Accessed 26th November 2018].

Kleibrink, A., Gianelle, C. & Doussineau, M. (2016). “Monitoring Innovation and Territorial Development in Europe: Emergent Strategic Management”. *European Planning Studies*, 24 (8), pp. 1438-1458. Available from: <http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2016.1181717> [Accessed 1st November 2018].

Kroll, H. (2015). “Efforts to Implement Smart Specialization in Practice- Leading Unlike Horses to the Water”. *European Planning Studies*, 23 (10), pp. 2079-2098. Available from: <http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2014.1003036> [Accessed 28th October 2018].

Kroll, H. (2016). *Policy Brief on Smart Specialisation*. Karlsruhe: Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI. Available from: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/196760/Policy+Brief+on+Smart+Specialisation/938913ba-040f-4d67-bb07-383e45ffaf0b> [Accessed 1st November 2018].

Kulikovskis, G. (2014). *The Assessment of Industry Growth Potential: Smart Specialization Strategy. Export Value Benchmarking. RIS3 Slovenia Case Analysis*. Riga: Fidea. Available from: http://www.svrk.gov.si/fileadmin/svrk.gov.si/pageuploads/Dokumenti_za_objavo_na_vstopni_strani/S4_The_assessment_of_industry_Fidea_2014.pdf [Accessed 1st November 2018].

- Kyriakou, D. (2017). “Smart Specialisation Concepts and Significance of Early Positive Signals”. *European Structural & Investment Funds Journal*, 5 (1), pp. 4-11. Available from: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsx&AN=122356385&site=eds-live> [Accessed 1st November 2018].
- Lapin luotsi (n.d.). *Foresight Work in Lapland*. Available from: <http://luotsi.lappi.fi/foresight-work-in-lapland> [Accessed 26th November 2018].
- Lindqvist, G., Ketels, C. & Sölvell, O. (2013). *The Cluster Initiative Greenbook 2.0*. Stockholm: Ivory Tower Publishers. Available from: <https://www.clusterportal-bw.de/downloads/publikation/Publikationen/download/dokument/the-cluster-initiative-greenbook-20/> [Accessed 10th November 2018].
- McCann, P. & Ortega- Argilés, R. (2014). “Smart Specialisation in European Regions: Issues of Strategy, Institutions and Implementation”. *European Journal of Innovation Management*, 17 (4), pp. 409-427. Available from: <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2014-0052> [Accessed 31st October 2018].
- Marinelli, E. & Perianez Forte, I. (2017). “Smart Specialisation at Work: The Entrepreneurial Discovery as a Continuous Process”. *S3 Working Paper Series*, 12/2017, Luxembourg: Publications Office of the EU. Available from: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/222593/S3+at+work_ED/9f0c2ccc-97a0-4322-919d-4e89f3d6bf1c [Accessed 1st November 2018].
- Markkula, M. & Kune, H. (2015). “Orchestrating an Entrepreneurial Discovery Process” in *EU Open Innovation 2.0 Yearbook 2015*. Luxembourg: Publications Office of the EU, pp. 9-20. Available from: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/open-innovation-20-yearbook-2015> [Accessed 1st November 2018].
- Markkula, M. (2013). “The Knowledge Triangle Renewing the University Culture” in Lappalainen, P. & Markkula, M. (eds.), *The Knowledge Triangle: Re-Inventing the Future*. Collaborative Publishing by European Society for Engineering Education SEFI, Aalto University & Universitat Politècnica de València, pp.11-31. Available from: <https://digitaldublin.files.wordpress.com/2013/05/markku->

[markkula-parallel-1-the-knowledge-triangle-re-inventing-the-future.pdf](#)

[Accessed 1st November 2018].

Mieszkowski, K. & Kardas, M. (2015). “Facilitating an Entrepreneurial Discovery Process for Smart Specialisation: The Case of Poland.” *Journal of the Knowledge Economy*, 6 (2), pp. 357-384. Available from: <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0242-y> [Accessed 1st November 2018].

Molinari, F., Capello, P., Di Falco, S., Fionda, F., Fribourg, B., Harel, F., et al. (eds.) (2013). *How to Set up Cross-border Living Labs. The Alcotra Innovation Experience Handbook*. The Alcotra Innovation Consortium. Available from: http://www.alcotra-innovation.eu/livingLabs/dwd/Alcotra_Innovazione_Handbook_2013.pdf [Accessed 10th November 2018].

North Denmark Region [Region Nordjylland] (2015). *The North Denmark of Opportunities: Strategy for Regional Growth and Development*. Available from: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/232200/DK_Nordjylland_RIS3_201508_Final.pdf/86701df5-c5b1-4045-851d-4fa976fe8f7b [Accessed 26th November 2018].

Northern Cooperation of Foresight Project (2018). *Let's Make the Future Together! Good Practices of Lapland's Foresight Work*. Available from: <http://luotsi.lappi.fi/good-practices-of-foresight> [Accessed 26th November 2018].

OECD (2016). “Cluster Policy and Smart Specialisation” in *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016*. Paris: OECD Publishing. Available from: http://dx.doi.org/10.1787/sti_in_outlook-2016-28-en [Accessed 14th November 2018].

OECD (2013). *Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation* [Preliminary Version]. Paris: OECD Publications. Available from: <http://www.oecd.org/sti/inno/smart-specialisation.pdf> [Accessed 1st November 2018].

Pinna, F. (n.d.). *FAQ de la Spécialisation Intelligente (quelques exemples)*. ARITT Centre. Available from:

http://www.arittcentre.fr/s3/documents/faq_specialisation_intelligente.docx

[Accessed 31st October 2018].

Potočnik, J. (2009). “Foreword” in Potočnik, J. (ed.) *Knowledge for Growth: Prospects for Science, Technology and Innovation. Selected Papers from Research Commissioner Janez Potočnik’s Expert Group*, pp. 3-5. Available from: http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/selected_papers_en.pdf [Accessed 1st November 2018].

Regional Development Australia Hunter (2016). *Smart Specialisation Strategy (S3) for the Hunter Region: A Strategy for Innovation-Driven Growth*. Hamilton: RDA Hunter, NSW. Available from: http://rdahunter.org.au/literature_148908/Smart_Specialisation_Strategy_for_the_Hunter_Region [Accessed 1st November 2018].

Region Jämtland Härjedalen (2015). *Jämtland Härjedalen Innovation Programme 2020*. Available from: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/152188/innovationsprogram_2020_ENG_web_final160209.pdf/97a6fded-8c90-497a-9d48-74a08f7c4544 [Accessed 26th November 2018].

Regione Lombardia (2015). *Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation in Regione Lombardia* [updated]. Available from: http://www.s3.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/46779282-7753-4802-be85-837f90ace3ed/RIS3_Lombardy_Executive+Summary_20160411.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=46779282-7753-4802-be85-837f90ace3ed [Accessed 26th November 2018].

Region of Lombardia (2016). “Lombardia: Entrepreneurial Region 2016”. in Committee of the Regions (ed.), *Regional Innovation Ecosystems: CoR Guide. Learning from the EU’s Cities and Regions*. European Union, pp. 137-144. Available from: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6a43bcbb-85a9-43fc-afa3-db58c42f4730> [Accessed 1st November 2018].

Region Värmland (2015). *Värmland’s Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation 2015-2020: Strategy Document 01*. Available from:

[http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/232763/SE_V%3%A4rml and RIS3 2015 Final.pdf/9235776f-2438-4fa3-b91e-7748234b9633](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/232763/SE_V%3%A4rml_and_RIS3_2015_Final.pdf/9235776f-2438-4fa3-b91e-7748234b9633) [Accessed 26th November 2018].

Roman, M. & Nyberg, T. (2017). “Openness and Continuous Collaboration as the Foundation for Entrepreneurial Discovery Process in Finnish Regions.” *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5 (4), pp. 517-531. Available from:

<http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/248/198> [Accessed 1st November 2018].

Polverari, L. (2016). “The Implementation of Smart Specialisation Strategies in 2014-20 ESIF Programmes: Turning Intelligence into Performance”. *IQ-Net Thematic Paper*, 39 (2). Glasgow: European Policies Research Center, University of Strathclyde. Available from: [http://www.eprc-strath.eu/public/dam/jcr:e14d1ac5-43d4-484f-853f-a6f40b8cd1c2/IQ-Net_Thematic_Paper_39\(2\).pdf](http://www.eprc-strath.eu/public/dam/jcr:e14d1ac5-43d4-484f-853f-a6f40b8cd1c2/IQ-Net_Thematic_Paper_39(2).pdf) [Accessed 1st November 2018].

Querol, S., Zacharewicz, T., Hristov, H. & Slavcheva, M. (2017). *Practical Handbook for Regional Authorities*. Luxembourg: Publications Office of the EU. Available from: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/brochures-leaflets/practical-handbook-regional-authorities> [Accessed 31st October 2018].

Rissola, G., Kune, H. & Martinez, P. (2017). *Innovation Camp Methodology Handbook: Realising the Potential of the Entrepreneurial Discovery Process for Territorial Innovation and Development*. Luxembourg: Publications Office of the EU. Available from: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/198909/Innovation+Camp+Methodology+Handbook/3e201fe6-ff13-429d-8105-a09140eb1dd7> [Accessed 10th November 2018].

Rivas, M. (2016). “Connecting RIS3 to the City, a Two-Way Bridge”. *URBACT-InFocus Thematic Paper*. Available from: http://urbact.eu/sites/default/files/media/in_focus_tw01_thematic_report_connecting_ris3_to_the_city.pdf [Accessed 1st November 2018].

- Santini, C., Marinelli, E., Boden, M., Cavicchi, A. & Haegeman, K. (2016). "Reducing the Distance Between Thinkers and Doers in the Entrepreneurial Discovery Process: An Exploratory Study". *Journal of Business Research*, 69, pp. 1840-1844. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.066> [Accessed 1st November 2018].
- Shane, S. (2000). "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities". *Organization Science*, 11 (4), pp. 448-469. Available from: <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.448.14602> [Accessed 1st November 2018].
- Sörvik, J., Rakhmatullin, R. & Palazuelos- Martínez, M. (2013). "Preliminary Report on KETs Priorities Declared by Regions in the Context of their Work in Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3)". *JRC Technical Reports*. Luxembourg: Publications Office of the EU. Available from: http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC84659/preliminary%20report%20on%20kets_js.pdf [Accessed 28th October 2018].
- South Moravian Region (2014). *Regional Innovation Strategy for the South Moravian Region 2014-2020*. Available from: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/233476/CZ_South+Moravia_RIS3_201406_Final.pdf/08230a5d-da5f-4290-acac-afc953ebc1fe [Accessed 26th November 2018].
- The World Café (2015). *A Quick Reference Guide for Hosting World Café*. The World Café Community Foundation. Available from: <http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Cafe-To-Go-Revised.pdf> [Accessed 26th November 2018].
- Todeva, E. & Ketikidis, P. (2017). "Regional Entrepreneurship and Innovation Management: Actors, Helices and Consensus Space". *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5 (1), pp. 57-76. Available from: <https://ssrn.com/abstract=2952066> [Accessed 1st November 2018].
- Virkkala, S., Mäenpää, A. & Mariussen, Å. (2017). "A Connectivity Model as a Potential Tool for Smart Specialization Strategies". *European Planning Studies*, 25 (4), pp. 661-679. Available from: <http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2017.1283391> [Accessed 1st November 2018].

Yates, A. J. (2000). “The Knowledge Problem, Entrepreneurial Discovery, and Austrian Market Process Theory”. *Journal of Economic Theory*, 91 (1), pp. 59-85. Available from: <https://doi.org/10.1006/jeth.1999.2598> [Accessed 1st November 2018].

Παράρτημα

1. Οδηγός Ερωτήσεων Τηλεφωνικής Συνέντευξης

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν βασίζονται σε προτάσεις που διατυπώθηκαν σύμφωνα με την εφαρμογή της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης από ευρωπαϊκές περιφέρειες.

1. Πιστεύετε ότι ο συνδυασμός της διά ζώσης και διαδικτυακής συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητά της;
2. Θεωρείτε ότι η δικτύωση των δρώντων πριν τη συμμετοχή τους σε συναντήσεις επιχειρηματικής ανακάλυψης μπορεί να διευκολύνει τη συνεργασία τους;
3. Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης θα μπορούσε να βελτιωθεί μέσα από το συντονισμό και τη συνεργασία των περιφερειακών και των δημοτικών αρχών;
4. Πιστεύετε ότι θα ήταν εφικτό σε μια συνάντηση για την επιχειρηματική ανακάλυψη οι συμμετέχοντες να συν-διαμορφώσουν μια ανάλυση SWOT, η οποία αποτελεί συνήθως εργασία γραφείου;

2. Ανατροφοδότηση

Οι ανωτέρω ερωτήσεις τέθηκαν στον κο. Θωμόπουλο Νικόλαο, ο οποίος είναι στέλεχος της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης Επιχειρησιακού Προγράμματος Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας. Στην τηλεφωνική συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε, εκφράστηκε η άποψη της σημασίας της διά ζώσης, κυρίως, συμμετοχής των ενδιαφερομένων μερών για την αποτελεσματικότητα της ΔΕΑ (Ερώτηση 1). Επίσης, θεωρήθηκε ότι χρειάζεται η πρότερη δικτύωση για τη διευκόλυνση της μετέπειτα συνεργασίας των δρώντων στις συναντήσεις για τη ΔΕΑ (Ερώτηση 2). Ακόμη, διατυπώθηκε θετική άποψη ως προς τη δυνατότητα βελτίωσης της ΔΕΑ μέσα από το συντονισμό και τη συνεργασία των περιφερειακών και δημοτικών αρχών, εφόσον υπάρχουν οι απαραίτητες δεξιότητες (Ερώτηση 3). Στο πλαίσιο αυτό, επισημάνθηκε η σημασία του συντονισμού των συναντήσεων επιχειρηματικής ανακάλυψης από το δημόσιο τομέα και ο κομβικός ρόλος του «διευκολυντή». Τονίστηκε, επίσης, η σημασία τήρησης της δομής της διαδικασίας και σχηματοποίησης των αποτελεσμάτων της, ώστε

να εξαχθούν συμπεράσματα για το τι λειτούργησε καλά και τι απαιτεί βελτίωση. Τέλος, θεωρήθηκε ότι η συν-διαμόρφωση μιας ανάλυσης SWOT από τους συμμετέχοντες σε μια συνάντηση επιχειρηματικής ανακάλυψης είναι εφικτή, με την προϋπόθεση ότι έχουν γνώσεις σχετικές με τη μέθοδο, καθώς και μια γενική εικόνα του πλαισίου για το οποίο καταρτίζεται (Ερώτηση 4).



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Τάυρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

www.ekdd.gr