



Υποστήριξη της ΓΓΕΤ από εξειδικευμένο Τεχνικό Σύμβουλο κατά την κατάρτιση ενιαίου κειμένου Εθνικής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης Έρευνας και Καινοτομίας της νέας Προγραμματικής Περιόδου 2021 – 2027

1^η Έκθεση: Βελτίωση των Μηχανισμών και Διαδικασιών Επιχειρηματικής Ανακάλυψης

20 Μαΐου, 2020

Η 1^η Έκθεση αποτελεί συνεισφορά στην βελτίωση των διαδικασιών επιχειρηματικής ανακάλυψης που εφαρμόζονται στην τρέχουσα προγραμματική περίοδο, με σκοπό την εξασφάλιση της συμμετοχής των παραγόντων που συνθέτουν την περιλαμβανομένης της κοινωνίας των πολιτών.



ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
ΠΑΡΟΧΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
Λ. Ριανκούρ 64, GR-115 23 Αθήνα
Τηλ. +30 210 6905000
Fax. +30 210 6981885
E-mail: planet@planet.gr

ΝΑ ΠΑΡΑΜΕΙΝΕΙ ΚΕΝΗ

Περιεχόμενα

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	3
ΠΙΝΑΚΕΣ.....	4
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1. ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΕΑ.....	8
1.1. ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΥΝΟΧΗΣ ΚΑΙ ΈΞΥΠΝΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ.....	8
1.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΚΑΛΥΨΗΣ.....	9
2. ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ.....	13
2.1. ΒΟΡΕΙΕΣ ΧΩΡΕΣ.....	13
2.1.1. Φινλανδία.....	13
2.1.2. Σουηδία, Δανία.....	17
2.2. ΝΟΤΙΑ ΕΥΡΩΠΗ.....	18
2.2.1. Ιταλία.....	18
2.2.2. Πορτογαλία.....	20
2.3. ΣΥΝΟΨΗ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ ΔΕΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ.....	21
3. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.....	23
3.1. ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΚΑΛΥΨΗΣ.....	23
3.2. ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΕΑ.....	25
4. ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ, ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ, ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	28
5. ΝΕΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ.....	31
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	38
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	44
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	47

Διαγράμματα

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1. ΤΕΤΡΑΠΛΗ ΉΛΙΚΑ	9
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2. Ο ΚΥΚΛΙΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΔΕΑ.....	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3. ΚΥΡΙΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΣΥΝΕΧΗ ΔΕΑ	16
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΤΗΣ ΤΕΤΡΑΠΛΗΣ ΕΛΙΚΑΣ.....	25

Πίνακες

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ / ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΚΑΛΥΨΗΣ	10
ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΣΥΝΟΨΗ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ ΔΕΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ	21
ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΕΑ (2017)	25
ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΜΗΤΡΑ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΚΕΙΜΕΝΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑΚΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ RIS3	33

Συντομογραφίες

ΓΤΒ	Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας
ΓΤΕΤ	Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας
ΔΕΑ	Διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε&Κ	Έρευνα και Καινοτομία
ΕΠΙANEK	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα · Επιχειρηματικότητα · Καινοτομία»
ΕΣΕΤ	Εθνικό Συμβούλιο Έρευνας και Τεχνολογίας
ΕΤΠΑ	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
ΜΜΕ	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΠΕΠ	Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
ΣΟ	Συμβουλευτική Ομάδα
S3	Smart Specialisation Strategy
RIS3	Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

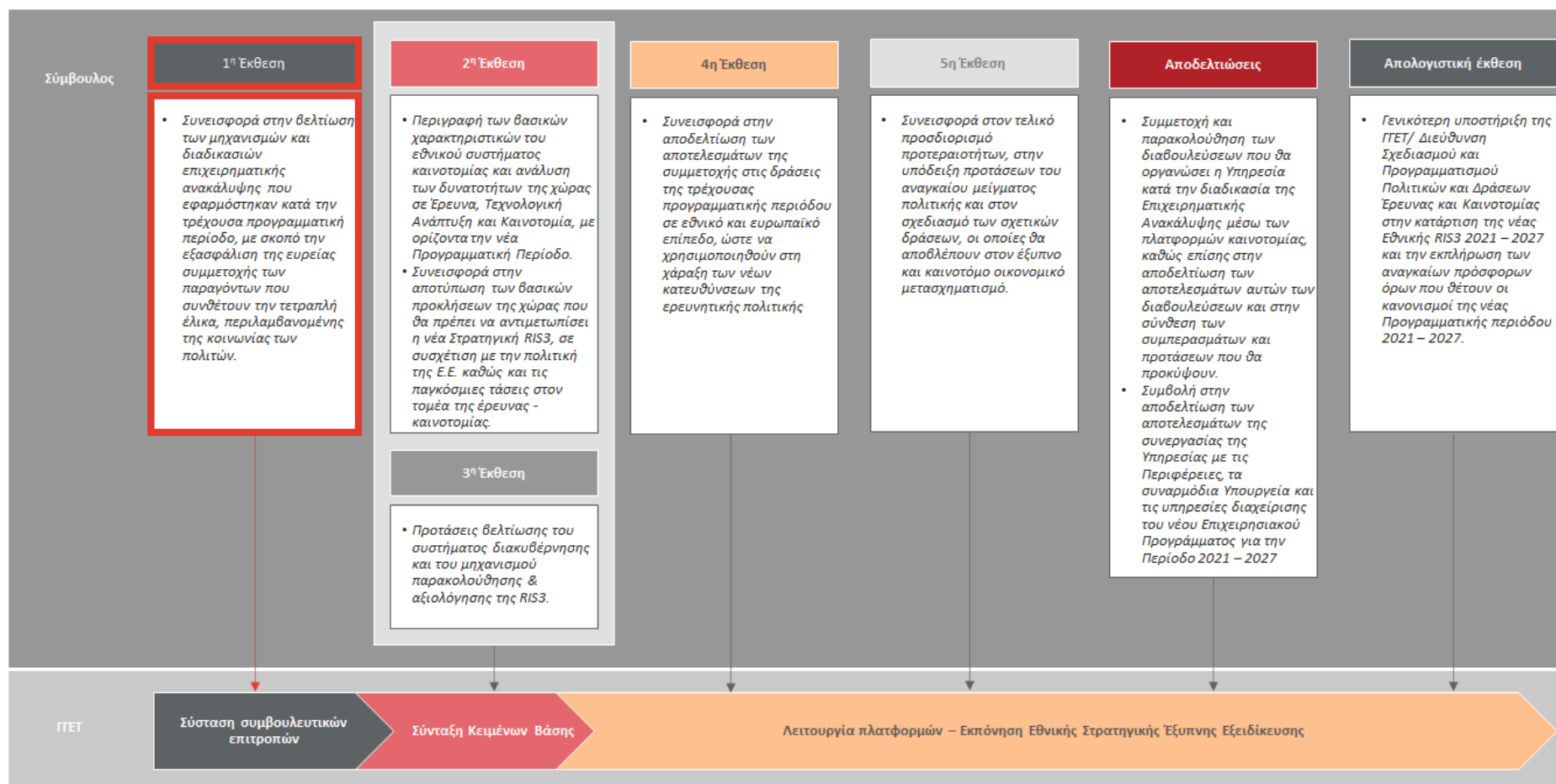
Εισαγωγή

Η «1^η Έκθεση: Βελτίωση των Μηχανισμών και Διαδικασιών Επιχειρηματικής Ανακάλυψης» είναι το πρώτο παραδοτέο του έργου «Υποστήριξη της ΓΤΕΤ από εξειδικευμένο Τεχνικό Σύμβουλο κατά την κατάρτιση ενιαίου κειμένου Εθνικής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης Έρευνας και Καινοτομίας της νέας Προγραμματικής Περιόδου 2021 – 2027» και αποτελεί συνεισφορά στην βελτίωση των μηχανισμών και διαδικασιών επιχειρηματικής ανακάλυψης που εφαρμόστηκαν κατά την τρέχουσα προγραμματική περίοδο, με σκοπό την εξασφάλιση της ευρείας συμμετοχής των παραγόντων που συνθέτουν την τετραπλή έλικα, περιλαμβανομένης της κοινωνίας των πολιτών και την ακόμη καλύτερη καταγραφή των επιχειρηματικών και ερευνητικών δυνατοτήτων της χώρας και των κοινωνικών προκλήσεων συμβάλλοντας έτσι σε μια πιο αποτελεσματική Εθνική Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης.

Το Παραδοτέο περιλαμβάνει τα εξής κεφάλαια:

- Κεφάλαιο 1, Σύνοψη περιγραφή της Ευρωπαϊκής Πολιτικής και της Διαδικασίας Επιχειρηματικής Ανακάλυψης.
- Κεφάλαιο 2, Ευρωπαϊκές Πρακτικές και Εμπειρία: Περιγράφεται ενδεικτικά και συνοπτικά η εφαρμογή της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης (ΔΕΑ) σε Ευρωπαϊκές χώρες του Βορρά (Φινλανδία, Σουηδία, Δανία) και του Νότου (Ιταλία, Πορτογαλία).
- Κεφάλαιο 3, Ελληνική Πρακτική και Εμπειρία: Περιγράφεται η ΔΕΑ στην Ελλάδα και τα κύρια αποτελέσματά της.
- Κεφάλαιο 4, Ισχυρά Σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές (SWOT ανάλυση): Πραγματοποιείται SWOT ανάλυση εν όψει της εκ νέου εφαρμογής της ΔΕΑ την περίοδο σχεδιασμού της Εθνικής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης για τη νέα προγραμματική περίοδο 2021-2027.
- Κεφάλαιο 5, Νέες Προκλήσεις: Παρουσιάζονται οι νέες προκλήσεις αναφορικά με τους τομείς της έξυπνης εξειδίκευσης και το παράδειγμα της Δανίας στο πώς ανταποκρίθηκε στην πρόκληση της κυκλικής οικονομίας, με μία διαδικασία παρεμφερή με αυτήν της επιχειρηματικής ανακάλυψης.
- Κεφάλαιο 6, Συμπεράσματα - Προτάσεις: Παρουσιάζονται συνοπτικά τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για την εφαρμογή της ΔΕΑ την περίοδο σχεδιασμού της Εθνικής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης για τη νέα προγραμματική περίοδο 2021-2027.

Το έργο συνολικά περιλαμβάνει επτά παραδοτέα που σκοπό έχουν να υποστηρίξουν την ΓΤΕΤ κατά την κατάρτιση του ενιαίου κειμένου της Εθνικής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης για τη νέα προγραμματική περίοδο 2021-2027. Το διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζει τη λογική του έργου.



1. Ευρύτερο Πλαίσιο της ΔΕΑ

1.1. Ευρωπαϊκή Πολιτική Συνοχής και Έξυπνη Εξειδίκευση

Η στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας για την έξυπνη εξειδίκευση σύμφωνα με το Άρθρο 3(2) του κανονισμού (ΕΕ) υπ' αριθμόν 1303 / 2013 Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου¹ ορίζεται ως «εθνικές ή περιφερειακές στρατηγικές καινοτομίας που θέτουν προτεραιότητες με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της ανάπτυξης και αντιστοίχισης των ισχυρών σημείων της έρευνας και καινοτομίας με τις ανάγκες των επιχειρήσεων, για την αξιοποίηση νέων ευκαιριών και των εξελίξεων της αγοράς με τρόπο συνεκτικό, αποφεύγοντας την επανάληψη και τον κατακερματισμό των προσπαθειών· η στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης μπορεί να λάβει τη μορφή ενός εθνικού ή περιφερειακού στρατηγικού πλαισίου πολιτικής έρευνας και καινοτομίας (Ε&Κ) ή να περιλαμβάνεται σε αυτό». Επομένως, η έξυπνη εξειδίκευση αποτελεί μια μοναδική ευκαιρία στη σύγχρονη πολιτική καινοτομίας για την περιφερειακή και εθνική ανάπτυξη και ενθαρρύνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση μίας ατζέντας οικονομικού μετασχηματισμού των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των περιφερειών της, με γνώμονα την έρευνα και την καινοτομία. Οι συμμετέχουσες χώρες έχουν αναπτύξει συνολικά πάνω από 180 στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης, με περισσότερα από 40 δισεκατομμύρια ευρώ (και περισσότερα από 65 δισεκατομμύρια ευρώ συμπεριλαμβανομένης της εθνικής συμμετοχής), που διατίθενται μέσω του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) για την περίοδο προγραμματισμού 2014-2020². Αυτές οι στρατηγικές απευθύνονται σε εθνικές ή / και περιφερειακές δημόσιες αρχές, μαζί με ιδιωτικές επιχειρήσεις, ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και την κοινωνία των πολιτών σε συνεργατικές και αμοιβαία ενισχυτικές διαδικασίες.

Οι στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης (S3) επικεντρώνονται στην υποστήριξη πολιτικών και σε επενδύσεις κλειδιά βάσει των εθνικών/ περιφερειακών προτεραιοτήτων. Προωθούν τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνάμεις, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τις δυνατότητες προόδου των περιοχών εφαρμογής τους (Foray κ.ά., 2012, 2015). Η ουσία των στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης, που επίσης αναφέρονται ως **στρατηγικές έρευνας και καινοτομίας για την έξυπνη εξειδίκευση**, ερμηνεύεται επομένως ως μία προσέγγιση βασισμένη στο διαθέσιμο κεφάλαιο και τους πόρους των κρατών-μελών και των περιφερειών, προκειμένου να εντοπιστούν μοναδικές ευκαιρίες οικονομικής ανάπτυξης και μεγέθυνσης.

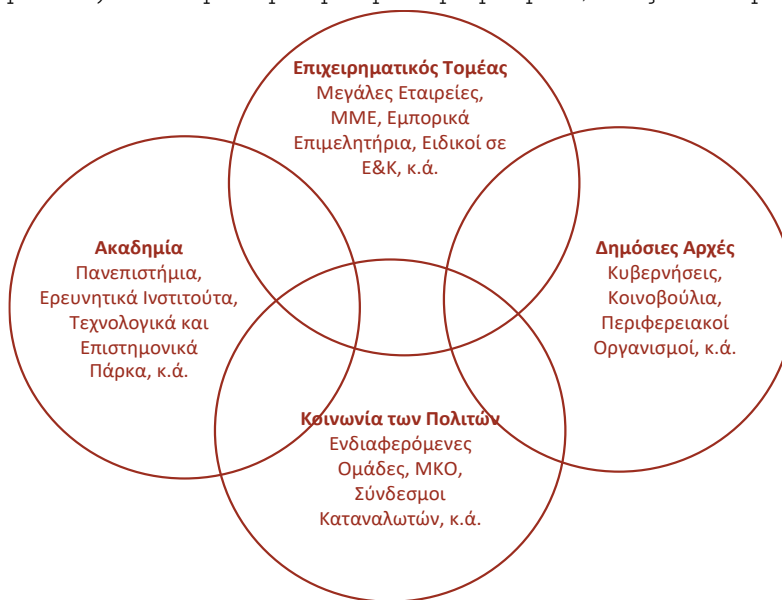
Ο σχεδιασμός της έξυπνης εξειδίκευσης βασίζεται ιδιαίτερα στην ενεργό συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στη διαμόρφωση του συστήματος καινοτομίας, μια μέθοδος γνωστή ως διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης (ΔΕΑ), η οποία περιγράφεται στη συνέχεια.

¹ Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 17ης 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 L 347 της 20.12.13, σ. 347/338). ELI: <http://data.europa.eu/eli/reg/2013/1303/oj>.

² Βλέπε, <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3-implementation> και <https://cohesiondata.ec.europa.eu/themes/1>.

1.2. Διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης

Η επιχειρηματική ανακάλυψη (Gianelle κ.ά., 2016, Detterbeck, 2018) αποτελεί βασικό εργαλείο της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης. Με πολλούς τρόπους, η ποιότητα των εν λόγω στρατηγικών εξαρτάται από την αποτελεσματική κατανόηση και εφαρμογή της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης. Η ΔΕΑ είναι μια διαδικασία από τα κάτω προς τα πάνω και αποκλίνει από την παραδοσιακή πολιτική παρέμβασης (συγκεντρωτική διαδικασία λήψης αποφάσεων από τα πάνω προς τα κάτω), και βασίζεται στην αρχή ότι η απαιτούμενη γνώση είναι διάσπαρτη στους εμπλεκόμενους φορείς και όχι συγκεντρωμένη σε μια κεντρική υπηρεσία/ δημόσια αρχή. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι ο ρόλος των δημοσίων αρχών είναι περιθωριακός. Από την εφαρμογή της ΔΕΑ (βλέπε παρακάτω) έχουν προκύψει χρήσιμα συμπεράσματα, όπως ότι η δημόσια διοίκηση αποτελεί τον βασικό μοχλό για να ενεργοποιηθούν οι διάφορες κοινότητες στην όλη διαδικασία. Επιπρόσθετα, ο ρόλος της είναι σημαντικότερος σε περιπτώσεις κωρών/ περιφερειών ενδιάμεσου ή χαμηλού επιπέδου ανάπτυξης (Mieszkowski κ.ά. 2015) ή σε περιπτώσεις όπου διαπιστώνεται ότι η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης βρίσκεται σε τέλμα³. Η ανάγνωση αυτή είναι συμβατή με ευρύτερες προσεγγίσεις για τον σημαντικό ρόλο του κράτους ως φορέα προώθησης της καινοτομίας και εγγυητή της δίκαιης διανομής στο κοινωνικό σύνολο των θετικών της επιπτώσεων.⁴



Διάγραμμα 1. Τετραπλή Έλκα

Πηγή: Ιδία απεικόνιση, βασισμένη στο Pinna (2015).

Η πολιτική λογική της ΔΕΑ είναι αυτή μίας ολοκληρωμένης και περιεκτικής διαδικασίας μάθησης με συμμετέχοντες διαφορετικών υποβάθρων, που όπως είναι ευρέως γνωστό αποτελούν την τετραπλή έλκα (Διάγραμμα 1). Η τετραπλή έλκα περιλαμβάνει

- τον επιχειρηματικό τομέα,
- τα ερευνητικά / ακαδημαϊκά κέντρα,
- τον δημόσιο τομέα και

³ Βλέπε την περίπτωση της Northern Netherlands:

https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1561448003.pdf. Η συγκεκριμένη περίπτωση έχει ενδιαφέρον για την Ελλάδα, καθώς ανάλογοι προβληματισμοί εκφράζονται και για τις περιφερειακές στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης στην Ελλάδα, στο Metaxas M. (2019) Summary Report on RIS3 implementation status in Greece, commissioned by the European Commission's Joint Research Centre (JRC) in the framework of the "Support to RIS3 Implementation in selected Lagging Regions" project that has been launched in 2016, [link](#).

⁴ Mazzucato, M. (2013) The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths (Anthem Other Canon Economics).

- οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, όπου οι εμπλεκόμενοι φορείς ανακαλύπτουν και παράγουν πληροφορίες σχετικά με νέες δραστηριότητες και πιθανές ευκαιρίες.

Η εξωστρέφεια που χαρακτηρίζει την έξυπνη εξειδίκευση περιλαμβάνει μια ευρεία οπτική της καινοτομίας που περιλαμβάνει, αλλά δεν περιορίζεται σε τεχνολογικές προσεγγίσεις, και υποστηρίζεται από αποτελεσματικούς μηχανισμούς παρακολούθησης (Foray και Goenaga, 2013).

Η ΔΕΑ αποτελεί:

- ένα βασικό και πρώτο βήμα για τις επιχειρήσεις και τους ερευνητικούς φορείς να διερευνήσουν νέους τομείς της αγοράς και τη δυναμική τους, καθώς και τομείς επιστημονικών και τεχνολογικών ευκαιριών, και να συνεργαστούν,
- ένα μηχανισμό/ διαδικασία παραγωγής πληροφοριών για τις προοπτικές των νέων τομέων, υποστηρίζοντας έτσι τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την αναπτυξιακή πολιτική τόσο σε επενδυτικό όσο και σε πολιτικό επίπεδο.

Για την αναγνώριση των πιθανών τομέων εξειδίκευσης στην Ευρώπη έχουν υιοθετηθεί διαφορετικά είδη συμμετοχικών μοντέλων και αναλυτικών εργαλείων. Τα μοντέλα αυτά περιλαμβάνουν:

- συμμετοχικές πρακτικές: Ομάδες εργασίας, συνεργασίες και επιτροπές μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, διαδικτυακές πλατφόρμες για συμμετοχή των πολιτών και διαβούλευση,
- πρακτικές βασισμένες σε δεδομένα: αναλύσεις SWOT, μελέτες επιστημονικών, τεχνολογικών και οικονομικών τάσεων, χαρτογραφήσεις ικανοτήτων, χαρτογραφήσεις παραγωγικών συντελεστών.

Ο παρακάτω **Σφάλμα! Το αρχείο προέλευσης της αναφοράς δεν βρέθηκε.** περιγράφει εν συντομία τι αποτελεί ΔΕΑ και τι όχι.

Πίνακας 1. Τι είναι / δεν είναι η Διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	<p>ΔΕΑ είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Περιεκτικές και διαδραστικές διαδικασίες όπου οι δυνάμεις της αγοράς και ο ιδιωτικός τομέας, σε συνδυασμό και με άλλους φορείς της τετραπλής έλικας, ανακαλύπτουν και παράγουν πληροφορίες για καινούριες δραστηριότητες. • Διαδικασίες που πρέπει να ενσωματωθούν σε κάθε βήμα του κύκλου χάραξης πολιτικής. • Τοποθέτηση της βασισμένης στην καινοτομία «επιχειρηματικής γνώσης» στο κέντρο της ανάπτυξης. 	<p>ΔΕΑ δεν είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Απομονωμένες ή ad hoc διαδικασίες. • Ένα στοιχείο της βασικής έρευνας. • Ένας τύπος έρευνας αγοράς. • Ένα καθαρά διοικητικό βήμα προς την εξασφάλιση της χρηματοδότησης από το ΕΤΠΑ. • Ένα σύνολο αυστηρών κανόνων που ισχύουν άμεσα σε όλες τις περιφέρειες/ περιοχές.
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΓΝΩΣΗΣ	<p>Η επιχειρηματική γνώση συνδυάζει τη γνώση για την επιστήμη, την τεχνολογία και τη μηχανική με τη γνώση της ανάπτυξης της αγοράς, των βιομηχανικών ανταγωνιστών, το επιχειρηματικό περιβάλλον, τις κοινωνικο-οικονομικές ανάγκες, καθώς και ολόκληρο το σύνολο εισροών και υπηρεσιών που απαιτούνται για την εκκίνηση μιας νέας δραστηριότητας.</p>	<p>Η ΔΕΑ δεν παράγει επιστημονική ή τεχνολογική γνώση.</p>

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	Η ΔΕΑ επιδιώκει την ενοποίηση των επιχειρηματικών γνώσεων που είναι κατακερματισμένες και κατανεμημένες σε πολλούς οργανισμούς, εταιρείες, πανεπιστήμια, πελάτες και χρήστες, εξειδικευμένους προμηθευτές (μερικές από αυτές τις οντότητες βρίσκονται εκτός της περιοχής), μέσω της οικοδόμησης συνδέσεων και εταιρικών σχέσεων μεταξύ των φορέων.	Η ΔΕΑ δεν είναι διαδικασία στην οποία ένας κλειστός αριθμός εμπλεκόμενων φορέων μπορεί να αλληλοεπιδρά αποκλειστικά.
ΣΚΟΠΟΣ	Η ΔΕΑ: <ul style="list-style-type: none"> • Επιτρέπει στις κυβερνήσεις να γνωρίσουν καλύτερα την επικράτειά τους και, ως εκ τούτου, να ενδυναμώσουν τους τοπικούς φορείς για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. • Αποβλέπει στην εξερεύνηση και το άνοιγμα σε ένα νέο πεδίο ευκαιριών (τεχνολογικών και εμπορικών), καινοτομικά υποσχόμενων. 	Η επιχειρηματική ανακάλυψη πρέπει να διακρίνεται από την επιχειρηματική καινοτομία. Οι όροι «καινοτομία» και «ανακάλυψη» δεν πρέπει θεωρούνται συνώνυμοι. Ο πρώτος αναφέρεται στην πραγματική δημιουργία ενός νέου εμπορεύσιμου προϊόντος / υπηρεσίας / διαδικασίας, ενώ ο τελευταίος είναι ευρύτερος και αναφέρεται στα αποτελέσματα μιας κοινής εξερεύνησης τεχνοοικονομικών ευκαιριών.
ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ	Η ΔΕΑ αναμένεται να συμβάλει στον περιφερειακό οικονομικό μετασχηματισμό, ως ο αποφασιστικός σύνδεσμος που επιτρέπει στο σύστημα να αυτοπροσανατολίζεται και να ανανεώνεται.	Η ΔΕΑ δεν είναι στατική διαδικασία, αλλά μεταλλάσσει τα χαρακτηριστικά της ανάπτυξης.

Πηγή: Gianelle, C., D. Kyriakou, C. Cohen and M. Przeor (eds) (2016), *Implementing Smart Specialisation: A Handbook*, Brussels: European Commission, EUR 28053 EN, doi: [10.2791/53569](https://doi.org/10.2791/53569), pp. 17.

Σημαντικά χαρακτηριστικά της ΔΕΑ που προέκυψαν και από την εμπειρία της εφαρμογής της είναι τα παρακάτω.

- Ο κυκλικός χαρακτήρας της ΔΕΑ

Η ΔΕΑ, είναι μια συνεχής κυκλική διαδικασία, απαραίτητη για τη διασφάλιση της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης στους στρατηγικούς στόχους της έξυπνης εξειδίκευσης και για την παρακολούθηση και ανατροφοδότηση ανάλογα με τις εξελίξεις, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχής επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής. Το διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζει τον κυκλικό χαρακτήρα της ΔΕΑ.



Διάγραμμα 2. Ο κυκλικός χαρακτήρας της ΔΕΑ.

- Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης

Η οργάνωση και η τεκμηρίωση που απαιτείται για τη ΔΕΑ προϋποθέτει τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης ως πλατφόρμας για τη διευκόλυνση της αλληλεπίδρασης των εμπλεκόμενων φορέων και το συντονισμό των πολιτικών. Ο δημόσιος τομέας επομένως λειτουργεί ως πάροχος υπηρεσιών που ενεργοποιεί την κοινότητα των χρηστών τους. Δημιουργούνται έτσι νέες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής με έμφαση στο ρόλο της επικοινωνίας και της διαφάνειας, τόσο εντός της δημόσιας διοίκησης όσο και έναντι των εμπλεκόμενων φορέων, προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα της ΔΕΑ. Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η ΔΕΑ δεν αποτελεί μόνον μια σύνθεση προτάσεων που προκύπτουν από την διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, αλλά καταλήγει σε ιεράρχηση και εστίαση των κρίσιμων επιλογών (elimination process).

- Η αναγκαιότητα προσαρμογής της ΔΕΑ στις τοπικές ιδιαιτερότητες

Η ΔΕΑ όπως αναφέρθηκε είναι μια διαδικασία ευέλικτη και τοποκεντρική και επομένως δεν υπάρχει ένας τρόπος ΔΕΑ, που πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να καλύπτει όλες τις περιφέρειες και χώρες. Μία τοποκεντρική προσέγγιση λαμβάνει υπόψη τις τοπικές ιδιαιτερότητες και περιορισμούς, με σκοπό την κινητοποίησή και πιο ενεργή συμμετοχή των τοπικών εταιρών Έτσι, ενώ οι ΔΕΑ μοιράζονται κοινούς στόχους και προτεραιότητες, ο τρόπος εφαρμογής δύναται να διαφέρει ανά περιφέρεια / χώρα.

- Οι τοπικές, περιφερειακές, εθνικές δομές για τη ΔΕΑ

Η ΔΕΑ πυροδότησε τη θεσμοθέτηση νέων δομών, οι οποίες βασίζονται στη συνειδητοποίηση ότι οι προσεγγίσεις από τα κάτω προς τα πάνω, οι οποίες κινητοποιούν τους εμπλεκόμενους φορείς στην επιδίωξη της καινοτομίας, απαιτούν υψηλή συνεργασία για το συνδυασμό της τεχνολογίας με ευκαιρίες της αγοράς.

2. Ευρωπαϊκές Πρακτικές και Εμπειρίες

Ο τρόπος που εφαρμόστηκε η στρατηγική έρευνας και καινοτομίας για έξυπνη εξειδίκευση στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία. Ορισμένα κράτη-μέλη εκπόνησαν μόνον εθνικές στρατηγικές. Άλλα κράτη-μέλη εκπόνησαν μόνον περιφερειακές στρατηγικές και ορισμένα (μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα), τόσο εθνικές, όσο και περιφερειακές στρατηγικές. Χώρες, όπως η Σουηδία από την άλλη, άφησαν τις περιφέρειές τους να αποφασίσουν αν θα εκπονήσουν περιφερειακή στρατηγική (Polverari, 2016). Κατ' επέκταση, εμφανίζονται διαφοροποιήσεις και στον τρόπο που εφαρμόστηκαν οι διαδικασίες επιχειρηματικής ανακάλυψης.

Σης επόμενες παραγράφους παρουσιάζονται οι μηχανισμοί και οι διαδικασίες επιχειρηματικής ανακάλυψης που εφαρμόστηκαν στο πλαίσιο των στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης σε συγκεκριμένα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η λογική ήταν να παρουσιάσουμε, τόσο περιπτώσεις χωρών που είναι αρκετά διαφορετικές από τη δική μας (Βόρειες χώρες), όσο και χώρες που το επίπεδο ανάπτυξής τους, η διοικητική τους παράδοση και η κουλτούρα τους είναι πιο κοντά στη χώρας μας (χώρες του Ευρωπαϊκού Νότου).

2.1. Βόρειες Χώρες

Ως μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Σουηδία, η Φινλανδία και η Δανία, οι οποίες θεωρούνται πρωτοπόρες χώρες στην καινοτομία, υποχρεούνται στο σχεδιασμό στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης για τη συμμετοχή τους στα διαρθρωτικά ταμεία. Σε καμία από τις τρεις χώρες δεν υπήρξε ανάγκη προετοιμασίας μιας καινούριας στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης εκ του μηδενός, διότι προϋπήρχαν περιφερειακές ή εθνικές στρατηγικές καινοτομίας ή στρατηγικές οικονομικής ανάπτυξης με καθορισμένες προτεραιότητες για την έρευνα, την τεχνολογική ανάπτυξη και την καινοτομία. Οι αντίστοιχες κυβερνήσεις υπέδειξαν στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή ότι οι ήδη υπάρχουσες στρατηγικές τους εκπλήρωναν την εκ των προτέρων αιρεσιμότητα 1.1 (Ex ante conditionality 1.1 – EAC 1.1⁵), αν και ενίοτε απαιτούσαν κάποιο βαθμό «μετασχηματισμού» για να διευκρινιστούν ρητά οι τρόποι με τους οποίους ικανοποιούσαν τις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Σε αυτές τις χώρες, η ΔΕΑ ή κάποια άλλη μορφή διαβούλευσης με τους εμπλεκόμενους φορείς, λάμβανε ήδη χώρα στο πλαίσιο προηγούμενων στρατηγικών (Polverari, 2016).

2.1.1. Φινλανδία

Η Φινλανδία (Mickus κ.ά. 2017), δεν έχει μια ενιαία εθνική Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης, αλλά αρκετά έγγραφα^{6,7,8} λειτουργούν ως ένα εθνικό πλαίσιο που καθορίζει τις στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης των 18

⁵ European Commission, Directorate-General Regional and Urban Policy (2014) Guidance on Ex ante Conditionalities for the European Structural and Investment Funds, PART II, 13 February 2014, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/eac_guidance_esif_part2_en.pdf.

⁶ Renewing Finland: the direction of research and innovation policy 2015–2020. Research and Innovation Council, 5 November 2014, [link](#).

⁷ Finnish Government's resolution on the comprehensive reform of research institutes and research funding: deeper cooperation between higher education institutions and research institutes 2015-2017, [link](#).

⁸ Finland's Strategy and Roadmap for Research Infrastructures 2014-2020, [link](#).

περιφερειών της χώρας. Ο συντονισμός των υπουργείων^{9,10,11}, υπουργικών ομάδων¹² και λοιπών φορέων¹³ που ασχολούνται με την έξυπνη εξειδίκευση και την καινοτομία σε εθνικό επίπεδο γίνεται από το ίδιο το γραφείο του Πρωθυπουργού, δεδομένης και της σημασίας της καινοτομίας για τη χώρα.

Σε περιφερειακό επίπεδο, όλες οι περιφέρειες όρισαν RIS3, οι οποίες είναι διαρθρωμένες ως μέρος των υφιστάμενων Περιφερειακών (Αναπτυξιακών) Στρατηγικών και όχι ως διακριτές στρατηγικές. Η ενεργοποίηση των RIS3 στις περιφέρειες γίνεται μέσω διαφόρων προγραμμάτων, όπως το Πρόγραμμα Καινοτόμων Πόλεων (Innovative Cities Programme – INKA¹⁴), η Στρατηγική Έξι Πόλεων¹⁵ και το πρόγραμμα «Φινλανδία 100 – πακέτο ανανέωσης» (Finland 100 – renewal package¹⁶), όπου η κυβέρνηση εστιάζει, μεταξύ άλλων, στη χρηματοδότηση νέων συμπράξεων μεταξύ του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα (ΣΔΙΤ) (με τον τίτλο «μηχανές ανάπτυξης»). Επιπλέον, με σκοπό την επικαιροποίηση των περιφερειακών στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης και την προετοιμασία για την προσεχή περίοδο προγραμματισμού 2021-2027 διεξήχθη σε εθνικό κλίμακα ανάλυση των κύριων πλεονεκτημάτων των περιφερειών στην έξυπνη εξειδίκευση (Owal Group Oy, 2017).

Ως εκ τούτου, **η διαδικασία της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την πολιτική για την έρευνα και την καινοτομία** και αυτή με τη σειρά της, με την αναπτυξιακή πολιτική, τόσο σε εθνικό, όσο και σε περιφερειακό επίπεδο. Αντίστοιχα, η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης φαίνεται να αποτελεί συστατικό στοιχείο της αναπτυξιακής πολιτικής και να διεξάγεται ποικιλοτρόπως και όχι ως ανεξάρτητη διαδικασία που υπάγεται αυστηρά κάτω από μια διακριτή στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης. Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης είναι συνεχής και πλήρως ενσωματωμένη στην αναπτυξιακή στρατηγική υπηρετώντας του τομείς εξειδίκευσης της οικονομίας, που ούτως ή άλλως έχουν τεθεί σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο. Είναι μάλιστα ενδεικτικό, ότι συνήθως δεν υπάρχουν ξεχωριστές προσκλήσεις για έργα σχετικά με τις RIS3, αλλά υπάρχουν πρόσθετες διατάξεις στα κριτήρια χρηματοδότησης των σχετικών έργων.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το παράδειγμα της Φινλανδίας στην προσπάθεια ενσωμάτωσης της κοινωνίας των πολιτών στη ΔΕΑ, για τη μετάβαση από τη συνεργασία τριπλού στη συνεργασία του τετραπλού έλικα. Απαιτήθηκε σημαντική και συστηματική προσπάθεια από μέρους της κεντρικής διοίκησης και των περιφερειών προς την κατεύθυνση αυτή. Τα διαδοχικά βήματα που έγιναν περιλάμβαναν την ενημέρωση, τη διαβούλευση με τις ομάδες ενδιαφέροντος (κυρίως μέσω διαδικτυακών ερευνών), την προσέγγιση των ομάδων αυτών μέσω της συμμετοχής στις συναντήσεις τους, την ενσωμάτωσή τους στις συναντήσεις που αφορούσαν στη RIS3 και τέλος τη συμπερίληψή τους στην υλοποίηση ενός έργου της RIS3 που αφορούσε σε

⁹ Ministry of Economic Affairs and Employment, <https://tem.fi/>.

¹⁰ Ministry of Interior Affairs, <https://intermin.fi/>.

¹¹ Ministry of Foreign Affairs, <https://um.fi/>.

¹² Υπουργική ομάδα εργασίας για την βιο-οικονομία και τις καθαρές λύσεις, που καλύπτει τομείς σχετικούς με την επεξεργασία ξύλου και νέων προϊόντων βασισμένων σε δασικούς πόρους, καθώς και υπουργική ομάδα εργασίας για τη μεταρρύθμιση των λειτουργικών πρακτικών για την ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών και τη στήριξη ενός ψηφιακού περιβάλλοντος φιλικού προς τις επιχειρήσεις.

¹³ Συμβούλιο Έρευνας και Καινοτομίας, υπεύθυνο για τη στρατηγική της Φινλανδίας για την επιστήμη και την καινοτομία. Αποτελεί διαρκές όργανο, όπου προεδρεύει ο ίδιος ο Πρωθυπουργός.

¹⁴ Για λεπτομέρειες βλέπε, <https://tem.fi/hankesivut?hmmuus=TEM040:00/2012>.

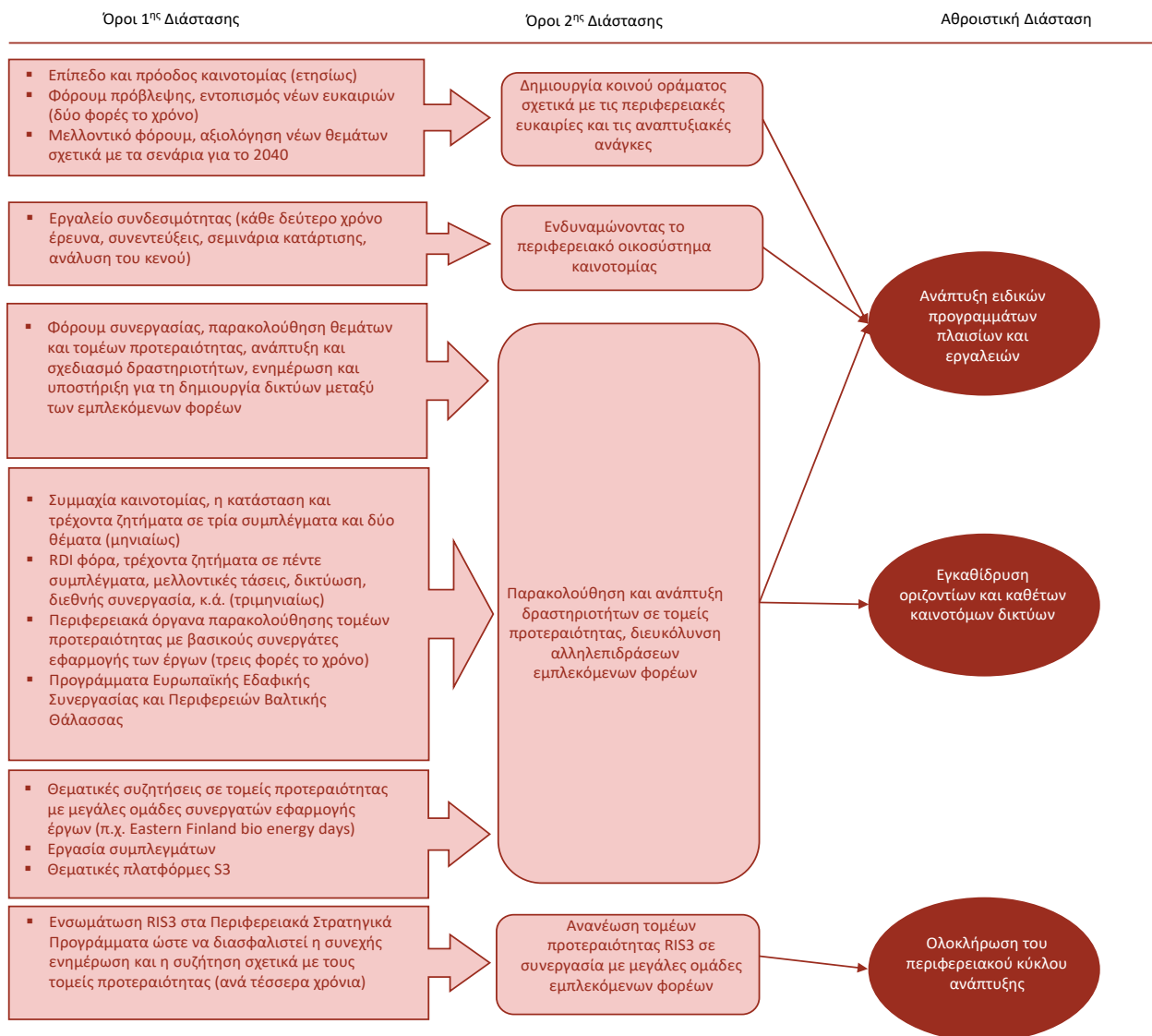
¹⁵ Για λεπτομέρειες βλέπε, <https://6aika.fi/en/frontpage/>.

¹⁶ Prime Minister's Office (2017b) (in English). Finland, a land of solutions Mid-term review Government Action Plan 2017–2019, Government publications 7/2017 (in English): <https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/321857/Government+action+plan+28092017+en.pdf>

έναν τομέα ενδιαφέροντός τους¹⁷. Αναλογικά, μια τέτοια διαδικασία στην Ελλάδα θα περιλάμβανε τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός έργου σε μία ελληνική περιφέρεια με την ενεργό συμμετοχή μίας ομάδας στόχου, όπως π.χ. τους νέους μιας περιοχής που πλήττεται από υψηλή νεανική ανεργία και νεανική μετανάστευση και οι οποίοι συνήθως δε συμμετέχουν στο σχεδιασμό των πολιτικών.

Σε πρόσφατη εργασία (Roman κ.ά. 2018, σελ. 7) επιχειρήθηκε η απεικόνιση των σημαντικότερων πρακτικών που εφαρμόζονται στο πλαίσιο της επιχειρηματικής ανακάλυψης στη Φινλανδία, βάσει τριών διαστάσεων. Πρώτον, αναπτύχθηκαν συγκεκριμένα πλαίσια και εργαλεία στις περιφέρειες για να διευκολυνθεί η δημιουργία ενός κοινού οράματος σχετικά με τις περιφερειακές ευκαιρίες και τις αναπτυξιακές ανάγκες, και για να ενισχυθεί το περιφερειακό οικοσύστημα καινοτομίας. Δεύτερον, οι περιφέρειες δημιούργησαν οριζόντια και κάθετα δίκτυα καινοτομίας για την παρακολούθηση και ανάπτυξη δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τομείς προτεραιότητας της έξυπνης εξειδίκευσης και για τη διευκόλυνση των αλληλεπιδράσεων των εμπλεκόμενων φορέων. Τα δίκτυα αυτά ήταν κυρίως περιφερειακά. Ωστόσο, οι περιφέρειες συμμετείχαν ενεργά στα υπάρχοντα εθνικά και διεθνή δίκτυα. Τρίτον, όλες οι φινλανδικές περιφέρειες είχαν ενσωματώσει συζητήσεις για την στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης στο πλαίσιο των Περιφερειακών Στρατηγικών τους. Αυτό εξασφάλισε την τακτική επανεξέταση της στρατηγικής για την έξυπνη εξειδίκευση και τη σύνδεσή της με την αναπτυξιακή στρατηγική, αλλά και την ενδεχόμενη ενημέρωσή της κάθε τέσσερα χρόνια. Το διάγραμμα που ακολουθεί δείχνει τις ΔΕΑ που εφαρμόστηκαν και πως αθροίζονται στις τρεις διαστάσεις.

¹⁷ Roman, M. (2018) Mechanisms to involve "Fourth Helix" in Smart Specialisation strategy development : The case of Finnish regions, Παρουσίαση στο SMARTER 2018 Conference, Sevilla, 26-28.9.2018.



Διάγραμμα 3. Κύριοι μηχανισμοί για συνεχή ΔΕΑ

Πηγή: Roman, M., Nyberg, T., & Fellnhofer, K. (2018) [Smart specialisation in Finnish Regions: How to facilitate continuous Entrepreneurial Discovery Process?](#) In B. Nunes, A. Emrouznejad, D. Bennett, & L. Pretorius (Eds.), *Towards Sustainable Technologies and Innovation: 27th Annual Conference of the International Association for Management of Technology* (pp. 1-16), σελ. 8.

Τα βασικά σημεία ενδιαφέροντος της ΔΕΑ της Φινλανδίας είναι τα ακόλουθα:

- ▶ Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης είναι συνεχής και πλήρως ενσωματωμένη στην αναπτυξιακή στρατηγική υπηρετώντας του τομείς εξειδίκευσης της οικονομίας, που ούτως ή άλλως έχουν τεθεί σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο.
- ▶ Οι τομείς εξειδίκευσης προτείνονται από το εθνικό επίπεδο σχεδιασμού στο περιφερειακό επίπεδο.

- ▶ Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης χαρακτηρίζεται από ποικιλία και δυναμισμό (δημιουργία πλατφορμών και μηχανισμών για διευκόλυνση δια- και ενδοπεριφερειακών αλληλεπιδράσεων, κ.ο.κ.).
- ▶ Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης δύναται να υπερβαίνει τα διοικητικά όρια των περιφερειών, καθώς πολλά αναπτυξιακά προγράμματα έχουν διαφορετική γεωγραφική αναφορά.
- ▶ Η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα και της κοινωνίας των πολιτών θεωρείται σημαντική και επιδιώκεται ενεργά. Οι συμμετέχοντες έχουν οφέλη από τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες (πληροφόρηση σχετικά με τις αναδυόμενες τεχνολογικές και εμπορικές ευκαιρίες, διασυνδέσεις, θερμοκοιτίδες γνώσης, κ.ά.).

2.1.2. Σουηδία, Δανία

Αντίστοιχες περιπτώσεις με την Φινλανδία και για παρόμοιους λόγους, είναι αυτές της Σουηδίας (Mickus κ.ά. 2017, Hallonsten κ.ά. 2018) και της Δανίας (Christensen, 2017). Αμφότερες οι χώρες αυτές έχουν ένα σύστημα προώθησης της καινοτομίας που προσομοιάζει με αυτό της Φινλανδίας, και στο οποίο η στρατηγική έξιπυνη εξειδίκευσης είναι συνδεδεμένη με την πολιτική για την έρευνα και την καινοτομία, καθώς και την αναπτυξιακή πολιτική.

Τόσο στη Σουηδία, όσο και τη Δανία δίνεται μεγάλη έμφαση στο συνεχή διάλογο και σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την έξιπυνη εξειδίκευση. Ο μικρός πληθυσμός των χωρών αυτών και η κουλτούρα συνεργασίας που υπάρχει, διευκολύνουν τη στενή συνεργασία και επικοινωνία των εμπλεκόμενων φορέων. Συχνά, η συνεργασία αυτή υπερβαίνει τους διαχωρισμούς μεταξύ εθνικού και περιφερειακού επιπέδου, όπως και τα διοικητικά όρια συγκεκριμένων περιοχών.¹⁸ Σε μεγαλύτερες κλίμακες χώρου χρησιμοποιούνται δίκτυα και κοινές ομάδες εργασίας. Έτσι, η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης είναι διαρκής και συνδεδεμένη τόσο με την πολιτική για την καινοτομία, όσο και με την αναπτυξιακή πολιτική, τόσο σε εθνικό, όσο και σε περιφερειακό/ τοπικό επίπεδο.

Λόγω των διαφορετικών διαδικασιών RIS3, που εφαρμόζονται ανά περιφέρεια δεν ακολούθησαν όλες οι περιφέρειες των δύο αυτών χωρών την ίδια εφαρμογή της ΔΕΑ και δεν υπάρχει καθολική περιγραφή της. Γενικά, όμως, όλες οι περιφέρειες εφαρμόζουν διαδικασίες επιχειρηματικής ανακάλυψης.

Τα βασικά σημεία ενδιαφέροντος της ΔΕΑ της Σουηδίας και της Δανίας είναι τα ακόλουθα:

- ▶ Υπάρχει συμπληρωματικότητα μεταξύ του εθνικού και του περιφερειακού επιπέδου, όσον αφορά στη στρατηγική έξιπυνη εξειδίκευσης και κατ' επέκταση τη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης.
- ▶ Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης σε εθνικό επίπεδο είναι ημίμα της εθνικής πολιτικής για την έρευνα, την καινοτομία και την ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, ως διαδικασία έχει εμπεδωθεί από τους συμμετέχοντες στην τετραπλή έλικα των χωρών αυτών.
- ▶ Προωθούνται ενεργά συμπράξεις δημόσιου – ιδιωτικού τομέα, στο πλαίσιο διαδικασιών ανάλογων με αυτών της επιχειρηματικής

¹⁸ Η συγκεκριμένη επισήμανση έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την Ελλάδα και θα μπορούσε να αποτελέσει καλή πρακτική, λόγω του μικρού μεγέθους των περισσότερων ελληνικών περιφερειών στις οποίες συχνά δεν υπάρχουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την σύνθεση ενός αποτελεσματικού οικοσυστήματος καινοτομίας.

ανακάλυψης, τόσο σε εθνικό (π.χ. «Φόρουμ της Στρατηγικής της Δανίας για την Πολιτική Συσπείρωσης και Δικτύωσης»), όσο και σε περιφερειακό/τοπικό επίπεδο (π.χ. Stockholm Business Alliance), για τον καλύτερο συντονισμό και τη μεγαλύτερη συμμετοχή των επιχειρήσεων στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των διαδικασιών αυτών. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα γεωγραφικά κριτήρια δύνανται να είναι λιγότερο σημαντικά από τα θεματικά.

- ▶ Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης συχνά στοχεύει σε ένα απτό αποτέλεσμα (result-based), προκειμένου να δημιουργείται κίνητρο στον επιχειρηματικό κόσμο να συμμετέχει.
- ▶ Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης χαρακτηρίζεται από ποικιλία και δυναμισμό (διαδικτυακές πλατφόρμες, συναντήσεις με φυσική παρουσία, εργαστήρια, ομάδες εργασίες, σεμινάρια, κ.ά.).
- ▶ Αξιοποίηση δημόσιων κεφαλαίων ως κίνητρο για τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων σε καινοτόμες δραστηριότητες.

2.2. Νότια Ευρώπη

Οι περιπτώσεις της Ιταλίας και της Πορτογαλίας είναι πιο οικείες με της χώρας μας. Ωστόσο, συναντάμε διαφορές που ανάγονται στο διοικητικό σύστημα της κάθε χώρας και τον δυναμισμό της οικονομίας της.

2.2.1. Ιταλία

Η Ιταλία, σε αντίθεση με τις σκανδιναβικές χώρες, διαθέτει διακριτή «Εθνική Στρατηγική για την Έξυπνη Εξειδίκευση 2015-2020» (SNSI), όπως επίσης και περιφερειακές στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η εθνική στρατηγική περιλάμβανε πέντε εθνικούς θεματικούς τομείς, όσο και δώδεκα θεματικούς τομείς περιφερειακής εξειδίκευσης. Επίσης, από το 2016, και οι 21 περιφέρειες (συμπεριλαμβανομένων των αυτόνομων επαρχιών του Bolzano και του Trento) είχαν θεσπίσει περιφερειακή RIS3. Σημειώνεται ότι υπήρξε αντιστοίχιση των θεματικών τομέων των περιφερειακών στρατηγικών με τους θεματικούς τομείς περιφερειακής εξειδίκευσης, που είχαν υποδειχθεί σε εθνικό επίπεδο.

Λόγω και της διοικητικής της δομής και διάρθρωσης και του ισχυρού ρόλου των περιφερειακών της διοικήσεων, η Ιταλία έχει υιοθετήσει ένα μοντέλο πολύ-επίπεδης και πολύ-συμμετοχικής διακυβέρνησης, που προωθεί τη συνεργασία μεταξύ εθνικού και περιφερειακού επιπέδου, τη διαπεριφερειακή συνεργασία, τη δημιουργία δικτύων, την ενεργοποίηση των συμπράξεων δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ) στην υλοποίηση της S3, την αντιστοίχιση με χρηματοδοτικά εργαλεία και την ανάδειξη διεθνών και εθνικών κοινών γεωστρατηγικών προτεραιοτήτων (Pianta, 2017).

Ενδεικτική είναι η περίπτωση του βασικού επιτελικού φορέα, (σε ελεύθερη μετάφραση) της Μονάδας Ελέγχου (Cabina di regia)¹⁹, που αποτελείται από εκπροσώπους τόσο της κεντρικής διοίκησης, όσο των Περιφερειών και των Αυτόνομων Περιοχών. Επίσης, οι τομείς της S3 έχουν συμπεριληφθεί στα Εθνικά Επιχειρησιακά Προγράμματα (Programmi Operative Nazionali – PON) και τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (Programmi Operativi Regionali – POR) των διαρθρωτικών ταμείων, τα οποία λειτουργούν συμπληρωματικά μεταξύ τους.

¹⁹ Βλέπε, <http://www.governo.it/it/approfondimento/cabina-di-regia-benessere-italia/13660>.

Κατ' επέκταση, η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης μεταξύ του εθνικού και του περιφερειακού επιπέδου χαρακτηρίζεται και αυτή από συμπληρωματικότητα. Σε εθνικό επίπεδο, η ΔΕΑ²⁰, αποτέλεσε σημαντικό εργαλείο κατά την περίοδο του προγραμματισμού για την προγραμματική περίοδο 2014 – 2020 και της εκπόνησης της Εθνικής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης. Κατά την περίοδο αυτή, τέθηκαν ως επιδιώξεις ο προσανατολισμός προς τις επιχειρήσεις (business centric) και η διασφάλιση της συνεχούς συμμετοχής των εταιρειών στη διαδικασία, ιδιαίτερα εκείνων που καινοτομούν ή θα μπορούσαν να γίνουν πιο καινοτόμες.

Συγκεκριμένα, η ΔΕΑ εφαρμόστηκε σε δύο κύριες φάσεις:

- Μια πρώτη προπαρασκευαστική φάση, με στόχο τον καθορισμό των πιθανών σεναρίων των εργασιών και την προετοιμασία ενός πρώτου σχεδίου της S3. Κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής χρησιμοποιήθηκαν και τα αποτελέσματα της προηγούμενης προγραμματικής περιόδου 2007-2013. Στόχος ήταν να ολοκληρωθούν οι συντονισμένες εργασίες των περιφερειών που είχαν τεθεί σε εφαρμογή από το δεύτερο εξάμηνο του 2013 για τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα και να ολοκληρωθεί το Σχέδιο Βιομηχανικής Ανάπτυξης (υλοποιούνταν εκείνη την περίοδο) κατά το πρώτο εξάμηνο του 2014.
- Μια δεύτερη φάση, η οποία, ξεκινώντας από τα αποτελέσματα της προπαρασκευαστικής φάσης, επεδίωξε τη λήψη λεπτομερών ενδείξεων σχετικά με τις πιο ελπιδοφόρες τεχνολογικές κατευθύνσεις και τους κύριους τομείς προτεραιότητας, καθώς και την αναγνώριση των πιο σημαντικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι περιφέρειες. Ο στόχος ήταν να γίνει ένας ακριβέστερος καθορισμός των τομέων εξειδίκευσης και των βασικών τομέων παρέμβασης της στρατηγικής, με τον εντοπισμό των σχετικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών. Αυτή η φάση χαρακτηρίστηκε από τρεις θεμελιώδεις δραστηριότητες:
- Διαδικτυακή διαβούλευση: συλλέχθηκαν διαδικτυακά πληροφορίες μέσω ενός ερωτηματολογίου, συλλέχθηκαν γνωμοδοτήσεις απευθείας από τις εταιρείες, τα πανεπιστήμια, τους ερευνητικούς φορείς και οργανισμούς, τα κέντρα διάχυσης της γνώσης και μεταφοράς τεχνολογίας, κ.λπ.
- Εκπόνηση θεματικών πινάκων: οργανώθηκαν 7 εργαστήρια όπου, μέσω άμεσης αλληλεπίδρασης με τους εμπλεκόμενους φορείς, συζητήθηκε και αναλύθηκε το περιεχόμενο και η προστιθέμενη αξία των θεματικών περιοχών της έξυπνης εξειδίκευσης.
- Αναθεώρηση και εμπάθυνση των αποτελεσμάτων των θεματικών πινάκων: διεξήχθη μια τελευταία ανάλυση για την πιθανή αναθεώρηση των θεματικών πινάκων, βάσει των αποτελεσμάτων που προέκυψαν.

Ήδη από την έναρξη της επιχειρηματικής ανακάλυψης βασική επιδίωξη υπήρξε να αυτονομηθεί ως διαδικασία και να καταστεί συστατικό της διαδικασίας παραγωγής καινοτομίας. Για το λόγο αυτό, ταυτόχρονα με τη ΔΕΑ, προωθήθηκαν και άλλες δράσεις που ήταν συμπληρωματικές ή/και υποστηρικτικές της επιχειρηματικής ανακάλυψης (δίκτυα συνεργασίας και συμπράξεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, φορολογικά κίνητρα για τις νεοφυείς επιχειρήσεις και τις επιχειρήσεις που καινοτομούν, κ.ά.).

Μεγάλη δραστηριότητα σχετικά με την επιχειρηματική ανακάλυψη εμφανίζουν οι περιφέρειες της χώρας, οι οποίες συνεργάζονται μεταξύ τους τόσο στο πλαίσιο εθνικών πρωτοβουλιών, όσο και αυτοβούλως, ενώ επίσης προσπαθούν να ενταχθούν σε ευρωπαϊκά δίκτυα συνεργασίας. Οι περιφέρειες υλοποιούν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων (focus groups, ηλεκτρονικές πλατφόρμες, τεχνολογικές προοπτικές διερεύνησης, κ.ο.κ.) εμπλέκοντας φορείς είτε από την τετραπλή, είτε την τριπλή έλικα. Η στόχευση των περιφερειών είναι κοινή, από την άποψη ότι και αυτές επιδιώκουν να δημιουργήσουν τις συνθήκες εκείνες που θα δώσουν ώθηση στην ανάδειξη καινοτόμων έργων. Ωστόσο, η πορεία που ακολουθούν οι περιφέρειες δύναται να διαφέρει μεταξύ τους²¹.

²⁰ Βλέπε, [link](#) (Ιταλική έκδοση μόνο).

²¹ Βλέπε, [link](#).

Τα βασικά σημεία ενδιαφέροντος της ΔΕΑ της Ιταλίας είναι τα ακόλουθα:

- ▶ Οι τομείς προτεραιότητας ορίστηκαν από την κεντρική διοίκηση όχι μόνο σε εθνικό, αλλά και σε περιφερειακό επίπεδο, κατόπιν, ωστόσο, ανάλυσης των περιφερειακών δυνατοτήτων και σχετικής διαβούλευσης. Οι εθνικοί τομείς προτεραιότητας ενσωματώθηκαν και σε άλλα κείμενα πολιτικής, πέραν της εθνικής στρατηγικής. Οι περιφέρειες προσάρμοσαν τους τομείς προτεραιότητάς τους σε αυτούς που υποδείχθηκαν σε εθνικό επίπεδο.
- ▶ Τα εργαλεία εφαρμογής των RIS3 στην Ιταλία σχεδιάστηκαν έως και την αναλυτική πρόσκληση από την κεντρική διοίκηση. Οι περιφέρειες επέλεξαν αυτά που ήθελαν να εφαρμόσουν ανάλογα με τις ανάγκες τους.
- ▶ Επιχειρήθηκε η επιχειρηματική ανακάλυψη να καταστεί συστατικό της διαδικασίας παραγωγής καινοτομίας.
- ▶ Αναγνωρίστηκε ο κρίσιμος ρόλος του ιδιωτικού τομέα στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της επιχειρηματικής ανακάλυψης και επιδιώχθηκε η κινητοποίησή του στο μέγιστο δυνατό βαθμό.
- ▶ Προωθήθηκαν οι διαπεριφερειακές συνεργασίες (ενίοτε και με περιφέρειες άλλων κρατών-μελών), σε θέματα εθνικού ενδιαφέροντος.
- ▶ Προωθήθηκαν οι ευρωπαϊκές συνεργασίες και η ένταξη των περιφερειών σε ευρωπαϊκά δίκτυα.

2.2.2. Πορτογαλία

Η στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης της Πορτογαλίας (Corado, 2017) αποτελείται από μια εθνική και επτά περιφερειακές στρατηγικές. Ο ρυθμός υλοποίησης της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης και προώθησης της επιχειρηματικής ανακάλυψης ήταν ανομοιογενής. Την περίοδο για την οποία υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία²², η εφαρμογή της ΔΕΑ σε εθνικό επίπεδο περιορίστηκε στην αρχική διαβούλευση για την χάραξη της στρατηγικής²³ και σε περιφερειακό επίπεδο στην πρωτοβουλία της Επιτροπής Συντονισμού της Περιφέρειας Centro (CCDR Centro²⁴) για την έναρξη μιας διαδικασίας τεσσάρων πλατφορμών καινοτομίας με ομάδες εργασίας αποτελούμενες από ειδικούς. Ως πιθανή αιτία αυτής της κατάστασης θεωρείται η αδυναμία των δομών να ανταποκριθούν στις αυξημένες υποχρεώσεις και η ευθυγράμμιση των περιφερειακών RIS3 με την εθνική, που οδήγησε στην απομείωση τους.

Ο Οργανισμός Καινοτομίας, ο αρμόδιος φορέας υλοποίησης της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης, επρόκειτο να αναλάβει δράση για την επανεκκίνηση της ΔΕΑ σε εθνικό επίπεδο, που θα μπορούσε να αποτελέσει ένα θετικό προηγούμενο για την προώθηση των αναγκαίων διαδικασιών και στις περιφέρειες. Μάλιστα, προτίθετο να αναπτύξει πρωτοβουλία για την αναθεώρηση των εθνικών και περιφερειακών στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης, αποσκοπώντας έτσι, στην επανέναρξη της ΔΕΑ. Ωστόσο, υπήρχε προβληματισμός για το κατά πόσο κάτι τέτοιο θα ήταν εφικτό τη στιγμή που είχε διακοπεί η ροή της διαδικασίας.

²² Δεν βρέθηκαν στοιχεία για την τελευταία διετία.

²³ Jornadas de Reflexão Estratégica, https://www.fct.pt/esp_inteligente/jornadas.phtml.pt.

²⁴ Βλέπε, <http://www.ccdrc.pt/>.

Μια άλλη δράση του Οργανισμού Καινοτομίας αφορούσε στη διερεύνηση των πιθανών συμπληρωματικότητας μεταξύ της εθνικής και των περιφερειακών στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης, αξιοποιώντας τις εκθέσεις παρακολούθησης της S3 και τις εργασίες για θεματικές ατζέντες E&K στο πλαίσιο του Εθνικού Σχεδίου για την Επιστήμη και την Τεχνολογία (National Science and Technology Plan – NSTP 2017-2020). Τέλος, υπήρχε η εκτίμηση ότι μια σειρά προγραμμάτων, τα οποία ήδη είχαν ξεκινήσει να υλοποιούνται (Start-Up Portugal για την προώθηση νεοφυών επιχειρήσεων, Πρόγραμμα INTERFACE για την προώθηση συνεργιών μεταξύ ακαδημαϊκού και βιομηχανικού τομέα, παροχή συμβουλών από τον Οργανισμό Καινοτομίας σε επιχειρηματικούς φορείς πριν την πρόσβαση σε επιχειρηματικά κεφάλαια, κ.ά.), θα αναζωπύρωναν το ενδιαφέρον για τη ΔΕΑ, ιδίως από πλευράς του επιχειρηματικού κόσμου.

Τα βασικά σημεία ενδιαφέροντος της ΔΕΑ της Πορτογαλίας είναι τα ακόλουθα:

- ▶ Σε όλη αυτήν την προσπάθεια, η βασική αλυσίδα ενεργειών²⁵ υπήρξε η ακόλουθη: η κεντρική διοίκηση κινητοποίησε τις περιφέρειες, αυτές τους δήμους και αυτοί τις επιχειρήσεις. Ο ρόλος της κεντρικής διοίκησης υπήρξε σημαντικός ακόμη και σε μία χώρα με ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο ανάπτυξης και αποκέντρωσης των εξουσιών στις περιφέρειες. Η συνεργασία της κεντρικής διοίκησης και των περιφερειών υπήρξε ουσιαστική.
- ▶ Οι τομείς προτεραιότητας ορίστηκαν από την κεντρική διοίκηση τόσο σε εθνικό, όσο και σε περιφερειακό επίπεδο, χωρίς κατ' ανάγκη να συμπίπτουν ή οι δεύτεροι να αποτελούν εξειδίκευση των πρώτων.
- ▶ Υπήρξε αυξημένο διαχειριστικό βάρος για τη διοίκηση από τη διαδικασία της έξυπνης εξειδίκευσης και της επιχειρηματικής ανακάλυψης, που δυσχέρανε την υλοποίησή της.
- ▶ Υπήρξε ουσιαστικά διακοπή της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης, ενώ για την επανέναρξή της εκτιμήθηκε ότι θα απαιτούνταν σημαντική προσπάθεια.

2.3. Σύνοψη μηχανισμών ΔΕΑ από τις εξεταζόμενες χώρες

Στον παρακάτω Πίνακα, συγκεντρώνουμε τα βασικά σημεία ενδιαφέροντος από τις χώρες που αναλύθηκαν.

Πίνακας 2. Σύνοψη μηχανισμών ΔΕΑ από τις εξεταζόμενες χώρες

Χώρα	Βασικά σημεία ΔΕΑ
Φινλανδία	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης είναι πλήρως ενσωματωμένη στην αναπτυξιακή στρατηγική και την στρατηγική έρευνας και καινοτομίας της χώρας, υπηρετώντας του στόχους και τους τομείς, που ούτως ή άλλως έχουν τεθεί σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο. ▶ Ο ρόλος της κεντρικής διοίκησης είναι να διευκολύνει τη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης και να την αναζωογονεί.

²⁵ Αν και σε μεγάλο βαθμό η διαδικασία δεν ήταν απολύτως γραμμική.

Χώρα	Βασικά σημεία ΔΕΑ
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης χαρακτηρίζεται από ποικιλία και δυναμισμό ως προς τα εργαλεία και τις προσεγγίσεις (δημιουργία πλατφορμών και μηχανισμών για διευκόλυνση δια- και ενδοπεριφερειακών αλληλεπιδράσεων, κ.ο.κ.). ▶ Η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα θεωρείται σημαντική και επιδιώκεται ενεργά μέσω κινήτρων.
Σουηδία – Δανία	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Όπως και στην περίπτωση της Φινλανδίας, η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης είναι πλήρως ενσωματωμένη στην αναπτυξιακή στρατηγική και την στρατηγική έρευνας και καινοτομίας της χώρας, τους μηχανισμούς και τα εργαλεία που ήδη αξιοποιούνται. ▶ Ομοίως, δίνεται έμφαση στην διαπεριφερειακότητα, ενώ δεν τηρούνται πάντοτε τα διοικητικά όρια των περιφερειών. ▶ Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης στοχεύει σε ένα από αποτέλεσμα (result-based), προκειμένου να δημιουργείται κίνητρο στον επιχειρηματικό κόσμο να συμμετέχει. Παράλληλα, δίνονται και άλλα κίνητρα για τη συμμετοχή των φορέων στις σχετικές διαδικασίες.
Ιταλία	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Η κεντρική διοίκηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όχι μόνο σε εθνικό, αλλά και σε περιφερειακό επίπεδο. Ο ρόλος αυτός εκτείνεται από τον καθορισμό των τομέων προτεραιότητας έως και τον σχεδιασμό των εργαλείων εφαρμογής, ακόμη και των αναλυτικών προσκλήσεων. Οι περιφέρειες επιλέγουν ανάλογα με τις ανάγκες τους. ▶ Επιχειρήθηκε η επιχειρηματική ανακάλυψη να καταστεί συστατικό της διαδικασίας παραγωγής καινοτομίας. ▶ Αναγνωρίστηκε ο κρίσιμος ρόλος του ιδιωτικού τομέα στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της επιχειρηματικής ανακάλυψης και επιδιώχθηκε η κινητοποίησή του στο μέγιστο δυνατό βαθμό. ▶ Προωθήθηκαν οι διαπεριφερειακές και η ένταξη των περιφερειών σε ευρωπαϊκά δίκτυα. ▶ Σχεδιάστηκαν εργαλεία εφαρμογής σε κεντρικό επίπεδο και διατέθηκαν στις Περιφέρειες προς αξιοποίηση, ανάλογα με τις ανάγκες τους
Πορτογαλία	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Η κεντρική διοίκηση ορίζει τους τομείς προτεραιότητας σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο. ▶ Αναγνώριση των απαιτήσεων και του διαχειριστικού βάρους που συνεπάγεται η ΔΕΑ. ▶ Αναγνώριση της συνέχειας της διαδικασίας και της προσπάθειας που απαιτείται για την επανεκκίνησή της σε περίπτωση διακοπής της.

3. Ελληνική Πρακτική και Εμπειρία

Η στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης της Ελλάδας (Amanatidou, 2017) αναπτύχθηκε τόσο σε εθνικό, όσο και περιφερειακό επίπεδο (μία εθνική στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης και 13 περιφερειακές) κατά την περίοδο 2013 – 2015 ακολουθώντας ένα υβριδικό μοντέλο.

Οι μηχανισμοί και οι διαδικασίες της επιχειρηματικής ανακάλυψης εφαρμόστηκαν σε εθνικό επίπεδο τόσο στο σχεδιασμό, όσο και την εφαρμογή της S3. Σε εθνικό επίπεδο, καθορίστηκαν οκτώ τομείς προτεραιότητας της S3²⁶. Οι προτεραιότητες αυτές αναλύθηκαν περαιτέρω μέσω διαβουλεύσεων που οργανώθηκαν από τη ΠΓΕΤ, με συμμετέχοντες υπεύθυνους χάραξης πολιτικής από δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς και φορείς (ακαδημία και επιχειρήσεις). Η «[Εθνική Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση 2014-2020](#)» αποτελεί έργο της ΓΓΕΤ και αποτέλεσμα αυτών των διαδικασιών. Υιοθετήθηκε τον Ιούλιο του 2015 από το «Συμβούλιο για τη Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης». Η υιοθέτηση της στρατηγικής συνοδεύτηκε από την έγκριση του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα· Επιχειρηματικότητα· Καινοτομία» (ΕΠΑΝΕΚ), το οποίο περιλαμβάνει μεγάλο μέρος των δράσεων που περιγράφονται στη στρατηγική (NRFP, 2016).

Σε περιφερειακό επίπεδο, αναπτύχθηκαν δεκατρείς RIS3. Σύμφωνα με τον Κοινοτικό κ.ά. (2014) τόσο οι εθνικές, όσο και οι περιφερειακές αρχές ήταν διστακτικές στην υιοθέτηση της προσέγγισης της έξυπνης εξειδίκευσης θεωρώντας ότι θα περιόριζε τη δυνατότητα χάραξης πολιτικής και θα αποτελούσε μια πηγή έντασης με τους εμπλεκόμενους φορείς. Ακολουθώντας τις συστάσεις των εμπειρογνομώνων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της [Πλατφόρμας S3](#),²⁷ οι περιφέρειες ανέθεσαν την ανάπτυξη των RIS3 σε εξωτερικούς συμβούλους οι οποίοι σε συνεργασία με τις Περιφερειακές Αρχές πραγματοποίησαν διαβουλεύσεις με φορείς από την ακαδημαϊκή, ερευνητική και επιχειρηματική κοινότητα. Σε περιφερειακό επίπεδο, το κύριο χρηματοδοτικό όργανο είναι το εκάστοτε Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (ΠΕΠ) και οι προσκλήσεις προκηρύσσονται από τις αντίστοιχες διαχειριστικές αρχές.

3.1. Μηχανισμοί και Διαδικασίες Επιχειρηματικής Ανακάλυψης

Το πρώτο βήμα της ΔΕΑ σε εθνικό επίπεδο περιλάμβανε έναν πρώτο κύκλο διαβουλεύσεων με παράγοντες της επιχειρηματικής, ακαδημαϊκής και ερευνητικής κοινότητας, καθώς και με κοινωνικούς φορείς και με φορείς διαμόρφωσης πολιτικής²⁸, όπου και διερευνήθηκαν:

1. τα οριζόντια χαρακτηριστικά του εθνικού συστήματος έρευνας και καινοτομίας,
2. ο ρόλος των περιφερειών στο σύστημα έρευνας και καινοτομίας,
3. οι ευρύτερες οικονομικές περιοχές ή τομείς που θα πρέπει να εξεταστούν περαιτέρω.

Η διερεύνηση αυτή, ταυτόχρονα με την εκτεταμένη βιβλιογραφική ανάλυση και επεξεργασία πρόσφατων (τότε) μελετών (π.χ. ΣΕΒ, IOBE, Mckinsey, κ.ά.) οδήγησε στον εντοπισμό των τομέων έξυπνης εξειδίκευσης, όπως

²⁶ 1. Υλικά/Κατασκευές (Πολυλειτουργικά και προηγμένα υλικά), 2. Πολιτισμός, τουρισμός και δημιουργικές βιομηχανίες, 3. Αγροδιατροφή, 4. Περιβάλλον και βιώσιμη ανάπτυξη, 5. Υγεία και φάρμακα, 6. Μεταφορές και εφοδιαστική αλυσίδα, 7. Ενέργεια, 8. Τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών.

²⁷ Η Πλατφόρμα S3 παρέχει συμβουλές στα κράτη-μέλη και τις περιφέρειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής τους για την έξυπνη εξειδίκευση (S3).

²⁸ Συγκεκριμένα με Υπουργεία, Περιφέρειες, Ερευνητικά Κέντρα, τον Σύνδεσμο Ελληνικών Βιομηχανιών, τον Σύνδεσμο Νεοφυών Επιχειρήσεων, Συντονιστές συνεργατικών μηχανισμών, μεμονωμένες επιχειρήσεις και το Εθνικό Συμβούλιο Έρευνας και Τεχνολογίας (ΕΣΕΤ).

αναφέρθηκαν, που μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τη χώρα βάσει της επίδρασης τους στην οικονομία, της βιωσιμότητας τους, της εξαγωγικής τους δυναμικότητας, της δυναμικότητας περαιτέρω έρευνας και καινοτομίας, και της υφιστάμενης επιστημονικής εξειδίκευσης του ερευνητικού δυναμικού της χώρας. Ακολούθως, διαμορφώθηκε από τη ΓΓΕΤ για κάθε τομέα ένα κείμενο βάσης, το οποίο περιλάμβανε το υλικό τεκμηρίωσης της επιλογής του τομέα, περιέγραφε την υφιστάμενη κατάσταση στον τομέα με έμφαση στην οικονομία, την έρευνα και τεχνολογία και τις πολιτικές που τον επηρεάζουν, αναδείκνυε τις τάσεις και τις βασικές προκλήσεις, συνέβαλε στην περαιτέρω εξειδίκευση του τομέα, εξέταζε τη δυνατότητα εναρμόνισης της ζήτησης και της προσφοράς για την έρευνα και τεχνολογία και αποτέλεσε το πλαίσιο της περαιτέρω διαβούλευσης. Επίσης, η ΓΓΕΤ ανέπτυξε πλατφόρμες καινοτομίας για τους αντίστοιχους τομείς προτεραιότητας²⁹. Οι πλατφόρμες αποτελούν τους βασικούς πυρήνες διαβούλευσης σε εθνικό επίπεδο, συγκεντρώνοντας εκπροσώπους από όλους τους άξονες της τετραπλής έλικας, με στόχο την εξεύρεση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών για την αξιοποίηση της γνώσης και την ενσωμάτωσή της σε αλυσίδες αξίας, τον εντοπισμό κρίσιμων δραστηριοτήτων που συνδέουν την έρευνα και την καινοτομία με την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία, την ανάδειξη κρίσιμων ερευνητικών πεδίων και τεχνολογιών που πρέπει να περιληφθούν στη στρατηγική, και την ανάδειξη συνεργιών μεταξύ των τομέων προτεραιότητας, ώστε να αυξηθεί η προστιθέμενη αξία των παρεμβάσεων.

Η δυναμικότητα και εξέλιξη της ΔΕΑ, ανέδειξε τη χρησιμότητα να συνεχιστεί η εφαρμογή της καθ' όλη τη διάρκεια της προγραμματικής περιόδου 2014 – 2020, καθώς και την αναγκαιότητα ενός μηχανισμού εφαρμογής σε σταθερή βάση, με καλύτερη οργάνωση, μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα αλλά και ευρύτερη κινητοποίηση. Για το σκοπό αυτό, για κάθε πλατφόρμα καινοτομίας ορίσθηκε ολιγομελής Συμβουλευτική Ομάδα (ΣΟ), που απαρτίζεται από εμπειρογνώμονες με σημαντική δραστηριότητα στον αντίστοιχο τομέα προτεραιότητας, οι οποίοι προέρχονται τόσο από τον παραγωγικό, όσο και από τον ερευνητικό και ακαδημαϊκό χώρο. Επίσης, ορίσθηκε ένας συντονιστής για κάθε πλατφόρμα, στέλεχος της ΓΓΕΤ ή από τα εποπτευόμενα ερευνητικά κέντρα, ο οποίος έχει αναλάβει την οργάνωση, συντονισμό και λειτουργία της πλατφόρμας σε συνεργασία με την ΣΟ του τομέα και την αρμόδια Διεύθυνση/ Τμήμα Προγραμματισμού της ΓΓΕΤ. Βασικός σκοπός των ΣΟ είναι η διαμόρφωση εισηγήσεων προς την αντίστοιχη πλατφόρμα για τις προτεραιότητες του συγκεκριμένου τομέα αρμοδιότητάς της, τους στόχους, τους δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν, το χρονοδιάγραμμα των παρεμβάσεων, καθώς και τις δράσεις του τομέα (προκλήσεις), συμπεριλαμβανομένων των μέσων εφαρμογής και του προϋπολογισμού. Η συγκεκριμένη δεύτερη περίοδος επιχειρηματικής ανακάλυψης θεωρείται ότι έληξε με την ολοκλήρωση του πρώτου κύκλου της Ενιαίας Δράσης Κρατικών Ενισχύσεων «Έρευνά – Δημιουργώ – Καινοτομώ», η οποία δράση απετέλεσε το σημαντικότερο εργαλείο εφαρμογής της εθνικής RIS3.

Η τρίτη περίοδος επιχειρηματικής ανακάλυψης περιλάμβανε την αναμόρφωση των αρχικών προτεραιοτήτων, με βάση τα στοιχεία υποβολής των προτάσεων και αξιολόγησης της πρώτης προκήρυξης της δράσης «Έρευνά – Δημιουργώ – Καινοτομώ». Την περίοδο αυτή διαμορφώθηκαν οι θεματικές προτεραιότητες και έλαβε χώρα η δεύτερη προκήρυξη της δράσης «Έρευνά – Δημιουργώ – Καινοτομώ».

Σε περιφερειακό επίπεδο (Metaxas, 2017) η ΔΕΑ υιοθετήθηκε από όλες τις περιφέρειες. Οι περισσότερες χρησιμοποίησαν μοντέλα βασισμένα σε δεδομένα όπως ανάλυση SWOT, μελέτες για επιστημονικές/τεχνολογικές/οικονομικές τάσεις, χαρτογράφηση ικανοτήτων και εμπλεκόμενων φορέων, κ.ά. Όλες οι περιφέρειες εφάρμοσαν συμμετοχικά μοντέλα της ΔΕΑ όπως ομάδες εργασίας (και οι 13 περιφέρειες), θεματικές πλατφόρμες ανοιχτής διαβούλευσης και πλατφόρμες για συλλογή ιδεών και έργων σε επιλεγμένους τομείς προτεραιότητας (9 περιφέρειες).

Η συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στη ΔΕΑ, τόσο σε εθνικό, όσο και σε περιφερειακό επίπεδο, υπήρξε πολύ σημαντική. Βάσει διαθέσιμων συγκριτικών στοιχείων (Metaxas, 2017), στο διάστημα από την έναρξη των

²⁹ Βλέπε, <http://www.gsrt.gr/central.aspx?sId=12815091138016461528369>.

εργασιών έως και το έτος αναφοράς (2017), περισσότεροι από 5.000 άνθρωποι κινητοποιήθηκαν μέσω 169 εκδηλώσεων σε περιφερειακό επίπεδο, ενώ σε εθνικό επίπεδο κινητοποιήθηκαν 850 άτομα σε ένα σύνολο 40 εκδηλώσεων. Όπως σημείωσαν οι συμμετέχοντες, η επιχειρηματική ανακάλυψη ήταν μια βασική διαδικασία στη δικτύωση των πανεπιστημίων και των επιχειρήσεων.

Πίνακας 3. Βασικά στατιστικά εφαρμογής ΔΕΑ (2017)

	Περιφέρειες (Σύνολο)	Περιφέρειες (Μέσος Όρος)	Εθνικό επίπεδο/ΓΓΕΤ
Αριθμός συναντίσεων / ομάδων εργασίας	169	13	40
Αριθμός πλατφορμών	17	1,31	8
Συμμετέχοντες	5.074	390,31	850*

Πηγή: Metaxas, M. (2017) Summary Report on RIS3 implementation status in Greece, European Commission's Joint Research Centre (JRC), pg. 3, Table 2, [link](#).

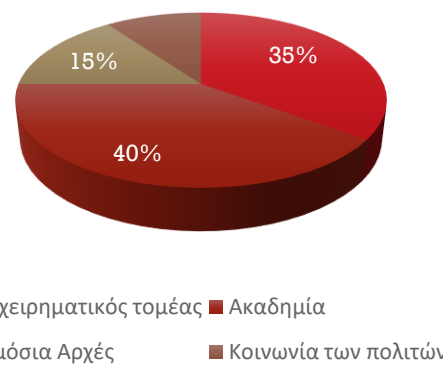
* Οι συμμετέχοντες σε εθνικό επίπεδο ήταν 850 έως το 2017. Σε εκδήλωση της ΓΓΕΤ στην Αθηνά το 2018³⁰, συμμετείχαν 360 συμμετέχοντες με φυσική παρουσία και 268 μοναδικοί χρήστες με ηλεκτρονική παρουσία.

Επίσης, στη διάρκεια εφαρμογής της ΔΕΑ οι εμπλεκόμενοι φορείς που συμμετείχαν ενεργά από όλα τα μέρη της τετραπλής έλικας προέρχονταν κατά 40% από την ακαδημαϊκή κοινότητα, 35% από τον επιχειρηματικό τομέα, 15% από τον δημόσιο τομέα και 10% από την Κοινωνία των Πολιτών (Metaxas, 2017), όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 4. Άρα, είναι σημαντικό το γεγονός ότι όλα τα μέρη συμμετείχαν, αν και υπάρχουν περιθώρια αύξησης της εκπροσώπησης της κοινωνίας των πολιτών και του επιχειρηματικού τομέα.

3.2.Κύρια Αποτελέσματα ΔΕΑ

Η εφαρμογή της ΔΕΑ σε εθνικό επίπεδο θεωρείται ότι βοήθησε στον εντοπισμό των προτεραιοτήτων και δυνατοτήτων της επιστημονικής και της επιχειρηματικής κοινότητας και την κινητοποίησή τους, όπως προκύπτει από την υποβολή μεγάλου αριθμού προτάσεων έργων σε όλες τις θεματικές περιοχές, που σχετίζονται με αυτήν. Οσον αφορά στην Επενδυτική Προτεραιότητα 1α³¹, έως το τέλος

Κατανομή εμπλεκόμενων φορέων της τετραπλής έλικας



Διάγραμμα 4. Κατανομή εμπλεκόμενων φορέων της τετραπλής έλικας. Πηγή: Μεταξάς, Μ. (2017) Summary Report on RIS3 implementation status in Greece, European Commission's Joint Research Centre (JRC), pg. 3.

³⁰ Εκδήλωση «Ανοικτή Διαβούλευση για την Έξυπνη Εξειδίκευση», Αθήνα, 30/3/2018

³¹ Επενδυτική Προτεραιότητα 1α «Ενίσχυση υποδομών έρευνας και καινοτομίας και ικανοτήτων ανάπτυξης αριστείας στον τομέα της έρευνας και καινοτομίας και προώθηση κέντρων ικανότητας, ιδίως των κέντρων ευρωπαϊκού ενδιαφέροντος».

του 2019 είχαν εκδοθεί τέσσερις προσκλήσεις από το ΕΠΑΝΕΚ³², με προϋπολογισμό € 169,86 Μ. Όσον αφορά στην Επενδυτική Προτεραιότητα 1b³³, έως το τέλος του 2019 (31.12.2019) είχαν εκδοθεί 13 προσκλήσεις και μία προδημοσίευση³⁴. Ο προϋπολογισμός των προσκλήσεων (και της προδημοσίευσης) ήταν € 704,57 Μ.

Μια σημαντική επισήμανση σε σχέση με τα ανωτέρω, έχει να κάνει με το ότι ενώ υπάρχουν εξειδικεύσεις των προτεραιοτήτων σε τρίτο επίπεδο, οι οποίες προήλθαν από τη ΔΕΑ, ορισμένες από αυτές δεν προσέλκυσαν καμία πρόταση κατά τους δύο κύκλους της Ενιαίας Δράσης Κρατικών Ενισχύσεων του «Ερευνώ-Δημιουργώ-Καινοτομώ». Μία προφανής εξήγηση είναι ότι κατά τη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης, η διερεύνηση της «κρίσιμης μάζας» των επιχειρήσεων δεν απέδωσε τα αναμενόμενα, παρά το ότι δόθηκε

³² Προσκλήσεις:

1. «Ενίσχυση των υποδομών έρευνας και καινοτομίας» (Α΄ κύκλος) (2016)
2. «Ενίσχυση των υποδομών έρευνας και καινοτομίας» (Β΄ κύκλος) (2017)
3. «Δράση στρατηγικής ανάπτυξης ερευνητικών και τεχνολογικών φορέων» (2016)
4. «Υποστήριξη της Περιφερειακής Αριστείας» (2019)

³³ Επενδυτική Προτεραιότητα 1b «Προαγωγή επιχειρηματικών επενδύσεων στην έρευνα και καινοτομία, ανάπτυξη δεσμών και συνεργειών μεταξύ επιχειρήσεων, κέντρων έρευνας και ανάπτυξης και του τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ιδίως μέσω της προαγωγής επενδύσεων στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, στη μεταφορά τεχνολογίας, στην κοινωνική καινοτομία, στην οικολογική καινοτομία, στις εφαρμογές παροχής δημόσιων υπηρεσιών, στην ενθάρρυνση της ζήτησης, στη δικτύωση, στα συμπλέγματα φορέων και στην ανοικτή καινοτομία μέσω ευφυούς εξειδίκευσης, καθώς και στήριξη της τεχνολογικής και εφαρμοσμένης έρευνας, δοκιμαστικών δράσεων, ενεργειών έγκαιρης επικύρωσης προϊόντων, προηγμένων ικανοτήτων παραγωγής και πρώτης παραγωγής, ειδικά σε βασικές τεχνολογίες, και διάδοση των τεχνολογιών γενικής εφαρμογής».

³⁴ Προσκλήσεις:

1. Ενιαία Δράση Κρατικών Ενισχύσεων Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης & Καινοτομίας «ΕΡΕΥΝΩ – ΔΗΜΙΟΥΡΓΩ – ΚΑΙΝΟΤΟΜΩ» (Α΄ κύκλος-2017)
2. Ενιαία Δράση Κρατικών Ενισχύσεων Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης & Καινοτομίας «ΕΡΕΥΝΩ – ΔΗΜΙΟΥΡΓΩ – ΚΑΙΝΟΤΟΜΩ» (Β΄ κύκλος-2019)
3. Δράση Εθνικής Εμβέλειας «Ευρωπαϊκή E&T Συνεργασία - Πράξη Επιχορήγησης Ελληνικών φορέων που συμμετείχαν επιτυχώς σε Κοινές Προκηρύξεις Υποβολής Προτάσεων των Ευρωπαϊκών Δικτύων ERA NETS» (2016)
4. Δράση Εθνικής Εμβέλειας «Ευρωπαϊκή E&T Συνεργασία - Πράξη Επιχορήγησης Ελληνικών φορέων που συμμετείχαν επιτυχώς σε Κοινές Προκηρύξεις Υποβολής Προτάσεων των Ευρωπαϊκών Δικτύων ERA NETS» (2018)
5. Δράση Εθνικής Εμβέλειας «“ERA-NETS 2019” - Ευρωπαϊκή E&T Συνεργασία - Πράξη Επιχορήγησης Ελληνικών φορέων που συμμετείχαν επιτυχώς σε Κοινές Προκηρύξεις Υποβολής Προτάσεων των Ευρωπαϊκών Δικτύων ERA NETS»
6. Δράση Εθνικής Εμβέλειας «“ERANETS 2019b” - Ευρωπαϊκή E&T Συνεργασία - Πράξη Επιχορήγησης Ελληνικών Φορέων που συμμετείχαν επιτυχώς σε Κοινές Προκηρύξεις Υποβολής Προτάσεων των Ευρωπαϊκών Δικτύων ERANETS»
7. «Διμερής Ελλάδα – Γερμανίας» (2016)
8. «Διμερής Ελλάδα – Ρωσίας» (2016)
9. «Διμερής E&T Συνεργασία Ελλάδα – Ισραήλ» (2017)
10. «Διμερής και Πολυμερής E&T Συνεργασία Ελλάδα – Ισραήλ 2019»
11. Διμερής E&T Συνεργασία Ελλάδα – Κίνα» (2018)
12. Ειδικές Δράσεις «Υδατοκαλλιέργειες» - «Βιομηχανικά Υλικά» και «Ανοικτή καινοτομία στον Πολιτισμό»
13. Δράση «Συνεργατικοί Σχηματισμοί Καινοτομίας/ ΣΣΚ» - 1η Πρόσκληση: «Φορέας Αρωγός»
14. Προδημοσίευση Δράσης «Συνεργατικοί Σχηματισμοί Καινοτομίας / ΣΣΚ» -2η Πρόσκληση προς Επιχειρήσεις

ιδιαίτερη έμφαση σε αυτήν την παράμετρο.³⁵ Ωστόσο, τα στοιχεία των δύο κύκλων (Α' και Β') του «Ερευνώ-Δημιουργώ-Καινοτομώ» θα αποτελέσουν μια καλή βάση όταν θα επαναληφθεί η ΔΕΑ.

Σε περιφερειακό επίπεδο, αρκετές καλές πρακτικές (Amanatidou, 2017) αναγνωρίστηκαν όπως: οι Ομάδες Εστίασης της ΔΕΑ και τα Εργαστήρια Ανάπτυξης Έργων που οργανώθηκαν από την Περιφέρεια της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης με την υποστήριξη του JRC – IPTS³⁶, η χρήση ηλεκτρονικής πλατφόρμας για την υποβολή, την ταξινόμηση και την αρχική αξιολόγηση ιδεών / έργων από τους εμπλεκόμενους φορείς κατά τη διάρκεια της ΔΕΑ στην Κρήτη και τη Θεσσαλία. Η ΔΕΑ επικεντρώθηκε στον καθορισμό των τομεακών προτεραιοτήτων και την ανάδειξη έργων. Όμως, οι θεματικές ομάδες των εμπλεκόμενων φορέων, που αποδείχθηκαν πολύτιμες για τον ορισμό των προτεραιοτήτων, των εργαλείων πολιτικής και την αναζήτηση πιθανών έργων, δεν αξιοποιήθηκαν σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας (Metaxas 2019), δηλ. έως την έκδοση των προσκλήσεων.

Μία ενδιαφέρουσα διαφορά μεταξύ του εθνικού και περιφερειακού επιπέδου καταγράφεται στο πώς κατανέμεται ο προϋπολογισμός των προσκλήσεων μεταξύ των δράσεων κατά το 2017 και 2018, οπότε και υπάρχουν διαθέσιμα συγκριτικά στοιχεία³⁷ (Metaxas, 2019). Όπως προκύπτει, το μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού των προσκλήσεων εθνικής κλίμακας σχετίζεται με την υποστήριξη των ΜΜΕ σε έργα ΕΤΑΚ ή σε συνεργατικά ερευνητικά έργα (Επενδυτικά Προτεραιότητα 1b) και λιγότερο με έργα υποδομών έρευνας (Επενδυτικά Προτεραιότητα 1a). Η κατανομή του προϋπολογισμού των προσκλήσεων περιφερειακής κλίμακας υπήρξε αρχικά αντίστροφη και τείνει να ακολουθήσει αυτήν των προσκλήσεων εθνικής κλίμακας σταδιακά.

Ο τομέας της παρακολούθησης και αξιολόγησης της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης έχει ανατεθεί στη ΓΓΕΤ για την εθνική RIS3. Στις περιφέρειες δεν υπάρχει ενιαίο μοντέλο διακυβέρνησης των RIS3. Κάθε Περιφέρεια υιοθέτησε δικό της σχήμα, συνήθως όμως το ρόλο αυτό ανέλαβαν οι διαχειριστικές αρχές. Επομένως η εγκαθίδρυση και λειτουργία ενός ακριβούς συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης της RIS3 σε περιφερειακό επίπεδο είναι κάτι που αναμένεται. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι η ενίσχυση της διαδικασίας μετάδοσης της γνώσης από το εθνικό στο περιφερειακό επίπεδο θα επιτάχυνε σημαντικά την εγκαθίδρυση και λειτουργία του συστήματος παρακολούθησης της RIS3. Συνολικά, τα κύρια εμπόδια στην εφαρμογή των RIS3, όπως αναφέρθηκαν από τις περιφέρειες, περιλαμβάνουν: καθυστερήσεις ή προβλήματα κατά τη δημιουργία των δομών διακυβέρνησης RIS3, ανεπαρκής συντονισμός μεταξύ των αρμόδιων περιφερειακών και εθνικών φορέων, ανεπαρκής εκμετάλλευση των πρωτοβουλιών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (π.χ. δικτύωση, μάθηση, ανταλλαγή ορθών πρακτικών), χαμηλά επίπεδα γνώσης και εμπειρίας σε μέσα χρηματοδότησης εκτός των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και έλλειψη ανθρώπινων πόρων ή / και τεχνογνωσίας για τη δημιουργία του συστήματος παρακολούθησης RIS3 (Metaxas, 2017, 2019), και εν γένει, έλλειψη εμπειρίας στο σχεδιασμό και εφαρμογή περιφερειακών στρατηγικών καινοτομίας.

³⁵ Ειδικότερα, υπήρξαν συγκεκριμένα ερωτήματα στα ερωτηματολόγια που διακινήθηκαν, τόσο στα μέλη των πλατφορμών κατά τον πρώτο κύκλο διαβουλεύσεων, όσο και στα μέλη των ΣΟ κατά τους επόμενους κύκλους.

³⁶ Βλέπε Institute for Prospective Technological studies, JRC, <https://www.eea.europa.eu/themes/agriculture/links/joint-research-centre-institute-for-prospective-technological-studies>.

³⁷ Βλέπε Metaxas M. (2019) Summary Report on RIS3 implementation status in Greece, commissioned by the European Commission's Joint Research Centre (JRC) in the framework of the "Support to RIS3 Implementation in selected Lagging Regions" project that has been launched in 2016, [link](#).

4. Ισχυρά Σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές για τη ΔΕΑ στην Ελλάδα

Η αξιοποίηση των ισχυρών σημείων και των ευκαιριών και η αντιμετώπιση των αδυναμιών και απειλών της ΔΕΑ προσδιορίζουν το πλέγμα των βασικών προκλήσεων που πρέπει να αντιμετωπίσει η ΓΓΕΤ και αποτελούν την βάση για την παραπέρα βελτίωση της αποτελεσματικότητας της μελλοντικής ΔΕΑ στην Ελλάδα. Στον Πίνακα συνοψίζεται η ανάλυση SWOT για τη ΔΕΑ.

Ισχυρά σημεία	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> • Οι τομείς προτεραιότητας της RIS3 και της ΔΕΑ της τρέχουσας προγραμματικής περιόδου 2014-2020 υπήρξαν συνδεδεμένοι με τους μείζονες αναπτυξιακούς στόχους της χώρας, όπως προέκυψαν από σχετικές μελέτες της εποχής. • Οι τομείς προτεραιότητας παραμένουν επίκαιροι, παρά τον μετασχηματισμό της ελληνικής οικονομίας και την ανανέωση των ευρωπαϊκών πολιτικών (σε αυτό το συμπέρασμα συνηγορούν τα πρώτα αποτελέσματα της Επιτροπής Πισσαρίδη³⁸, αλλά και η συσχέτισή τους με κείμενα πολιτικής της Ευρωπαϊκής Επιτροπής) => Δυνατότητα άμεσης επανέναρξης της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης. • Η εκτενής και αδιάλειπτη χρήση της ΔΕΑ από την ΓΓΕΤ τόσο κατά το σχεδιασμό της εθνικής στρατηγικής όσο και κατά την εφαρμογή της => Εξοικείωση με τη διαδικασία τόσο από πλευράς ΓΓΕΤ, όσο και συμμετεχόντων στη ΔΕΑ. • Τα στελέχη της ΓΓΕΤ που έχουν ασχοληθεί με τη ΔΕΑ έως και σήμερα παραμένουν ενεργά => Αυξημένη αποτελεσματικότητα της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης. • Η σταδιακή συστηματοποίηση και προτυποποίηση των διαδικασιών/ κειμένων/ απαιτήσεων της ΔΕΑ => Διευκολύνει την ομαλή υλοποίηση της ΔΕΑ σε περίπτωση απουσίας συγκεκριμένων ανθρώπων και βελτώνει την ποιότητά της. • Αναγνώριση καλών πρακτικών κατά την τρέχουσα ΔΕΑ, που δύναται να αξιοποιηθούν εκ νέου, όπως: 	<ul style="list-style-type: none"> • Η απουσία κινήτρων για τη συμμετοχή στη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης, πέραν από την πληροφόρηση/ δικτύωση (δυσχερέστερες οι συνθήκες για τις επιχειρήσεις -ιδίως τις ΜΜΕ, και όσους προέρχονται από την περιφέρεια) με δυσμενείς επιπτώσεις στη σύνδεση της έρευνας με τις τεχνολογικές ανάγκες της βιομηχανίας => Απαιτείται προσπάθεια από τη ΓΓΕΤ, τη στιγμή που οι πόροι παραμένουν περιορισμένοι, προκειμένου η συμμετοχή να είναι αντιπροσωπευτική της τετραπλής έλικας (π.χ. επιχειρήσεις, κοινωνία των πολιτών) ή επιμέρους χαρακτηριστικών της (π.χ. μέγεθος επιχειρήσεων, κάλυψη της συνολικής αλυσίδας αξίας του κάθε τομέα, γεωγραφική κάλυψη, κ.ο.κ.). • Αδυναμία εκ μέρους των επιχειρήσεων να αναδείξουν δυναμικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση αναδυόμενων τεχνολογιών τους κατά τη ΔΕΑ => Θα πρέπει να γίνει προσπάθεια προσέλκυσης start ups, spin offs και spin outs ακόμη και υπό σύσταση (π.χ. συμμετέχοντες σε εργαστήρια και θερμοκοιτίδες). Οι ΔΕΑ σε περιφερειακό επίπεδο έχουν αποτύχει, όταν εκεί είναι που χρειάζονται περισσότερο => Απαιτείται σημαντική προσπάθεια για την επανεκκίνηση των διαδικασιών, όπως προκύπτει από την εμπειρία άλλων κρατών-μελών, όπου συνέβη κάτι ανάλογο. • Η περιορισμένη διαπεριφερειακή συνεργασία/ εξωστρέφεια των ελληνικών περιφερειών σε εθνικό, αλλά και ευρωπαϊκό επίπεδο, κατά το πρότυπο άλλων κρατών-μελών, που αποτελεί τροχοπέδη για την κάλυψη των σύνθετων τεχνολογικών βιομηχανικών αναγκών από

³⁸ Πρόκειται για την «Επιτροπή για την Αναπτυξιακή Στρατηγική», στην οποία η Ελληνική Κυβέρνηση έχει αναθέσει την εκπόνηση ενός μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης της χώρας, ενόψει και της νέας προγραμματικής περιόδου 2021-2027.

<ul style="list-style-type: none"> ■ η σύνδεση των διαδικασιών επιχειρηματικής ανακάλυψης που εφαρμόστηκαν σε εθνικό επίπεδο με ένα από αποτέλεσμα (result-based), δηλ. την έκδοση προσκλήσεων, ■ η στόχευση των διαδικασιών επιχειρηματικής ανακάλυψης που εφαρμόστηκαν σε εθνικό επίπεδο συγκεκριμένα στη διαμόρφωση προσκλήσεων και όχι έργων, ■ η δημιουργία των συμβουλευτικών ομάδων, κατά τη δεύτερη φάση της ΔΕΑ, ■ η ύπαρξη κειμένων βάσης με συγκεκριμένη δομή και στοχευμένο περιεχόμενο (π.χ. διεθνείς τάσεις, αλυσίδες αξίας). 	<p>ερευνητικά κέντρα άλλων περιφερειών/περιοχών, την καθετοποίηση της παραγωγής και τη μεγέθυνση των ΜΜΕ, τον εμπλουτισμό της ΔΕΑ => Απαιτείται ανάληψη ρόλου από την ΓΓΕΤ, τη στιγμή που οι πόροι παραμένουν περιορισμένοι.</p>
<p>Ευκαιρίες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία (χάρτης πορείας και δράσεις) και η δημοσιότητα που έχει προσλάβει δημιουργούν ένα ευνοϊκό πλαίσιο για ορισμένους τομείς προτεραιότητας => Διευκόλυνση του έργου της ΓΓΕΤ στις διαδικασίες επιχειρηματικής ανακάλυψης (πλαίσιο δράσεων, αυξημένο ενδιαφέρον υποψηφίων για να συμμετέχουν στις συμβουλευτικές ομάδες και τις πλατφόρμες, κ.ο.κ.). • Η ανάδειξη του βιομηχανικού μετασχηματισμού και της ψηφιοποίησης ως σημαντικών ευρωπαϊκών (και εθνικών) προτεραιοτήτων και η αναβάθμιση του ρόλου των αντίστοιχων φορέων της κεντρικής διοίκησης (ΓΤΒ και Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης) => Διευκόλυνση του έργου της ΓΓΕΤ στην υποστήριξη της ΔΕΑ σε τομείς όπως η βιομηχανία 4.0 και η ψηφιοποίηση της οικονομίας. • Η αναπτυξιακή στρατηγική για την ελληνική οικονομία (Επιτροπή Πισσαρίδη) και η σύνδεση των αξόνων της με τους τομείς προτεραιότητας στους οποίους επικεντρώνεται η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης για τη νέα προγραμματική περίοδο. • Οι νέες στρατηγικές και πολιτικές σε τομείς ενδιαφέροντος, όπως το «Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα», η «Εθνική Στρατηγική για την Κυκλική Οικονομία», η «Εθνική Στρατηγική για τις Μεταφορές», η «Ψηφιακή 	<p>Απειλές</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η ΔΕΑ συνιστά νέα διαδικασία και ως τέτοια συνεπάγεται πρόσθετο διαχειριστικό βάρος για τους φορείς της κεντρικής διοίκησης και της αυτοδιοίκησης, που εμπλέκονται σε αυτήν => Απαιτείται η έγκαιρη και ορθή πρόβλεψη του απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού και των λοιπών αναγκαιών πόρων, που εμπλέκονται στην υλοποίησή της ΔΕΑ, ώστε να διασφαλίζεται η ποσοπική και ποιοτική τους επάρκεια και η επιτυχία της διαδικασίας. • Η θεωρητικοποίηση της ΔΕΑ και η αποσύνδεσή της από το να καταλήγει σε εφαρμόσιμο αποτέλεσμα (π.χ. διαμόρφωση δράσεων, προκηρύξεις, κ.λπ.), που θα την καθιστούσε μη ελκυστική και ενδιαφέρουσα για τους συμμετέχοντες => Θα πρέπει να αναζητούνται διαρκώς νέες δράσεις και προκηρύξεις που να συνδέονται με τη ΔΕΑ, ώστε να διατηρηθεί η τρέχουσα καλή πρακτική και να μη χαθεί το momentum. • Ο περιορισμένος βαθμός οργάνωσης της κοινωνίας των πολιτών. • Η καθυστέρηση στην επίσημη και οριστική ανακοίνωση των αξόνων της αναπτυξιακής στρατηγικής για την ελληνική οικονομία και η περίπτωση σημαντικής απόκλισης από τους τομείς προτεραιότητας της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης, που θα εφαρμοστεί στο πλαίσιο της RIS3 για τη νέα προγραμματική περίοδο.

<p>Βίβλος», κ.ά. => Ενίσχυση ενδιαφέροντος για συμμετοχή, ιδίως των ιδιωτών, στη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης.</p> <ul style="list-style-type: none">• Η ανάδειξη θεμάτων σχετικών με την έρευνα και την καινοτομία, που όμως ταυτόχρονα δημιουργούν προστιθέμενη αξία για την κοινωνία, π.χ. σχετικά με το περιβάλλον μετά τις ανακοινώσεις για τη μετάβαση στη μεταλιγνιτική εποχή, την υγεία λόγω της πανδημίας του COVID-19, κ.ο.κ. => Διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον της Κοινωνίας των Πολιτών να εμπλακεί με διάφορους τρόπους (χορηγίες, υποτροφίες, εθελοντισμός, κ.ο.κ.) σε σχετικές δράσεις.• Η εκθετική πρόοδος της γνώσης σε τομείς όπως οι τηλεπικοινωνίες, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, η βιοτεχνολογία, κ.ά. => Αυξημένο ενδιαφέρον των επιστημόνων και των ιδιωτών να συμμετέχουν σε διαδικασίες επιχειρηματικής ανακάλυψης.• Η θεαματική αύξηση των επενδύσεων στην έρευνα από τις ελληνικές επιχειρήσεις, που σηματοδοτεί και το αυξημένο ενδιαφέρον εκ μέρους του ιδιωτικού τομέα.• Η ανάπτυξη νέων υποδομών (FTTH, 5G, Φ/Β, κ.ά.) => Ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού στην πρώτη γραμμή της επιστημονικής έρευνας, με γνώσεις, δεξιότητες και πρακτική εμπειρία σε θέματα αιχμής.• Η ύπαρξη επιστημονικού δυναμικού, που μετανάστευσε στο εξωτερικό την περίοδο της κρίσης και πλέον έχει αποκτήσει διεθνή εμπειρία ή/ και έχει επαναπατριστεί ή/και επιδιώκει να διατηρήσει τους δεσμούς του με την Ελλάδα => Προστιθέμενη αξία από την αξιοποίησή τους στη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης.	<ul style="list-style-type: none">• Η διολίσθηση της τρέχουσας προγραμματικής περιόδου λόγω της πανδημίας του COVID-19 => Δυσμενέ αποτελέσματα ως προς τον συντονισμό μεταξύ των υπηρεσιών, τον χρονοπρογραμματισμό των δραστηριοτήτων, την αύξηση του διαχειριστικού φόρτου, κ.ο.κ.• Η αδυναμία πραγματοποίησης φυσικών συναντήσεων των ΣΟ, πλατφορμών κ.λπ., λόγω των μέτρων προστασίας από τον COVID-19, ενδέχεται να δυσχεράνει τη ΔΕΑ.• Η διαφαινόμενη οικονομική ύφεση, λόγω της πανδημίας, με αποτέλεσμα:<ul style="list-style-type: none">■ τη μείωση των διαθέσιμων πόρων για τη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης και τους φορείς που την υλοποιούν,■ την απροθυμία των εμπλεκόμενων μερών να συμμετέχουν στη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης, ιδίως των προερχόμενων από τον ιδιωτικό τομέα.• Η απροθυμία ή/και αδυναμία ορισμένων περιφερειών να επανεκκινήσουν τη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης.
--	--

5. Νέες προκλήσεις

Η ενίσχυση της οικονομικής συνεργασίας μεταξύ των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο δημιουργούν σημαντικές ευκαιρίες για την Ευρωπαϊκή Ένωση στο σύνολό της. Τα στοιχεία³⁹ δείχνουν ότι η ευρωπαϊκή οικονομία, και η πλειοψηφία των επιχειρήσεων και των πολιτών εξακολουθούν να επωφελούνται από τις παράλληλες αυτές διαδικασίες.

Ταυτόχρονα, δημιουργούνται προκλήσεις για τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Χώρες με χαμηλότερους μισθούς και φορολογία ή ελαστικότερα περιβαλλοντικά πρότυπα ανταγωνίζονται με την Ευρώπη σε διάφορους κλάδους της βιομηχανίας, ιδίως σε κλάδους χαμηλής προστιθέμενης αξίας, αξιοποιώντας τις διαφορές αυτές ως ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αντίστοιχα, οι πιο αναπτυγμένες περιφέρειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης επωφελούνται των λιγότερο ανεπτυγμένων, προσελκύοντας δραστηριότητες υψηλότερης προστιθέμενης αξίας και εργαζόμενους με περισσότερες δεξιότητες. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτό έχει οδηγήσει σε κλείσιμο εργοστασίων, απώλεια θέσεων εργασίας και μείωση των αμοιβών. Οι εταιρείες που αδυνατούν να ανταγωνιστούν τους πιο παραγωγικούς ή φθηνότερους ανταγωνιστές τους κλείνουν, γεγονός που έχει αντίκτυπο στους απολυμένους, τις οικογένειές τους και τις περιοχές όπου διαμένουν και εργάζονται. Αντίστοιχα, η έλλειψη δεξιοτήτων αποτελεί πρόβλημα για τους εργαζόμενους.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή λαμβάνει μέριμνα, ώστε να καταστούν η Ευρώπη και οι περιφέρειές της πιο ανταγωνιστικές. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή⁴⁰, αλλά και άλλοι διεθνείς οργανισμοί⁴¹, έχουν επισημάνει επανειλημμένα ότι οι κυβερνήσεις θα πρέπει ενθαρρύνουν την καινοτομία επενδύοντας στην εκπαίδευση και εξοπλίζοντας τους πολίτες με τις κατάλληλες δεξιότητες. Παράλληλα, προωθεί τομεακές πολιτικές για τον εκσυγχρονισμό της οικονομίας, και ειδικότερα για την ψηφιακή εποχή, την τεχνολογική και κοινωνική καινοτομία, τη μείωση των εκπομπών CO₂ και την κυκλική οικονομία.

Σε σχέση με τα ανωτέρω, αναγνωρίζονται δύο σημεία ενδιαφέροντος για το τρέχον παραδοτέο:

- Ποιοι είναι οι τομείς προτεραιότητας που προκρίνει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και ποια είναι η πιθανή τους επίπτωση στους τομείς προτεραιότητας της εθνικής στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης και κατ' επέκταση, της ΔΕΑ; Σε περίπτωση που οι τομείς προτεραιότητας που προκρίνει η Επιτροπή έχουν διαφοροποιηθεί ριζικά, ενδέχεται να υπάρχουν επιπτώσεις και για τους τομείς προτεραιότητας της ελληνικής RIS3⁴².
- Πώς ενσωμάτωσαν άλλες χώρες τις νέες προκλήσεις στις πολιτικές τους και αν εφάρμοσαν διαδικασίες συναφείς με την επιχειρηματική ανακάλυψη; Σε περίπτωση που πράγματι εφάρμοσαν διαδικασίες που εμπιρεύουν στοιχεία της επιχειρηματικής ανακάλυψης είναι χρήσιμο να δούμε με ποιο τρόπο τα εφάρμοσαν και τι μπορούμε να διδαχτούμε για την ελληνική διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης.

Όσον αφορά στο πρώτο, υπάρχουν συγκεκριμένα κείμενα πολιτικής της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, αλλά και λοιπών φορέων, όπως ο ΟΟΣΑ, στα οποία είναι χρήσιμο να ανατρέξει κανείς και τα οποία αφορούν,

³⁹ Βλέπε ενδεικτικά: Arto I., Rueda-Cantuche, J.M., Amores, A. F., Dietzenbacher, E., Sousa, N., Montinari and Markandya, A. (2015) EU Exports to the World: Effects on Employment and Income. Luxembourg: Publications Office of the European Union: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC93237/jrc%2093237%20srgb.pdf>.

⁴⁰ Τόσο σε επίπεδο κατευθύνσεων πολιτικής (βλέπε European Commission (2017) Reflection Paper on Harnessing Globalisation. COM(2017) 240, May 10, 2017: <https://doi.org/10.2775/41851>), όσο και εμπράκτως με την αύξηση των σχετικών δαπανών (βλέπε εκτιμήσεις για το Horizon Europe: https://ec.europa.eu/info/horizon-europe-next-research-and-innovation-framework-programme_en).

⁴¹ Βλέπε: <http://www.oecd.org/eu/The-European-Union-A-People-Centered-Agenda.pdf>.

⁴² Τα κείμενα στρατηγικής των διαφόρων ελληνικών φορέων (ΣΕΒ, IOBE, κ.ά.) δεν αποκλίνουν από τις ευρωπαϊκές πολιτικές.

πρωτίστως, στην παγκοσμιοποίηση, την πολιτική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ανάπτυξη, την βιομηχανία, την κυκλική οικονομία, καθώς και τις επιπτώσεις των εξελίξεων της ψηφιοποίησης, της τεχνητής νοημοσύνης, της αυτοματοποίησης και του διαδικτύου των πραγμάτων στον τρόπο που παράγουμε, εργαζόμαστε και καταναλώνουμε. Σε αυτό το πλαίσιο, παρουσιάζει ενδιαφέρον και η «Μακρο-περιφερειακή Στρατηγική της Αδριατικής Θάλασσας και του Ιονίου Πελάγους», που περιλαμβάνει και την χώρα μας.

Ο πίνακας που ακολουθεί αποτελεί μία μήτρα όπου παρουσιάζεται συνοπτικά η συσχέτιση μεταξύ των τομέων προτεραιότητας που προκρίνουν ορισμένα βασικά κείμενα πολιτικής της Επιτροπής και των τομέων προτεραιότητας της ελληνικής RIS3. Σημειώνεται ότι υπάρχουν και άλλα βασικά κείμενα πολιτικής, τα οποία ωστόσο, δεν αναφέρονται ρητά σε τομείς ή εστιάζουν συγκεκριμένα σε κάποιους από τους τομείς που περιλαμβάνονται στις ευρύτερες πολιτικές. Ως εκ τούτου, δεν περιλαμβάνονται στον ακόλουθο πίνακα.

Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι τομείς προτεραιότητας που είχαν επιλεγεί για την ελληνική RIS3 της τρέχουσας προγραμματικής περιόδου 2014-2020 και στους οποίους επικεντρώθηκε η ΔΕΑ σε εθνικό επίπεδο, εξακολουθούν να παραμένουν επίκαιροι. Ως εκ τούτου, δίνεται η δυνατότητα αξιοποίησης των συγκεκριμένων τομέων προτεραιότητας ως βάση και για την RIS3 και τη ΔΕΑ της νέας προγραμματικής περιόδου 2021-2027. Παρ' όλα αυτά εξακολουθεί να απαιτείται μία σημαντική προεργασία σε επίπεδο προετοιμασίας (π.χ. κείμενα βάσης), προκειμένου η εθνική ΔΕΑ να ξεκινήσει σύντομα. Στο διάστημα που παρήλθε από την έναρξη της ΔΕΑ της τρέχουσας προγραμματικής περιόδου έχουν υπάρξει σημαντικές αλλαγές σε επιμέρους τομείς και αυτές πρέπει να αποτυπωθούν και να συζητηθούν εκτενώς με τους φορείς ως προς τις ευκαιρίες και τις προοπτικές που επιφυλάσσουν για το ελληνικό παραγωγικό σύστημα. Μία ακόμη συνέπεια είναι ότι αναδεικνύεται η χρησιμότητα ενσωμάτωσης και άλλων φορέων της κεντρικής διοίκησης στη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης και συμμετοχής τους στη νέα δομή λειτουργίας των ΣΟ, όπως του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης και της ΓΓΒ.

Πίνακας 4. Μήτρα συσχέτισης κειμένων πολιτικής και τομειακών προτεραιοτήτων ελληνικής RIS3

	1. Υλικά/Κατασκευές (Πολυλειτουργικά και προηγμένα υλικά)	2. Πολιτισμός, τουρισμός και δημιουργικές βιομηχανίες	3. Αγροδιατροφή	4. Περιβάλλον και βιώσιμη ανάπτυξη	5. Υγεία και φάρμακα	6. Μεταφορές και εφοδιαστική αλυσίδα	7. Ενέργεια	8. Τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών	Άλλος
European Commission (2020) The European Green Deal, COM(2019) 640 final, 11.12.2019: link	☑		☑	☑		☑	☑	☑	Χημική βιομηχανία
European Commission (2017) Reflection Paper on Harnessing Globalisation. COM(2017) 240, May 10, 2017: link	● (3D εκτυπώσεις)	● (3D εκτυπώσεις)	☑	☑	☑	☑	☑	☑	
European Commission (2016) Digitising European Industry Reaping the full benefits of a Digital Single Market, COM(2016) 180 final, 19.4.2016: link	☑	☑	☑	● (κυκλική οικονομία)	☑	☑	☑	☑	
European Commission (2020) A New Industrial Strategy for Europe, COM(2020) 102 final, 10.3.2020: link	☑			☑	☑	☑	☑	☑	Διαστημική τεχνολογία, Αμυντική βιομηχανία

	1. Υλικά/Κατασκευές (Πολυλειτουργικά και προηγμένα υλικά)	2. Πολιτισμός, τουρισμός και διημιουργικές βιομηχανίες	3. Αγροδιατροφή	4. Περιβάλλον και βιώσιμη ανάπτυξη	5. Υγεία και φάρμακα	6. Μεταφορές και εφοδιστικά αλυσίδα	7. Ενέργεια	8. Τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών	Άλλος
European Commission (2020) Proposal for a Circular Economy New Action Plan: link	☑		● (τρόφιμα)	☑				● (ηλεκτρονικός και ηλεκτρικός εξοπλισμός)	Υφάσματα, Πλαστικά (μείωση)
OECD (2017) Enabling the Next Production Revolution: A Summary of Main Messages and Policy Lessons: link ⁴³	● (3D εκτυπώσεις)			● (3D εκτυπώσεις)	● (βιοπαραγωγή και βιομηχανική βιοτεχνολογία, 3D εκτυπώσεις)		● (βιοπαραγωγή και βιομηχανική βιοτεχνολογία, 3D εκτυπώσεις)	☑	
Μακρο-περιφερειακή Στρατηγική της Αδριατικής Θάλασσας και του Ιονίου Πελάγους: link		☑	☑	☑		☑	☑		

Ρητή
αναφορά: ☑

Έμμεση
αναφορά: ●

⁴³ Επιλέγεται το συγκεκριμένο κείμενο ως αναφορά γιατί περιλαμβάνει αρκετές τεχνολογίες, ενώ κάνει λόγο και για διαδικασίες «τεχνολογικής προοπτικής διερεύνησης (foresight)».

Όσον αφορά στο δεύτερο ερώτημα, δηλαδή στο πώς ενσωμάτωσαν άλλες χώρες τις νέες προκλήσεις στις εθνικές πολιτικές τους και αν και με ποιο τρόπο εφάρμοσαν διαδικασίες συναφείς με την επιχειρηματική ανακάλυψη, επιλέγουμε να εστιάσουμε στην κυκλική οικονομία και να παρουσιάσουμε την πρακτική της Δανίας για την προώθησή της. Από τη μία πλευρά, η Ελλάδα έχει επιδείξει σημαντικό ενδιαφέρον για την κυκλική οικονομία δεχόμενη ότι μπορεί να τροφοδοτήσει ένα ποιοτικό άλμα στην οικονομία, που θα συμβάλει στον αναπτυξιακό μετασχηματισμό της χώρας. Σχετικά έγκαιρα (Δεκέμβριος 2018) το Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας συνέταξε την «Εθνική Στρατηγική για την Κυκλική Οικονομία», με σκοπό την επιτάχυνση των δράσεων κυκλικής οικονομίας και την απελευθέρωση αναπτυξιακού δυναμικού. Από την άλλη, η πρακτική της Δανίας για την προώθηση της κυκλικής οικονομίας εμπεριέχει στοιχεία επιχειρηματικής ανακάλυψης. Άλλωστε, όπως αναφέρθηκε στο σχετικό Κεφάλαιο 2.1.2 (βλέπε ανωτέρω), η Δανία έχει σημαντική παράδοση στην υλοποίηση διαδικασιών συναφών με αυτήν της επιχειρηματικής ανακάλυψης ήδη πριν προκύψει η αναγκαιότητα της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης ως αιρεσιμότητα.

Το 2015, όταν ακόμη το ισχύον «[Σχέδιο Δράσης για την Κυκλική Οικονομία](#)» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής τελούσε υπό συζήτηση, το ίδρυμα «[Ellen MacArthur Foundation](#)»⁴⁴, εξέδωσε μια από τις πρώτες του εκθέσεις, που αφορούσε στη Δανία και έφερε τον τίτλο: «[Δυνατότητα για τη Δανία ως κυκλική οικονομία. Μελέτη περίπτωσης: Εφαρμόζοντας την κυκλική οικονομία – Μια εργαλειοθήκη για διαμορφωτές πολιτικής](#)». Το γεγονός ότι ένα ίδρυμα που εκφράζει την Κοινωνία των Πολιτών ενδιαφέρθηκε να εκπονήσει μια τέτοια έκθεση έχει αξία από μόνο του, καθώς καταδεικνύει τον αναβαθμισμένο ρόλο που επιδιώκουν να διαδραματίσουν τέτοιοι φορείς για θέματα με υψηλή προστιθέμενη αξία για το κοινωνικό σύνολο.

Η επιλογή της Δανίας από το ίδρυμα δεν υπήρξε τυχαία. Η Δανία θεωρείται καινοτόμος χώρα στον τομέα της κυκλικής οικονομίας, καθώς διαθέτει ίσως το παλαιότερο και ένα από τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα βιομηχανικής συμβίωσης στην Ευρώπη, το [Kalundborg Symbiosis](#)⁴⁵. Επίσης, η κυβέρνηση της Δανίας είχε ήδη ξεκινήσει μια διαδικασία προώθησης της κυκλικής οικονομίας. Ειδικότερα, το 2013 (πριν ακόμη αποκτίσει εθνική στρατηγική) ξεκίνησε ένα εθνικό πρόγραμμα με τίτλο «Λιγότερα απόβλητα χρησιμοποιώντας τις βιομηχανικές συμβιώσεις». Το πρόγραμμα ήταν μια συνεργασία μεταξύ της κυβέρνησης της Δανίας και των πέντε περιφερειών της, με στόχο να γίνει αντιληπτό από τις επιχειρήσεις της χώρας ότι μπορούν να βελτώσουν την ανταγωνιστικότητά τους μέσω της βιομηχανικής συμβίωσης⁴⁶.

Στην πράξη το Υπουργείο Περιβάλλοντος της χώρας συνέστησε μια ομάδα εργασίας (task force) με υπαλλήλους της κεντρικής διοίκησης και των περιφερειών, οι οποίοι αφού εξοικειώθηκαν με την έννοια της κυκλικής οικονομίας, κατέληξαν σε αδρή περιγραφή των τομέων προτεραιότητας. Κυρίως, όμως, προέβησαν στην περιγραφή μιας δράσης, που αφορούσε στη δημιουργία μιας εθνικής βάσης δεδομένων, όπου οι εταιρείες εγγράφονταν και εκτός από τα στοιχεία τους και τον τομέα δραστηριοποίησής τους ανέφεραν τα απόβλητα που παράγαν, αλλά και τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούσαν ως εισροές. Λόγω του ότι η βάση δεδομένων περιλάμβανε πληροφορίες που οι επιχειρήσεις δεν επιθυμούσαν να διαρρεύσουν, είχε πρόσβαση σε αυτήν μόνο η ομάδα εργασίας που ασχολούνταν με το έργο και οι σύμβουλοί της. Αυτοί διαχειρίζονταν τη βάση

⁴⁴ Το γεγονός ότι ένας φορέας της Κοινωνίας των Πολιτών επέλεξε να δραστηριοποιηθεί σε ένα ζήτημα σχετικό με την έρευνα και την καινοτομία, που όμως ταυτόχρονα δημιουργεί προστιθέμενη αξία για την κοινωνία, έχει από μόνο του τη σημασία του, καθώς καταδεικνύει τον ρόλο που δύνανται να διαδραματίσουν οι φορείς αυτοί στην προώθηση ανάλογων πολιτικών.

⁴⁵ Πρόκειται, ουσιαστικά, για μια δράση που ξεκίνησε από τις ίδιες τις επιχειρήσεις και σταδιακά επεκτάθηκε αποκτώντας διοικητική και οργανωτική δομή.

⁴⁶ Βλέπε <https://www.cesme-book.eu/book/level-1-d/3.4-north-denmark-region/3.4.5-gis-database>.

δεδομένων και προέβαιναν στην αντιστοίχιση των εταιρειών, προκειμένου οι εκροές της μίας επχείρησης να αξιοποιούνται ως εισροές από άλλες επχείρησεις.

Η συγκεκριμένη πρωτοβουλία δεν άργησε να βρει μιμητές. Πολύ σύντομα, υπήρξαν περιπτώσεις δήμων, οι οποίοι προέβησαν σε αντίστοιχη καταγραφή σε τοπικό επίπεδο. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, στην περίπτωση του Δήμου του Aalborg, οργανώθηκε μία συνάντηση μεταξύ των τοπικών επιχειρήσεων, όπου ο κάθε παραγωγός έπρεπε να φέρει και να παρουσιάσει τα απόβλητα της επχείρησής του στις υπόλοιπες εταιρείες, οι οποίες μπορεί να τα χρειάζονταν ως πρώτη ύλη. Η προσπάθεια αυτή συστηματοποιήθηκε με μια απλή βάση δεδομένων που αξιοποιήθηκε και από το εθνικό πρόγραμμα, που παράλληλα υλοποιούνταν⁴⁷.

Τα αποτελέσματα του έργου έδειξαν ότι υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον από τις επχείρησεις για τέτοιου είδους δράσεις. Μέχρι το τέλος της περιόδου του έργου (2013-2015), περισσότερες από 750 εταιρείες καταχωρήθηκαν στη βάση δεδομένων. Οι σύμβουλοι επισκέφθηκαν 516 εταιρείες για να αποσαφηνίσουν τη ροή των πόρων τους και να καταγράψουν τα απόβλητα και τις ανάγκες τους για πρώτες ύλες. 174 επχείρησεις αντιστοίχησαν τις ανάγκες τους με τις εκροές μιας άλλης επχείρησης⁴⁸.

Η επιτυχία του προγράμματος προκάλεσε το ενδιαφέρον όχι μόνον της Κοινωνίας των Πολιτών, αλλά και του ιδιωτικού τομέα. Ήδη στην εκπόνηση της έκθεσης του ιδρύματος «Ellen MacArthur Foundation» συμμετείχαν ως χορηγοί αρκετές μεγάλες επχείρησεις της χώρας. Τον Οκτώβριο του 2016 η κυβέρνηση σύστησε τη «Συμβουλευτική Επιτροπή για την Κυκλική Οικονομία», μέλη της οποίας αποτελούσαν αποκλειστικά εκπρόσωποι επχείρησεων, προερχόμενοι από τις ηγέτιδες δυνάμεις της εγχώριας οικονομίας (κλάδων της βιομηχανίας αλλά και των υπηρεσιών)⁴⁹. Πολλοί εξ αυτών είχαν συμμετάσχει ως χορηγοί στην εκπόνηση της έκθεσης του ιδρύματος «Ellen MacArthur Foundation». Σκοπός της συμβουλευτικής επιτροπής ήταν να διαμορφώσει ένα όραμα και στόχους για την προώθηση της κυκλικότητας στην οικονομία της Δανίας μέχρι το 2030 και τη διατύπωση συστάσεων για συγκεκριμένες πρωτοβουλίες ικανές να ενθαρρύνουν τη μεταβολή, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που η βιομηχανία είναι σε θέση να υλοποιήσει άμεσα.

Σε μεγάλο βαθμό η προσέγγιση της επιτροπής ήταν τομεακή, με αναφορά σε κλάδους που είχαν αναδειχθεί ήδη από το έργο «Λιγότερα απόβλητα χρησιμοποιώντας τις βιομηχανικές συμβιώσεις» και είχαν περιληφθεί στην έκθεση του ιδρύματος «Ellen MacArthur Foundation»⁵⁰ ή επικεντρωνόταν σε συγκεκριμένες διαδικασίες της αλυσίδας αξίας της κυκλικής οικονομίας⁵¹. Η επιτροπή συντόνισε το έργο επιμέρους υπο-επιτροπών που επικεντρώνονταν στους τομείς και τις διαδικασίες αυτές, τα μέλη των οποίων συναντιόνταν συχνότερα. Επίσης, δημιουργήθηκε μια ανοικτή δικτυακή πύλη, όπου μπορούσαν να σταλούν εισηγήσεις για τα θέματα της επιτροπής. Στο πλαίσιο του διαδικτυακού διαλόγου η επιτροπή έλαβε πάνω από 120 εισηγήσεις. Με την ολοκλήρωση των εργασιών της επιτροπής διεξήχθη ένα συνέδριο από την «Συνομοσπονδία της Δανέζικης Βιομηχανίας», προκειμένου να συζητηθούν τα πρώτα συμπεράσματα της επιτροπής. Στη συνέχεια, η επιτροπή κατέληξε στα τελικά της συμπεράσματα, τα οποία και δημοσίευσε⁵² ως συστάσεις προς την κυβέρνηση.

⁴⁷ Σημειώσεις από την 1^η συνάντηση του εταιρικού σχήματος του έργου CESME του Προγράμματος Interreg Europe στο Aalborg της Δανίας: <https://www.interregeurope.eu/cesme/events/event/200/circular-economy-for-smes-partner-meeting-aalborg/>.

⁴⁸ Βλέπε <https://www.cesme-book.eu/book/level-1-d/3.4-north-denmark-region/3.4.5-gis-database>.

⁴⁹ Carlsberg Group, Lego, Nykredit Leasing, κ.ά.

⁵⁰ Κατασκευές, τρόφιμα, κ.ά.

⁵¹ Σχεδιασμός, κατανάλωση, ανακύκλωση.

⁵² Βλ. https://en.mfvm.dk/fileadmin/user_upload/MFVM/Miljoe/Cirkulaer_oekonomi/Advisory-Board-for-Circular-Economy-Report-2017-Content_Single_pages_WEB.pdf.

Κωδικοποιώντας τα βασικά σημεία της διαδικασίας που ακολούθησε η Δανία για την κυκλική οικονομία προκύπτουν τα εξής:

- ▶ Σε όλη αυτήν την προσπάθεια, η βασική αλυσίδα ενεργειών⁵³ υπήρξε η ακόλουθη: η κεντρική διοίκηση κινητοποίησε τις περιφέρειες, αυτές τους δήμους και αυτοί τις επιχειρήσεις. Ο ρόλος της κεντρικής διοίκησης υπήρξε σημαντικός ακόμη και σε μία χώρα με ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο ανάπτυξης και αποκέντρωσης των εξουσιών στις περιφέρειες. Η συνεργασία της κεντρικής διοίκησης και των περιφερειών υπήρξε ουσιαστική.
- ▶ Η Κοινωνία των Πολιτών ενεπλάκη στη διαδικασία όταν συνειδητοποίησε τα οφέλη για την κοινωνία. Ο ρόλος της υπήρξε καταλυτικός στην κινητοποίηση των ηγέτων δυνάμεων της εγχώριας οικονομίας και στο να προσλάβει το όλο εγχείρημα μεγαλύτερη δημοσιότητα.
- ▶ Η διαδικασία ήταν προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα (result-based) με απτό όφελος για τις επιχειρήσεις. Η δημιουργία της βάσης δεδομένων ήταν μία έξυπνη ιδέα χαμηλού κόστους, με δυναμικά σημαντικό χρηματικό όφελος για τις επιχειρήσεις που ενεπλάκησαν στη διαδικασία. Οι επιχειρήσεις υπήρξαν ιδιαίτερα δεκτικές στο όλο εγχείρημα, όπως προκύπτει από τη μεγάλη συμμετοχή τους.
- ▶ Η πράξη προηγήθηκε της πολιτικής και ήταν συνδεδεμένη με την ζήτηση (demand-driven), δηλ. πρώτα προκλήθηκε ενδιαφέρον στις επιχειρήσεις και διερευνήθηκαν οι δυνατότητες και οι προοπτικές στην πράξη, και στη συνέχεια δόθηκε έμφαση στην προώθηση θεσμικών αλλαγών.
- ▶ Η διαδικασία που ακολουθήθηκε όταν αποφασίσθηκε να δοθεί θεσμική υπόσταση στην κυκλική οικονομία και να προκύψει ένα κείμενο πολιτικής εκ μέρους της κυβέρνησης, αφορούσε στη σύσταση μιας συμβουλευτικής επιτροπής και υπο-επιτροπών που λειτουργούσαν κάτω από την πρώτη. Η διαδικασία αυτή προσομοιάζει με τη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης που ακολουθεί η ΓΓΕΤ. Δύο σημαντικές λεπτομέρειες είναι ότι μέλη της επιτροπής υπήρξαν αποκλειστικά επιχειρήσεις (ενδεχομένως και λόγω της θεματικής)⁵⁴ και ότι αξιοποιήθηκε και το διαδίκτυο για τη συλλογή προτάσεων. Ομοίως, η ΓΓΕΤ εφάρμοσε ηλεκτρονική διαβούλευση σε συνέχεια των ημερίδων (ιδιαίτερα μετά την ανοικτή εκδήλωση που πραγματοποιήθηκε στην Αθηναίδα στις 30.03.2018), τις εισροές της οποίας επεξεργάστηκαν οι συντονιστές και οι ΣΟ για την διαμόρφωση των τελικών προτεραιοτήτων.

⁵³ Αν και σε μεγάλο βαθμό η διαδικασία δεν ήταν απολύτως γραμμική.

Πρέπει να σημειωθεί ότι σε άλλες περιπτώσεις, όπως η εισαγωγή της βιομηχανίας 4.0, τα κράτη-μέλη υιοθετούν το μοντέλο των εθνικών συμπράξεων στις οποίες συμμετέχουν η πολιτεία, οι επιχειρήσεις και οι ερευνητικοί οργανισμοί. Ωστόσο, το γεγονός αυτό δεν μειώνει καθόλου τη σημασία της συμμετοχής των επιχειρήσεων σε τέτοιου είδους εγχειρήματα.

6. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Η ΔΕΑ αποτελεί σημαντική παράμετρο του σχεδιασμού και της υλοποίησης των στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης και ως τέτοια αντιμετωπίζεται από τις περισσότερες χώρες. Σε μεγάλο βαθμό, οι δράσεις που δύναται να περιλαμβάνει η ΔΕΑ έχουν κωδικοποιηθεί⁵⁵. Ωστόσο, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των μοντέλων επιχειρηματικής ανακάλυψης, όσον αφορά στον βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης των διαδικασιών τους.

Η επιχειρηματική ανακάλυψη είναι μια συμμετοχική, δυναμική διαδικασία εντοπισμού και προτεραιοποίησης κρίσιμων δραστηριοτήτων που συνδέουν την έρευνα και την καινοτομία με την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία. Ως εκ τούτου, τονίζεται ο από τα κάτω (bottom-up) χαρακτήρας της και η σύνδεσή της με την ζήτηση (demand-driven), όπου πρωταγωνιστικό ρόλο διαδραματίζει ο επιχειρηματικός τομέας. Όμως, σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες και δυνατότητες της κάθε χώρας ή/ και της κάθε περιφέρειάς της. Ο ρόλος της κεντρικής διοίκησης είναι να διευκολύνει τη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης και να την αναζωογονεί.

Δεν υπάρχει ένα ενιαίο μοντέλο όσον αφορά στον βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης των διαδικασιών της επιχειρηματικής ανακάλυψης. Σε ορισμένες χώρες, η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης υλοποιείται από την κεντρική κυβέρνηση ή τον κεντρικό συμβουλευτικό φορέα, ενώ σε άλλες χώρες η διαδικασία είναι πιο αποκεντρωμένη. Εν γένει, στις περισσότερες προηγμένες περιφέρειες είθισται να υπάρχει μεγαλύτερη εξειδίκευση και περισσότερη καινοτομική δραστηριότητα, καθώς και παράδοση σε διαδικασίες συναφείς με την επιχειρηματική ανακάλυψη, γεγονός που εξασφαλίζει το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή των φορέων. Στις λιγότερο προηγμένες περιφέρειες απαιτείται η ενεργότερη συμμετοχή των κεντρικών δημόσιων αρχών⁵⁶. Εν τέλει, η καταλληλότητα του κάθε μοντέλου κρίνεται στη βάση των αποτελεσμάτων του. Όμως, ανεξάρτητα από το επίπεδο παρέμβασης της κυβέρνησης, η διαδικασία πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο συμμετοχική, συμπεριλαμβάνοντας εκπροσώπους από όλη την τετραπλή έλικα.

Στην Ελλάδα, η ΓΓΕΤ ανέλαβε σημαντικό ρόλο για την υλοποίηση της ΔΕΑ σε εθνικό επίπεδο κατά την τρέχουσα προγραμματική περίοδο μέσα από ένα μεγάλο αριθμό δράσεων, με κυριότερες την προεργασία για την αναγνώριση των οκτώ θεματικών τομέων προτεραιότητας στους οποίους εστίασε η εθνική στρατηγική της έξυπνης εξειδίκευσης και τη σύσταση και λειτουργία ισάριθμων πλατφορμών καινοτομίας, καθώς και ισάριθμων συμβουλευτικών ομάδων με εκπροσώπους του εθνικού και περιφερειακού οικοσυστήματος καινοτομίας και την προώθηση της διαβούλευσης στο εσωτερικό τους. Στις σημαντικότερες επιτυχίες της επιχειρηματικής ανακάλυψης που υλοποιήθηκε σε εθνικό επίπεδο περιλαμβάνεται ότι η διαδικασία έλαβε χώρα καθ' όλη τη διάρκεια της τρέχουσας προγραμματικής περιόδου, από την επιλογή των τομέων προτεραιότητας έως και την έκδοση προκηρύξεων, που συγκέντρωσαν μεγάλο επενδυτικό ενδιαφέρον αποδεικνύοντας έμπρακτα την αποτελεσματικότητα της ΔΕΑ.

Σε περιφερειακό επίπεδο, η προσέγγιση υπήρξε διαφορετική. Η ΔΕΑ προωθήθηκε από τις διαχειριστικές αρχές και επικεντρώθηκε στο στάδιο εκπόνησης των περιφερειακών στρατηγικών έξυπνης εξειδίκευσης. Οι θεματικές ομάδες των ενδιαφερόμενων μερών, οι οποίες αποδείχθηκαν πολύτιμες για τον αρχικό καθορισμό των προτεραιοτήτων και την εκπόνηση των σχεδίων σε περιφερειακό επίπεδο, στη συνέχεια ατόνησαν, με

⁵⁵ Μια τέτοια προσπάθεια έχει γίνει και από την JRC. Βλέπε, <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/entrepreneurial-discovery-edp>. Ειδικά παραδείγματα παρατίθενται στο κεφάλαιο της διεθνούς εμπειρίας.

⁵⁶ Βλέπε, Mieszkowski, K., Kardas, M. Facilitating an Entrepreneurial Discovery Process for Smart Specialisation. The Case of Poland. J Knowl Econ 6, 357–384 (2015): <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0242-y>.

αποτέλεσμα πρακτικά σήμερα να μην υφίστανται⁵⁷. Επίσης, σύντομα έγινε φανερό ότι έπρεπε να δημιουργηθεί μια νέα μονάδα, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα οργανωτικά κενά και οι ελλείψεις σε δεξιότητες και πόρους, ώστε να συνεχιστεί απρόσκοπτα η επιχειρηματική ανακάλυψη. Όμως η διαδικασία αυτή δεν έχει ολοκληρωθεί σε όλες τις περιφέρειες⁵⁸.

Μια ακόμη ειδοποιός διαφορά μεταξύ της προσέγγισης που ακολουθήθηκε σε περιφερειακό επίπεδο, σε σχέση με το εθνικό επίπεδο, αποτελεί το που επικεντρώθηκε η περιφερειακή επιχειρηματική ανακάλυψη. Ενώ σε εθνικό επίπεδο η ΓΤΕΤ επικεντρώθηκε στο να προκύψουν προσκλήσεις, σε περιφερειακό επίπεδο δόθηκε βαρύτητα στο να προκύψουν συγκεκριμένα έργα. Η συμβολή της διαδικασίας που ακολουθήθηκε σε περιφερειακό επίπεδο στην έκδοση των προσκλήσεων υπήρξε μάλλον περιορισμένη⁵⁹.

Η αλληλεπίδραση μεταξύ του εθνικού και του περιφερειακού επιπέδου, δηλ. κυρίως της ΓΤΕΤ και των φορέων που ανέλαβαν (ή συνέχισαν) την περιφερειακή διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης θα πρέπει να ενισχυθεί. Αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για μία ολοκληρωμένη προσέγγιση επιχειρηματικής ανακάλυψης σε επίπεδο χώρας, η επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ του εθνικού και περιφερειακού επιπέδου, όπως και μεταξύ των περιφερειών. Στην Ελλάδα η εκπλήρωση της συγκεκριμένης συνθήκης καθίσταται πιο επιτακτική, αν κανείς αναλογιστεί τις ιδιαιτερότητες του παραγωγικού συστήματος και ιδίως του παραγωγικού συστήματος στην περιφέρεια (μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, μικρή δυνατότητα καθετοποίησης, συγκέντρωση της έρευνας σε συγκεκριμένες περιφέρειες, κ.ο.κ.).

Ωστόσο, και θεσμικά προκύπτει η ανάγκη ενδυνάμωσης αυτής της σχέσης. Ιδιαίτερα, σημειώνεται ότι, υπό το πρίσμα του άρθρου 11, παρ. 6 του Κανονισμού Κοινών Διατάξεων της νέας προγραμματικής περιόδου 2021-2027⁶⁰, το κράτος μέλος οφείλει να εξασφαλίζει ότι οι αναγκαίοι πρόσφοροι όροι πληρούνται και εφαρμόζονται καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου προγραμματισμού. Δεδομένου ότι η αποτελεσματική λειτουργία της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης αποτελεί αναγκαίο πρόσφορο όρο, είναι σημαντικό να βελτιωθεί ο συντονισμός των δράσεων σε επίπεδο περιφερειών και η συνολική αποτελεσματικότητα της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης, καθ' όλη τη διάρκεια της νέας προγραμματικής περιόδου.

Τέλος, μια σημαντική επισήμανση σε σχέση με τη νέα προγραμματική περίοδο απορρέει από την χρησιμότητα συνέχισης και θεσμοποίησης της καλής πρακτικής συμμετοχής μέλους του φορέα πολιτικής που έχει σχέση με τον εκάστοτε τομέα προτεραιότητας της εθνικής RIS3 στην αντίστοιχη ΣΟ, όπως συνέβη κατά την τρέχουσα προγραμματική περίοδο 2014-2020. Η επισήμανση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία για τους φορείς της κεντρικής διοίκησης που προΐστανται σημαντικών τομέων που σχετίζονται με την καινοτομία, όπως το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης και η ΓΤΒ.

Από τα παραπάνω, προκύπτουν οι εξής προτάσεις σε σχέση με τη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης κατά τη νέα προγραμματική περίοδο:

1. Οι σημερινοί τομείς προτεραιότητας παραμένουν επίκαιροι και η ΔΕΑ δύναται να ξεκινήσει με αυτούς. Ωστόσο, έχουν υπάρξει σημαντικές αλλαγές στους επιμέρους τομείς που θα πρέπει να αποτυπωθούν στα κείμενα βάσης, ενδεχομένως και τη σύνθεση των συμβουλευτικών

⁵⁷ Metaxas M. (2019) Summary Report on RIS3 implementation status in Greece, commissioned by the European Commission's Joint Research Centre (JRC) in the framework of the "Support to RIS3 Implementation in selected Lagging Regions" project that has been launched in 2016, [link](#).

⁵⁸ Ο.π.

⁵⁹ Ο.π.

⁶⁰ Πρόταση για Κανονισμό Κοινών Διατάξεων, COM(2018) 375 final 2018/0196 (COD), Στρασβούργο, 29.5.2018.

ομάδων και των πλατφορμών⁶¹, αν το επιτρέπει και ο διαθέσιμος προϋπολογισμός.

2. Η ΓΓΕΤ, ως η κύρια υπεύθυνη θεσμικά για τον σχεδιασμό και το συντονισμό της υλοποίησης της ΕΣΕΤΑΚ και την αρμονική σύνδεσή της με τη νέα προγραμματική περίοδο⁶², έχει θεσμικά σημαίνοντα ρόλο στη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης, σε σχέση και με τους υπόλοιπους φορείς της κεντρικής διοίκησης. Όμως, είναι χρήσιμο να συνεχιστεί η καλή πρακτική της συμμετοχής μέλους του φορέα πολιτικής που έχει σχέση με τον εκάστοτε τομέα προτεραιότητας της εθνικής RIS3 στην αντίστοιχη ΣΟ. Επίσης, είναι σημαντικό να συμπεριληφθούν στη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης, ορισμένοι φορείς της κεντρικής διοίκησης που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε ανερχόμενους κλάδους, όπως το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης και η ΠΓΒ. Για το σκοπό αυτό, είναι χρήσιμο να καθιερωθούν ξεκάθαρες γραμμές επικοινωνίας μεταξύ της ΓΓΕΤ και των φορέων αυτών. Η ενεργός εμπλοκή και άλλων φορέων της κεντρικής διοίκησης στη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης δύναται να διευκολύνει την υλοποίησή της, καθώς βραχυ-μεσοπρόθεσμα μπορούν να συνδράμουν το έργο της ΓΓΕΤ και τις αυξημένες απαιτήσεις που ανακύπτουν εν όψει της κάλυψης των πρόσφορων όρων της νέας προγραμματικής περιόδου. Μεσο-μακροπρόθεσμα, η συμμετοχή περισσότερων φορέων της κεντρικής διοίκησης στις διαδικασίες της επιχειρηματικής ανακάλυψης δύναται να συνδράμει στην εξοικείωση με αυτές και την ενσωμάτωσή τους (mainstreaming) στον τρόπο λειτουργίας τους. Σε μία εποχή όπου η γνώση πλέον αυξάνεται εκθετικά και διαρκώς αναδεικνύονται νέοι τομείς προτεραιότητας, η δημιουργία μιας κοινής «κουλούρας» αναφορικά με την επιχειρηματική ανακάλυψη μπορεί να αποδειχθεί σημαντική παράμετρος για την προώθηση της ΕΤΑΚ.
3. Η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης στοχεύει στην γνώση που βρίσκει πρακτικό πεδίο εφαρμογής (υφιστάμενο ή δυνητικό). Ο ιδιωτικός τομέας (υφιστάμενες επιχειρήσεις, αλλά και spin offs, καινοτόμες start ups, κ.ά. υπό ίδρυση επιχειρήσεις) θα πρέπει να έχει καθοριστικό λόγο στη διαδικασία αυτή. Στις περισσότερες χώρες που εξετάστηκαν, ο ιδιωτικός τομέας θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός φορέας καινοτομίας και ως εκ τούτου, η συμμετοχή του στη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης επιδιώκεται ενεργά, ακόμη και με την παροχή κινήτρων⁶³. Στην Ελλάδα αφενός πρέπει να συστηματοποιηθεί/ θεσμοποιηθεί⁶⁴ η

⁶¹ Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα Ελλήνων που έχουν αναλάβει σημαντικές θέσεις κλειδιά σε συγκεκριμένους τομείς και δύναται να αξιοποιηθούν.

⁶² Ν. 4310/2014 Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία/ Εκκλησία/ Κολλέγια, ΑΕΙ κλπ., άρ. 8, παρ. 1 και παρ. 4, όπου αναφέρονται ως αρμοδιότητες της ΓΓΕΤ «Ο σχεδιασμός και ο συντονισμός υλοποίησης της ΕΣΕΤΑΚ» και «Η αρμονική σύνδεση της ΕΣΕΤΑΚ και του σχεδίου δράσης για την υλοποίησή της με το εθνικό σχέδιο αξιοποίησης εθνικών και ενωσιακών πόρων της νέας περιόδου 2014-2020 και κάθε άλλης συναφούς περιόδου», αντίστοιχα.

⁶³ Ενδεικτικό είναι το παράδειγμα της Ιταλίας.

⁶⁴ Ηθελμημένα χρησιμοποιείται ο όρος «θεσμοποίηση» αντί του όρου «θεσμοθέτηση», καθώς η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης συνεπάγεται ελευθερία βούλησης από πλευράς του προσκεκλημένου να παρίσταται ή μη.

συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα, αφετέρου πρέπει να διερευνηθεί η παροχή κινήτρων για τη συμμετοχή των επιχειρήσεων στη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης. Αξίζει να ληφθεί υπόψη η ιδιαίτερη συγκυρία στην οποία βρισκόμαστε, λόγω της πανδημίας του COVID-19, σε σχέση και με την κατάσταση της χώρας. Η Ελλάδα εξέρχεται από μία μακροχρόνια περίοδο ύφεσης και εισέρχεται σε μία νέα. Το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να συμμετέχουν στην επιχειρηματική ανακάλυψη (όπως και η δυνατότητά τους να συνεχίσουν να αυξάνουν τις δαπάνες τους για ΕΤΑΚ, όπως πράττουν εδώ και μία δεκαετία) ενδέχεται να επισκιαστεί από την εξάντληση των πόρων τους και το άγχος της επιβίωσης. Επομένως, αν επιθυμούμε την αναβάθμιση της εκπροσώπησης του ιδιωτικού τομέα στις διαδικασίες επιχειρηματικής ανακάλυψης θα πρέπει να διαμορφωθεί μια ενεργητική πολιτική προσέλκυσης τους, πέραν από την ενσωμάτωση ποσοτώσεων στις υλοποιούμενες διαδικασίες.

4. Η κοινωνία των πολιτών πρέπει να κινητοποιηθεί, ιδίως για θέματα που έχουν σημαντική προστιθέμενη αξία για την κοινωνία, όπως το περιβάλλον και η υγεία. Τα παραδείγματα της Φινλανδίας και της Δανίας δείχνουν ότι μπορεί τόσο να πολλαπλασιάσει τους πόρους που διατίθενται στη συγκεκριμένη διαδικασία, να συμβάλλει στην επικοινωνία της διαδικασίας στοχευμένα και στο ευρύ κοινό και να κινητοποιήσει τον ιδιωτικό τομέα.
5. Ο ρόλος της ΓΤΕΤ θα πρέπει να αναβαθμιστεί ουσιαστικά⁶⁵, προκειμένου να παρακολουθήσει και να αναλάβει να συντονίσει την ολοκλήρωση (integration) της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης σε περιφερειακό επίπεδο κατά τη νέα προγραμματική περίοδο. Η Ελλάδα αποτελεί μια χώρα με ενδιάμεσο επίπεδο ανάπτυξης. Ο ρόλος της κεντρικής διοίκησης πρέπει να είναι καθοριστικός στην εισαγωγή καινοτομιών στην περιφέρεια, όπως είναι η επιχειρηματική ανακάλυψη.
6. Παράλληλα, η ΓΤΕΤ θα πρέπει να διασφαλίσει ότι θα υπάρχει περιφερειακή εκπροσώπηση στις συμβουλευτικές της ομάδες για τη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης της νέας προγραμματικής περιόδου. Η εκπροσώπηση αυτή πρέπει να υπαχθεί σε μία συστηματοποίηση/ θεσμοποίηση. Ειδικά στην προκειμένη περίπτωση τα κίνητρα έχουν μεγαλύτερη σημασία, λόγω της απόστασης.
7. Είναι κρίσιμο να αναδειχθεί η σημασία της συστηματοποίησης και της προτυποποίησης (standardisation) για τη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης τόσο σε εθνικό, όσο και σε περιφερειακό επίπεδο⁶⁶. Τα πρότυπα αποσκοπούν στην περιγραφή της διαδικασίας διαχείρισης της

⁶⁵ Θεσμικά ο ρόλος αυτός είναι κατοχυρωμένος, μέσω του Ν. 4310/2014 Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία/ Εκκλησία/ Κολλέγια, ΑΕΙ κλπ., άρθρ. 8, παρ. 14, που αναφέρει ότι στην αρμοδιότητα της ΓΤΕΤ ανήκουν «Η συμβολή στο σχεδιασμό των προγραμμάτων των περιφερειών της χώρας για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των εθνικών και ενωσιακών πόρων».

⁶⁶ Βλέπε ενδεικτικά, το έργο Public Policy Living Laboratory, που υλοποιήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Interreg Europe: <https://www.interregeurope.eu/p2l2/>.

επιχειρηματικής ανακάλυψης, προκειμένου να βελιωθεί η αποτελεσματικότητά της. Πρόκειται για απαραίτητη μετεξέλιξη του εφαρμοζόμενου συστήματος, η οποία συνάδει με τις διαδικασίες που εφαρμόζονται και σε άλλες χώρες. Επίσης, εκτιμάται ότι η διαδικασία της προτυποποίησης θα αναδείξει τις πρακτικές ανάγκες και αδυναμίες που αφορούν στην εφαρμογή των διαδικασιών επιχειρηματικής ανακάλυψης, όπως η ανάγκη πρόβλεψης επαρκούς (ποσοτικά και ποιοτικά) στελέωσης για την υλοποίηση των διαδικασιών επιχειρηματικής ανακάλυψης. Η προτυποποίηση θα πρέπει να συμπεριλάβει όλες τις διαστάσεις, από τις διαδικασίες έως και τα κείμενα (π.χ. δομή και περιεχόμενο των κειμένων βάσης). Η ανάγκη προτυποποίησης αναδεικνύεται επιτακτικότερη λόγω των κινδύνων που συνεπάγεται για τη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης η πανδημία του COVID-19. Υπό το πρίσμα των ανωτέρω κρίθηκε χρήσιμο να δοθεί με το τρέχον παραδοτέο ένα σχέδιο κανονισμού λειτουργίας των συμβουλευτικών ομάδων (βλ. το Παράρτημα)⁶⁷, η έναρξη της λειτουργίας των οποίων επίκειται. Το σχέδιο αυτό ενσωματώνει και ένα σχέδιο διαχείρισης κινδύνου, λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών λειτουργίας που επιβάλλει η πανδημία.

8. Η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης είναι χρονοβόρα και κοπώδης, όχι μόνον λόγω της διάρκειάς της, αλλά και επειδή οι ιδιαίτερες πιυχές της (π.χ. η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με τους συμμετέχοντες/εταίρους) απαιτούν την επένδυση χρόνου. Μέχρι στιγμής, η ΓΓΕΤ έχει ανταποκριθεί πολύ ικανοποιητικά στις αρμοδιότητες που έχει αναλάβει για την επιχειρηματική ανακάλυψη της τρέχουσας προγραμματικής περιόδου 2014-2020. Σε αυτό συνέβαλε και η θετική στάση και υποστήριξη των συμμετεχόντων/εταίρων, λόγω της γενικής εκτίμησης ότι συνδιαλέγονται με έναν αξιόλογο δημόσιο φορέα που παράγει έργο, καθώς και ο σεβασμός στα αποτελέσματα των ΔΕΑ τα οποία είτε ενσωματώθηκαν σχεδόν αυτούσια στις προκηρύξεις, είτε απαλείφθηκαν τεκμηριωμένα και με διαφάνεια. Όμως, μια τέτοια προσέγγιση δεν μπορεί να είναι βιώσιμη μακροπρόθεσμα. Στη νέα προγραμματική περίοδο 2021-2027, οι απαιτήσεις θα αυξηθούν, λόγω και της ανάγκης τήρησης των πρόσφορων όρων. Με τις τρέχουσες συνθήκες, το στελεχειακό δυναμικό της αρμόδιας διεύθυνσης της ΓΓΕΤ δεν επαρκεί ούτε για την κάλυψη των θέσεων των συντονιστών. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος υπάρχουν δύο λύσεις. Αυτή της στελέωσης της αρμόδιας διεύθυνσης και αυτή της πρόσληψης εξωτερικών συμβούλων. Η πρώτη έχει το πλεονέκτημα ότι ενσωματώνει την παραγόμενη γνώση στη ΓΓΕΤ. Δύναται να αποτελεί τη σταθερή επιλογή και στρατηγική του φορέα. Η δεύτερη έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να αντιμετωπίσει προβλήματα όταν αυτά δημιουργούνται. Το μειονέκτημά της είναι ότι η παραγόμενη γνώση δεν παραμένει στον φορέα. Πρακτικά, μια τέτοια επιλογή πρέπει να είναι πάντοτε διαθέσιμη, αλλά για την αντιμετώπιση βραχύβιων αναγκών.

⁶⁷ Δεν αποτελεί συμβατικό παραδοτέο.

9. Η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων του «Ερευνώ-Δημιουργώ-Καινοτομώ», προκειμένου να επαναπροσεγγιστεί η εξειδίκευση τρίτου βαθμού, αλλά ενδεχομένως και η υποστήριξη για τη συμπλήρωση των στοιχείων που έχουν να κάνουν με την κρίση μαζί των επιχειρήσεων σε αυτό το επίπεδο ανάλυσης στο μέλλον. Στο πλαίσιο των συμβουλευτικών ομάδων και των πλατφορμών της νέας προγραμματικής περιόδου είναι χρήσιμο να εξεταστούν τυχόν συνενώσεις των εξειδικεύσεων τρίτου βαθμού, επί τη βάση του ενδιαφέροντος που υπήρξε και μεταξύ τους συνάφειας.

Βιβλιογραφία

- Amanatidou, E, Damvakeraki, T, Karvounaraki, A, RIO Country Report 2017: Greece, EUR 29175 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018, ISBN 978-92-79-81328-3, doi:[10.2760/352631](https://doi.org/10.2760/352631), JRC111358.
- Boulding, W. and C. Markus (2001) "First-mover disadvantage". Harvard business review. Vol. 79, pp. 20-21. Σύνδεσμος: <https://hbr.org/2001/10/first-mover-disadvantage> .Πρόσβαση 10 Μαρτίου, 2020.
- Corado Simões, V., Mira Godinho, M., and Sanchez-Martinez, M., RIO Country Report 2017: Portugal, EUR 29160 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018, ISBN 978-92-79-81216-3, doi:[10.2760/837712](https://doi.org/10.2760/837712), JRC111275.
- Εθνική Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση 2014-2020, Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, σύνδεσμος: [link](#).
- Emrouznejad, D. Bennett, & L. Pretorius (Eds.), Towards Sustainable Technologies and Innovation: 27th Annual Conference of the International Association for Management of Technology (pp. 1-16).
- European Commission, Directorate-General Regional and Urban Policy (2014) Guidance on Ex ante Conditionalties for the European Structural and Investment Funds, PART II, 13 February 2014: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/eac_guidance_esif_part2_en.pdf
- European Commission (2017) Reflection Paper on Harnessing Globalisation. COM(2017) 240, May 10, 2017: <https://doi.org/10.2775/41851>.
- European Commission (2017) Investing in a smart, innovative and sustainable Industry A renewed EU Industrial Policy Strategy, COM(2017) 479 final, 13.9.2017: [link](#).
- European Commission (2017) Strengthening innovation in the regions of Europe: Strategies for resilient, inclusive and sustainable growth, COM(2017) 376 final, July 18, 2017: [link](#).
- European Commission (2020) The European Green Deal, COM(2019) 640 final, 11.12.2019: [link](#).
- European Commission (2020) A New Industrial Strategy for Europe, COM(2020) 102 final, 10.3.2020: [link](#).
- European Commission (2020) Proposal for a Circular Economy New Action Plan: [link](#).
- Foray, Dominique & Goddard, John & Beldarrain, Xabier & Landabaso, Mikel & McCann, Philip & Morgan, Kevin & Nauwelaers, Claire & Ortega-Argilés, Raquel (2012) Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3).
- Foray, D., Goenaga, X. (2013) The Goals of Smart Specialization, IPTS Policy Brief, No. 01/2013, Seville, DOI: [10.2791/20158](https://doi.org/10.2791/20158).
- Foray, D. (2014). From smart specialisation to smart specialisation policy. European Journal of Innovation Management, 17: 492-507.
- Foray, D., (2015). Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy, Abingdon: Routledge, [link](#).

- Foray, D. (2017) The concept of the entrepreneurial discovery. In: Governing Smart Specialisation, Kyriakou, D., Palazuelos Martinez, M., Periañez-Forte, I. and Rainoldi, A. (eds.). London, UK: Routledge.
- Gianelle, C., D. Kyriakou, C. Cohen and M. Przeor (eds) (2016) Implementing Smart Specialisation: A Handbook, Brussels: European Commission, EUR 28053 EN, doi: [10.2791/53569](https://doi.org/10.2791/53569).
- Government Offices of Sweden (2016), [Sweden's National Strategy for Sustainable Regional Growth and Attractiveness 2015–2020](#), pp. 4.
- Grossman, S., & Hart, O. (1983) "An Analysis of the Principal-Agent Problem", *Econometrica*, vol. 51, no. 1, pp. 7-45. doi:[10.2307/1912246](https://doi.org/10.2307/1912246).
- Halme, K; Saarnivaara, V-P, and Mitchell, J, RIO Country Report 2017: Finland, EUR 29149 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018, ISBN 978-92-79-81196-8, doi:[10.2760/415082](https://doi.org/10.2760/415082), JRC111280.
- Hallonsten, O. and Slavcheva, M. RIO Country Report 2017: Sweden, EUR 29174 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018, ISBN 978-92-79-81325-2, doi:[10.2760/708700](https://doi.org/10.2760/708700), JRC11136
- Hausmann R., and D. Rodrik, "Economic Development as Self-Discovery", *Journal of Development Economics*, vol.72, December 2003, 603-633.
- Komninos, N., Musyck B., Reid, A. (2014) Smart specialisation strategies in south Europe during crisis. *European Journal of Innovation Management*. October 2014. doi: [10.1108/EJIM-11-2013-0118](https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2013-0118).
- OECD 2013, Innovation Driven-Growth in Regions, OECD Publishing, [link](#).
- Owal Group Oy (2017) Alueiden vahvuuksien analyysi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Alueet, 24/2017. Retrieved from <http://owalgroup.com/wp-content/uploads/2015/01/>
- Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 17ης 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 L 347 της 20.12.13, σ. 347/338). ELI: <http://data.europa.eu/eli/reg/2013/1303/oj>
- Klaus Detterbeck (2018) Based on existing EDP Analyses and Regions' Experiences, Framework Document, Beyond EDP Interreg Europe project 2017, [link](#).
- Knudsen, M.P., Christensen, J.L., Christensen, P., RIO Country Report 2017: Denmark; EUR 29187 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018, ISBN 978-92-79-81276-7, doi:[10.2760/54161](https://doi.org/10.2760/54161), JRC111331.
- Mazzucato, M. (2013) The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths (Anthem Other Canon Economics).
- Metaxas M. (2017) Summary Report on RIS3 implementation status in Greece, commissioned by the European Commission's Joint Research Centre (JRC) in the framework of the "Support to RIS3 Implementation in selected Lagging Regions" project that has been launched in 2016, [link](#).

- Metaxas M. (2019) Summary Report on RIS3 implementation status in Greece, commissioned by the European Commission's Joint Research Centre (JRC) in the framework of the "Support to RIS3 Implementation in selected Lagging Regions" project that has been launched in 2016, [link](#).
- Mickus A., I. Jēkabsons, L. Muižniece, N. Chaniotou, P. Szmigielski (2017) National innovation and smart specialisation governance in the Baltic Sea region, BSR Policy Briefing 4/2017 (published by Centrum Balticum Foundation), [link](#).
- Mieszkowski, K., Kardas, M. Facilitating an Entrepreneurial Discovery Process for Smart Specialisation. The Case of Poland. *J Knowl Econ* 6, 357–384 (2015). <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0242-y>.
- Ministry of Higher Education and Science, Cluster Strategy 2.0 - Strategy for Denmark's Cluster and Network Policy 2016-2018, pp. 5. Σύνδεσμος: <https://ufm.dk/en/publications/2016/cluster-strategy-2-0-strategy-for-denmarks-cluster-and-network-policy-2016-2018>.
- OECD (2013) "Innovation Driven-Growth in Regions The Role of Smart Specialisation", OECD Publishing. Σύνδεσμος: <https://www.oecd.org/sti/inno/smart-specialisation.pdf>.
- OECD (2016) OECD Science, Technology and Innovation Outlook. OECD Publishing: Paris. DOI: https://dx.doi.org/10.1787/sti_in_outlook2016-en.
- Paulson D. (2019) Report on the implementation of smart specialisation in Sweden, Independent Expert Report, [Region Värmland European Office, link](#).
- Pianta, M; Nascia, L; and La Placa, G, RIO Country Report 2017: Italy, EUR 29189 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018, ISBN 978-92-79-81007-7, doi:[10.2760/449601](https://doi.org/10.2760/449601), JRC111327.
- Pinna, F. (2015) EDP in the real world. Lessons learnt in Centre-Val de Loire Region (France). Paper presented at the 13th European Week of Regions and Cities, Open Days, Brussels, 12-15 October 2015.
- Polverari, L. (2016) The implementation of Smart Specialisation Strategies in 2014-20 ESIF programmes: turning intelligence into performance, IQ-Net Thematic Paper 39(2), European Policies Research Centre, [link](#).
- Prime Minister's Office (2017b) (in English). Finland, a land of solutions Mid-term review Government Action Plan 2017–2019, Government publications 7/2017 (in English).
<https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/321857/Government+action+plan+28092017+en.pdf>
- Roman, M., Nyberg, T., & Fellnhofer, K. (2018) [Smart Specialisation in Finnish Regions: How to Facilitate Continuous Entrepreneurial Discovery Process?](#) In B. Nunes, A.
- Roman, M. (2018) Mechanisms to involve "Fourth Helix" in Smart Specialisation strategy development : The case of Finnish regions, Παρουσίαση στο SMARTER 2018 Conference, Sevilla, 26-28.9.2018.
- The Danish Government (2012) Denmark - a nation of solutions. Copenhagen. Retrieved from <http://ufm.dk/en/publications/2012/denmark-a-nation-of-solutions>.
- Wøien M., Kristensen I. and Teräs J. (2019) The status, characteristics and potential of smart specialisation in Nordic Regions, Nordregio, doi: [10.30689/R2019:3.1403-2503](https://doi.org/10.30689/R2019:3.1403-2503).

Παράρτημα: Σχέδιο Κανονισμού Λειτουργίας Συμβουλευτικών Ομάδων⁶⁸

Σχέδιο Κανονισμού Λειτουργίας Συμβουλευτικών Ομάδων

1. Συμβουλευτική Ομάδα: Βασικές αρχές

- Ορίζεται για κάθε τομέα προτεραιότητας.
- Προεδρεύει και συντονίζει ένας συντονιστής.
- Συστήνεται μόνο μία συμβουλευτική ομάδα για κάθε τομέα προτεραιότητας. Μια συμβουλευτική ομάδα μπορεί να συγκροτήσει και να τερματίσει επιμέρους δομές εργασίας, όπως ειδικές ομάδες εργασίας (task forces) ή ομάδες εργασίας (working groups) για την αντιμετώπιση ενός συγκεκριμένου θέματος. Δύο ή και περισσότεροι συντονιστές δύνανται να προτείνουν τη σύσταση ομάδων εργασίας για την αντιμετώπιση διατομεακών – διεπιστημονικών θεμάτων, καθώς και τα μέλη αυτών. Οι διατομεακές – διεπιστημονικές ομάδες εργασίας εγκρίνονται με απόφαση του ΓΓΕΤ, μετά από εισήγηση της / των αρμόδιας / αρμοδίων Διεύθυνσης/ Διευθύνσεων (όπως της Δ/νσης Σχεδιασμού και Προγραμματισμού Πολιτικής και Δράσεων Έρευνας και Καινοτομίας, κ.ά.), που είναι και ο αρμόδιος για τυχόν τροποποίησή της. Στις ομάδες αυτές δύνανται να συμμετέχουν και άτομα που δεν περιλαμβάνονται στις συμβουλευτικές ομάδες, καθώς και εκπρόσωποι λοιπών φορέων της κεντρικής διοίκησης, κατόπιν απόφασης του νόμιμου εκπρόσωπου του φορέα τους.
- Η κάθε συμβουλευτική ομάδα είναι υπεύθυνη για τις δραστηριότητες της πλατφόρμας του τομέα προτεραιότητας τον οποίο πραγματεύεται· ωστόσο, θα πρέπει να προσαρμόσουν τη λειτουργία / εστίαση, κ.λπ., εάν κρίνεται απαραίτητο.
- Ο συντονιστής σε συνεργασία με τους άλλους συντονιστές μεριμνά ώστε να εξασφαλιστεί καλός συντονισμός με τις δράσεις των υπολοίπων συμβουλευτικών ομάδων και πλατφορμών, προκειμένου να αποφεύγεται η αλληλοεπικάλυψη μεταξύ τους.
- Ο συντονιστής μεριμνά ώστε να εξασφαλιστεί καλός συντονισμός και με δραστηριότητες και ευθύνες ήδη υπαρχόντων οργάνων/ φορέων.

2. Σύσταση της συμβουλευτικής ομάδας

2.1. Βασική σύσταση

Τα μέλη της συμβουλευτικής ομάδας προσδιορίζονται με απόφαση του ΓΓΕΤ μετά από εισήγηση της / των αρμόδιας / αρμοδίων Διεύθυνσης/ Διευθύνσεων (όπως της Δ/νσης Σχεδιασμού και Προγραμματισμού Πολιτικής και Δράσεων Έρευνας και Καινοτομίας, κ.ά.), που είναι και ο αρμόδιος για τυχόν τροποποίησή της.

Σε περίπτωση που το μόνιμο μέλος της συμβουλευτικής ομάδας συντονισμού γνωστοποιήσει ότι δεν μπορεί να συμμετάσχει στις συνεδριάσεις της ή απουσιάζει αναίτιολογίτως για περισσότερες από δύο συνεδριάσεις, θα πρέπει να διασφαλιστεί η αντικατάστασή του.

2.2. Άλλοι συμμετέχοντες στη συμβουλευτική ομάδα

Ανάλογα με την ημερήσια διάταξη, το θέμα που θα συζητηθεί, όταν χρειάζεται, και εάν απαιτείται ειδική συνεισφορά, στις εργασίες της συμβουλευτικής ομάδας μπορούν να συμμετάσχουν έπειτα από πρόσκληση,

⁶⁸ Δεν αποτελεί συμβατικό παραδοτέο.

στελέχη υπουργείων και περιφερειών, καθώς και εμπειρογνώμονες. Την απόφαση λαμβάνει ο συντονιστής της συμβουλευτικής ομάδας, σε συνεννόηση με τα μέλη της.

3. Καθήκοντα της συμβουλευτικής ομάδας

Τα καθήκοντα της συμβουλευτικής ομάδας προσδιορίζονται στην εκάστοτε απόφαση του ΓΓΕΤ, όπως ισχύει.

Ειδικότερα, στα καθήκοντα της συμβουλευτικής ομάδας περιλαμβάνονται τα εξής:

<Συμπληρώνεται από την απόφαση σύστασης της συμβουλευτικής ομάδας>

4. Διαδικασίες και κανόνες

4.1. Αποφάσεις

Οι αποφάσεις στο πλαίσιο της συμβουλευτικής ομάδας πρέπει να λαμβάνονται κατόπιν συναίνεσης μεταξύ των μελών. Εντούτοις τυχόν έλλειψη συναίνεσης δεν εμποδίζει τη ομάδα να διατυπώσει μια απόφαση και να αναφέρει επιπλέον σχόλια των μειοψηφούντων μελών. Μέλη της συμβουλευτικής ομάδας μπορούν να επλέξουν να εξαιρεθούν από ένα δεδομένο πεδίο του έργου της. Τα μέλη της συμβουλευτικής ομάδας αποφασίζουν για τυχόν εσωτερικούς κανόνες και διαδικασίες που αφορούν σε ειδικά ζητήματα της λειτουργίας της συμβουλευτικής ομάδας, και τα οποία δεν καθορίζονται στο τρέχον κείμενο.

4.2. Προετοιμασία

Ο συντονιστής της συμβουλευτικής ομάδας είναι υπεύθυνος για την προετοιμασία της ημερήσιας διάταξης, των σχετικών εγγράφων, την έγκαιρη πρόσκληση των μελών, τη σύνταξη σημειώσεων των συνεδριάσεων και τη διακίνηση του υλικού στα μέλη της συμβουλευτικής ομάδας.

Μεριμνά για την έγκαιρη αποστολή των κειμένων εισηγήσεων, των στοιχείων και οτιδήποτε άλλου εγγράφου ή/και πληροφορίας χρειάζεται για να είναι αποδοτικότερη η συνάντηση εργασίας,

Μεριμνά για την άμεση προετοιμασία των πρακτικών, καθώς και την ενημέρωση της αντίστοιχης πλατφόρμας για τις τελικές αποφάσεις της ΣΟ με κάθε πρόσφορο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται η διαφάνεια και η ενημέρωση των ενδιαφερόμενων.

4.3. Συνεργασία με τις άλλες συμβουλευτικές ομάδες

Ο συντονιστής συμμετέχει σε τακτικές συναντήσεις με τους άλλους συντονιστές ώστε να ενημερώνει και να ενημερώνεται για τις παράλληλες διεργασίες και να αναπτύσσονται συνέργειες και να αποφεύγονται επικαλύψεις.

Εάν ο συντονιστής απουσιάζει από μία συνάντηση ή υπάρχουν παράλληλες ανάγκες που απαιτούν την ταυτόχρονη εκπροσώπηση της συμβουλευτικής ομάδας, τότε ο συντονιστής δύναται να υποδεικνύει τον αντικαταστάτη του.

5. Σχέδιο έκτακτης ανάγκης

Ενώ βρισκόμαστε στη φάση έναρξης της λειτουργίας των συμβουλευτικών ομάδων και των αντίστοιχων πλατφορμών, αντιμετωπίζουμε τους κινδύνους της εκδήλωσης της πανδημίας του COVID-19, η οποία απαιτεί την ανάπτυξη ενός σχεδίου έκτακτης ανάγκης. Αυτό είναι απαραίτητο, δεδομένου ότι η διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης είναι μία συμμετοχική άσκηση σχεδιασμού.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, η πανδημία του COVID-19 απαιτεί από κυβερνήσεις, εταιρείες, οργανισμούς, πανεπιστήμια να εφαρμόσουν πρωτοφανή μέτρα για τον περιορισμό της εξάπλωσης και τον έλεγχο των επιπτώσεων. Αυτά τα μέτρα περιλαμβάνουν περιορισμούς ταξιδιών και συναθροίσεων για την ελαχιστοποίηση της μετάδοσης του ιού. Υπό αυτές τις συνθήκες, βλέπουμε πιθανούς κινδύνους για ορισμένες από τις προβλεπόμενες δραστηριότητες της συμβουλευτικής ομάδας.

Το πρώτο μέτρο έκτακτης ανάγκης αφορά στην επιλογή των ημερομηνιών των συναντήσεων. Η έναρξη των εργασιών καθυστέρησε σκόπιμα, ενώ αν απαιτηθεί θα υπάρξει περαιτέρω καθυστέρηση ή και διακοπή των εργασιών της συμβουλευτικής ομάδας για όσο χρειαστεί. Αντίστοιχη μέριμνα λαμβάνεται για τις πλατφόρμες.

Το δεύτερο μέτρο του σχεδίου έκτακτης ανάγκης αφορά στις δραστηριότητες που φέρουν το μεγαλύτερο μέρος του κινδύνου και συνοψίζονται παρακάτω:

- Συναντήσεις της συμβουλευτικής ομάδας: Εφόσον απαιτείται φυσική παρουσία ο χρόνος διεξαγωγής θα καθοριστεί όταν είναι εφικτό. Εναλλακτικά, προωθείται η οργάνωση των εργασιών της συμβουλευτικής ομάδας μέσω τηλεδιασκέψεων, ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και άλλων τρόπων που δεν επιτρέπουν τη μετάδοση του ιού.

Η διεξαγωγή συναντήσεων με φυσική παρουσία θα πρέπει να συμφωνηθεί με την αρμόδια Διεύθυνση της ΓΓΕΤ και σε κάθε περίπτωση να τηρούνται οι περιορισμοί και οι προφυλάξεις που λαμβάνονται σε επίπεδο χώρας και φορέα. Η επικοινωνία του συντονιστή με τον φορέα, προκειμένου να ενημερωθεί για τους περιορισμούς που ισχύουν, πριν από κάθε συνάντηση με φυσική παρουσία, είναι υποχρεωτική.

- Συναντήσεις της πλατφόρμας: Ισχύει ότι και για τη συμβουλευτική ομάδα.
- Εκδηλώσεις: Αποφεύγεται η διεξαγωγή εκδηλώσεων μέχρι να κριθεί ότι δεν συντρέχει λόγος ανησυχίας.
- Παρακολούθηση: Η ανάγκη τηλεδιασκέψεων και συντονισμού εξ' αποστάσεως δημιουργεί αυξημένες ανάγκες οργάνωσης. Οι συντονιστές των συμβουλευτικών ομάδων θα πρέπει να αποστέλλουν στον φορέα το πρόγραμμα τηλεδιασκέψεων του επόμενου μήνα, καθώς και τυχόν ενημερώσεις αυτού, ώστε ο φορέας να είναι σε θέση να συντονίσει καλύτερα το έργο του και να διευκολύνει και το έργο του συντονιστή, της συμβουλευτικής ομάδας και της πλατφόρμας.
- Οι συντονιστές θα πρέπει να επικοινωνούν τακτικά (τουλάχιστον την τελευταία Παρασκευή κάθε μήνα έως τις 15:00) την πρόοδο του έργου τους με ένα συνοπτικό e-mail.

Θεωρούμε εκ των ουκ άνευ ότι οι συμμετέχοντες στις συμβουλευτικές ομάδες τηρούν τις διαδικασίες που αποφασίζονται σε επίπεδο χώρας και φορέα, για τις οποίες θα ενημερώνονται από το συντονιστή της συμβουλευτικής ομάδας.