

ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΞΥΠΝΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

Συγγραφέας: Δρ. Μιχαήλ Γ. Γκούμας

ΚΣΤ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΑΘΗΝΑ 2020

ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ 1

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΞΥΠΝΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

Περιεχόμενα Διδακτικής Ενότητας

1. Τι είναι η Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης
2. Διαδικασία σχεδιασμού της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης
3. Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης
4. Υλοποίηση και χρηματοδότηση της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης
5. Παρακολούθηση και αξιολόγηση της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης
6. Διακυβέρνηση της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης

1. Τι είναι η Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση

Η Στρατηγική Έρευνας και Τεχνολογίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση (Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation - RIS3) είναι μια **ολοκληρωμένη ατζέντα οικονομικού μετασχηματισμού**, προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες κάθε περιοχής (χώρας ή περιφέρειας), η οποία:

- Επικεντρώνει την πολιτική υποστήριξη και τις επενδύσεις σε εθνικές/περιφερειακές προτεραιότητες – κλειδιά, προκλήσεις και ανάγκες για μια ανάπτυξη βασισμένη στη γνώση
- Οικοδομεί πάνω στα δυνατά σημεία και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της χώρας/περιφέρειας καθώς και στο δυναμικό για αριστεία στο χώρο της έρευνας και καινοτομίας
- Υποστηρίζει την τεχνολογική καινοτομία και την καινοτομία τη βασισμένη στη πράξη (οργανωτική καινοτομία και καινοτομία marketing) και στοχεύει στην τόνωση των ιδιωτικών επενδύσεων
- Διασφαλίζει την πλήρη συμμετοχή των εταίρων (stakeholders) και ενθαρρύνει την καινοτομία και τον πειραματισμό
- Βασίζεται σε τεκμήρια και περιλαμβάνει ένα στέρεο σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης

Με βάση τα προαναφερόμενα, οι Στρατηγικές Έξυπνης Εξειδίκευσης δεν είναι στρατηγικές για την έρευνα και καινοτομία αλλά στρατηγικές ανάπτυξης μιας χώρας ή περιφέρειας με μοχλό τη γνώση.

2. Σχεδιασμός της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης – αξιολόγηση του σχεδιασμού

2.1 Τα βήματα του σχεδιασμού

Η προσέγγιση για την εκπόνηση μιας Στρατηγικής Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση (RIS3) περιλαμβάνει τα ακόλουθα έξι βήματα:

1. **Ανάλυση των χαρακτηριστικών της χώρας/περιφέρειας** και των δυνατοτήτων που έχει αυτή για την ανάπτυξη και αξιοποίηση της καινοτομίας
2. Δημιουργία υγιούς δομής **διακυβέρνησης** και λήψης αποφάσεων εκ των κάτω, χωρίς αποκλεισμούς
3. Επεξεργασία ενός κοινού **οράματος** για το μέλλον της χώρας/περιφέρειας
4. Επιλογή ενός περιορισμένου αριθμού **προτεραιοτήτων** για την ανάπτυξη της χώρας/περιφέρειας
5. Δημιουργία του κατάλληλου συνδυασμού **πολιτικών, έργων και δράσεων**
6. Δημιουργία **μηχανισμών παρακολούθησης και αξιολόγησης**

Στο πρώτο βήμα (εθνικό / περιφερειακό πλαίσιο) αναλύονται, μεταξύ άλλων, και τα ακόλουθα:

- Περιφερειακοί/εθνικοί πόροι και πλεονεκτήματα (assets).
- Εξωτερική διάσταση – εξωστρέφεια (π.χ. τοποθέτηση σε διαπεριφερειακές και διεθνείς αλυσίδες αξίας, συμμετοχή σε διαπεριφερειακά/διεθνή δίκτυα συνεργασίας).
- Επιχειρηματική δυναμική (νεοφυείς επιχειρήσεις, clusters, επιχειρηματικά δίκτυα, άμεσες ξένες επενδύσεις, νέες μορφές αυτοαπασχόλησης κλπ.)

Κρίσιμα ζητήματα κατά την υλοποίηση του δεύτερου βήματος (διακυβέρνηση) είναι τα εξής:

- Δομές διακυβέρνησης: καθορισμός των συγκεκριμένων φορέων και ορισμός του έργου, του ρόλου και των ευθυνών τους.
- Ευρεία συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών δηλαδή των επιχειρήσεων, των ερευνητικών κέντρων και των πανεπιστημίων, των αρμόδιων φορέων του δημόσιου τομέα και των φορέων χρηματοδότησης με αλληλεπίδραση και λήψη συναινετικών αποφάσεων.
- Διοίκηση / διαχείριση και επικοινωνία με ανοικτές συζητήσεις, διάλογο με τους πολίτες, υιοθέτηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Το όραμα που διατυπώνεται στο πλαίσιο του τρίτου βήματος θα πρέπει να:

- Αφορά εκτός από την καινοτομία που βασίζεται στην επιστήμη και την τεχνολογία και α) την κοινωνική καινοτομία, β) την οργανωτική καινοτομία, γ) την καινοτομία των υπηρεσιών και δ) την καινοτομία marketing.
- Λαμβάνει υπόψη του τις μεγάλες προκλήσεις (κοινωνική ένταξη, περιβάλλον και βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη).
- Περιλαμβάνει μία εκτίμηση κινδύνου (risk assessment) και ένα σχέδιο αντιμετώπισης μελλοντικών αλλαγών.

Κατά τον καθορισμό προτεραιοτήτων, στο πλαίσιο του τέταρτου βήματος:

- Επανεξετάζονται και αναθεωρούνται προηγούμενες προτεραιότητες.
- Λαμβάνεται μέριμνα ώστε οι προτεραιότητες να ευθυγραμμίζονται με τα συμπεράσματα από την ανάλυση του περιφερειακού / εθνικού πλαισίου και τη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης (βλέπε Κεφάλαιο 4 της παρούσας διδακτικής ενότητας).
- Επιδιώκεται η συγκέντρωση των διαθέσιμων πόρων σε ένα περιορισμένο αριθμό προτεραιοτήτων.

Το μείγμα πολιτικής που καθορίζεται στο πλαίσιο του πέμπτου βήματος είναι ένας οδικός χάρτης, στον οποίο περιλαμβάνονται ένα σχέδιο δράσης και πιλοτικά έργα. Χαρακτηρίζεται από ισορροπία μεταξύ των μέτρων που στοχεύουν στα επιλεγμένα πεδία προτεραιότητας (π.χ. τομείς δραστηριότητας) και των οριζόντιων μέτρων. Στοχεύει στη δημιουργία ενός ευνοϊκού πλαισίου υλοποίησης, το οποίο να ευνοεί π.χ. τον πειραματισμό.

Κρίσιμα ζητήματα κατά το έκτο βήμα (παρακολούθηση και αξιολόγηση) είναι:

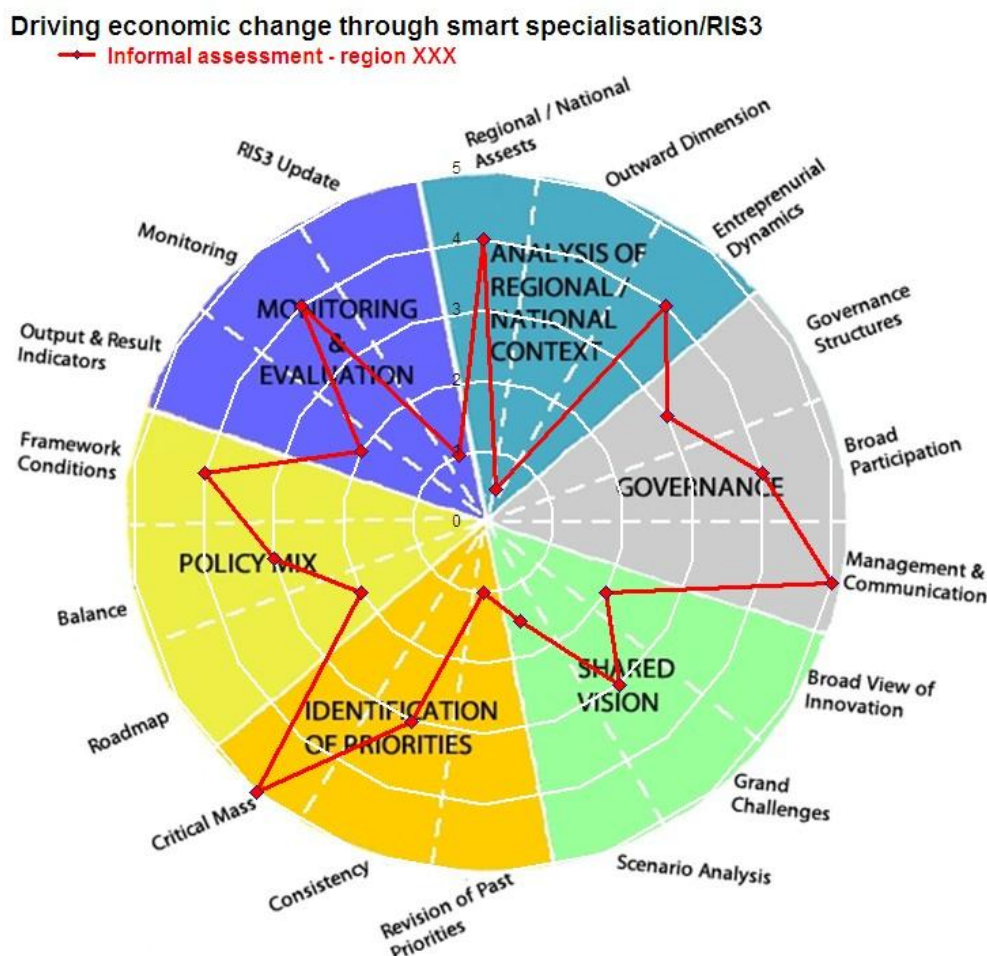
- Η ύπαρξη ενός μηχανισμού παρακολούθησης και αξιολόγησης, ο οποίος να υποστηρίζεται από ένα σύστημα συλλογής στοιχείων
- Η ύπαρξη ενός συστήματος δεικτών το οποίο θα περιλαμβάνει α) Δείκτες εκροών (για την παρακολούθηση της υλοποίησης του μείγματος πολιτικής) και β) δείκτες αποτελέσματος (για την επιβεβαίωση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων) με σαφώς προσδιορισμένες τιμές βάσης και στόχου.
- Η πρόβλεψη διαδικασίας αναθεώρησης των προτεραιοτήτων και του μείγματος πολιτικής με βάση τα αποτελέσματα της παρακολούθησης και της αξιολόγησης.

2.2 Η αξιολόγηση του σχεδιασμού μιας στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης

Η αξιολόγηση του σχεδιασμού μιας στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης βασίζεται στα έξι βήματα του σχεδιασμού της και περαιτέρω στα επιμέρους στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την υλοποίηση των βημάτων. Σε κάθε βήμα σχεδιασμού αντιστοιχούν τρία τέτοια στοιχεία (βλέπε Ενότητα 2.1), τα οποία χρησιμοποιούνται ως κριτήρια αξιολόγησης του σχεδιασμού της στρατηγικής.

Για την αξιολόγηση του σχεδιασμού βαθμολογείται η στρατηγική για κάθε ένα από τα 18 προαναφερόμενα στοιχεία – κριτήρια (π.χ. σε μια κλίμακα 0-5) και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τη μορφή ενός διαγράμματος αράχνης (spidergraph) όπως φαίνεται στο Σχήμα 10 («τροχός αξιολόγησης»).

Σχήμα 1: Ο «τροχός αξιολόγησης» του σχεδιασμού μιας στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης (ΠΗΓΗ: . <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>).



Στο σχήμα αυτό η κόκκινη τεθλασμένη γραμμή ενώνει τα σημεία τα οποία δείχνουν τη βαθμολογία που λαμβάνει μία Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης (που χρησιμοποιείται ως παράδειγμα) σε κάθε ένα από τα δεκαοκτώ κριτήρια. Από το σχήμα προκύπτει ότι η ποιότητα του σχεδιασμού είναι εξαιρετική όσον αφορά την κρίσιμη μάζα (= συγκέντρωση πόρων σε ένα περιορισμένο αριθμό προτεραιοτήτων) και τη διαχείριση και επικοινωνία. Αντίθετα παρουσιάζει κακές επιδόσεις όσον αφορά την ανάλυση της διάστασης της εξωστρέφειας, την αναθεώρηση των προηγούμενων προτεραιοτήτων και την πρόβλεψη για αναθεώρηση της στρατηγικής. Αυτά τα τρία σημεία θα πρέπει κατά προτεραιότητα να βελτιωθούν στο παράδειγμα που εξετάζεται.

2.3 Λογική παρέμβασης μιας στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης

Η διαδικασία διαμόρφωσης της λογικής της παρέμβασης μίας ΣΕΚΕΕ περιλαμβάνει τις εξής εργασίες:

- Αναγνώριση των προκλήσεων και των αναγκών μιας χώρας/μιας περιφέρειας.
- Διατύπωση του οράματος και των στρατηγικών στόχων για μια περιοχή.

- Επιλογή λύσεων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ήτοι:
 - Καθορισμός προτεραιοτήτων (πεδία / αγορές, «μοχλοί»)
 - Προσδιορισμός μείγματος πολιτικής («παίκτες», εργαλεία)

Παράδειγμα

α) **Αναγνώριση προκλήσεων και αναγκών:** Οικονομική στασιμότητα, κυριαρχία παραδοσιακών ΜΜΕ με περιορισμένη παρουσία στις διεθνείς αγορές, αναξιοποίητο δυναμικό πρώτων υλών υψηλής ποιότητας.

β) **Διατύπωση οράματος και στρατηγικών στόχων:** Να καταστεί η χώρα / περιφέρεια κέντρο παραγωγής εξαγωγικών προϊόντων διατροφής υψηλής προστιθέμενης αξίας, με διασφάλιση της υψηλής ποιότητας και την επαύξηση της αναγνωρισιμότητάς τους (branding).

γ) **Επιλογή λύσεων** για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων

- **Προτεραιότητες:** Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων (=ειδικός στόχος)
 - «Μοχλοί»: α) Καινοτομίες διεργασιών για την αυξημένη διατήρηση των φρέσκων προϊόντων, β) ανάπτυξη / χρήση «έξυπνων» υλικών συσκευασίας.
 - Πεδία / αγορές: Αγροδιατροφή.
- **Μείγμα πολιτικής (ποιες δράσεις υλοποιούνται και από ποιους)**
 - «Παίκτες»: ΜΜΕ, ερευνητικά κέντρα
 - Εργαλεία: α) κουπόνια για την πρόσβαση των επιχειρήσεων σε υπηρεσίες έρευνας και ανάπτυξης υψηλής προστιθέμενης αξίας, β) επιχορηγήσεις σε κοινοπραξίες ΜΜΕ και ερευνητικών κέντρων.

3. Διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης

3.1 Τι είναι η Διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης

Η Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση είναι συνυφασμένη με τον καθορισμό προτεραιοτήτων, δηλαδή με την επιλογή κάποιων τομέων / κλάδων, αλυσίδων αξίας κ.λπ. έναντι κάποιων άλλων. Η διαδικασία με βάση την οποία καθορίζονται οι προτεραιότητες σε μια Στρατηγική Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση είναι η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης (entrepreneurial discovery process). Τα βασικά χαρακτηριστικά της Διαδικασίας Επιχειρηματικής Ανακάλυψης είναι τα εξής: α) Αποτελεί τη διαδικασία – κλειδί για τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων μιας Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης, β) είναι συμμετοχική διαδικασία, στην οποία λαμβάνουν μέρος όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (επιχειρήσεις, ερευνητικά κέντρα, φορείς χρηματοδότησης, δημόσιοι φορείς κλπ.) και γ) υιοθετεί μία επιχειρηματική προσέγγιση εστιάζοντας στις ευκαιρίες της αγοράς και τη διαφοροποίηση.

Η ουσία της διαδικασίας επιχειρηματικής ανακάλυψης (ΔΕΑ) έγκειται στην αλληλεπιδραστική φύση της, η οποία φέρνει τους διαφορετικούς «παίκτες» μαζί σε μία συμμετοχική διεργασία με σκοπό να χαράξουν μαζί τα πεδία έξυπνης εξειδίκευσης και να αναπτύξουν ένα κατάλληλο μείγμα πολιτικής για την υλοποίησή της. Με τον τρόπο αυτό η εθνική/περιφερειακή αρχή θα είναι σε θέση να αξιολογήσει το δυναμικό των νέων δραστηριοτήτων και θα ενδυναμώσει εκείνους τους παράγοντες, οι οποίοι είναι περισσότερο ικανοί να κάνουν πράξη τις δυνατότητες αυτές.

3.2 Ποιοι συμμετέχουν στη Διαδικασία Επιχειρηματικής Ανακάλυψης

Στη διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης συμμετέχουν όλοι οι παράγοντες (ενδιαφερόμενα μέρη), τους οποίους αφορά η Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης και κυρίως

- οι επιχειρήσεις,
- οι φορείς παροχής γνώσης (πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα),
- οι φορείς χρηματοδότησης (π.χ. φορείς επιχειρηματικών κεφαλαίων - venture capitalists)
- οι αρμόδιοι φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα
- εκπρόσωποι της Κοινωνίας των Πολιτών

Σημειώνεται ότι οι επιχειρήσεις, τα ερευνητικά κέντρα και τα πανεπιστήμια και οι αρμόδιοι δημόσιοι φορείς αποτελούν τη λεγόμενη **τριπλή έλικα**. Με την προσθήκη και φορέων της Κοινωνίας των Πολιτών (π.χ. εκπρόσωποι των καταναλωτών) διαμορφώνεται η λεγόμενη **τετραπλή έλικα**.

Στη ΔΕΑ οι συμμετέχοντες συζητούν και διαμορφώνουν από κοινού τα πεδία έξυπνης εξειδίκευσης και αναπτύσσουν το κατάλληλο μείγμα πολιτικής για την υλοποίησή της. Αυτό σημαίνει ότι η εθνική ή περιφερειακή αρχή δεν παίζει πλέον το ρόλο του παντογνώστη σχεδιαστή αλλά με βάση τα αποτελέσματα της ανωτέρω διαδικασίας θα αξιολογήσει το δυναμικό των νέων δραστηριοτήτων και θα ενδυναμώσει εκείνους τους παράγοντες, οι οποίοι είναι περισσότερο ικανοί να κάνουν πράξη τις δυνατότητες αυτές.

3.3 Συμπερασματικά σχόλια

Η διαδικασία επιχειρηματικής ανακάλυψης βοηθάει στο να αποφευχθούν οι αδυναμίες των στρατηγικών καθαρά πολιτικού ενδιαφέροντος ή των στρατηγικών που είναι γραμμένες από συμβούλους διότι η πλήρης συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) επιτρέπει α) να εξαχθούν τα κατάλληλα επιχειρησιακά συμπεράσματα , β) να θεωρήσουν οι φορείς υλοποίησης δική τους τη στρατηγική (αίσθημα κυριότητας) και γ) να σχεδιαστούν οι μέθοδοι παρέμβασης σύμφωνα με τις ανάγκες των παραγόντων της καινοτομίας και προ παντός των επιχειρήσεων.

Η ΔΕΑ χρησιμοποιεί την επιχειρηματική γνώση που υπάρχει στη χώρα/περιφέρεια υιοθετώντας μια επιχειρηματική προσέγγιση με την έννοια της εστίασης στις ευκαιρίες της αγοράς, της διαφοροποίησης, της ανάληψης (και διαχείρισης) ρίσκου και της αναζήτησης συμμαχιών για τη βελτιστοποίηση της πρόσβασης σε πόρους και της χρήσης αυτών (φυσικοί πόροι, χρηματοοικονομικοί, πνευματικοί πόροι, γνώση της αγοράς κλπ.).

4. Υλοποίηση και Χρηματοδότηση της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης

4.1 Υλοποίηση της ΣΕΚΕΕ

Η υλοποίηση μιας ΣΕΚΕΕ περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων,

- την εκπόνηση προγραμμάτων έρευνας και καινοτομίας από τις επιχειρήσεις (ή με τη συνεργασία επιχειρήσεων και ερευνητικών κέντρων και πανεπιστημίων),
- επενδύσεις για την εφαρμογή καινοτομιών στην παραγωγή αγαθών και την παροχή υπηρεσιών,
- την απόκτηση των αναγκαίων δεξιοτήτων από το ανθρώπινο δυναμικό (ερευνητικό προσωπικό, εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις, επιχειρηματίες),
- την υποστήριξη των επιχειρήσεων σε θέματα οργάνωσης, δικτύωσης, εξωστρέφειας κ.λπ.,
- την υποστήριξη για εμπορική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας από νεοφυείς επιχειρήσεις.

4.2 Χρηματοδότηση της ΣΕΚΕΕ

Η χρηματοδότηση της υλοποίησης μιας ΣΕΚΕΕ είναι δυνατό να προέλθει από

- πόρους της Πολιτικής Συνοχής (Επιχειρησιακά Προγράμματα ΕΣΠΑ),
- Ευρωπαϊκά Προγράμματα όπως το HORIZON 2020,
- εθνικούς πόρους (όπως ο αναπτυξιακός νόμος) και,
- από ιδιωτική χρηματοδότηση δεδομένου ότι η μόχλευση ιδιωτικών επενδύσεων αποτελεί σημαντικό ζητούμενο της Στρατηγικής.

5. Παρακολούθηση και αξιολόγηση των Στρατηγικών Έξυπνης Εξειδίκευσης

5.1 Λογική της παρέμβασης (ξανά)

Προϋπόθεση για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης μιας Στρατηγικής Έξυπνης εξειδίκευσης είναι η κατανόηση της λογικής της παρέμβασης. Υπενθυμίζεται ότι η διαδικασία διαμόρφωσης της λογικής της παρέμβασης μίας ΣΕΚΕΕ περιλαμβάνει τις εξής εργασίες:

- Αναγνώριση των προκλήσεων και των αναγκών μιας χώρας/μιας περιφέρειας.
- Διατύπωση του οράματος και των στρατηγικών στόχων για μια περιοχή.
- Επιλογή λύσεων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ήτοι:
 - Καθορισμός προτεραιοτήτων (πεδία / αγορές, «μοχλοί»)
 - Προσδιορισμός μείγματος πολιτικής («παίκτες», εργαλεία)

5.2 Λογική της παρέμβασης και δείκτες

Οι αλλαγές που συντελούνται σε **επίπεδο προτεραιοτήτων** παρακολουθούνται με τη βοήθεια **δεικτών αποτελέσματος (result indicators)**. Για κάθε δείκτη αποτελέσματος θα πρέπει να προσδιορίζονται τιμές βάσης (και τα αντίστοιχα έτη) και τιμές στόχοι (και τα αντίστοιχα έτη). Π.χ. «ο αριθμός ή το ποσοστό των ΜΜΕ που εισάγουν καινοτόμες διεργασίες για τη διατήρηση φρέσκων προϊόντων».

Παράδειγμα

Προτεραιότητες	Αναμενόμενη αλλαγή	Δείκτες αποτελέσματος
1. Καινοτομίες διεργασιών στην αγροδιατροφή.	Αυξημένη υιοθέτηση τεχνολογιών αιχμής για διατήρηση φρέσκων προϊόντων μεταξύ των τοπικών ΜΜΕ.	Αριθμός (ή ποσοστό) των ΜΜΕ που υιοθετούν τεχνολογίες αιχμής για διατήρηση φρέσκων προϊόντων.
2.		

Η πρόοδος που συντελείται στην υλοποίηση του **μείγματος πολιτικής** παρακολουθείται με τη βοήθεια των **δεικτών εκροών (output indicators)**. Για τους δείκτες εκροών απαιτείται ο καθορισμός τιμών στόχων για συγκεκριμένα έτη. Παραδείγματα: α) ο «αριθμός των ΜΜΕ που συμμετέχουν σε κοινοπραξίες με ερευνητικά κέντρα», β) η «αξία των κουπονιών που ξοδεύονται».

Παράδειγμα

Μείγμα Πολιτικής (δράση που απευθύνεται σε επιλεγμένη ομάδα – στόχο)	Δείκτες εκροών
1. Κουπόνια καινοτομίας	• Αριθμός επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν κουπόνια καινοτομίας. • Αξία κουπονιών που διατίθενται.
2.	

5.3 Παρακολούθηση της ΣΕΚΕΕ

Η **διαδικασία παρακολούθησης** εστιάζει κυρίως στην καταγραφή των τρεχουσών τιμών των **δεικτών εκροών** και τη σύγκριση των τιμών αυτών με τους αντίστοιχους στόχους. Με τον τρόπο αυτό εντοπίζονται τυχόν αποκλίσεις, προσδιορίζονται τα αίτια αυτών και δρομολογούνται οι απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες.

Ένα βασικό εμπόδιο στην ευχερή παρακολούθηση των ΣΕΚΕΕ είναι τα διαφορετικά συστήματα παρακολούθησης που εφαρμόζονται στα προγράμματα από τα οποία χρηματοδοτείται μία ΣΕΚΕΕ. Για παράδειγμα, το σύστημα παρακολούθησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του ΕΣΠΑ είναι διαφορετικό από το σύστημα παρακολούθησης του προγράμματος HORIZON 2020.

5.4 Αξιολόγηση της ΣΕΚΕΕ

Η **διαδικασία αξιολόγησης** εστιάζει στην παρακολούθηση των τρεχουσών τιμών των **δεικτών αποτελεσμάτων** και τη σύγκρισή με τους αντίστοιχους στόχους. Ωστόσο, η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ευρύτερη, αναλύει τα ζητήματα σε μεγάλο βάθος και απαιτεί σημαντικό χρόνο και τεχνογνωσία.

Η αξιολόγηση είναι μια συστηματική και αντικειμενική διαδικασία, η οποία αποτιμά το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τα αποτελέσματα μιας πολιτικής, ενός προγράμματος ή ενός έργου (γενικότερα μίας δημόσιας παρέμβασης). Αφορά παρεμβάσεις που είναι στο στάδιο του σχεδιασμού ή σε εξέλιξη ή που έχουν ολοκληρωθεί. Σκοπός είναι να απαντηθούν βασικά ερωτήματα ως προς τη συνάφεια (relevance), την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα της παρέμβασης και τη χρησιμότητα και βιωσιμότητα των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων αυτής.

Το μέρος της μεταβολής της τιμής ενός δείκτη αποτελέσματος, το οποίο με αξιόπιστο τρόπο μπορεί να αποδοθεί στην αξιολογούμενη παρέμβαση (π.χ. την ΣΕΚΕΕ) αποτελεί αντικείμενο της αξιολόγησης των επιπτώσεων (impact evaluation). Η αξιολόγηση επιπτώσεων αποτελεί τη μεγαλύτερη ίσως πρόκληση για έναν αξιολογητή. Για την αξιολόγηση των επιπτώσεων ακολουθούνται εναλλακτικά οι εξής δύο προσεγγίσεις:

- Η αξιολόγηση επιπτώσεων με βάση τη θεωρία (theory – based impact evaluation)

- Η μέθοδος του αντιπαραδείγματος (counterfactual impact evaluation)

Οι ανωτέρω μέθοδοι παρουσιάζονται στον οδηγό της Ε.Ε. με τίτλο “Evalsed Sourcebook: Method and Techniques”.

Σημείωση: Μια εκτενέστερη παρουσίαση των θεμάτων που αφορούν την αξιολόγηση υπάρχει στο εκπαιδευτικό υλικό του μαθήματος «Δημόσιες Επενδύσεις: Αξιολόγηση επενδυτικών προγραμμάτων, πολιτικών και διαχείριση συγχρηματοδοτούμενων έργων».

6. Διακυβέρνηση της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης

Στον οδηγό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με τίτλο “Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS3)” διακρίνονται τρία στοιχεία / επίπεδα στο σύστημα διακυβέρνησης μιας (περιφερειακής) στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης:

- Διευθύνουσα Ομάδα (Steering Group)
- Ομάδα Διαχείρισης (Management Team)
- Ομάδες Εργασίας (Working Group) ιδιαίτερα χρήσιμες στην περίπτωση των περιφερειακών στρατηγικών με έντονα τομεακές εξειδικεύσεις.

Στη συνέχεια γίνεται συνοπτική αναφορά σε κάθε ένα από τα τρία επίπεδα:

i) Διευθύνουσα Ομάδα (Steering Group)

Είναι υπεύθυνη για τη συνολική επίδοση του προγράμματος και (κατά κανόνα) περιλαμβάνει μέλη από την κοινότητα των επιχειρήσεων, την τοπική και περιφερειακή διοίκηση και τους βασικούς «παικτές» καινοτομίας. Το προτεινόμενο μέγεθος της Διευθύνουσας Ομάδας είναι γύρω στα 15 άτομα, τα οποία θα συναντώνται κάθε δύο ή τρεις μήνες. Τα κύρια καθήκοντα της Ομάδας είναι: α) ο καθορισμός στόχων και η παρακολούθηση δραστηριοτήτων, β) η επιλογή της Ομάδας Διαχείρισης (βλ. κατωτέρω), γ) η εποπτεία του προγράμματος εργασιών, δ) η πολιτική και θεσμική υποστήριξη, και ε) η σύνδεση με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

ii) Ομάδα Διαχείρισης (Management Team)

Είναι υπεύθυνη για την υλοποίηση της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης κάτω από τη γενική καθοδήγηση της Διευθύνουσας Ομάδας. Η σύνθεση της Ομάδας Διαχείρισης ποικίλει ωστόσο συνήθως πρακτική αποτελεί η ύπαρξη ενός Υπεύθυνου Έργου (Project Manager), ο οποίος υποστηρίζεται από ολιγομελή ομάδα (έως 3 άτομα). Τα κύρια καθήκοντα της Ομάδας Διαχείρισης περιλαμβάνουν: α) Σύνδεση με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και παροχή εκθέσεων προόδου, β) παροχή γραμματείας στη Διευθύνουσα Ομάδα, γ) εκκίνηση και συντονισμό της μελέτης αποτίμησης των εργασιών του προγράμματος, και δ) προώθηση της συναίνεσης σε επίπεδο περιφέρειας σχετικά με τη στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης λειτουργώντας ως εστιακό σημείο για δικτύωση με άλλες περιφέρειες που υλοποιούν στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης προκειμένου να αντληθούν στοιχεία από την εμπειρία τους.

iii) Ομάδες Εργασίας (Working Group)

Ο μηχανισμός των Ομάδων Εργασίας εκπληρώνει δύο σκοπούς: α) βοηθάει στην οικοδόμηση συναίνεσης για τη στρατηγική έξυπνης εξειδίκευσης σε περιφερειακό επίπεδο, και β) λειτουργεί ως μέσο για την εμπλοκή της κοινότητας των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που οι Ομάδες Εργασίας έχουν τομεακό χαρακτήρα, όπως στην περίπτωση των περιφερειών που έχουν έντονα τομεακές εξειδικεύσεις.

Στην επόμενη Διδακτική Ενότητα θα συζητήσουμε το θέμα της διακυβέρνησης των Στρατηγικών Έξυπνης Εξειδίκευσης στην Ελλάδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. European Commission (2012). "Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS3)".
2. European Commission (2016). "Implementing Smart Specialisation Strategies: A Handbook".
3. Carlo Gianelle and Alexander Kleibrink, "Monitoring Mechanisms for Smart Specialisation Strategies", European Commission, JRC Technical Reports, S3 Policy Brief Series No. 13/2015.
4. Klaus Detlebck (2108). "Framework Document based on existing EDP Analysis and Regions' Experiences", Beyond EDP Interreg Europe.
5. Klaus Detlebck (2108). "Framework Document. Appendix: List of Good Practices in the Regions", Beyond EDP Interreg Europe.
6. Elisabetta Marinelli and Immaculada Perianez Forte (2017). "Smart Specialisation at work: The entrepreneurial discovery as a continuous process", European Commission, JRC Technical Reports, S3 Paper Series No. 12/2017.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

Στην Πλατφόρμα Έξυπνης Εξειδίκευσης του Joint Research Centre (JRC) (<http://s3platform.jrc.ec.europa.eu>) είναι διαθέσιμες οι ανωτέρω βιβλιογραφικές αναφορές.