

## ΟΔΗΓΟΣ καθορισμού και εφαρμογής καινοτόμων πράξεων

Ο Οδηγός αυτός δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου: «Μελέτη για την προετοιμασία εφαρμογής έργων συνεργασίας και καινοτομίας που θα υλοποιηθούν μέσω της παρέμβασης Π3-77-4.1 «Στήριξη για Τοπική Ανάπτυξη μέσω του LEADER» (Μέτρο 20) καθώς και μεθοδολογίας αξιολόγησης του Στρατηγικού Σχεδίου ΚΑΠ» και περιλαμβάνει μόνο τα βασικά σημεία της μελέτης στην οποία θα πρέπει να ανατρέξει κανείς για αναλυτικότερες πληροφορίες, στοιχεία και οδηγίες εφαρμογής.

### Η έννοια και οι ορισμοί για την καινοτομία

Μια σειρά από διακεκριμένους πανεπιστημιακούς έχουν ξεκαθαρίσει ότι το 'κλειδί' που καθορίζει το αν μια επιχείρηση θα οδηγηθεί στη λεωφόρο της επιτυχίας και του οικονομικού οφέλους είναι η δυνατότητά της να καινοτομήσει. Ο πανεπιστημιακός που έχει αποδειχθεί ο πατέρας της επιστήμης του management, ο Peter Drucker έγραψε με έμφαση σε ένα βιβλίο του: «Ο καλύτερος και ίσως ο μοναδικός τρόπος για μία επιχείρηση να αναπτυχθεί, αν όχι να επιβιώσει είναι να καινοτομεί. Αυτή είναι η μοναδική οδός να μετατρέψει την αλλαγή σε ευκαιρίες.» ... Αρκεί αυτή η διαδικασία να είναι μια συστηματική διαδικασία, μια διαδικασία που ξετυλίγεται συχνά μέσα στην επιχείρηση παράγοντας χειροπιαστά οικονομικά οφέλη!

Η καινοτομία μπορεί να αναπτυχθεί σε όλους τους τομείς και κλάδους δραστηριοτήτων, παραδοσιακούς ή υψηλής τεχνολογίας, δημοσίους ή ιδιωτικούς, βιομηχανικούς, γεωργικούς ή τριτογενείς. Η καινοτομία μπορεί επίσης να αφορά τις υπηρεσίες γενικού συμφέροντος ή κοινής ωφέλειας: δημόσια υγεία, διοικητικές διαδικασίες, οργάνωση των υπηρεσιών μεταφοράς ή της δημόσιας εκπαίδευσης. Προωθείται, σε μεγάλο βαθμό, από την εξέλιξη των κοινωνικών συμπεριφορών και του τρόπου ζωής, με τη σειρά της, όμως, συμβάλλει στη μεταβολή τους.

Η διεθνής βιβλιογραφία είναι γεμάτη με ανεπτυγμένους ορισμούς της έννοιας της καινοτομίας. Βιβλία ολόκληρα έχουν γραφεί για να ορίσουν την ακριβή έννοια και τις διαφορετικές πλευρές της καινοτομίας.

Ένας γενικά αποδεκτός ορισμός για την καινοτομία είναι ο εξής: *“Μια καινοτομία στον τομέα των επιχειρήσεων (business innovation) είναι ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή μία επιχειρησιακή διαδικασία (ή συνδυασμός των δύο), που διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα προϊόντα ή τις προηγούμενες επιχειρησιακές διαδικασίες της επιχείρησης και που έχει εισαχθεί στην αγορά ή έχει τεθεί σε λειτουργία από την επιχείρηση”*.

Πέρα από ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, η καινοτομία μπορεί να αφορά σε τεχνολογίες παραγωγής ή νέες διοικητικές διαδικασίες, για παράδειγμα στο μάρκετινγκ ή στην εφοδιαστική αλυσίδα. Ανεξάρτητα από το εάν αφορά προϊόν, υπηρεσία ή διαδικασία, μια καινοτομία μπορεί να είναι ριζική, ή σταδιακή, ανάλογα με το πόσο αλλάζει και απαξιώνει υπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης.

Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι ο όρος καινοτομία περιλαμβάνει την ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών ή συμπεριφορών, ορίζοντας την καινοτομία ως *“την υιοθέτηση ενός εσωτερικά αναπτυχθέντος ή εξωτερικά αγορασθέντος συστήματος, συσκευής, προγράμματος, πρακτικής, διαδικασίας, προϊόντος ή υπηρεσίας, το οποίο είναι καινούργιο για τον οργανισμό που το υιοθετεί”*. Ο ορισμός αυτός είναι αρκετά ευρύς ώστε να περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους καινοτομίας, σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες ενός οργανισμού.

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται πολλοί ορισμοί για την καινοτομία, καθιστώντας συχνά δύσκολη την αποσαφήνιση της έννοιας στην πράξη. Σύμφωνα με τον ορισμό που προτείνει ο ΟΟΣΑ, η καινοτομία αναφέρεται στη μετατροπή μιας νέας ιδέας σε ένα νέο εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, για μια νέα ή βελτιωμένη λειτουργία, μέθοδο παραγωγής ή διανομής ή ακόμη και σε μια νέα μέθοδο παροχής μιας κοινωνικής υπηρεσίας.

Με τον τρόπο αυτό, ο όρος καινοτομία μπορεί να αναφέρεται τόσο σε μια διαδικασία (π.χ. παραγωγή), όσο και στο αποτέλεσμα της διαδικασίας, δηλαδή σε ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά. Η επιτυχής διάθεση του προϊόντος στην αγορά,

αποτελεί κριτήριο προκειμένου να ονομάσουμε κάτι ως “καινοτομία”. Εάν έχουμε παράγει ένα νέο προϊόν, το οποίο όμως δεν έχει εισαχθεί στην αγορά, αυτό δεν μπορεί να ονομαστεί ως καινοτομία.

Σε κάθε περίπτωση οι λέξεις “νέο” ή “βελτιωμένο” αναφέρονται στον οργανισμό/ επιχείρηση που αναπτύσσει ή υιοθετεί την καινοτομία (ακόμα και εάν η επιχείρηση εισαγάγει μια τεχνική που εφαρμόζεται ήδη από άλλους, ακόμα και τότε μπορεί να θεωρηθεί καινοτομία για την επιχείρηση). Ωστόσο, το όριο ανάμεσα σε μια αλλαγή που συνιστά καινοτομία και σε μια αλλαγή που δεν συνιστά καινοτομία είναι αναπόφευκτα υποκειμενικό, διότι σχετίζεται με το πλαίσιο, τις ικανότητες και τις απαιτήσεις κάθε επιχείρησης. Για παράδειγμα, η βελτίωση μιας διαδικτυακής υπηρεσίας μπορεί να αποτελεί μια μικρή αλλαγή για μια μεγάλη επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε κάποιον τομέα έντασης έρευνας και ανάπτυξης (Ε&Α), αλλά να συνιστά σημαντική διαφορά για μια μικρή επιχείρηση σε έναν τομέα μικρότερης έντασης Ε&Α.

Έτσι λοιπόν, η καινοτομία μπορεί να περιλαμβάνει τόσο την δημιουργία εξ’ ολοκλήρου νέας γνώσης, όσο και τη διάχυση της υπάρχουσας γνώσης. Γενικά, η καινοτομία αναγνωρίζεται από την στιγμή που έχει συμβεί, εφαρμοστεί ή γίνει με κάποιον τρόπο εμπορικά εκμεταλλεύσιμη. Είναι σημαντικό να υπογραμμίσουμε ότι η δημιουργία νέας θεωρητικής γνώσης ή η ανακάλυψη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, δεν θεωρούνται καινοτομίες μέχρι τουλάχιστον να ενσωματωθούν παραγωγικά στις διαδικασίες της εταιρείας ή σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες που θα διατεθούν στην αγορά. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η καινοτομία πρέπει να περιλαμβάνει τον συνδυασμό διάφορων μαθησιακών και τεχνικών ικανοτήτων. Η καινοτομική δραστηριότητα απαιτεί κατά κανόνα σημαντική και συστηματική προσπάθεια και την εμπλοκή όλων των στοιχείων μιας επιχείρησης. Φυσικά, η καινοτομία μπορεί να λαμβάνει ποικίλες μορφές. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικότερες κατηγοριοποιήσεις της καινοτομίας.

| Κατηγορία Καινοτομίας                | Όρος στα αγγλικά                           | Ορισμός                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Καινοτομία Προϊόντος/<br>Υπηρεσίας   | Product innovation                         | Αναφέρεται σε νέα προϊόντα (ή υπηρεσίες) που εισάγονται στην αγορά ώστε να ανταποκριθούν σε κάποια ανάγκη ενός χρήστη ή τμήματος της αγοράς.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Καινοτομία Διαδικασίας               | Process Innovation                         | Σχετίζονται με την εισαγωγή καινούργιων συστατικών στοιχείων στην παραγωγική, κυρίως, λειτουργία, όπως νέες πρώτες ύλες, νέους μηχανισμούς και εργαλεία ροής εργασιών και πληροφοριών, καθώς και καινούργιου εξοπλισμού.                                                                                                                                                                                                                                    |
| Τεχνολογική Καινοτομία               | Technological innovation                   | Ορίζεται η εισαγωγή στην αγορά ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου σε σχέση με τα βασικά του χαρακτηριστικά, τις τεχνικές προδιαγραφές, το ενσωματωμένο λογισμικό ή μη υλικά συστατικά, προστιθέμενες χρήσεις ή τη φιλικότητα προς τον χρήστη, προϊόντος (υλικού αγαθού ή υπηρεσίας) ή εισαγωγή στην επιχείρηση μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, μεθόδου παροχής και διανομής ή διαδικασίας υποστήριξης για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες. |
| Μη-Τεχνολογική Καινοτομία            | Non-technological innovation               | Αναφέρεται σε νέες στρατηγικές μάρκετινγκ, αλλαγές στις τεχνικές διοίκησης ή στην οργανωσιακή δομή                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Οργανωτική/ Διαχειριστική Καινοτομία | Organizational / Administrative innovation | Αναφέρεται στην οργανωσιακή δομή, τις διοικητικές διεργασίες και στους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Τεχνική Καινοτομία                   | Technical innovation                       | Αναφέρεται σε προϊόντα, υπηρεσίες, και τεχνολογίες παραγωγής, που σχετίζονται άμεσα με τις τεχνικές πρακτικές                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Ριζική Καινοτομία                    | Radical innovation                         | Προκαλεί θεμελιώδεις αλλαγές στη δομή και στις λειτουργίες ενός οργανισμού (ή ολόκληρου κλάδου ή κλάδων), ενώ αποτελούν σαφή μεταστροφή από τις μέχρι τότε χρησιμοποιούμενες πρακτικές.                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                           |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Σταδιακή Καινοτομία       | Incremental innovation   | Σταδιακές καινοτομίες αντιπροσωπεύουν μικρές μόνο αλλαγές στις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης, αντιπροσωπεύοντας απλές και προοδευτικές βελτιώσεις στα προϊόντα που παράγονται, στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, ή στις υπηρεσίες που παρέχονται. |
| Πράσινη                   | Green innovation         | Αποτελεί μια ειδική μορφή καινοτομίας που αναπτύσσεται με απώτερο σκοπό την παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον (πράσινων) προϊόντων ή υπηρεσιών.                                                                                                               |
| Περιβαλλοντική Καινοτομία | Environmental innovation | Ορίζεται η καινοτομία που αναπτύσσεται στον κλάδο της προστασίας του περιβάλλοντος.                                                                                                                                                                             |
| Κοινωνική Καινοτομία      | Social innovation        | Αναφέρεται σε καινοτόμες προσεγγίσεις που αναπτύσσονται με σκοπό την παραγωγή κοινωνικής αξίας.                                                                                                                                                                 |
| Ανοικτή Καινοτομία        | Open innovation          | Αναπτύσσεται από τις επιχειρήσεις με τη χρήση τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών ιδεών αλλά και εισροών.                                                                                                                                                        |
| Κλειστή καινοτομία        | Closed innovation        | Καινοτομία με τη χρήση ιδεών αλλά και πόρων που προέρχονται αποκλειστικά από το εσωτερικό της επιχείρησης.                                                                                                                                                      |

### Αλλαγές που δεν συνιστούν καινοτομία

Η παρούσα ενότητα εξετάζει τις αλλαγές που είτε δεν αποτελούν καινοτομία είτε μπορούν να αποτελέσουν καινοτομία υπό ειδικές συνθήκες. Μια καινοτομία πρέπει να έχει υλοποιηθεί και να διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα προϊόντα ή τις επιχειρησιακές διαδικασίες μιας επιχείρησης. Συνήθεις αλλαγές ή επικαιροποιήσεις δεν αποτελούν καθαυτές καινοτομίες προϊόντος. Περιλαμβάνονται εδώ οι επικαιροποιήσεις λογισμικού που αφορούν αποκλειστικά τον προσδιορισμό και τη διόρθωση σφαλμάτων στον κώδικα, καθώς και οι εποχιακές αλλαγές στη μόδα των ρούχων.

Η απλή επανατοποθέτηση ή επέκταση κεφαλαίου δεν είναι καινοτομία. Περιλαμβάνονται εδώ οι αγορές πανομοιότυπων με τον ήδη εγκατεστημένο εξοπλισμό μοντέλων είτε μικρής κλίμακας επεκτάσεις και επικαιροποιήσεις στον υπάρχοντα εξοπλισμό ή στο υπάρχον λογισμικό. Ο νέος εξοπλισμός ή οι επεκτάσεις πρέπει να είναι καινούριες για την επιχείρηση και να αφορούν μια σημαντική βελτίωση των προδιαγραφών.

Η διάθεση προϊόντων στην αγορά, στα οποία έχουν γίνει μικρές αισθητικές αλλαγές, όπως μια αλλαγή στο χρώμα ή μια ήσσονα αλλαγή στο σχήμα, δεν πληροί την προϋπόθεση για «σημαντική διαφορά» και επομένως δεν αποτελεί καινοτομία προϊόντος.

Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την κατά παραγγελία παραγωγή παράγουν μοναδικά και συχνά σύνθετα αγαθά ή υπηρεσίες προς πώληση στην αγορά (π.χ. παιχνίδια ηλεκτρονικού υπολογιστή, ταινίες) ή σύμφωνα με τις παραγγελίες πελατών (π.χ. κτίρια, εργοστάσια παραγωγής, λογιστικά συστήματα, μηχανήματα, συμβουλευτικές εκθέσεις). Εκτός από την περίπτωση που τα κατά παραγγελία προϊόντα παρουσιάζουν ουσιαστικά διαφορετικά διακριτικά γνωρίσματα από τα προϊόντα που παρήγαγε προηγουμένως η επιχείρηση, δεν πρόκειται για καινοτομία προϊόντος. Δεν πρόκειται ούτε για καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας, εκτός εάν η ανάπτυξη του «εφάπαξ» προϊόντος υποχρέωσε την επιχείρηση να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει σημαντικά διαφορετικές ή βελτιωμένες ικανότητες. Ωστόσο, η πρώτη χρήση μιας κατά παραγγελίας παραγωγής μπορεί να είναι καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας.

Μια ιδέα, ένα πρωτότυπο ή ένα μοντέλο που διαφημίζεται και που δεν υπάρχει ακόμα δεν αποτελεί εν γένει καινοτομία προϊόντος, επειδή δεν πληροί την προϋπόθεση να έχει υλοποιηθεί, ακόμα και αν οι πελάτες προπαρήγγειλαν ή προπλήρωσαν για την ιδέα, όπως στην περίπτωση της ιδέας για ένα προϊόν που αντλεί πόρους μέσω πλατφόρμας συλλογικής χρηματοδότησης. Η ιδέα μπορεί να αποτύχει ή να αργήσει περισσότερο από όσο αναμενόταν πριν γίνει διαθέσιμη προς χρήση.

Μπορεί να είναι πιο δύσκολο να προσδιοριστεί εάν έχει λάβει χώρα η υλοποίηση στην περίπτωση νέων προϊόντων γνώσης που έχουν πωληθεί σε εξωτερικούς φορείς. Ενώ ο πωλητής έχει φέρει το νέο προϊόν στην αγορά, ο αγοραστής μπορεί να απέχει από τη χρήση του σε επιχειρησιακές διαδικασίες ή από την τοποθέτησή του στις δικές του αγορές. Τέτοιες πληροφορίες ενδέχεται να μην είναι διαθέσιμες στον πάροχο γνώσης, που αποτελεί το υποκείμενο της μέτρησης, και επομένως θα πρέπει να αποφασίσει εάν θα αναφέρει ή όχι την ύπαρξη καινοτομίας. Αν το προϊόν γνώσης πληροί τις προϋποθέσεις νεωτερισμού και σημαντικής διαφοράς για να θεωρηθεί καινοτομία προϊόντος, τότε μπορεί να θεωρηθεί ότι περνάει τη δοκιμασία της υλοποίησης εφόσον έχει πωληθεί στην αγορά από την επιχείρηση σε έναν τρίτο ή σε τρίτους.

Τα αποτελέσματα των δημιουργικών επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων επαγγελματικών υπηρεσιών, όπως οι μελέτες για πελάτες, τα βιβλία ή οι ταινίες, δεν αποτελούν εξ ορισμού καινοτομία για τις επιχειρήσεις που τα αναπτύσσουν. Για παράδειγμα, η μελέτη μιας συμβουλευτικής επιχείρησης, η οποία διεξάγεται βάσει συμβολαίου με έναν πελάτη και παρουσιάζει τα αποτελέσματα ενός έργου σχεδίασης χωρίς εμφανή νεωτεριστικά στοιχεία, δεν είναι καινοτομία προϊόντος για τη συμβουλευτική επιχείρηση. Ο ρόλος που παίζει η μελέτη για την καινοτομία της επιχείρησης-αγοραστή εξαρτάται από το αν τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν ή όχι σε καινοτομικές δραστηριότητες της επιχείρησης πελάτη. Ωστόσο, η συμβουλευτική επιχείρηση θα μπορούσε να πιστωθεί την καινοτομία, εφόσον έχει εφαρμόσει νέες επιχειρησιακές διαδικασίες ως μέρος της εκτέλεσης του έργου για τον πελάτη της ή εφόσον τα προσχέδια ή τα σχέδια που πωλούνται στην αγορά πληρούν τις προϋποθέσεις καινοτομίας: του νεωτερισμού και της σημαντικής διαφοράς.

Οι δράσεις των επιχειρήσεων λιανικής, χονδρικής, μεταφορών-αποθήκευσης και προσωπικών υπηρεσιών, που στόχο έχουν την επέκταση του φάσματος των προϊόντων που διαχειρίζονται ή προσφέρουν στους πελάτες, αποτελούν καινοτομία μόνο στον βαθμό που η επέκταση προϋποθέτει σημαντικές αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Ένας εισαγωγέας ή ένας χονδρέμπορος φρούτων που προσθέτει μια νέα ποικιλία φρούτων προς πώληση σε εμπόρους λιανικής δεν υλοποιεί καινοτομία, εκτός εάν η επέκταση αυτή προϋποθέτει μια μείζονα αλλαγή στις επιχειρησιακές διαδικασίες, όπως την ανάπτυξη μιας νέας αλυσίδας εφοδιασμού ή την αγορά νεωτεριστικού εξοπλισμού ψύξης (που να επιτρέπει π.χ. τη διανομή νωπών προϊόντων, ενώ δεν ήταν προηγουμένως δυνατή).

Οι δραστηριότητες των νεοσύστατων επιχειρήσεων (οι περισσότερες από τις οποίες είναι επιχειρήσεις υπηρεσιών) αποτελούν μια πιθανή πηγή σύγχυσης αναφορικά με τον βασικό ορισμό της καινοτομίας, διότι για μια χρονική περίοδο η νέα επιχείρηση δεν θα έχει κανένα προηγούμενο προϊόν ή καμία επιχειρησιακή διαδικασία προς σύγκριση. Σε αυτήν την περίπτωση, ομάδα σύγκρισης αποτελεί ό,τι είναι διαθέσιμο στη σχετική αγορά. Το προϊόν μιας νέας επιχείρησης αποτελεί καινοτομία εφόσον διαφέρει σημαντικά από τα διαθέσιμα προϊόντα στις αγορές που συμμετέχει η επιχείρηση. Παρομοίως, η επιχειρησιακή διαδικασία μιας νέας επιχείρησης αποτελεί καινοτομία διαδικασίας εφόσον διαφέρει σημαντικά από τις επιχειρησιακές διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές της. Εντούτοις, οι αποκρινόμενοι από τις νέες επιχειρήσεις μπορεί να βλέπουν όλα τα προϊόντα ή τις επιχειρησιακές διαδικασίες τους ως καινοτομίες. Συνεπώς, μπορεί να είναι απαραίτητο να παρουσιάζονται ξεχωριστά τα αποτελέσματα για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, όπως π.χ. για τις νεοφυείς επιχειρήσεις. Επίσης, θα άξιζε να πειραματιστούμε με τη μέτρηση του νεωτερισμού προϊόντος και επιχειρησιακής διαδικασίας στο πλαίσιο εξειδικευμένων ερευνών σε νεοφυείς επιχειρήσεις.

Ελλείψει άλλων ενδείξεων, οι συγχωνεύσεις ή η εξαγορά άλλων επιχειρήσεων δεν αποτελούν καθαυτές καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας. Ωστόσο, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μπορούν να αποτελέσουν προωθητικό παράγοντα για καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας, εφόσον η επιχείρηση αναπτύσσει ή υιοθετεί μια νέα επιχειρησιακή διαδικασία ως αποτέλεσμα της συγχώνευσης ή με σκοπό τη μεγαλύτερη επιτυχία της συγχώνευσης ή της εξαγοράς.

Η παύση της χρήσης μια επιχειρησιακής διαδικασίας, η παύση των εξωτερικών αναθέσεων σε ανάδοχους μιας επιχειρησιακής διαδικασίας ή η απόσυρση ενός προϊόντος από την αγορά δεν



αποτελούν καινοτομίες. Ωστόσο, η πρώτη υλοποίηση της επιχειρησιακής διαδικασίας η οποία καθορίζει πότε μια δραστηριότητα πρέπει να παύσει θα μπορούσε να πληροί τις προϋποθέσεις καινοτομίας.

Μια αλλαγή που οφείλεται στις εξωγενώς καθορισμένες τιμές συστατικών στοιχείων είναι απίθανο να αποτελεί καινοτομία. Για παράδειγμα, καινοτομία δεν υφίσταται όταν κατασκευάζεται το ίδιο μοντέλο ενός κινητού τηλεφώνου και πωλείται σε χαμηλότερη τιμή, απλώς επειδή έχει πέσει η τιμή ενός μικροκυκλώματος επεξεργαστή εικόνας.

Η διατύπωση μιας νέας εταιρικής ή διοικητικής στρατηγικής δεν είναι καινοτομία αν δεν εφαρμοστεί. Επιπλέον, η αλλαγή σε μια επιχειρησιακή διαδικασία δεν είναι καινοτομία αν βρίσκεται ήδη σε χρήση, στην ίδια μορφή, σε άλλα τμήματα της επιχείρησης.

### Η διάχυση της καινοτομίας

Η έννοια της διάχυσης της καινοτομίας (innovation diffusion) συμπεριλαμβάνει τόσο τη διαδικασία με την οποία διαδίδονται οι ιδέες πάνω στις οποίες βασίζονται οι καινοτομίες προϊόντος και επιχειρησιακής διαδικασίας (διάχυση της γνώσης περί καινοτομίας), όσο και την υιοθέτηση (βλ. παρακάτω για την Μίμηση) τέτοιων προϊόντων ή επιχειρησιακών διαδικασιών από άλλες επιχειρήσεις (διάχυση των εκρών της καινοτομίας). Η υιοθέτηση ενός προϊόντος ή μιας επιχειρησιακής διαδικασίας μπορεί να οδηγήσει σε νέα καινοτομία από την επιχείρηση-ανάδοχο, εφόσον τα προϊόντα ή οι επιχειρησιακές διαδικασίες διαφέρουν σημαντικά από όσα προσέφερε προηγουμένως η επιχείρηση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η υιοθέτηση μπορεί να αντικαταστήσει εντελώς ή να καταστήσει παρωχημένα προϊόντα ή επιχειρησιακές διαδικασίες που χρησιμοποιούνταν προηγουμένως.

Τόσο η διαδικασία όσο και τα αποτελέσματα της διάχυσης της καινοτομίας παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τη δημόσια πολιτική αλλά και για την έρευνα, επειδή η διάχυση ενισχύει τις οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις των ιδεών και της τεχνολογίας, ειδικά όταν υπάρχουν συνέργειες και συμπληρωματικότητες στη χρήση τους. Η διάχυση της καινοτομίας μπορεί ακόμα να δημιουργεί ροές γνώσης που οδηγούν σε νέες καινοτομίες, όπως για παράδειγμα όταν η μάθηση από τη χρήση μιας επιχειρησιακής διαδικασίας που έχει υιοθετηθεί οδηγεί σε σημαντικές βελτιώσεις (Rosenberg, 1982, Hall, 2005). Η αναμενόμενη ταχύτητα και η φύση της διάχυσης της καινοτομίας διαμορφώνουν επίσης τα κίνητρα για καινοτομία. Οι επιχειρήσεις θεωρούνται ενεργές στη διάχυση της καινοτομίας όταν:

- υιοθετούν προϊόντα ή επιχειρησιακές διαδικασίες με πολύ λίγες πρόσθετες τροποποιήσεις ή χωρίς καθόλου τροποποιήσεις, στον βαθμό που τα προϊόντα ή οι επιχειρησιακές διαδικασίες που υιοθετήθηκαν διαφέρουν σημαντικά από εκείνα που προσέφερε ή χρησιμοποιούσε η επιχείρηση προηγουμένως. Οι καινοτομίες αυτές είναι νέες μόνο για την επιχείρηση (new to the firm),
- στηρίζονται σε ιδέες, εμπειρίες, προϊόντα ή επιχειρησιακές διαδικασίες άλλων επιχειρήσεων ή φορέων προκειμένου να αναπτύξουν ένα προϊόν ή μια επιχειρησιακή διαδικασία που διαφέρει από ό,τι αρχικά προσέφερε ή χρησιμοποιούσε η επιχείρηση πηγή,
- επιτρέπουν σε άλλους να κάνουν χρήση των καινοτομιών ή της σχετικής με τις καινοτομίες γνώσης τους, παραδείγματος χάρη παραχωρώντας σε μια άλλη επιχείρηση δικαιώματα ΠΙ ή τη σιωπηρή γνώση που απαιτείται για να χρησιμοποιηθεί η καινοτομία είτε γνώση σε κάποια πρακτική εφαρμογή.

### Τύποι δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την καινοτομία και την αξιολόγηση αυτής

Οι οκτώ γενικοί τύποι δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την καινοτομία και την αξιολόγηση αυτής από φορείς όπως οι Ο.Τ.Δ. είναι: 1. Δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης (Ε&Α), 2. Δραστηριότητες μηχανικής (engineering), σχεδιασμού (design) και λοιπές δημιουργικές εργασίες, 3. Δραστηριότητες μάρκετινγκ και εδραίωσης επωνυμίας, 4. Δραστηριότητες που σχετίζονται με την πνευματική ιδιοκτησία (ΠΙ), 5. Δραστηριότητες κατάρτισης των εργαζομένων, 6. Δραστηριότητες ανάπτυξης λογισμικού και βάσεων δεδομένων, 7. Δραστηριότητες που

σχετίζονται με την απόκτηση ή τη μίσθωση ενσώματων περιουσιακών στοιχείων, 8. Δραστηριότητες διαχείρισης της καινοτομίας.

Ενώ αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να είναι μέρος της προσπάθειας για καινοτομία των επιχειρήσεων, μπορεί να μη διεξάγονται ρητά με αυτόν τον στόχο. Η μέτρηση αυτών των γενικών δραστηριοτήτων συμπληρώνει τον τρόπο με τον οποίο χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις ως καινοτομικά ενεργές ή όχι.

### **Καινοτομία μέσω Μίμησης**

Η πετυχημένη πορεία μιας καινοτόμου επιχείρησης, παρακινεί συνειδητά ή ασυνείδητα αρκετές άλλες επιχειρήσεις να τη μιμηθούν. Σε ένα δυναμικά εξελισσόμενο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιβίωση μικρών και συχνά νεοσύστατων επιχειρήσεων ενδυναμώνεται μέσα από τη μίμηση μοναδικών τεχνοτροπιών, πρωτότυπων διαδικασιών και πετυχημένων πρακτικών ή αποτελεσμάτων που κάποια άλλη επιχείρηση έχει καθιερώσει. Επακόλουθα οι επιχειρήσεις που μιμούνται υιοθετούν συνολικά ή επιλεκτικά πολιτικές και τακτικές μιας άλλης πρωτοπόρου ή νεωτεριστικής επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό φαίνεται πως καταρχάς υποστηρίζουν την έναρξη της λειτουργίας τους σε αγορές που δε γνωρίζουν ή δεν έχουν δραστηριοποιηθεί ποτέ ή έχουν δραστηριοποιηθεί ανεπιτυχώς. Επιπλέον, ενισχύουν την προοπτική συνέχειας τους στον κλάδο τους. Ιδανικά, πολλές από αυτές που μιμούνται με προσεκτικούς χειρισμούς και σε βάθος χρόνου κατορθώνουν να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό, να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά και να πετύχουν καλά οικονομικά αποτελέσματα.

Η μίμηση συνιστά σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Ενδεικτικό είναι ότι συχνά προβάλλεται στη βιβλιογραφία ως μια επιχειρησιακή στρατηγική που αντιτίθεται στην καινοτομία δεδομένου ότι μια επιχείρηση που μιμείται υιοθετεί ένα μέρος ή το σύνολο των στοιχείων μιας άλλης επιχείρησης που έχει ήδη πρωτοτυπήσει. Ωστόσο αρκετοί μελετητές εξάρουν τη σπουδαιότητα της και για πολλούς άλλους λόγους.

Κατά τον Porter (1985) η μίμηση είναι προτιμότερη γιατί αφενός η ανάπτυξη καινοτομίας είναι χρονοβόρος και αφετέρου τείνει να φέρει υψηλότερα κόστη, καθιστώντας με αυτό τον τρόπο την επιχείρηση να βρίσκεται αντιμέτωπη με αβεβαιότητες στο περιβάλλον της και με κακοτοπιές. Ο ίδιος μάλιστα προσθέτει ότι στα δυναμικά ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, η απόδοση μιας επιχείρησης δε βασίζεται αποκλειστικά στις δικές της στρατηγικές αλλά συχνά σε διαδικασίες που φέρουν ομοειδείς επιχειρήσεις κοντά τη μια στην άλλη. Η μίμηση είναι λοιπόν ταυτόχρονα φθηνότερη και λιγότερο ριψοκίνδυνη στρατηγική στην προσπάθεια δημιουργίας καινοτομίας.

Επιπλέον υποστηρίζεται ότι είναι μια συνεχής και αδιάλειπτη διαδικασία που αφορά τόσο σε τεχνολογικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο τον οικονομικό οργανισμό και πάντως μια ουδόλως παθητική διαδικασία που συμβαίνει στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον (Niosi, 2012). Αυτή ακριβώς η συνέχεια καθιστά την επιχείρηση παρατηρητή και ακόλουθο ενός περιβάλλοντος που γοργά μετασχηματίζεται και αλλάζει.

Η μίμηση εξοικονομεί στην επιχείρηση πόρους αναφορικά με το κόστος που θα κατέβαλε για να αποκτήσει πρόσβαση σε πληροφορίες για μια αγορά ή για έναν κλάδο που δε γνωρίζει, αλλά και ως προς το κόστος που συνεπάγεται η λήψη των αποφάσεων. Υποστηρίζεται δε ότι μπορεί να εξυπηρετήσει στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, όπως να παράγει παρόμοιο ανταγωνισμό με επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου με αυτή και να επωφεληθεί από τα θετικά στοιχεία του άμεσου εξωτερικού της περιβάλλοντος στο οποίο υπάρχουν υφιστάμενες επιχειρήσεις που αντιγράφει (Sinclair, 1990).

Ο αντιγραφέας – μιμητής αποκτά δυνητικά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά που δραστηριοποιείται όταν πετύχει να υιοθετήσει την κατάλληλη στρατηγική μίμησης και να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τους πόρους που διαθέτει. Στην κατεύθυνση άλλωστε της αποτελεσματικής απασχόλησης των πόρων σε σχέση με τις στρατηγικές της μίμησης έχει υποστηριχθεί το τρίπτυχο: αποτελεσματικές σχέσεις, ικανότητα διοίκησης και διαχείριση της γνώσης (Tang & Liou, 2010). Αυτή ακριβώς η σύνδεση της μίμησης με την επιστήμη της διοίκησης καταδεικνύει το ρόλο του ικανού manager να αφοουγκραστεί τις συνθήκες και το περιβάλλον και κατόπιν να ενσωματώσει τις όποιες επωφελείς αντιγραφές στην επιχείρηση του.

## **Η σημασία της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές**

Η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση, οι βελτιωμένες επικοινωνίες και οι μειωμένες γεωγραφικές αποστάσεις με καλύτερες μεταφορές αποτελούν πρόσθετους μοχλούς οικονομικής αλλαγής στις αγροτικές περιοχές. Επιπλέον, οι αγροτικές περιοχές είναι ιδιαίτερα ανοιχτές στο εμπόριο και πρέπει να επικεντρωθούν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους προκειμένου να προσφέρουν ευημερία στους κατοίκους της υπαίθρου. Λόγω του αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού και των αλλαγών στα πρότυπα συναλλαγών, οι περισσότερες αγροτικές περιοχές αναγκάστηκαν να βρουν νέους οικονομικούς ρόλους.

Η καινοτομία είναι κεντρική στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι αγροτικές περιοχές. Ωστόσο, οι οδηγοί για τους εφευρέτες και τις δημόσιες πολιτικές για να οδηγήσουν την καινοτομία σε αγροτικό πλαίσιο δεν είναι καλά κατανοητοί. Η απελευθέρωση αυτής της γνώσης θα βοηθήσει τις αγροτικές περιοχές να βελτιώσουν τις προοπτικές τους για ανάπτυξη και θα βοηθήσει στη στήριξη των μεταρρυθμίσεων για τη μετατόπιση των αγροτικών πολιτικών σε καινοτομία που βασίζεται σε τοποθετήσεις πέρα από μια προσέγγιση που αφορά τις επιδοτήσεις και τον τομέα.

## **Πώς διαφέρει η καινοτομία στις αγροτικές περιοχές**

Στις αγροτικές περιοχές, η καινοτομία προέρχεται από ποικίλες πηγές, οι οποίες είναι κάτι διαφορετικό από αυτό που συναντάμε στις αστικές περιοχές. Τα επίσημα συστήματα καινοτομίας που βασίζονται στην επιστήμη βρίσκονται συνήθως σε μεγαλύτερες πόλεις με πανεπιστήμια και αρκετά μεγάλες επιχειρήσεις ώστε να έχουν επίσημη λειτουργία E&A. Αυτές οι δραστηριότητες που βασίζονται στην επιστήμη μπορούν να είναι εξαιρετικά επιτυχημένες και να έχουν εφαρμογή σε αγροτικές περιοχές – για παράδειγμα, έρευνα για τη βιοενέργεια με βάση τα δάση. Ωστόσο, η καινοτομία είναι σε μεγάλο βαθμό διαφορετική στις αγροτικές περιοχές από τις πόλεις και μπορεί να λάβει διάφορες μορφές.

Οι εισαγόμενες καινοτομίες είναι σημαντικές για τις αγροτικές περιοχές και επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές στις εξωτερικές αγορές. Η απορρόφηση αυτών των καινοτομιών απαιτεί συνδέσεις με τα μέρη όπου αναπτύσσεται η ιδέα και τους πόρους για την απόκτηση και εισαγωγή της νέας τεχνολογίας.

## **Οι καινοτόμες πρακτικές μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση των ΜΜΕ**

Οι τοπικές αγορές εργασίας στις αγροτικές περιοχές, ιδιαίτερα στις απομακρυσμένες περιοχές, είναι μικρές. Αυτό σημαίνει ότι για όλες εκτός από τις μεγαλύτερες αγροτικές περιοχές υπάρχει μικρή πιθανότητα να εγκατασταθεί σε αυτές τις περιφέρειες ένας μεγάλος εργοδότης. Στις περισσότερες αγροτικές περιοχές, υπάρχουν μόνο ΜΜΕ. Ωστόσο, εάν οι ΜΜΕ παρέχουν μεγάλο μερίδιο της αύξησης της απασχόλησης, τότε υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης των αγροτικών περιοχών. Εάν μπορούν να αναπτυχθούν, μπορούν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στον παγκόσμιο στίβο. Δεδομένων των μεγάλων αποστάσεων από τις αγορές, οι αγροτικές ΜΜΕ αντιμετωπίζουν έλλειψη κρίσιμης μάζας. Βασική πηγή ανταγωνιστικότητας θα είναι η ικανότητά τους να εντοπίζουν εξειδικευμένους τομείς απόλυτων και συγκριτικών πλεονεκτημάτων και να προσθέτουν αξία σε αυτούς τους τομείς. Το βασικό ερώτημα είναι να εντοπιστούν οι πολιτικές πρωτοβουλίες και το χρηματοδοτικό μέσο που μπορούν να υποστηρίξουν καινοτόμες πρακτικές στις αγροτικές περιοχές.

## **Οι πολιτικές για την καινοτομία μέσω μιας αγροτικής εστίασης**

Οι σημερινές αγροτικές οικονομίες υφίστανται θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι, οι τόποι και οι επιχειρήσεις εργάζονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Εν μέρει, αυτό οφείλεται στον τρόπο με τον οποίο οι μεγάτάσεις στην ψηφιοποίηση, την καινοτομία, τα δημογραφικά στοιχεία και το περιβάλλον αλλάζουν τις κοινωνίες. Πιο πρόσφατα, η πανδημία της υγείας αποκάλυψε υποβόσκουσες αδυναμίες στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών και στις πολιτικές που βασίζονται στον τόπο, ειδικά στις αγροτικές περιοχές (OECD, 2021). Ορισμένες αγροτικές περιοχές, με χαμηλή πυκνότητα και μεγάλες αποστάσεις από τις αστικές περιοχές,

συχνά υποφέρουν δυσανάλογα από οικονομικούς κλυδωνισμούς και διαρθρωτικές αλλαγές. Δεν χάνουν μόνο τα οφέλη της συσσωμάτωσης που απολαμβάνουν οι πυκνότερες περιοχές, αλλά υποφέρουν και από χαμηλότερα επίπεδα οικονομικών πόρων για δημόσια αγαθά και κυβερνητικά προγράμματα που στοχεύουν στη βελτίωση των δεξιοτήτων και των υποδομών και στην παροχή επαρκών δημόσιων υπηρεσιών. Ωστόσο, οι αγροτικές περιοχές μπορούν επίσης να αποτελέσουν σημαντικούς τόπους ευκαιριών και πηγή εφευρετικότητας.

Τα άτομα και οι επιχειρήσεις καινοτομούν με θεμελιωδώς παρόμοιους τρόπους, αλλά εκτίθενται σε διαφορετικές προκλήσεις και πλαίσια. Οι αγροτικές περιοχές αντιμετωπίζουν συχνά διαφορετικές οικονομικές δραστηριότητες και επιχειρηματικά μοντέλα από εκείνες των πυκνότερων περιοχών. Υποφέρουν επίσης δυσανάλογα από τη χαμηλότερη πρόσβαση σε κεφάλαιο, εργασία, υποδομές και κυβερνητικές υπηρεσίες.

Οι μεγαλύτερες αποστάσεις από τις αγορές είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των μη μητροπολιτικών και αγροτικών περιοχών. Αυτό μπορεί να είναι τόσο πλεονέκτημα όσο και μειονέκτημα. Στην περίπτωση των εξαγωγών και των εμπορεύσιμων αγαθών και υπηρεσιών, οι μη μητροπολιτικές και αγροτικές οικονομίες δεν διαθέτουν πυκνές αγορές. Η καινοτομία, η ψηφιοποίηση και οι νέες τεχνολογίες έχουν τη δυνατότητα να ξεπεράσουν τα εμπόδια στο κόστος μεταφοράς και στην πρόσβαση στις αγορές. Για το λόγο αυτό, και για πολλούς άλλους λόγους, η καινοτομία στις αγροτικές περιοχές είναι ζωτικής σημασίας.

Στις αγροτικές περιοχές, η σχετική έλλειψη πρόσβασης σε βασικούς πόρους έχει, σε ορισμένες περιπτώσεις, αντιμετωπιστεί μέσω της τοπικής εφευρετικότητας και, κυρίως, της καινοτομίας. Οι καινοτομίες μπορούν, για παράδειγμα, να ξεπεράσουν τις αποστάσεις της αγοράς (ηλεκτρονικές υπηρεσίες, αυτοματοποιημένες υπηρεσίες παράδοσης κ.λπ.), τις προκλήσεις της κατάρτισης του εργατικού δυναμικού (εξ αποστάσεως εκπαίδευση) και την πρόσβαση σε υπηρεσίες κρίσιμες για την καλή λειτουργία των συνθηκών πλαισίου (κοινωνική καινοτομία και καινοτομία του δημόσιου τομέα). Παρ' όλα αυτά, οι διαρθρωτικές ανισότητες, η ετοιμότητα για μεγάλες όπως η δημογραφική αλλαγή και η παγκοσμιοποίηση, καθώς και οι χαμένες ευκαιρίες που συνδέονται με την καινοτομία για την ανάπτυξη, εξακολουθούν να ταλαιπωρούν την αγροτική ευημερία. Για παράδειγμα, οι αλλαγές στη δημογραφική σύνθεση των περιοχών σημαίνουν ότι οι απαιτήσεις για δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες πρέπει να μεταβληθούν. Οι αλλαγές στις αλυσίδες εφοδιασμού λόγω της αυξημένης παγκοσμιοποίησης σημαίνουν νέες ευκαιρίες για τους επιχειρηματίες της υπαίθρου να καινοτομήσουν χρησιμοποιώντας νέα προϊόντα. Αντί να παρατηρούνται βελτιώσεις στην ευημερία, οι μελέτες καταδεικνύουν αυξανόμενες διαφορές στην παραγωγικότητα και τους μισθούς και την ερήμωση των αγροτικών περιοχών τις τελευταίες δεκαετίες (ΟΟΣΑ, 2020), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι αγροτικές περιοχές δεν έχουν καρπωθεί πλήρως τα οφέλη της παγκοσμιοποίησης και της ψηφιοποίησης.

Πολλές αγροτικές περιοχές, όπως άλλωστε για την Ελλάδα τεκμηριώνεται από την τελευταία εθνική στατιστική έρευνα (ΕΛΣΤΑΤ 2022), υφίστανται πληθυσμιακή μείωση. Όταν οι πληθυσμοί, ιδίως οι ειδικευμένοι και οι νέοι, μετακινούνται σε πιο πυκνοκατοικημένες περιοχές, οι αγροτικές περιοχές συχνά χάνουν πιθανά κέρδη στην παραγωγικότητα που είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση. Η έκταση της παραγωγικότητας και της διαρροής εγκεφάλων ποικίλλει ανάλογα με τους διάφορους τύπους αγροτικών περιοχών. Η μείωση του πληθυσμού στις αγροτικές περιοχές απαιτεί επίσης κέρδη παραγωγικότητας για τη διατήρηση των προτύπων ευημερίας. Αντί να καταπολεμούν την ερήμωση, οι κυβερνήσεις, οι τοπικές αρχές και οι φορείς όπως οι Αναπτυξιακές Εταιρείες και οι Ομάδες Τοπικής Δράσης στο πλαίσιο του LEADER, μπορούν να αυξήσουν τις ευκαιρίες ενθαρρύνοντας τις καινοτόμες προσπάθειες των νεοφυών επιχειρήσεων, υποστηρίζοντας τις επιχειρήσεις που υιοθετούν προϋπάρχουσες καινοτομίες και ενθαρρύνοντας την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του αγροτικού πληθυσμού, ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την υποστήριξη του δυναμικού των αγροτικών περιοχών και των αγροτικών καινοτόμων. Η διασφάλιση ότι οι αγροτικές περιοχές επωφελούνται εξίσου από τις καινοτομικές ανακαλύψεις μπορεί να ξεκλειδώσει τα κέρδη παραγωγικότητας που συμβάλλουν στην εξισορρόπηση της ροής ατόμων προς και από τις αγροτικές περιοχές.



Οι επιχειρηματίες και οι καινοτόμοι μοιράζονται όλοι ορισμένα χαρακτηριστικά επιχειρηματικότητας, ανάληψης κινδύνων ή επίλυσης προβλημάτων (Pekkala Kerr and Kerr, 2020). Οι διαφορές στους κλαδικούς, επαγγελματικούς και εδαφικούς πόρους επηρεάζουν τον τρόπο παραγωγής και καταγραφής των καινοτομιών και, κυρίως, τον κοινωνικό ή επιχειρηματικό σκοπό που εξυπηρετούν. Ως εκ τούτου, ο τρόπος με τον οποίο σκεφτόμαστε για την καινοτομία στο πλαίσιο των αγροτικών περιοχών χρήζει προβληματισμού. Ο Baumol (1990) υποστήριξε ότι η επιχειρηματική καινοτομία έχει δύο κύριες μορφές, οδηγούμενη από επίσημα πειράματα ή μέσω του συνδυασμού σιωπηρής και επίσημης γνώσης και δημιουργικότητας για την αντιμετώπιση των εμποδίων και την εμπορευματοποίησή της. Στις αγροτικές περιοχές, οι επίσημες καινοτομίες που οδηγούνται από μεγάλες επιχειρήσεις είναι λιγότερο συχνές και, όταν συμβαίνουν, μπορεί να μην αποδίδονται πάντοτε στην περιοχή λόγω των προκαταλήψεων αναφοράς. Αντίθετα, η καινοτομία στις αγροτικές περιοχές οφείλεται στη δράση επιχειρηματιών που προσπαθούν να ξεπεράσουν εμπόδια και συχνά εξυπηρετούν μια τοπική ή εξειδικευμένη αγορά. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό έχει επίσης οδηγήσει σε σημαντικές τεχνολογικές ανατροπές. Η καινοτομία επωφελείται από τη "συστημική" σκέψη και τους επίσημους και ανεπίσημους δεσμούς που εξασφαλίζουν την ευθυγράμμιση των φορέων. Όπως θα αναλυθεί περαιτέρω, η εστίαση στην αύξηση των συνθηκών που ενθαρρύνουν το οικοσύστημα γύρω από την καινοτομία και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι πιο σημαντική για την αγροτική ευημερία από την εστίαση μόνο στην καινοτομία σε τομείς υψηλής τεχνολογίας.

### **Η καινοτομία ως πρόδρομος της αγροτικής ευημερίας**

Η καινοτομία αποτελεί πρόδρομο της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης, της παραγωγικότητας και, σε ορισμένες περιπτώσεις, της ευημερίας (Aghion and Howitt, 1990, Romer, 1990). Η ενίσχυση της δημιουργίας, της υιοθέτησης και της διάχυσης καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών, αποτελεί συχνά στόχο τόσο των φορέων χάραξης πολιτικής όσο και των ηγετών των κοινοτήτων.

Οι συνθήκες πλαισίου έχουν σημασία για την καινοτομία. Η καινοτομία και η υιοθέτησή της είναι συνάρτηση των εισροών παραγωγής, των δεξιοτήτων, του κεφαλαίου και των επενδύσεων. Ως εκ τούτου, οι κυβερνήσεις και φορείς όπως οι ΟΤΔ που επιθυμούν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη με γνώμονα την καινοτομία στοχεύουν επίσης σε προγράμματα που βελτιώνουν τις γενικές συνθήκες-πλαίσιο για τις επιχειρήσεις και τους επιχειρηματίες. Οι πολιτικές-πλαίσιο που ρυθμίζουν τις αγορές, τον ανταγωνισμό, τη χρηματοδότηση και την επάρκεια ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την ενθάρρυνση της καινοτομίας, ωστόσο η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία σχετικά με τις συνθήκες-πλαίσιο για την καινοτομία συχνά παραβλέπει τις περιφερειακές ετερογένειες και, ακόμη περισσότερο, όταν προσπαθεί να κατανοήσει ειδικά τις συνθήκες-πλαίσιο για την καινοτομία στις αγροτικές περιοχές.

Οι κυβερνήσεις διαθέτουν πληθώρα εργαλείων πολιτικής για να συμβάλουν στην αντιστάθμιση του αυξανόμενου χάσματος- ωστόσο, οι πολιτικές αυτές συχνά είναι ακούσια λανθασμένες εάν είναι εδαφικά τυφλές ή γεωγραφικά λανθασμένα προσανατολισμένες. Η κατανόηση του τρόπου βαθμονόμησης των μοχλών πολιτικής που ενεργοποιούν τα οφέλη της καινοτομίας στις αγροτικές περιοχές μπορεί να συμβάλει στη μείωση των σημερινών και των αναμενόμενων μελλοντικών ανισοτήτων, μειώνοντας παράλληλα την αυξανόμενη "γεωγραφία της δυσαρέσκειας" που οικοδομείται από τις εδαφικές ανισότητες μεταξύ μητροπολιτικών και μη μητροπολιτικών περιοχών. Αυτές οι ανισότητες έχουν επιδεινώσει την ευπάθεια των μη μητροπολιτικών περιφερειών σε σοκ όπως η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, η πανδημία υγείας COVID-19 και η μεγάλης κλίμακας ρωσική επίθεση στην Ουκρανία. Για παράδειγμα, με ανισότητες στην πρόσβαση σε υπηρεσίες υγείας, τα άτομα που επηρεάστηκαν από την COVID-19 ήταν πιο ευάλωτα. Παρομοίως, οι επιχειρήσεις με περιορισμένη πρόσβαση σε κυβερνητικές υπηρεσίες ενδέχεται να μην ήταν σε θέση να επωφεληθούν από τα κονδύλια ανακούφισης τόσο σημαντικά όσο εκείνες σε μητροπολιτικές περιοχές με ισχυρή παρουσία κυβερνητικών παρόχων υπηρεσιών. Ο πρόσφατος πόλεμος που διεξάγει η Ρωσία στην Ουκρανία επηρεάζει τώρα και τις τιμές της ενέργειας στις ευρωπαϊκές χώρες. Οι περιοχές με χαμηλής ποιότητας στεγαστικό απόθεμα και χαμηλότερα εισοδήματα είναι πιο ευάλωτες στις αυξήσεις των τιμών της ενέργειας

και ενδέχεται να είναι περισσότερο εκτεθειμένες σε ακραίες καιρικές συνθήκες. Υπάρχει σημαντική και αυξανόμενη βιβλιογραφία πολιτικής που επικεντρώνεται στις εδαφικές πτυχές της χάραξης αγροτικής και περιφερειακής πολιτικής.

Η διάχυση και η υιοθέτηση της καινοτομίας συχνά λαμβάνουν χώρα σε δίκτυα και υπόκεινται σε δυνάμεις συσσωμάτωσης και θετικές διαχύσεις που ποικίλλουν ανάλογα με την επικράτεια (Ahrend et al., 2017, Maloney and Valencia Caicedo, 2022). Ως εκ τούτου, η διάχυση και η υιοθέτηση της καινοτομίας είναι εξίσου -αν όχι περισσότερο- σημαντικές στις αγροτικές περιοχές. Για τα άτομα και τους επιχειρηματίες στις λιγότερο πυκνοκατοικημένες περιοχές - όπου η πρόσβαση στην εργασία, το κεφάλαιο, τις αγορές και τις δημόσιες υπηρεσίες μπορεί να παρεμποδίζεται από κενά στις πολιτικές φυσικών και ψηφιακών υποδομών - τα δίκτυα διάχυσης της καινοτομίας και οι συμπράξεις αποκτούν ολοένα και πιο κεντρικό ρόλο.

Κατόπιν της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, οι τρέχουσες γνώσεις μας σχετικά με τους κινητήριους μοχλούς της καινοτομίας και της αγροτικής ανάπτυξης μας λένε ότι:

- ✓ Οι επιχειρηματίες και οι καινοτόμοι επιδιώκουν βασικά να ξεπεράσουν τις προκλήσεις και να αναζητήσουν ευκαιρίες, είτε βρίσκονται σε αγροτικές είτε σε αστικές περιοχές.
- ✓ Η καινοτομία είναι προάγγελος της ανάπτυξης, αλλά όχι απαραίτητα της ευημερίας για όλες τις περιοχές.
- ✓ Οι συνθήκες-πλαίσιο που ενθαρρύνουν την καινοτομία και την υιοθέτηση και διάχυση της καινοτομίας μπορούν να είναι καλύτερα στοχευμένες ώστε να ικανοποιούν την οικονομική δομή των αγροτικών περιοχών.
- ✓ Η διάχυση και η υιοθέτηση της καινοτομίας γίνονται σε δίκτυα και μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανάπτυξης για τις αγροτικές περιοχές, εάν μπορούν να αντιμετωπιστούν τα εμπόδια στις φυσικές και ψηφιακές αποστάσεις.
- Οι επιχειρηματίες καινοτομούν σε όλες τις περιφέρειες. Η ανάλυση των δεικτών καινοτομίας μέσω ενός αγροτικού φακού μπορεί να δώσει μια πιο ακριβή εικόνα της καινοτομίας που είναι πιο σημαντική για τις αγροτικές περιοχές. Ενώ οι συνήθεις δείκτες καινοτομίας και έντασης πατεντών διαπιστώνουν ότι οι αγροτικές περιοχές υστερούν στην ένταση της καινοτομίας, οι πιο εκλεπτυσμένοι δείκτες που προσαρμόζονται στην επαγγελματική σύνθεση δίνουν μια διαφορετική εικόνα..
- Η αγροτική επιχειρηματικότητα και τα ποσοστά νέων επιχειρήσεων, σημαντικοί δείκτες καινοτομίας, υστερούν στις αγροτικές περιοχές. Οι νέοι επιχειρηματίες πρέπει να έχουν ίση πρόσβαση σε πόρους εκπαίδευσης και κατάρτισης στις αγροτικές περιοχές σε σύγκριση με τους συνομηλίκους τους στις πόλεις, τα χωριά και τα προάστια. Θα επωφεληθούν επίσης από πολιτικές που θα μπορούσαν να εξισορροπήσουν άλλες κοινωνικοοικονομικές ανισότητες, ιδίως εκείνες που πλήττουν δυσανάλογα τις γυναίκες.
- Η καινοτομία συνδέεται θετικά με την αύξηση του εισοδήματος και της απασχόλησης στις αγροτικές περιοχές- ωστόσο, μπορεί επίσης να συνδεθεί με την αύξηση των μισθολογικών ανισοτήτων. Η εργασία σε πολιτικές που μπορούν να εξισώσουν τους όρους ανταγωνισμού μεταξύ των περιοχών σημαίνει ότι πρέπει να υιοθετηθεί μια προσέγγιση με βάση τον τόπο. Ειδικότερα, για τις αγροτικές περιοχές, η κοινωνική καινοτομία και η επιχειρηματικότητα προσφέρουν λύσεις σε προκλήσεις που ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει με μεγαλύτερη δυσκολία.

### **Χαρακτηριστικά των νέων νεοφυών επιχειρηματιών σε αγροτικές περιοχές**

Το κοινωνικο-οικονομικό υπόβαθρο έχει σημασία για την κατανόηση της επιχειρηματικότητας (Aghion et al., 2017). Η ανάλυση σε αυτήν την ενότητα καταρρίπτει τη συμβατική σοφία ότι η νεοφυής επιχειρηματικότητα είναι συνήθως χαμηλή στις αγροτικές περιοχές. Υπάρχουν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι τα χαμηλότερα ποσοστά νεοφυούς επιχειρηματικότητας στις αγροτικές περιοχές οφείλονται κυρίως σε κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά.

Τα κύρια αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης αποκάλυψαν μια σειρά από ευρήματα:

- Η ανεργία είναι ένας σημαντικός προγνωστικός παράγοντας για την ίδρυση μιας επιχείρησης για νέους επιχειρηματίες. Οι νέοι επιχειρηματίες σε όλους τους τύπους περιοχών δεν αφήνουν

θέσεις εργασίας για να ξεκινήσουν μια εταιρεία. Οι νέοι επιχειρηματίες σε πόλεις και προάστια μπορεί να έχουν μικρότερη πιθανότητα να ξεκινήσουν μια επιχείρηση μετά την ανεργία από ό,τι σε άλλες περιοχές, αλλά, από τα τρέχοντα στοιχεία, δεν είναι σαφές ότι η κατάσταση για τους νέους επιχειρηματίες είναι διαφορετική από αυτές σε άλλες περιοχές.

- Οι νέοι αγροτικοί επιχειρηματίες που ξεκινούν επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να εξακολουθούν να αναζητούν εναλλακτικές πηγές εισοδήματος και απασχόλησης. Οι νέοι επιχειρηματίες έχουν περισσότερα κίνητρα στις αγροτικές περιοχές παρά στις πόλεις, τα προάστια και τις πόλεις.

- Οι νέοι επιχειρηματίες της υπαίθρου έχουν λιγότερη πρόσβαση σε δραστηριότητες κατάρτισης το έτος πριν από την έναρξη μιας επιχείρησης. Η απόκτηση δεξιοτήτων σε διάφορους τομείς είναι ωστόσο πιο πιθανό να προετοιμάσει τους επιχειρηματίες για τις προκλήσεις του να είναι ιδιοκτήτης επιχείρησης.

- Οι νέοι επιχειρηματίες αγροτικής ανάπτυξης τείνουν να είναι πιο μορφωμένοι από τους ομολόγους τους σε πόλεις, κωμοπόλεις και προάστια. Καθώς αυξάνεται η εκπαίδευση του επιχειρηματία, αυξάνεται και η πιθανότητα να ιδρύσουν μια επιχείρηση και το αποτέλεσμα είναι μεγαλύτερο εάν οι επιχειρηματίες ζουν εκτός πόλεων. Αυτή η τάση μπορεί να οφείλεται είτε σε αναμενόμενες αποδόσεις από την επιχειρηματικότητα για άτομα με υψηλή εκπαίδευση, είτε σε περιορισμένες ευκαιρίες για άτομα με υψηλή εκπαίδευση σε αγροτικές περιοχές είτε σε συνδυασμό και των δύο.

- Τα νεαρά άτομα της υπαίθρου παρακινούνται να ξεκινήσουν νέες επιχειρήσεις, από ανάγκη, εφευρετικότητα ή από συνδυασμό των δύο. Ένας μεγάλος παράγοντας στην απόφαση να γίνουν επιχειρηματίες μπορεί να βασίζεται στην αναγκαιότητα και όχι σε επιλογές ή ως απάντηση στην αναντιστοιχία της τοπικής αγοράς εργασίας. Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασίας στο σπίτι και της ίδρυσης εταιρείας σε πόλεις, κωμοπόλεις και προάστια και αγροτικές περιοχές. Οι επιχειρηματίες σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές δεν διαφέρουν μετρήσιμα μεταξύ τους ως προς την πιθανότητα να ξεκινήσουν επιχειρήσεις μετά από ένα χρόνο ανεργίας. Και οι δύο τύποι επιχειρηματικότητας μπορούν να οδηγήσουν σε καινοτόμα αποτελέσματα, εφόσον κάποιος δημιουργεί τις σωστές ευκαιρίες για επιχειρηματικότητα.

Τα στοιχεία σχετικά με την κατάρτιση, την εκπαίδευση και τα κίνητρα δείχνουν ότι η νεοφυής επιχειρηματικότητα στις αγροτικές περιοχές οφείλεται εν μέρει στην έλλειψη εναλλακτικών ευκαιριών, ιδίως για τις ομάδες με υψηλότερη εκπαίδευση. Αυτό ισχύει ακόμη και αν οι νεοφυείς επιχειρηματίες της υπαίθρου έχουν περισσότερα κίνητρα από τους ομολόγους τους σε άλλους τομείς.

- Το κοινωνικο-οικονομικό υπόβαθρο έχει σημασία σε όλες τις περιοχές. Η κατανόηση της εκπαίδευσης των γονέων ως παράγοντα πρόβλεψης του κοινωνικοοικονομικού υποβάθρου μπορεί να βοηθήσει να ρίξει φως στο νοικοκυριό και στο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο των επιχειρηματιών. Η εκπαίδευση των γονέων μπορεί να ερμηνευθεί ως υποκατάστατο της κοινωνικοοικονομικής κατάστασης του νοικοκυριού, ιδίως όταν ο νέος επιχειρηματίας ζει στο ίδιο νοικοκυριό με τους γονείς. Οι νέοι επιχειρηματίες τείνουν να έχουν πατέρες με δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Διαπιστώνουμε ότι η σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης των πατέρων και της επιχειρηματικότητας είναι στατιστικά σημαντική μόνο για τους επιχειρηματίες στις πόλεις.

Το μορφωτικό επίπεδο μιας μητέρας, ως δείκτης για το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο του νοικοκυριού, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχειρηματικότητα σε αγροτικές περιοχές, πόλεις και προάστια. Σε αυτούς τους τομείς, ένα νεαρό άτομο έχει 25% περισσότερες πιθανότητες να ξεκινήσει μια επιχείρηση εάν προέρχεται από ένα νοικοκυριό με μητέρα υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Οι τάσεις στον ρόλο της εκπαίδευσης των γονέων ευθυγραμμίζονται με την εκτίμηση ότι η επιχειρηματικότητα στις αγροτικές περιοχές είναι σχετικά πιο σκόπιμη από ό,τι στις πόλεις και όχι από ανάγκη. Εάν τα επίπεδα εκπαίδευσης του πατέρα είναι στενά συνδεδεμένα με το εισόδημα και το κεφάλαιο, όπως υποδηλώνει η βιβλιογραφία, τότε οι νέοι επιχειρηματίες με οικογενειακό κεφάλαιο μπορεί να είναι πιο προσεκτικοί στις επιχειρηματικές τους προσπάθειες απλώς και μόνο επειδή έχουν σχετικά καλύτερη πρόσβαση σε πόρους, ιδίως

αν ξεκινήσουν την εταιρεία ενώ ζούσε στο οικογενειακό νοικοκυριό. Η ύπαρξη μιας πιο μορφωμένης μητέρας (και, μέσω αντιπροσώπου, με υψηλότερη κοινωνικοοικονομική θέση) μπορεί να ενθαρρύνει τα παιδιά να επιδιώξουν την επιχειρηματικότητα σε πόλεις και προάστια. Η επαρκής παροχή ποιοτικής παιδικής μέριμνας, επαρκής απασχόληση και δραστηριότητες επιχειρηματικότητας, ασφαλείς γειτονίες, οικονομικά προσιτή στέγαση και καλύτερα σχολεία, αυξάνει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες σε αγροτικές περιοχές, πόλεις και προάστια. Για τις κυβερνήσεις, ο τυφλός ως προς το φύλο εδαφικός σχεδιασμός είναι μια χαμένη ευκαιρία για να καρπωθούν τα κέρδη από τις προόδους των δεκαετιών στην ισότητα των φύλων.

- Οι νέοι αλλοδαποί είναι λιγότερο πιθανό να ξεκινήσουν επιχειρήσεις σε πόλεις, σε σύγκριση με αγροτικές περιοχές, κωμοπόλεις και προάστια. Ενώ η πιθανότητα να γίνεις νέος επιχειρηματίας είναι 7,5% χαμηλότερη για τους αλλοδαπούς σε σύγκριση με τους ντόπιους, αυτό οφείλεται κυρίως στους αλλοδαπούς στις πόλεις. Σε αγροτικές περιοχές, πόλεις και προάστια, αυτή η διαφορά είναι αμελητέα.

- Τέλος, η νεανική γυναικεία επιχειρηματικότητα υστερεί, ιδιαίτερα σε πόλεις, προάστια και αγροτικές περιοχές. Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν τη νεανική γυναικεία επιχειρηματικότητα, συμπεριλαμβανομένης της πρόσβασης σε επίσημα και άτυπα δίκτυα, το οικονομικό κεφάλαιο, το ανθρώπινο κεφάλαιο και τους κυβερνητικούς πόρους (ΟΟΣΑ, 2021). Τα ποιοτικά ευρήματα ευθυγραμμίζονται με ποσοτικά ευρήματα που υποδηλώνουν ότι οι νέες γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό να ξεκινήσουν εταιρείες, ιδίως σε πόλεις και προάστια.

Οι νέες γυναίκες σε αγροτικές περιοχές, πόλεις και προάστια τείνουν να ξεκινούν περισσότερες επιχειρήσεις όταν έχουν υψηλότερη εκπαίδευση

### **Η καινοτομία υπό το πρίσμα της φιλοσοφίας LEADER**

Η «καινοτομία» είναι όπως διεξοδικά είδαμε ένας σύνθετος όρος. Στην περίπτωση του προγράμματος LEADER αφορά ταυτόχρονα: α) την έννοια της ίδιας της προσέγγισης LEADER, β) τον τρόπο με τον οποίο την αντιλαμβάνονται οι Ομάδες Τοπικής Δράσης και γ) και, πρωτίστως, τον καινοτόμο χαρακτήρα των δράσεων που υλοποιούνται στο πλαίσιο του προγράμματος.

Στις περισσότερες από τις αγροτικές περιοχές που συμμετέχουν στην εμπειρία LEADER, ανεξάρτητα από την κατάστασή τους, διαπιστώνεται ένας βαθμός καινοτομίας, με κάποια μορφή, σε διάφορα επίπεδα. Αδιακρίτως, μπορούμε να αναφέρουμε: α) τις νέες πηγές απασχόλησης, β) τη στήριξη των μικρών επιχειρήσεων, γ) τους δεσμούς που δημιουργούνται μεταξύ των φορέων και των τομέων, δ) την αξιοποίηση του περιβάλλοντος ως αναπτυξιακού μοχλού, ε) την καλύτερη προσαρμογή των υπηρεσιών, στ) τους νέους τρόπους αντιμετώπισης και άσκησης στην πράξη της δημοκρατίας σε τοπικό επίπεδο (νέες μορφές συλλογικής οργάνωσης, οργάνωση των γνώσεων κ.λπ.), ζ) την επαναξιοποίηση των πόρων της περιοχής, η) την ανασύσταση μιας τοπικής ταυτότητας, θ) τη δημιουργία νέων μορφών χρηματοδοτικής οργάνωσης και διαχείρισης των δημόσιων πολιτικών.

Η κατανόηση του καινοτόμου χαρακτήρα μιας δράσης αγροτικής ανάπτυξης δεν είναι εύκολη. Εξαρτάται από την γεωγραφική, οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική κ.λπ. κατάσταση της περιοχής. Οι παγκόσμιες συνθήκες θέτουν κατά κανόνα τις αγροτικές περιοχές μπροστά σε νέες προκλήσεις: την αξιοποίησης νέων ευκαιριών, που δεν είναι πάντοτε εύκολο να εντοπισθούν και απαιτούν επιμονή, τη δημιουργικότητα, τη διαβούλευση σε τοπικό επίπεδο, τη νέα θεώρηση του ζητήματος των τοπικών πόρων και την ικανότητα εντοπισμού ιδεών και εν δυνάμει φορέων καινοτομίας. Η καινοτομία -υπό την φιλοσοφία LEADER- στην αγροτική ανάπτυξη συνίσταται:

A) Στη δυνατότητα αξιοποίησης των ειδικών αναξιοποίητων, εγκαταλελειμμένων ή υποτιμημένων πόρων – καινοτομώ δεν σημαίνει ότι εφευρίσκω τα πάντα εξ αρχής. Σημαίνει κυρίως ότι ξεκινώ με αφετηρία το υφιστάμενο δυναμικό και επαναξιοποιώ τεχνογνωσίες, γνώσεις, πόρους, δομές και επανεξετάζω τον ρόλο των διαφόρων φορέων.

B) Σε συλλογική διαδικασία που συνίσταται στην αναγνώριση και τη στήριξη σε μια ομάδα φορέων ιδεών και σχεδίων, στην κίνηση διαδικασιών συλλογικής μάθησης, στη δημιουργία και διάθεση στην αγορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών κ.λπ.

Γ) Στην ικανότητα ανάληψης του κινδύνου του πειραματισμού και της αλλαγής που εκφράζεται:



- στην παροχή στήριξης για την ανάληψη κινδύνου (χρηματοδότηση, ανάθεση ευθυνών στους τοπικούς φορείς σε όλα τα στάδια της διαδικασίας, προσφυγή στα ερευνητικά κέντρα και εργαστήρια κ.λπ.),
- τη στήριξη πρωτοβουλιών που επιφέρουν αλλαγές (δημιουργία συνεργιών) και σε μια τοπική «νέα αντίληψη».

Δ) Στην ικανότητα παροχής των απαντήσεων που προσαρμόζονται:

- στις ανάγκες των αγροτικών περιοχών (διερεύνηση νέων ιδεών, δημιουργία πρωτότυπων συνδυασμών νέων μέσων),
- στην εξέλιξη των παγκόσμιων συνθηκών.

Ενδεικτικά, η Ε.Ε. πρότεινε ένα σύνολο θεμάτων καινοτομίας:

- ✓ προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της μεταρρύθμισης της Κοινής Γεωργικής και μετέπειτα, Αγροτικής Πολιτικής,
- ✓ την εφαρμογή νέων τεχνολογικών πληροφόρησης και επικοινωνίας στον αγροτικό χώρο,
- ✓ την παροχή υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ανάγκες των περιοχών,
- ✓ την επινόηση και εμπορική αξιοποίηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών,
- ✓ τη δημιουργία θέσεων εργασίας απασχόλησης στον αγροτικό χώρο, περιλαμβανομένης της ένταξης των ατόμων που βρίσκονται σε δυσχερή θέση,
- ✓ τη δημιουργία και διάδοση πολιτιστικών προϊόντων στον αγροτικό χώρο ως στοιχείο τοπικής ταυτότητας και τουριστικής ελκυστικότητας,
- ✓ την ευαισθητοποίηση του αγροτικού πληθυσμού ως προς τις προκλήσεις της ανάπτυξης και τις επιχειρηματικές του ικανότητες.

Στην πράξη αυτό εκφράζεται με:

- ▶ Δράσεις που αποσκοπούν στην ανανέωση και τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων αξιοποίησης των τοπικών πόρων. Αυτό μπορεί να αφορά, παραδείγματος χάρη, τον εντοπισμό ειδικών αγορών και τη δημιουργία σταθερής ζήτησης για τοπικά προϊόντα και υπηρεσίες ή ακόμα την επιδίωξη διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων, όταν ένας τομέας αντιμετωπίζει ειδικούς κινδύνους,
- ▶ Μέτρα που δεν εμπεριέχονται σε άλλες πολιτικές ή είναι συμπληρωματικά προς άλλα προγράμματα. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι, σε αρκετές περιπτώσεις, η εμπψύχωση και η κινητοποίηση των πόρων προέρχονται από δράσεις στο πλαίσιο του LEADER, ενώ η υλοποίησή τους χρηματοδοτείται από άλλα προγράμματα. Αποδεχόμενο και ενθαρρύνοντας τις «άυλες» δράσεις, το LEADER ενισχύει ταυτόχρονα τον κοινωνικό, πολιτιστικό και περιβαλλοντικό τομέα που δεν καλύπτονται κατά κανόνα από άλλα προγράμματα.
- ▶ Δράσεις που δίνουν ενδογενείς λύσεις στις αδυναμίες και στα προβλήματα των αγροτικών περιοχών: αναζήτηση επιτόπου λύσεων για προβλήματα τα οποία, επειδή δεν έτυχαν της κατάλληλης θεσμικής λύσης, είχαν δημιουργήσει επιφυλακτικότητα, στάση μοιρολατρίας (υπηρεσίες, μεταφορές κ.λπ.).
- ▶ Τεχνολογικές καινοτομίες (νέα προϊόντα, νέες μέθοδοι, νέες μορφές οργάνωσης, νέες αγορές).

Οι δράσεις αυτές επιτρέπουν νέο συνδυασμό των παραδοσιακών τοπικών γνώσεων με τις τεχνολογίες που είναι διαθέσιμες στην περιοχή.

### **Ο καινοτομικός χαρακτήρας της στρατηγικής στο LEADER**

Ο «καινοτομικός χαρακτήρας» του LEADER εκτιμάται βάσει της αναπτυξιακής στρατηγικής που εμπεριέχεται σε κάθε τοπικό στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης. Η εν λόγω στρατηγική πρέπει να αναδεικνύει μέσα που θα επιτρέψουν τη συμμετοχή σε νέες διαδικασίες βιώσιμης ανάπτυξης, νέες σε σχέση με τις πρακτικές του παρελθόντος για την εξεταζόμενη περιοχή. Η έννοια «καινοτομικός» μπορεί να εκτιμηθεί:

- από την άποψη της ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ενσωματώνουν τις τοπικές ιδιομορφίες,

- από την άποψη νέων μεθόδων που επιτρέπουν τον συνδυασμό του ανθρώπινου δυναμικού και των φυσικών ή/και των χρηματοδοτικών πόρων της περιοχής, με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση του ενδογενούς δυναμικού της,
- από την άποψη του συνδυασμού και των διασυνδέσεων ανάμεσα στους τομείς της οικονομίας που κατά παράδοση είναι διαχωρισμένοι (ολοκληρωμένη προσέγγιση),
- από την άποψη πρωτότυπων μορφών οργάνωσης και συμμετοχής του τοπικού πληθυσμού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και υλοποίησης του σχεδίου.

### **Μάθηση μέσω της καινοτομίας**

Η δημιουργικότητα δεν εκφράζεται πάντοτε στην καθαυτό δράση, αλλά και με τον τρόπο υλοποίησης της δράσης: η παραγωγή τροφίμων με παραδοσιακές μεθόδους, παραδείγματος χάρη, μπορεί να πραγματοποιείται σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Όταν, όμως, οι συνταγές προέρχονται από την οικογενειακή γαστρονομική παράδοση μιας περιοχής, την οποία οι ενδιαφερόμενοι φορείς αποφασίζουν να οργανώσουν σε «συλλογική κουζίνα» και στη συνέχεια επιτυγχάνουν οι ίδιοι την ποιοτική αναβάθμισή τους για να αποκτήσουν πρόσβαση στις αγορές, η δράση ξεφεύγει από τα παραδοσιακά πλαίσια και γίνεται πηγή μαθητείας και συνοχής. Η εξ' αρχής έκφραση της βούλησης των ενδιαφερόμενων φορέων να εργασθούν βάσει της καινοτομίας σημαίνει ότι έχουν ήδη ξεφύγει από τα καθιερωμένα πλαίσια και θέτουν σε κίνηση μια διαδικασία που συνίσταται:

- Στην αμφισβήτηση των καθιερωμένων αντιλήψεων, των κεκτημένων και των βεβαιωτήτων και στην οικοδόμηση μιας σφαιρικής αντίληψης για τους πόρους, τις δυνατότητες και τις προσδοκίες, βασιζόμενοι στην προσέγγιση της χωρικής ανάπτυξης, τη συνεργασία και τη συμμετοχή διαδικασία.
- Στην αλλαγή της νοοτροπίας και των πρακτικών (π.χ. «αξιοποίηση» των ενδογενών πόρων, αντί για «εκμετάλλευσή» τους χωρίς να αναλύονται οι επιπτώσεις της εκμετάλλευσης αυτής στην ικανότητα ανανέωσης αυτού του πόρου ή στο τοπίο / αναγνώριση του τοπικού πολιτισμού για την ενίσχυση συλλογικής στοιχείων ταυτότητας κ.ά.
- Στην προώθηση των διαδικασιών μάθησης (π.χ. ενθάρρυνση των ανταλλαγών κυρίως μέσω ενεργειών κατάρτισης – ανάπτυξης, της συμμετοχής στον καθορισμό των κριτηρίων επιλογής των σχεδίων κ.λπ.).
- Στον συνδυασμό των στοιχείων που κατά τα φαινόμενα είναι ελάχιστα συμβατά μεταξύ τους (π.χ. συμφιλίωση του περιβάλλοντος με την οικονομική ανάπτυξη, εφαρμογή των ευρωπαϊκών κανόνων με ταυτόχρονη διατήρηση των τοπικών ιδιαίτερων χαρακτηριστικών κ.λπ.). Η προσπάθεια αυτή μπορεί να συμβάλει στην υπέρβαση των εμποδίων, στο «σπάσιμο των φραγμών», στην ελευθέρωση των τοπικών οικονομιών που δυσχεραίνονται από τη διασπορά των πόρων και την κατακερματισμένη θεσμική υποστήριξη.
- Στην διευκόλυνση της πειραματικής εφαρμογής λύσεων σε μικρή κλίμακα και με μικρότερο κόστος, πριν τη μετάβαση σε μεγαλύτερη κλίμακα. Ο όρος «πιλοτικός», περισσότερο και από τον όρο «καινοτόμος», εμπεριέχει την έννοια της δυνατότητας μεταφοράς. Αυτό είναι ακριβώς το στοιχείο που μπορεί να δείξει τα όρια του καινοτόμου εγχειρήματος: η δυσκολία εφαρμογής σε ευρύτερο πλαίσιο των εμπειριών που έχουν αποδειχθεί επιτυχείς σε ιδιαίτερες συνθήκες.

### **Η καινοτομία, μια εξελικτική διαδικασία**

Η καινοτομία στο LEADER ορίζεται κυρίως ως εξελικτική διαδικασία. Μπορούμε να αναλύσουμε την καινοτομία σε συνάρτηση με τρεις διαστάσεις: α) τη χρονική διάσταση, που μπορεί να ταυτιστεί με τον κύκλο του σχεδίου, β) την κοινωνική διάσταση και γ) την διάσταση της συλλογικής δράσης.

#### **Χρονική διάσταση: ο κύκλος του σχεδίου**

Κάθε σχέδιο δημιουργίας μιας δραστηριότητας, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, εξελίσσεται βάσει του κύκλου ζωής του, τον οποίο μπορούμε να διαχωρίσουμε σε πέντε στάδια:

**Στάδιο 1: «Ένας νέος τρόπος θεώρησης της περιοχής»** – η ιδέα δεν έρχεται από το πουθενά: προέρχεται, συνήθως, από την ικανότητα ενός «οραματιστή», ενός «πρωτοπόρου» να βλέπει την κατάσταση με νέο βλέμμα και να διακρίνει νέες αναπτυξιακές προοπτικές και λύσεις. Στο πλαίσιο του εγχειρήματος LEADER, ο πρωτοπόρος αυτός μπορεί να είναι είτε συλλογικός φορέας του τύπου ΟΤΔ, είτε οργανισμός, επιχείρηση ή ένα άτομο.

**Στάδιο 2: «Σχηματοποίηση της ιδέας»** – η ιδέα αποκτά πραγματική υπόσταση μόνον όταν αποκτήσει κοινωνική διάσταση. Ο πρωτοπόρος μπορεί να αισθανθεί την ανάγκη να μοιραστεί και να αντιπαραθέσει αυτή την ιδέα για την επαληθεύσει, να την εμπλουτίσει και να της δώσει συγκεκριμένο περιεχόμενο. Θα επιδιώξει, λοιπόν, να προκαλέσει μια συλλογική συνειδητοποίηση και με τον τρόπο αυτό μπορεί να δημιουργηθεί μια ομάδα «πρωτοπόρων».

**Στάδιο 3: «Από την ιδέα στο σχέδιο»** – αφού συγκεκριμενοποιηθεί η ιδέα και δημιουργηθεί η ομάδα δράσης, θα διαμορφωθεί ενδεχομένως ένα σχέδιο. Οι πρωτεργάτες θα αναζητήσουν και άλλους συμμάχους ή θα δημιουργήσουν ευρεία εταιρική σχέση, προσαρμοσμένη στην προβλεπόμενη δράση. Η μετεξέλιξη των «πρωτεργατών» σε «φορείς υλοποίησης» σχεδίων εκφράζεται συχνά με την αύξηση του αριθμού των ατόμων και οργανισμών που συμμετέχουν στην προσπάθεια. Κατά τη μετάβαση από την ιδέα στο σχέδιο, καθορίζονται οι αρμοδιότητες.

**Στάδιο 4: «Η υλοποίηση»** – στο στάδιο αυτό, οι συνεργαζόμενοι φορείς πρέπει να πληρούν τους αναγκαίους όρους για την υλοποίηση του σχεδίου. Απαιτείται στενή συνεργασία ανάμεσα σε όλους τους φορείς που είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της υλοποίησης (ανάλυση των εν δυνάμει αγορών, τεχνογνωσία, εργατικό δυναμικό, εξοπλισμοί, κεφάλαια, δυνατότητα λήψης αποφάσεων κ.λπ). Επιβάλλεται αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων, των μειονεκτημάτων και των κινδύνων πριν αρχίσει το καθαυτό στάδιο υλοποίησης.

**Στάδιο 5: «Η παγιοποίηση και η εξασφάλιση της βιωσιμότητας»** – για την υλοποίηση των σχεδίων απαιτούνται μέσα και για τον λόγο αυτό θα πρέπει τα σχέδια να ανταποκρίνονται σε μια σταθερή ανάγκη. Στις περιπτώσεις αυτές, η βιωσιμότητάς τους τίθεται σε οικονομικούς και εμπορικούς όρους και θα εξαρτηθεί από την ικανότητα διαρκούς προσαρμογής στη ζήτηση ή/και στη δημιουργία ζήτησης. Η απαίτηση αυτή συνεπάγεται τη διαρκή επαφή με την αγορά, τη στήριξη σε δίκτυα καταναλωτών ή/και διανομέων. Σε άλλες περιπτώσεις, η ανάγκη εκφράζεται σε όρους προϊόντων ή υπηρεσιών μη εμπορικού ή χρηματικού χαρακτήρα, όπως π.χ. οι ενέργειες εμπύχωσης. Η σταθερότητας της ζήτησης εξαρτάται, λοιπόν, από την ικανότητα και τη βούληση των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων να εξασφαλίσουν τη συνέχεια της χρηματοδότησης ή και ακόμη στη διαμόρφωση συναίνεσης ως προς τη συλλογική χρησιμότητα αυτής της δράσης.

Η χρονική ακολουθία αυτών των πέντε σταδίων αποτελεί την ιδανική διαδρομή για την επιτυχία μιας καινοτόμου δράσης. Στην πραγματικότητα, οι κίνδυνοι αποτυχίας είναι πάρα πολλοί σε κάθε στάδιο και μόνο λίγες ενέργειες επιτυγχάνουν. Εξυπακούεται ότι η διάρκεια κάθε σταδίου είναι διαφορετική, εφόσον ο κύκλος του σχεδίου μπορεί να γνωρίσει στιγμές «ύφεσης», για να υπάρξει στη συνέχεια ένα καλύτερο ξεκίνημα. Πρέπει, τέλος, να επισημανθεί ότι απαιτείται αξιολόγηση και παρακολούθηση καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Από κοινωνική άποψη, η προσπάθεια καινοτομίας απαιτεί τις ακόλουθες δυναμικές:

**Αντιπαράθεση του «τοπικού» με το «παγκόσμιο» πλαίσιο** – η καινοτομία επιφέρει συχνά ένα νέο τρόπο θεώρησης της περιοχής. Αναδεικνύει, αφενός, την αξία των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της περιοχής και, αφετέρου, την ενδεχόμενη αδυναμία προσαρμογής στην εξέλιξη του εξωτερικού κόσμου (αγορές, νομοθετικά πλαίσια, τεχνολογίες, ανθρωπίνι πόροι κ.λπ.).

**Η δημιουργία μηχανισμών μάθησης** – η καινοτομία επιτρέπει τον καθορισμό και τη συστηματικοποίηση νέων γνώσεων, είτε με άτυπο τρόπο ανάμεσα στους συμμετέχοντες φορείς, είτε με επίσημο τρόπο, κυρίως μέσω ενεργειών κατάρτισης.

**Η διαπραγμάτευση ανάμεσα στους τοπικούς φορείς ή/και τους οργανισμούς** – η βούληση δημιουργίας διασυνδέσεων ανάμεσα στους φορείς ή/και οργανισμούς που εργάζονται συνήθως

χωριστά δεν εκδηλώνεται χωρίς εντάσεις. Οι βασικές δυσκολίες υπέρβασής τους σχετίζονται με επιφυλάξεις (φόβος απώλειας κεκτημένων, αβεβαιότητα απέναντι στην αλλαγή κ.λπ.) ή με αντικρουόμενα συμφέροντα (ανάμεσα στα ατομικά ή συντεχνιακά συμφέροντα και το γενικό συμφέρον). Συχνά, οι ιδιωτικοί ή δημόσιοι φορείς είναι περισσότερο ευαίσθητοι βραχυπρόθεσμα παρά μακροπρόθεσμα. Για τον λόγο αυτό απαιτούνται περίοδοι ρυθμίσεων μέσω της διαπραγμάτευσης ή της διαμεσολάβησης. Για να έχει η διαπραγμάτευση επιτυχία απαιτείται κλίμα εμπιστοσύνης και συνεκτίμησης των συσχετισμών δυνάμεων και των ιδιαίτερων ευαισθησιών.

**Η δημιουργία νέων κοινών στοιχείων αναφοράς** – πρόκειται για στοιχεία αποδεκτά από όλα τα μέρη της κοινωνικής ομάδας (οικογένεια, επιχείρηση, οργανισμός, τοπική κοινότητα, περιοχή κ.λπ.). Καθορίζουν την κοινωνική συμπεριφορά του καθενός στο πλαίσιο της ομάδας. Η επίγνωση της αποδοχής αυτών των κοινών σημείων αναφοράς αποτελεί καθοριστικό στοιχείο της συνοχής.

**Αλλαγή των κανόνων του παιχνιδιού** – καινοτομία είναι επίσης η αποκέντρωση ενός τμήματος των χρηματοδοτήσεων και των μεθόδων διαχείρισης καθώς και η ανάθεση σε τοπικό επίπεδο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων από κοινού με νέους εταίρους.

### **Διάσταση συλλογικής δράσης**

Η διάσταση αυτή είναι απόρροια των δύο προηγούμενων: κατά την εξέλιξή της, η διαδικασία καινοτομίας ασκεί μια ελκτική δύναμη.

Η καινοτομία είναι αρχικά εικονική ή ανύπαρκτη ή, ακόμη, πηγή αντιπαραθέσεων. Όμως, σε αυτό ακριβώς το στάδιο πρέπει να λαμβάνονται συχνά οι σημαντικές αποφάσεις σε θέματα έρευνας, πολιτικής στρατηγικής, διάθεσης ανθρώπινων και υλικών πόρων. Η ικανότητα και η αποφασιστικότητα των φορέων είναι τα στοιχεία που θα δώσουν μορφή στο καινοτόμο σχέδιο. Μόνο με αυτόν τον τρόπο, η καινοτομία θα εδραιωθεί στην περιοχή, θα δημιουργήσει συμμαχίες που δεν θα είναι εύκολο να αμφισβητηθούν πλήρως στη συνέχεια. Με τον τρόπο αυτό, η καινοτομία σταθεροποιείται σταδιακά.

### **Καινοτομία και αβεβαιότητα**

Το LEADER από την επινόησή του και τον καινοτόμο χαρακτήρα των δράσεων τις οποίες επιδιώκει να αναδείξει, επιτρέπει την «ανάληψη του κινδύνου» για τη στήριξη των δράσεων που δεν μπορούν να ενισχυθούν με άλλους τρόπους, επιβεβαιώνοντας με τον τρόπο αυτό τον πρότυπο χαρακτήρα της. Ανάλογα με τη συγκεκριμένη κατάσταση της εξεταζόμενης περιοχής, η υλοποίηση ενός παρόμοιου εγχειρήματος αποτελεί ήδη από μόνη της πρόκληση. Επιπλέον, το βάρος των παραδόσεων («ότι αυτό δεν γίνεται»), η στάση επιφυλακτικότητας, ακόμη και οι καλά εδραιωμένες πελατειακές σχέσεις, αποτελούν πιθανά εμπόδια. Η αβεβαιότητα και το απρόβλεπτο είναι στοιχεία εγγενή σε κάθε καινοτομία.

### **Στηρίζω μια καινοτομία σημαίνει:**

Αναλαμβάνω τον κίνδυνο – είναι η στιγμή κατά την οποία η καινοτομία είναι σε εμβρυακή μορφή και πρέπει να υποστηριχθεί. Η στήριξη των «πρωτεργατών» αποτελεί εγγενές στοιχεία της καινοτομίας.

Επενδύω στο μέλλον και δεσμεύομαι σε μια διαδικασία το αποτέλεσμα της οποίας είναι άγνωστο, διότι όσο καλά επεξεργασμένη κι αν είναι η στρατηγική, είναι αδύνατο να μαντέψουμε τις επιπτώσεις του εγχειρήματος.

Έχω εμπιστοσύνη στους τοπικούς φορείς και τις διαδικασίες, αποδεχόμενος της διαφορετικές απόψεις, τα διαφορετικά συμφέροντα και τις ευαισθησίες.

Μαθαίνω να αποδέχομαι την αποτυχία, που αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας καινοτομίας. Περισσότερο και από την ύπαρξή της, αυτό που έχει σημασία είναι η διαχείρισή της, εφόσον και η αποτυχία μπορεί να θεωρηθεί ως πηγή μάθησης.



## Η Καινοτομία στην αλυσίδα υλοποίησης του LEADER

Το LEADER «γεννήθηκε» για να προσφέρει αναπτυξιακές λύσεις στις υποπεριφερειακές περιοχές μέσω της συμμετοχής των τοπικών φορέων στο σχεδιασμό και την εφαρμογή τοπικών αναπτυξιακών στρατηγικών. Οι στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης διαχρονικά θα πρέπει να περιλαμβάνουν "καινοτόμα στοιχεία στο τοπικό πλαίσιο".

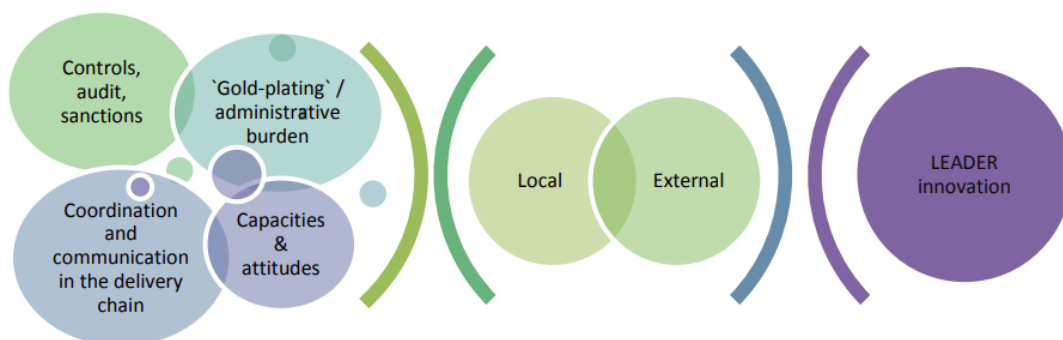
Κατά τη διάρκεια των διαδοχικών σταδίων του - της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας LEADER, του LEADER II, του LEADER+ και από το 2007 και μετά, το LEADER "ενσωματώθηκε" στο πλαίσιο του πυλώνα 2 της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής και ως CLLD από το 2014 - η τοπική καινοτομία παρέμεινε αναπόσπαστο μέρος του LEADER. Μετά την ενσωμάτωση αυτή, οι διοικητικές απαιτήσεις και οι απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων σχετικά με την εφαρμογή των έργων LEADER και η λειτουργία των Ομάδων Τοπικής Δράσης LEADER (ΟΤΔ) θεωρείται ότι έχουν αυξηθεί - από προσέγγιση τοπικής ανάπτυξης, το LEADER έχει γίνει μέτρο του ΕΓΤΑΑ. Αυτό έχει επηρεάσει τη δυναμική καινοτομίας του LEADER μέσω της μείωσης του χρόνου και των τοπικών πόρων για την τοπική εμπύχωση και την ανάπτυξη σχεδίων και την αύξηση του χρόνου και των πόρων των ΟΤΔ που διατίθενται για τη λειτουργία τους, την υποβολή εκθέσεων και τη διαχείριση. Αυτό το αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης του LEADER απαιτεί από τις ΟΤΔ να εργάζονται πιο καινοτόμα στην αλυσίδα υλοποίησης του LEADER αλλά και εντός αυτών, ως οργανισμών, να διατηρήσουν την καινοτόμα δυναμική της προσέγγισης.

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία προσεγγίσεων για την καινοτομία, ορισμένοι από αυτούς αφορούν τη γεωγραφική ή θεματική της εμβέλεια (π.χ. περιφερειακή καινοτομία, ενδοεδαφική καινοτομία, τεχνολογική καινοτομία κ.λπ.). Για το LEADER, το πλησιέστερο που μπορούμε να φτάσουμε σε έναν κατάλληλο ορισμό είναι να εστιάσουμε στον "νεωτερισμό" (νέες προσεγγίσεις) στο τοπικό πλαίσιο (αυτό της στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης και των περιοχών των ΟΤΔ).

Η καινοτομία του LEADER στα συγκεκριμένα τοπικά-αγροτικά πλαίσια "παίζει" μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής της στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης. Σε όλους τους σχετικούς με το LEADER Κανονισμούς 2021/1060, 2020/2220, 2121/2115, 1305/2013 κ.λπ. δεν περιγράφονται περαιτέρω λεπτομέρειες σχετικά με τον ορισμό της καινοτομίας, την εφαρμογή της, τα κριτήρια επιλεξιμότητας ή επιλογής για τοπικά έργα LEADER.

### Οι μεταβλητές πλαισίου

Ο βαθμός στον οποίο τα "καινοτόμα χαρακτηριστικά του τοπικού πλαισίου" μεταφράζονται σε LEADER εφαρμογή επηρεάζεται από την αλληλεπίδραση διαφόρων παραγόντων που συμβάλλουν στο πλαίσιο κάθε συγκεκριμένης στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης. Αυτά τα είδη παραγόντων συνοψίζονται στο παρακάτω σχήμα.



**Εξετάζοντας την τοπική διάσταση** - εντός της επικράτειας μιας Ομάδας Τοπικής Δράσης, επαρκείς ικανότητες και πόροι είναι ουσιώδεις για την υλοποίηση της τοπικής καινοτομίας. Το πρωταρχικό στοιχείο της ικανότητας είναι το προσωπικό των ΟΤΔ για την ενθάρρυνση και τη "διαχείριση" της τοπικής καινοτομίας. Αυτό είναι ουσιώδες για την επιτυχία της καινοτομίας LEADER μαζί με επαρκείς πόρους εμπύχωσης και ανάπτυξης ικανοτήτων σε τοπικό επίπεδο και στην ΟΤΔ. Η ποιότητα της εταιρικής σχέσης είναι επίσης σημαντική. Αυτό ισχύει για τον τρόπο

λειτουργίας της ΟΤΔ, την ποιότητα των έργων που επιλέγονται και των μεθοδολογιών επιλογής. Η ικανότητα της ΟΤΔ να επικοινωνεί, να συντονίζει, και να συνεργάζεται με άλλες αρχές του ΠΑΑ στην αλυσίδα υλοποίησης του LEADER είναι επίσης σημαντική. Αυτό μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία της τοπικής καινοτομίας, στη μείωση των ποσοστών σφάλματος και στη μεγαλύτερη εμπιστοσύνη.

Οι ΟΤΔ κινδυνεύουν να ξοδέψουν πολύ χρόνο στη διοίκηση και την υποβολή εκθέσεων σε αντίθεση με την εμπύχωση και την ανάπτυξη ικανοτήτων για την καινοτομία. Εάν οι οικονομικοί πόροι των ΟΤΔ -ιδίως οι διαθέσιμοι για την κάλυψη των λειτουργικών δαπανών και της εμπύχωσης - είναι περιορισμένοι, οι ΟΤΔ πρέπει να βασίζονται περισσότερο σε εναλλακτικά μέσα διευκόλυνσης της καινοτομίας (π.χ. εθελοντική εργασία, εκτενέστερη χρήση τοπικών δικτύων, κοινή χρήση πόρων με άλλους τοπικές οργανώσεις, π.χ. με τοπικούς δήμους, ΜΚΟ, επιχειρήσεις).

**Αύξηση των πόρων των ΟΤΔ και βελτίωση των ικανοτήτων** για καλύτερη εμπύχωση και υποστήριξη της καινοτομίας από τις ΟΤΔ προς τους δυνητικούς δικαιούχους θα βελτιώσει την ποιότητα των έργων, θα οδηγήσει σε χαμηλότερα ποσοστά σφαλμάτων, θα μειώσει αβεβαιότητα και να μειωθεί η αντίληψη του κινδύνου. Η τοπική "κουλτούρα καινοτομίας" αποτελεί βασική επιρροή -αυτή καλύπτει τη στάση (attitude)- και τις προηγούμενες εμπειρίες - των τοπικών φορέων σε καινοτόμες προσεγγίσεις, καθώς και εκείνη του οργάνου λήψης αποφάσεων της ΟΤΔ. Η πρώτη επηρεάζει το βαθμό στον οποίο η τοπική καινοτομία είναι "οδηγείται" από τους δυνητικούς δικαιούχους, ενώ η δεύτερη μπορεί να έχει αντίκτυπο στο πόσο "δεκτική" είναι η ΟΤΔ απέναντι στην τοπική καινοτομία.

Μια άλλη ισχυρή επιρροή στην τοπική κουλτούρα καινοτομίας είναι η υγιής κατάσταση της ΟΤΔ - ιδανικά, η σχέση μεταξύ του προσωπικού της, του διοικητικού συμβουλίου της και των δυνητικών δικαιούχων, καθώς και με το ευρύτερο κοινό στην περιοχή της βασίζεται στη διαφάνεια, την εμπιστοσύνη, την αμοιβαία κατανόηση και την αποδοχή των τις τοπικές αναπτυξιακές προτεραιότητες που έχουν καθοριστεί. Όταν κάποιο από αυτά πάσχει από ελλείψεις, μπορεί να γίνει εξαιρετικά δύσκολο να εισαχθεί και να διατηρηθεί η καινοτομία στο τοπικό πλαίσιο LEADER.

**Οι μεγάλης σημασίας εξωτερικοί παράγοντες** αφορούν την ικανότητα της ΟΤΔ να επικοινωνεί και να συντονίζεται με άλλους φορείς στην αλυσίδα υλοποίησης του LEADER. Η ικανότητα αυτή επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τους σχετικούς κανόνες και διαδικασίες που εισάγονται σε επίπεδο ΠΑΑ και το επίπεδο κατανόησης των αρχών του LEADER τόσο από τη Διαχειριστική Αρχή όσο και τον Οργανισμό Πληρωμής. Συντονισμός και συνεργασία στην αλυσίδα υλοποίησης - όπως και η κατανόηση της καινοτομίας του LEADER από τον Οργανισμό Πληρωμών και τη Διαχειριστική Αρχή - μπορούν να βελτιωθούν με τη συνεργασία των ΟΤΔ και το συντονισμό των προσεγγίσεων τους για τη βελτίωση της επικοινωνίας στην της αλυσίδας υλοποίησης. Οι συνδέσεις / συνεργασίες με ΟΤΔ άλλων κρατών μελών της ΕΕ, καθώς και η συνεργασία με το ENRD μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση της γνωσιακής βάσης των συμμετεχόντων ΟΤΔ, καθώς και των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους για την προώθηση της τοπικής καινοτομίας.

### **Ο ρόλος των στάσεων**

Η εμπιστοσύνη, ο φόβος, οι γνώσεις και η ικανότητα κατανόησης του ρόλου της καινοτομίας αποτελούν βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες όταν εξετάζουμε τις διαφορετικές στάσεις απέναντι στην τοπική αγροτική καινοτομία. Η καινοτομία θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μέσο για έναν σκοπό και όχι ως αυτοσκοπός. Δεν χρειάζεται όλα τα τοπικά έργα να είναι καινοτόμα - αυτό είναι ένας μη ρεαλιστικός στόχος. Ομοίως, η πλήρης έλλειψη καινοτόμων έργων - και μια συντηρητική προσέγγιση των τοπικών έργων - μπορεί να καταπνίξει την τοπική ανάπτυξη εμποδίζοντας την εμφάνιση και την υλοποίηση νέων ιδεών (και μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση ορισμένων δυνητικών δικαιούχων από την ΟΤΔ). Η ίδια η ΟΤΔ θα πρέπει να έχει ενδιαφέρον για την προώθηση της τοπικής καινοτομίας.

Η γνώση μπορεί να αποτελέσει "κινητήριο μοχλό" αλλά και εμπόδιο για την καινοτομία. Καινοτομία - μέσω πειραματισμού με νέες προσεγγίσεις - μπορεί να αποτελέσει μέσο για την

εξεύρεση μιας απάντησης σε συγκεκριμένες τοπικές προκλήσεις. Ωστόσο, εάν η ΟΤΔ δεν έχει εμπειρία - και γνώση - της καινοτομίας (ή του τρόπου καινοτομίας), ένα μείγμα αποτυχιών και επιτυχιών μπορεί να αναμένεται αρχικά. Από την άλλη πλευρά, εάν η κοινή αντίληψη ενός προβλήματος ή της πρόκλησης είναι ότι "έχουμε ήδη τη γνώση" για την αντιμετώπισή του, ο πειραματισμός και η καινοτομία θα είναι περιορισμένη και θα διατηρηθεί το status quo.

Η εμπιστοσύνη και ο φόβος είναι οι σημαντικότεροι μη ρυθμιστικοί παράγοντες που καθορίζουν τη στάση μιας ΟΤΔ έναντι της καινοτομίας. Η εμπιστοσύνη σε όλη την αλυσίδα παράδοσης είναι ένα βασικό στοιχείο για να επιτευχθεί η καινοτομία(-ες) LEADER ενώ η απώλεια της εμπιστοσύνης οδηγεί σε μια πιο "ριψοκίνδυνη" στάση, αυστηρότερους ελέγχους και πρόσθετα σύνολα κανόνων και κανονισμών. Η εμπιστοσύνη είναι το στοιχείο που όλοι "φορείς" της αλυσίδας παράδοσης πρέπει να οικοδομήσουν συνειδητά σε όλα τα επίπεδα. Ο φόβος είναι μία από τις βασικές αιτίες του "κινδύνου" αποστροφής" στην αλυσίδα παράδοσης και μπορεί να οδηγήσει σε "υπερρύθμιση" σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Για τους ΜΑ και τους ΠΑ αυτό μπορεί να αφορά πιθανή απόρριψη κονδυλίων του ΠΑΑ και απώλεια διαπίστευσης (για τις ΠΑ). ΟΤΔ και δικαιούχοι φοβούνται κυρίως την απώλεια κονδυλίων και την αποτυχία του έργου. Όταν επικρατεί ο "φόβος" και η "αποφυγή του κινδύνου", τα μη τυποποιημένα έργα δυσκολεύονται να εγκριθούν ή να πληρωθούν, εν μέρει λόγω της εκούσιας αποφυγής των ΟΤΔ από μη συμβατικές, καινοτόμες λύσεις για να μεγιστοποιηθεί η συμμόρφωση με τους διοικητικούς κανόνες και να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος. Τυπικές απαντήσεις στα ευρήματα του ελέγχου σφαλμάτων θα είναι η προσθήκη περαιτέρω επιπέδων κανόνων. Αυτό με τη σειρά του περιορίζει τις ευφάνταστες προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των στόχων της στρατηγικής. Η προσθήκη επιπέδων κανόνων - δηλαδή η "χρυσή επένδυση" - απαιτεί από τις ΟΤΔ και τους δικαιούχους να δαπανήσουν σχετικά περισσότερους πόρους για τη συμμόρφωση με αυτούς τους πρόσθετους κανόνες - αυξάνουν το κόστος των συμμόρφωσης με τις διοικητικές απαιτήσεις στο πλαίσιο των πεπερασμένων πόρων των ΟΤΔ (ώρες εργασίας, αμοιβές, ανάπτυξη ικανοτήτων).

### **Ο ρόλος των κριτηρίων επιλεξιμότητας**

Τα καινοτόμα έργα ενδέχεται να απαιτούν συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής και επιλεξιμότητας. Αυτά θα πρέπει να είναι σαφή, απολύτως καθορισμένα και "κομμένα και ραμμένα στα μέτρα" των καινοτόμων έργων και πρωτοβουλιών. Αυτά θα πρέπει να επινοηθούν από την ΟΤΔ και να εγκριθούν από τη διαχειριστική αρχή στο πλαίσιο της έγκρισης της στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης. Καθορισμός ειδικών κριτηρίων επιλεξιμότητας για την καινοτομία LEADER (ή καινοτόμα σχέδια LEADER) σε επίπεδο ΠΑΑ θα είναι αντιπαραγωγικό για την υποστήριξη της τοπικής καινοτομίας, καθώς δεν είναι δυνατόν να εξεταστεί κάθε τοπικό πλαίσιο καινοτομίας σε ένα συγκεντρωτικό σύνολο κριτηρίων επιλεξιμότητας.

Μια άλλη πτυχή της υλοποίησης του LEADER/CLLD για την οποία η σύνδεση με την ενθάρρυνση της καινοτομίας είναι δύσκολο να "κατανοηθεί" είναι η περίπτωση των επιλέξιμων δαπανών. Ο τρόπος με τον οποίο αυτές ορίζονται και πώς θα πρέπει να παρουσιάζονται σε μια αίτηση έργου (π.χ. σε σύνδεση με συγκεκριμένες δραστηριότητες) επηρεάζουν τα καινοτόμα χαρακτηριστικά των έργων. Σε ένα καινοτόμο ή "πilotικό" έργο το να είναι συγκεκριμένα όλα τα στοιχεία κόστους σε έναν προϋπολογισμό αίτησης έργου είναι δύσκολο, ωστόσο η αίτηση στήριξης θα έχει λιγότερες πιθανότητες να εγκριθεί εάν δεν είναι πλήρως συγκεκριμένη από κάθε άποψη. Φαίνεται ότι υπάρχει μια "εγγενής αντίφαση" μεταξύ της καινοτομίας και της πλήρους εξειδίκευσης στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού λόγω του ότι μια καινοτόμος δράση έχει μη προβλέψιμα στοιχεία για τα οποία ο προϋπολογισμός δεν είναι πλήρως επαρκής εξ αρχής. Μια λύση σε αυτό το θέμα θα μπορούσε να είναι η εξαίρεση των στοιχείων κόστους που είναι λιγότερο "σίγουρα" (από άποψη ποσότητας ή ακόμη και αναγκαιότητας) λόγω του "πειραματικού" χαρακτήρα του έργου. Ωστόσο, αυτή δεν είναι πάντοτε εφικτή προσέγγιση.

### **Καινοτομία εντός και από την Ομάδα Τοπικής Δράσης**

Οι ΟΤΔ μπορούν να διευκολύνουν την ανάπτυξη τοπικής καινοτομίας υποστηρίζοντας και ενθαρρύνοντας τις διασυνδέσεις μεταξύ των τοπικών φορέων και δημιουργώντας μια "τοπική

κουλτούρα καινοτομίας" που ευνοεί την παραγωγή και υλοποίηση νέων ιδεών, και διασφαλίζοντας ότι οι τοπικές δράσεις δεν είναι "ασύνδετες" και απομονωμένες.

Από την άποψη αυτή, οι ΟΤΔ μπορούν να διαδραματίσουν έναν ενθαρρυντικό ρόλο σε σχέση με ένα ευρύ φάσμα μέτρων του ΠΑΑ και φυσικά το LEADER. Για να περιγραφεί αυτός ο ρόλος, η έννοια της "καινοτομίας εμπνευσμένη" - περιγράφει επίσης τη στενή σύνδεση μεταξύ της τοπικής εμπύκνωσης και της καινοτομίας. Η ικανότητα των ΟΤΔ να επιτελέσουν αυτό το ρόλο είναι το κλειδί για την τοπική καινοτομία. Ο "εμπνευστής καινοτομίας" θα πρέπει να είναι καλός στη διευκόλυνση της παραγωγής ιδεών και δεν είναι απαραίτητο να είναι ειδικός σε ένα συγκεκριμένο τομέα ή κλάδο. Επιπλέον, στα αρχικά στάδια της διαδικασίας καινοτομίας, ο ρόλος της ΟΤΔ μπορεί να είναι επικεντρωμένος περισσότερο στην υποστήριξη και όχι απαραίτητα στη χρηματοδότηση της διαδικασίας.

Τέλος, προκειμένου να είναι σε θέση να επιτελέσει αυτόν τον ρόλο, η ίδια η ΟΤΔ πρέπει να καινοτομήσει σε σχέση με τον τρόπο λειτουργίας της τόσο από την άποψη των εσωτερικών του δομών (π.χ. η σχέση μεταξύ της λήψης αποφάσεων και της διοίκησης) όσο και τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσει και διαχειρίζεται τη σχέση του με τους δυνητικούς τους δυνητικούς δικαιούχους στήριξης στην περιοχή της. Κατά συνέπεια, η γραμμή μεταξύ της καινοτομίας στο πλαίσιο της ΟΤΔ και της καινοτομίας που προωθείται από την ΟΤΔ μπορεί να μην είναι τόσο ξεκάθαρη, καθώς και οι δύο είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους. Τα παρακάτω παραδείγματα περιγράφουν ορισμένες από τις "τοπικές καινοτομίες" που δρομολογήθηκαν από τις ΟΤΔ στα κράτη μέλη της ΕΕ.

### **Καινοτομία LEADER στην αλυσίδα παράδοσης**

Καμία ΟΤΔ δεν λειτουργεί ως απομονωμένη, "ελεύθερος" φορέας τοπικής καινοτομίας. Η λειτουργία των ΟΤΔ επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τα συγκεκριμένα συστήματα υλοποίησης της ΕΕ, των κρατών μελών ή των Περιφερειών και από τον τρόπο με τον οποίο οι αρχές του ΠΑΑ, τα εθνικά αγροτικά δίκτυα και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη συνεργάζονται και συντονίζονται με τις ΟΤΔ στο πλαίσιο αυτού του συστήματος. Ορισμένες βασικές σκέψεις για την καθιέρωση καλής συνεργασίας στην αλυσίδα υλοποίησης του LEADER για την καινοτομία LEADER περιλαμβάνουν:

- ✓ πόροι: οικονομικά, χρόνος, ανθρώπινες ικανότητες και δυνατότητες,
- ✓ εντοπισμός και συνεργασία με τους κατάλληλους εταίρους: το βασικό ζήτημα είναι ο εντοπισμός των "κατάλληλων" εταίρων ατόμου σε ιδρύματα και οργανισμούς εκτός της ΟΤΔ (π.χ. ερευνητικά ινστιτούτα, πανεπιστήμια) / στα ΕΔΕΤ, ΠΣ, ΜΑ / το πρόσωπο επαφής μπορεί να είναι δεδομένο και όχι θέμα επιλογής,
- ✓ αντιληπτό όφελος/κοινό συμφέρον/σκοπός: η ανάπτυξη δικτύων για περισσότερη καινοτομία θα πρέπει να έχει αποδεδειγμένο όφελος για την ΟΤΔ, τους εμπλεκόμενους εταίρους, τους δικαιούχους και Διοικητικό Συμβούλιο της ΟΤΔ (ενισχυμένη βάση γνώσεων, βελτιωμένη εφαρμογή της Στρατηγικής Τοπικής Ανάπτυξης, νέες διασυνδέσεις που οδηγούν σε νέες ιδέες για έργα, λύσεις, κ.λπ.)
- ✓ επιδιώκοντας την κοινή κατανόηση των σχετικών κανόνων από όλα τα επίπεδα της αλυσίδας παράδοσης και κοινή αναγνώριση/εκτίμηση του ρόλου του LEADER και της καινοτομίας στην τοπική ανάπτυξη από όλα τα επίπεδα της αλυσίδας υλοποίησης,
- ✓ οικοδόμηση και διατήρηση της εμπιστοσύνης - συνειδητός στόχος για όλα τα επίπεδα της αλυσίδας υλοποίησης.

### **Συμπεράσματα**

Οι Ομάδες Τοπικής Δράσης μπορούν και πρέπει να ανταποκριθούν σε υψηλές προσδοκίες που σχετίζονται με την κοινωνική και γενικότερα τοπική καινοτομία. Τα βασικά στοιχεία που ευνοούν αυτόν τον ειδικό τύπο καινοτομίας στο LEADER μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις κύριες κατηγορίες.

✓ **Η κοινή κατανόηση** αφορά τον τρόπο με τον οποίο ορίζεται η έννοια της καινοτομίας στο LEADER και γιατί αυτό είναι σημαντικό για την τοπική αγροτική ανάπτυξη. Σημαντικό στοιχείο



αυτού είναι η κατανόηση του τοπικού ορισμού της καινοτομίας που περιλαμβάνει την κοινωνική καινοτομία και την ενδυνάμωση, τις τοπικές διαδικασίες μάθησης και την καινοτόμο τοπική διακυβέρνηση. Ορισμένα κρίσιμα ζητήματα στο πλαίσιο του LEADER και της καινοτομίας αφορούν το κατά πόσον οι "τοπικές" ερμηνείες της καινοτομίας (όπως καταδεικνύονται στις σχετικές στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης) "αγκαλιάζονται" από τα διάφορα επίπεδα λήψης αποφάσεων της αλυσίδας υλοποίησης (αν ναι "πώς" - αν όχι "γιατί"). Αυτό περιλαμβάνει την επιλογή από τις Επιτροπές Λήψης Αποφάσεων των ΟΤΔ, την έγκριση από τις διαχειριστικές αρχές ή τους οργανισμούς πληρωμών, την έγκριση των δαπανών που σχετίζονται με την καινοτομία στα έργα από τους Οργανισμούς Πληρωμής. Κοινή αποδοχή της καινοτομίας LEADER ως στενά συνδεδεμένης με την ποικιλομορφία των τοπικών πλαισίων και την κατανόηση της συνάφειας αυτού για τα τοπικά κριτήρια επιλεξιμότητας και επιλογής από όλους τους εμπλεκόμενους στην υλοποίηση του LEADER αλυσίδα είναι απαραίτητη. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι δεν είναι απαραίτητο όλα τα σχέδια LEADER να είναι "καινοτόμα".

Σύμφωνα με τον κανονισμό κοινών διατάξεων, τα τοπικά προγράμματα LEADER σχεδιάζονται "λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές ανάγκες και δυνατότητες και πρέπει να περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά καινοτομίας στο τοπικό πλαίσιο" - αυτό αφορά την καινοτομία στην τοπική αναπτυξιακή στρατηγική και όχι σε κάθε μεμονωμένο έργο.

✓ **Οι ικανότητες** σχετίζονται με αυτή την κοινή αντίληψη κατά τρόπο που να απαιτούν το επίπεδο της ΟΤΔ - καθώς και τις Διαχειριστικές Αρχές - να είναι σε θέση να εργαστούν με τις ιδιαιτερότητες της καινοτομίας LEADER (που έχει τις ρίζες της στο τοπικό πλαίσιο και απαιτεί ενεργό, εμπυχωτικό ρόλο από την ΟΤΔ). **Πόροι**, ιδίως στο επίπεδο της ΟΤΔ για την εμπύχωση και την καινοτομία, είναι απαραίτητοι για την εμφάνιση της καινοτομίας LEADER. Χωρίς επαρκείς πόρους που προορίζονται για τις δραστηριότητες εμπύχωσης της ΟΤΔ η τοπική καινοτομία δεν θα επιτευχθεί (ή θα είναι μόνο σποραδική, χωρίς να πλαισιώνεται από την τοπική αναπτυξιακή στρατηγική).

✓ **Η συνεργασία** μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της αλυσίδας υλοποίησης του LEADER είναι καθοριστικής σημασίας. Οι δεσμοί μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων της αλυσίδας υλοποίησης του LEADER θα πρέπει να βελτιωθούν για την καλύτερη συντονισμό και την επικοινωνία των στόχων του LEADER, των διαδικασιών υλοποίησης και των ελέγχων. Αλλαγή στάσεων και επιχειρησιακής κουλτούρας - από "από πάνω προς τα κάτω και ελέγχους" σε "από κάτω προς τα πάνω και εταιρική σχέση". Αυτό μπορεί να φέρει τον Οργανισμό Πληρωμών πιο κοντά στο έργο για να κατανοήσει καλύτερα τους στόχους του και να φέρει την ΟΤΔ ή τον δικαιούχο να κατανοήσει καλύτερα το λογικό των ελέγχων. Αυτό απαιτεί μια "μπορώ να το κάνω" στάση που επικεντρώνεται στην επίτευξη, βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της τοπικής αναπτυξιακής στρατηγικής- διατηρώντας ταυτόχρονα την εστίαση στη συμμόρφωση. Οι φορείς παράδοσης μπορούν να συνεργαστούν για να αποτρέψουν την αποτυχία, π.χ. με τη δημιουργία συστημάτων καλής ποιότητας, που επιτρέπουν και κριτηρίων. Ανταλλαγή των ευρημάτων ελέγχου και λογιστικού ελέγχου και αξιοποίησή τους για την ανάπτυξη ικανοτήτων για τις ΟΤΔ και τις Αρχές του ΠΑΑ θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να διευκολύνουν τις βελτιώσεις και τη μάθηση. Έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τους σχετικούς κανονισμούς και την ποικίλη ερμηνεία τους στις διάφορες αλυσίδες υλοποίησης του LEADER μπορεί επίσης να αποτελέσουν σημαντικές πηγές κινδύνου για την καινοτομία LEADER. Περιορισμένος συντονισμός μεταξύ διαφορετικών επιπέδων της αλυσίδας υλοποίησης μπορεί επίσης να οδηγήσει σε κενά γνώσεων και έλλειψη κατανόησης των στόχων (των ελέγχων, των τοπικών αναπτυξιακών στρατηγικών κ.λπ.).

### **Αξιολόγηση ιδεών και έργων καινοτομίας**

Συχνά δεν λείπουν οι ιδέες. Η πρόκληση είναι να φιλτράρουμε τις «σωστές ιδέες» με τις υψηλότερες δυνατότητες. Αυτό απαιτεί μια εξελιγμένη μεθοδολογία για την αξιολόγηση μεμονωμένων ιδεών καθώς και έργων καινοτομίας και τη σύγκριση τους στο χαρτοφυλάκιο καινοτομίας.

### **Αξιολόγηση ιδεών - "Κάνοντας τα σωστά έργα"**

Με απλά λόγια, υπάρχουν δύο πράγματα στη διαχείριση καινοτομίας που συντελούν στην επιτυχία: «Κάνοντας σωστά έργα» και «Κάνοντας τα σωστά έργα». Ο στόχος του "Doing the right projects" είναι να εντοπίσει εκείνες τις ιδέες και τα έργα που έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο. Οι πιο υποσχόμενες ιδέες πρέπει να φιλτράρονται από το πλήθος των επιλογών, προκειμένου να αξιοποιηθούν στο μέγιστο οι περιορισμένοι πόροι για καινοτομίες. Μια λειτουργική αξιολόγηση ιδεών θα πρέπει επίσης να διασφαλίζει ότι πιθανά flops εντοπίζονται και διακόπτονται σε πρώιμο στάδιο.

### **Αξιολόγηση ιδεών στη διαδικασία της καινοτομίας**

Η αξιολόγηση ιδεών είναι μια κυλιόμενη διαδικασία και έχει τρεις σημαντικές εφαρμογές: Πρώτον, οι ιδέες αξιολογούνται κατά τη γέννηση για να αποφασιστεί η απελευθέρωση. Δεύτερον, οι ιδέες και στη συνέχεια τα έργα καινοτομίας αξιολογούνται τακτικά κατά τη διάρκεια μιας επανεξέτασης για την αξιολόγηση της αξίας και των οφελών τους. Κατά τη διάρκεια ενός έργου, νέα ευρήματα και αλλαγές στο περιβάλλον αλλάζουν τις συνθήκες πλαισίου για μια καινοτομία. Αυτό σημαίνει ότι η σημασία τους μπορεί να κινηθεί τόσο προς θετικές όσο και προς αρνητικές κατευθύνσεις. Τρίτον, η αξιολόγηση είναι σημαντική για τον υπολογισμό της προτεραιότητας και τη σύγκριση των επιμέρους έργων καινοτομίας μεταξύ τους, προκειμένου να επικεντρωθεί στα πιο σημαντικά θέματα.

### **Κριτήρια αξιολόγησης**

Υπάρχουν πολλά διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης. Κατ' αρχήν, είναι θέμα στάθμισης ευκαιριών και κινδύνων. Οι ιδέες και οι καινοτομίες:

- ✓ θα πρέπει να έχουν το υψηλότερο δυνατό όφελος (δυνατότητα επιτυχίας) και
- ✓ η υλοποίηση πρέπει να είναι εφικτή (σκοπιμότητα), που σημαίνει υψηλές πιθανότητες υλοποίησης με όσο το δυνατόν μικρότερο κίνδυνο και κόστος.

### **Η δυνατότητα επιτυχίας μπορεί να αξιολογηθεί με τα ακόλουθα κριτήρια:**

- ✓ Η προσαρμογή στρατηγικής είναι η συμβολή στην εταιρική στρατηγική.
- ✓ Συνέργειες, π.χ. με τα υπάρχοντα προϊόντα, κατά προτίμηση χωρίς κανιβαλισμό επί του παρόντος επικερδών προϊόντων.
- ✓ Προστιθέμενη αξία για τους πελάτες, όφελος πελατών και ελκυστικότητα του μελλοντικού προϊόντος για τον πελάτη.
- ✓ Ελκυστικότητα της αγοράς-στόχου, π.χ. μέγεθος αγοράς, ανάπτυξη της αγοράς, ένταση ανταγωνισμού, Neuer Markt...
- ✓ Δυνατότητα διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό - μια μοναδική θέση έναντι του ανταγωνισμού και μια δύσκολη μίμηση είναι σημαντική.
- ✓ Δυνατότητα πωλήσεων Οι δυνατότητες κερδών είναι οι ποσοτικές πτυχές, που μας φέρνουν την καινοτομία στο πορτοφόλι.

### **Η σκοπιμότητα αντιπροσωπεύεται από τα ακόλουθα κριτήρια:**

- ✓ Τεχνική σκοπιμότητα - Είναι εφικτή η τεχνική λύση; Για παράδειγμα, έχετε τις απαραίτητες δεξιότητες και τεχνολογίες;
- ✓ Είσοδος στην αγορά - Πόσο δύσκολο είναι να φέρεις το προϊόν στην ομάδα-στόχο; Πίσω από αυτό βρίσκονται π.χ. εμπόδια της αγοράς, διαθέσιμες ευκαιρίες πωλήσεων, ικανότητες πωλήσεων κ.λπ.
- ✓ Οικονομική σκοπιμότητα, καταρχήν το be-all and end-all, ιδίως ο υπολογισμός κόστους-οφέλους.
- ✓ Νομικά σημαντικό είναι ότι συμμορφώνεται, για παράδειγμα, με νόμους, διαθέσιμα δικαιώματα ιδιοκτησίας και πρότυπα.
- ✓ Πρέπει να εξαιρεθούν τα εσωτερικά εμπόδια, π.χ. Πρέπει να διασφαλιστεί η αποδοχή από τους εργαζομένους και η ενσωμάτωση στις υπάρχουσες διαδικασίες και στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων.

### Ποιοτική ή ποσοτική αξιολόγηση;

Κάποιος μπορεί να αποφασίσει με βάση αριθμούς, αναλύσεις ή αίσθηση του εντέρου. Τι είναι σωστό για τις καινοτομίες; Δυστυχώς, εδώ δεν υπάρχει σωστό ή λάθος.

Ακόμα κι αν η διοίκηση τείνει να ποσοτικοποιεί τα πάντα, η καινοτομία πρέπει να είναι ρεαλιστική. Συχνά θέλετε επιχειρηματικές υποθέσεις με στοιχεία πωλήσεων, κέρδη και κόστος από την αρχή, προκειμένου να λάβετε μια λογική απόφαση υπέρ ή κατά μιας ιδέας. Αλλά αυτό είναι αδύνατο, έχουμε να κάνουμε με το μέλλον και επομένως μπορούμε μόνο να κάνουμε εκτιμήσεις. Επομένως, ο χειρισμός ποσοτικών, σκληρών μορφών πρέπει να αντιμετωπίζεται με προσοχή. Γιατί δεν μπορούμε να μετρήσουμε το μέλλον.

Επίσης, δεν πρέπει να βασίζεστε στο συναίσθημα του εντέρου σας, το οποίο είναι μια διαισθητική απόφαση που βασίζεται στην εμπειρία.

Ειδικά για τις καινοτομίες, συνιστάται αξιολόγηση βασισμένη σε αναλύσεις πολλών κριτηρίων αξιολόγησης. Από τα κριτήρια που παρουσιάζονται παραπάνω, θα πρέπει να επιλεγούν και να σταθμιστούν για ένα σχετικό. Αυτό παρέχει μια ημι-αντικειμενική αξιολόγηση, η οποία αποτελεί πολύ καλή βάση για τη λήψη αποφάσεων.

### Αξιολόγηση στο χαρτοφυλάκιο καινοτομίας

Με βάση την αξιολόγηση των διάφορων κριτηρίων αξιολόγησης, μπορεί να επιτευχθεί μια τιμή για κάθε μία από τις δυνατότητες επιτυχίας και σκοπιμότητας των διαστάσεων. Αυτό σας επιτρέπει να δημιουργήσετε ένα χαρτοφυλάκιο καινοτομίας σε ένα διάγραμμα ΧΥ με όλες τις τρέχουσες ιδέες και έργα καινοτομίας. Αυτά τα διαγράμματα ΧΥ είναι πολύ σαφή και αποφέρουν εξαιρετικά υψηλό όφελος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

- Γίνεται αμέσως αντιληπτό ποια είναι τα κορυφαία θέματα, δηλαδή αυτά με υψηλές δυνατότητες επιτυχίας και υψηλή σκοπιμότητα. Οι γρήγορες νίκες είναι ιδέες με υψηλή σκοπιμότητα αλλά χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας. Ιδέες με υψηλές δυνατότητες επιτυχίας αλλά χαμηλής σκοπιμότητας είναι ελκυστικές αλλά επικίνδυνες και, ως εκ τούτου, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Τα υπόλοιπα πρέπει να ρυθμιστούν.
- Ήδη η διαδικασία προσδιορισμού των τιμών παρέχει βαθιές γνώσεις, ειδικά εάν χρησιμοποιείτε ομαδικές διαδικασίες και, για παράδειγμα, συζητάτε διαφορετικές αξιολογήσεις και φτάσετε στο κάτω μέρος τους. Συνιστάται λοιπόν η συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων εργαζομένων στην αξιολόγηση.
- Το χαρτοφυλάκιο καινοτομίας παρέχει μια τέλεια επισκόπηση όλων των θεμάτων και αποτελεί εξαιρετική βάση για συζήτηση και λήψη αποφάσεων.

Τα διαγράμματα ΧΥ μπορούν εύκολα να επεκταθούν με μια περαιτέρω διάσταση. Με το μέγεθος των φυσαλίδων, για παράδειγμα, το ποσοτικό δυναμικό πωλήσεων, το στάδιο ή η προσπάθεια θα μπορούσαν να αντιπροσωπευτούν.

### Συμπέρασμα - Αξιολόγηση ιδεών

Η αξιολόγηση ιδεών και έργων καινοτομίας είναι μια σημαντική πτυχή στη διαδικασία καινοτομίας προκειμένου να εντοπιστούν τα πιο σημαντικά θέματα με την ισχυρότερη μόχλευση. Τα κύρια κριτήρια είναι η δυνατότητα επιτυχίας και η σκοπιμότητα. Είναι σημαντικό όχι μόνο να βασιζόμαστε σε ποσοτικές αξιολογήσεις, αλλά και να εξετάζουμε τις ποιοτικές αξιολογήσεις. Εκτός από μια αντικειμενική και ολοκληρωμένη αξιολόγηση, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ως βάση για τη λήψη αποφάσεων είναι επίσης απαραίτητη και τα διαγράμματα ΧΥ ή τα διαγράμματα φυσαλίδων είναι εξαιρετικά χρήσιμα εδώ.

### Μοντέλα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της καινοτομίας

Ένας σημαντικός αριθμός προσεγγίσεων στη βιβλιογραφία και εμπειρικών μελετών προτείνει μεθόδους αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της καινοτομίας αλλά αρκετές από αυτές παρότι είναι επαρκώς τεκμηριωμένες, περιορίζονται στην ανάλυση παραγόντων και τελικά παράγουν αντιφατικά αποτελέσματα.

Μια πιθανή ερμηνεία για αυτό είναι ότι τέτοιες μελέτες βασίζονται σε δεδομένα επιχειρήσεων που επικεντρώνονται μόνο στην καταγραφή των εισροών και εκροών της καινοτομίας σε όρους χρηματικού κόστους, στην ταχύτητα εισόδου της επιχείρησης σε μια αγορά και στον αριθμό των νέων προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται, αγνοώντας όμως όλες τις ενδιάμεσες διαδικασίες που συμβαίνουν στον οργανισμό που παράγουν καινοτομία (Cordero, 1990).

#### Δείκτες για την εμφάνιση καινοτομίας και τα χαρακτηριστικά της

| Γενικό θέμα                                                                 | Δείκτης                                                                                                                                                                                                    | Σημειώσεις για τον υπολογισμό                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Καινοτομίες προϊόντος                                                       | Το μερίδιο των επιχειρήσεων με έναν ή περισσότερους τύπους καινοτομίας προϊόντος                                                                                                                           | Βασίζεται σε λίστα με τους τύπους καινοτομίας προϊόντος. Μπορεί να αναλυθεί ανά τύπο προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας)                                                           |
| Νέες στην αγορά καινοτομίες προϊόντος                                       | Το μερίδιο των επιχειρήσεων με μία ή περισσότερες νέες στην αγορά καινοτομίες προϊόντος (μπορεί επίσης να αφορά νέες στον κόσμο καινοτομίες προϊόντος)                                                     | Μπορεί να υπολογιστεί ως κλάσμα με παρονομαστή όλες τις επιχειρήσεις ή μόνο τις καινοτόμες επιχειρήσεις, αναλόγως του πλαισίου χρήσης                                         |
| Μέθοδος ανάπτυξης καινοτομιών προϊόντος                                     | Το μερίδιο των επιχειρήσεων με έναν ή περισσότερους τύπους καινοτομίας προϊόντος που ανέπτυξαν αυτές τις καινοτομίες με απομίμηση, προσαρμογή, συνεργασία ή εξ ολοκλήρου με ιδίους πόρους                  | Οι κατηγορίες σχετικά με τη μέθοδο ανάπτυξης των καινοτομιών πρέπει να είναι αμοιβαία αποκλειόμενες<br>* Αφορά μόνο τις καινοτόμες επιχειρήσεις                               |
| Άλλα γνωρίσματα της καινοτομίας προϊόντος                                   | Ανάλογα με τα δεδομένα που αντλούνται από κάθε ερώτημα, οι δείκτες μπορεί να αποτυπώνουν τα γνωρίσματα των καινοτομιών προϊόντος (αλλαγές στη λειτουργία, σχεδίαση, εμπειρίες κ.λπ.)                       | * Δεν αφορά όλες τις επιχειρήσεις                                                                                                                                             |
| Καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας                                      | Το μερίδιο των επιχειρήσεων με έναν ή περισσότερους τύπους καινοτομίας επιχειρησιακής διαδικασίας                                                                                                          | Βασίζεται σε λίστα με τους τύπους καινοτομίας επιχειρησιακής διαδικασίας. Μπορεί να αναλυθεί με βάση τον τύπο επιχειρησιακής διαδικασίας                                      |
| Νέες στην αγορά καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας                      | Το μερίδιο των επιχειρήσεων με μία ή περισσότερες νέες στην αγορά καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας                                                                                                   | Ανάλογα με τον γενικό σκοπό, μπορεί να υπολογιστεί ως κλάσμα με παρονομαστή όλες τις επιχειρήσεις ή μόνο τις καινοτόμες επιχειρήσεις                                          |
| Μέθοδος ανάπτυξης καινοτομιών επιχειρησιακής διαδικασίας                    | Το μερίδιο των επιχειρήσεων με έναν ή περισσότερους τύπους καινοτομίας επιχειρησιακής διαδικασίας που ανέπτυξαν αυτές τις καινοτομίες με απομίμηση, προσαρμογή, συνεργασία ή εξ ολοκλήρου με ιδίους πόρους | Οι κατηγορίες σχετικά με τη μέθοδο ανάπτυξης των καινοτομιών πρέπει να είναι αμοιβαία αποκλειόμενες<br>* Αφορά μόνο τις επιχειρήσεις με καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας |
| Καινοτομίες προϊόντος και επιχειρησιακής διαδικασίας                        | Το μερίδιο των επιχειρήσεων που διαθέτει και καινοτομίες προϊόντος και καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας                                                                                              | Συν-εμφάνιση ειδικών τύπων καινοτομίας σε μια επιχείρηση                                                                                                                      |
| Καινοτόμες επιχειρήσεις                                                     | Το μερίδιο των επιχειρήσεων που διαθέτει τουλάχιστον μία καινοτομία οποιουδήποτε τύπου                                                                                                                     | Το σύνολο των επιχειρήσεων που διαθέτει είτε καινοτομία προϊόντος είτε καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας                                                                  |
| Καινοτομικές δραστηριότητες που βρίσκονται σε εξέλιξη ή που εγκαταλείφθηκαν | Το μερίδιο των επιχειρήσεων με καινοτομικές δραστηριότητες που βρίσκονται σε εξέλιξη, που εγκαταλείφθηκαν ή που διακόπηκαν προσωρινά                                                                       | Περιλαμβάνονται μόνο οι επιχειρήσεις με δραστηριότητες που βρίσκονταν σε εξέλιξη ή εγκαταλείφθηκαν χωρίς να οδηγήσουν σε καινοτομία                                           |
| Καινοτομικά ενεργές επιχειρήσεις                                            | Το μερίδιο των επιχειρήσεων που διαθέτει έναν ή περισσότερους                                                                                                                                              | Όλες οι επιχειρήσεις με καινοτομικές δραστηριότητες που ολοκληρώθηκαν,                                                                                                        |



|  |                                    |                                                                                                |
|--|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | τύπους καινοτομικής δραστηριότητας | βρίσκονται σε εξέλιξη ή εγκαταλείφθηκαν * Μπορεί να υπολογιστεί μόνο για όλες τις επιχειρήσεις |
|--|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Η επιλογή καινοτόμων έργων και τα κριτήρια καινοτομίας στο LEADER

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται σταχυολογημένα ορισμένα συμπεράσματα – προτάσεις για το ζήτημα της επιλογής καινοτόμων έργων και τα κριτήρια αξιολόγησης της καινοτομίας στα έργα LEADER με βάση την έρευνα σε διάφορα συστήματα ανά την Ευρώπη αλλά και την εμπειρία υλοποίησης προγραμμάτων LEADER, κυρίως ως τροφή προς προβληματισμό και (ανα)θεώρηση.

- ✓ Τα κριτήρια επιλογής για την καινοτομία δεν πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένα και ακριβή. Προηγούμενες αξιολογήσεις του LEADER έχουν ήδη επισημάνει τον κίνδυνο ότι τα οφέλη του προγράμματος από την άποψη της καινοτομίας μπορεί να χαθούν λόγω περιοριστικών ή λεπτομερών κανόνων επιλογής (επιλεξιμότητας). Τα πολύ αυστηρά κριτήρια μπορεί παρεμποδίσουν την καινοτομία και να περιορίσουν την ανάπτυξη (νέων) ιδεών, ειδικά σε έναν τομέα με τεράστιο εύρος και διαφορετικές προσεγγίσεις / επίπεδα / στόχους σε επίπεδο περιοχής, αγοράς, επιχείρησης.
- ✓ Τα κριτήρια επιλογής θα πρέπει να αποφασίζονται στο σχετικό επίπεδο. Λόγω της ιδιαιτερότητας της προσέγγισης LEADER, είναι απίθανο να προβλεφθεί οποιοδήποτε δυναμικό καινοτομίας μόνο από τις δημόσιες αρχές.
- ✓ Θα ήταν πιο σκόπιμο να θέσουν οι ΟΤΔ τα κριτήρια στο πλαίσιο της τοπικής τους στρατηγικής και των συνθηκών ανάπτυξης της περιοχής τους. Οι ΟΤΔ θα πρέπει να συμβάλουν ενεργά στον καθορισμό των κριτηρίων επιλογής καινοτομίας στο πλαίσιο της τοπικής τους στρατηγικής και στο πλαίσιο της περιοχής τους.
- ✓ Λεπτομερείς περιγραφές του τι σημαίνει καινοτομία (λίστες πιθανών δράσεων / δαπανών) πιθανόν να συνιστούν ανασταλτικό παράγοντα, ειδικά αν αυτές δίνουν την εντύπωση ότι είναι ένα "κλειστό" σύνολο επιλέξιμων τύπων λειτουργιών. Τα καινοτόμα έργα LEADER συχνά επιδιώκουν πολυδιάστατους στόχους, οι οποίοι μπορεί επίσης να εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής άλλων δυνατοτήτων χρηματοδότησης.
- ✓ Δεδομένης της ιδιαιτερότητας της από κάτω προς τα πάνω προσέγγιση οι ΟΤΔ θα πρέπει να συμμετέχουν, τουλάχιστον, στον καθορισμό κριτηρίων αξιολόγησης της καινοτομίας στην πλαίσιο της τοπικής στρατηγικής.
- ✓ Εκτός από τη θέσπιση σαφών στόχων μέσω της ανάλυσης SWOT, μια τοπική στρατηγική θα πρέπει καταδεικνύει επίσης ότι έχει γίνει μια συζήτηση για την καινοτομία σε τοπικό επίπεδο. Αυτός είναι ένας εφικτός τρόπος για να διασφαλιστεί αυτή η καινοτομία αναγνωρίζεται ως πολύτιμο κριτήριο επιλεξιμότητας κατά την αξιολόγηση μιας πρότασης έργου.
- ✓ Ανά ΟΤΔ και περιοχή μπορεί να υπάρχουν διαφορετικοί ορισμοί της καινοτομίας. Για μια συγκεκριμένη ΟΤΔ στην Ολλανδία, για παράδειγμα (LAG De weidse Veenweiden) η καινοτομία μπορεί να περιλαμβάνει διαδικασίες προϊόντων, νέες κοινοπραξίες συνεργασίας, νέες αγορές για νέα προϊόντα και νέα προϊόντα. Ωστόσο, για μια άλλη ΟΤΔ (ΟΤΔ Beerze Reusel) σημαίνει καινοτομία νέες κοινοπραξίες συνεργασίας, προϊόντα, καινοτόμες διαδικασίες, ομάδες-στόχοι ή κάτι νέο για την περιοχή.
- ✓ Τα κριτήρια επιλογής όσον αφορά τον καινοτόμο χαρακτήρα των προγραμματισμένων δράσεων θα πρέπει επίσης να περιγράφονται στην Τοπική Στρατηγική, αλλά όχι με τέτοιο τρόπο που θα μπορούσαν να καταστούν κριτήρια εξαίρεσης.
- ✓ Τα κριτήρια επιλογής θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν μια σειρά από ποιοτικούς δείκτες που θα ήταν πιο χρήσιμοι να μετρήσουν την καινοτομία από οποιονδήποτε από τους ποσοτικούς δείκτες που είναι διαθέσιμοι επί του παρόντος (βλ. σχετικό κεφάλαιο για τη μέτρηση της καινοτομίας).

- ✓ Το να αποφασίσει η ΟΤΔ για τα κριτήρια επιλογής φαίνεται να είναι η καλύτερη λύση δεδομένων των ιδιαιτεροτήτων της προσέγγισης LEADER. Αυτό σημαίνει ότι η καινοτομία μπορεί να υποδηλώνει διαφορετικές ιδιότητες ανάλογα με το επίπεδο της «ωριμότητας» της περιοχής και της ΟΤΔ.
- ✓ Έκαστη ΟΤΔ έχει στη διάθεσή της προς αξιολόγηση, επιλογή και συνδυασμό, μια σειρά από κριτήρια (με μεγάλο εύρος δεδομένων που άπτεται της υποκειμενικότητας, της αντικειμενικότητας και της δέουσας τεκμηρίωσης αυτών για την ορθή αξιολόγηση) που προβλέπονται σε άλλα προγράμματα του ΕΣΠΑ που ενισχύουν την καινοτομία.

### **Μεθοδολογικός οδηγός για την ανάλυση των τοπικών αναγκών καινοτομίας**

Ο βασικός στρατηγικός στόχος που επιδιώκει το LEADER είναι η ανάπτυξη κάθε αγροτικής περιοχής μέσω τεσσάρων διαστάσεων: α) οικονομικής, για την προσαρμογή, τη διατήρηση και τη δημιουργία θέσεων εργασίας και επιχειρήσεων, β) κοινωνικής, για την ενίσχυση της συνοχής και της ενσωμάτωσης, γ) πολιτιστικής, για την οικειοποίηση και την ενίσχυση της πολιτιστικής κληρονομιάς, την ανοικοδόμηση και την ενίσχυση της τοπικής ταυτότητας και δ) περιβαλλοντικής, για τη διατήρηση και ανανέωση των διαθέσιμων πόρων.

Το διακύβευμα είναι η βιώσιμη ανάπτυξη της περιοχής, λαμβάνοντας υπόψη: α) τις εσωτερικές ευκαιρίες και τους περιορισμούς που συνδέονται με παράγοντες που προκύπτουν από την ιστορία κάθε περιοχής και β) τις εξωτερικές ευκαιρίες και περιορισμούς που απορρέουν από το άνοιγμα των τοπικών οικονομιών.

Η ανάλυση αυτών των ευκαιριών και περιορισμών μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω 8 βασικών σημείων, τα οποία, από ορισμένες απόψεις, μπορούν να αλληλεπικαλύπτονται:

1. Κινητοποίηση του τοπικού πληθυσμού και κοινωνική συνοχή.
2. Πολιτισμός και ταυτότητα της περιοχής.
3. Δραστηριότητες και θέσεις εργασίας.
4. Εικόνα της περιοχής.
5. Μετανάστευση και κοινωνική και επαγγελματική ένταξη.
6. Περιβάλλον, η διαχείριση του χώρου και των φυσικών πόρων.
7. Ανάπτυξη των τεχνολογιών.
8. Ανταγωνιστικότητα και πρόσβαση στις αγορές.

Γύρω από αυτά τα οκτώ βασικά σημεία, κάθε περιοχή είναι σε θέση να προσδιορίσει και να αναλύσει τις συγκεκριμένες προκλήσεις που αντιμετωπίζει, όπως για παράδειγμα:

- ✓ ενίσχυση των πρακτικών συμμετοχής του πληθυσμού,
- ✓ ενίσχυση της ταυτότητας της περιοχής,
- ✓ διαφοροποίηση και προσαρμογή των δραστηριοτήτων και των υπηρεσιών,
- ✓ ανανέωση της εικόνας της περιοχής,
- ✓ ενσωμάτωση νέων εργαζομένων ή διαχείριση της αγροτικής εξόδου,
- ✓ ανάδειξη της φυσικής κληρονομιάς,
- ✓ διαχείριση των νέων τεχνολογιών,
- ✓ διαχείριση της ανταγωνιστικότητας και της πρόσβασης στις αγορές.

Η καινοτομία, είτε πρόκειται για τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, είτε για την εφαρμογή νέων διαδικασιών, μεθόδων ή μορφών οργανωτικών μορφών, βρίσκεται στο επίκεντρο της σύγκρισης μεταξύ αυτών των περιορισμών και αυτών των ευκαιριών. Είναι το μέσο για την αντιμετώπιση των κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η περιοχή και αποτελεί μέρος της δυναμικής που επιτρέπει, ειδικότερα:

- ο να προβλέπει τις αλλαγές και να προσαρμόζεται γρήγορα σε αυτές,
- ο να αναπτύξει την ιδιαίτερη ποιότητα της περιοχής και αυτό που δεν μπορεί να μεταφερθεί ή να αναπαραχθεί αλλού,
- ο να διαφοροποιήσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα,
- ο να ενισχύσει τα δίκτυα και τα κέντρα ανταλλαγών και αποφάσεων,
- ο να ανανεωθούν οι δομές διαχείρισης και κοινωνικοοικονομικής οργάνωσης,
- ο να ενισχύσει κανείς αυτό που είναι και αυτό που κάνει.

Από αυτή την άποψη, η καινοτομία εμφανίζεται ως μοχλός αλλαγής και προσαρμογής που είναι αναγκαίες για τη βιώσιμη ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι οποίες, ανεξάρτητα από την ποικιλομορφία τους, επηρεάζονται όλες από σημαντικές αλλαγές. Οι μετασχηματισμοί όμως αυτοί που επηρεάζουν την αγροτική κοινωνία συνεπάγονται επίσης την αναζήτηση νέων λύσεων προσαρμοσμένων σε κάθε περιοχή, δίνοντας έμφαση σε στην καινοτομία, την επίδειξη και τη δυνατότητα μεταφοράς της. Αυτός είναι σήμερα, σε συνέχεια όλων των προηγούμενων προγραμμάτων (I, II, LEADER+, Άξονας 4, CLLD), ο κύριος στόχος του LEADER.

Κάθε δικαιούχος του LEADER έπρεπε να προετοιμάσει ένα "πρόγραμμα αγροτικής καινοτομίας" αλλά πρώτα να πραγματοποιήσει μια αρχική διάγνωση, να αναλύσει τις αναμενόμενες αλλαγές και να αναδείξει τις διαστάσεις της καινοτομίας και της επίδειξης των σχεδιαζόμενων δράσεων. Τρία στοιχεία χαρακτηρίζουν συχνά αυτές τις αρχικές αναλύσεις:

- ❖ επικεντρώνονται υπερβολικά στα εσωτερικά προβλήματα κάθε περιοχής,
- ❖ υποτιμούν την επίδραση των εξωτερικών περιορισμών που περιορίζουν την τοπική δράση,
- ❖ δεν ενσωματώνουν επαρκώς τη διάσταση της πρόβλεψης που επιτρέπει την πρόβλεψη την ανάπτυξη της περιοχής.

Για κάθε ένα από τα ανωτέρω οκτώ βασικά σημεία, ο οδηγός προτείνει στις ΟΤΔ και στους άλλους φορείς της υπαίθρου να αναπτύξουν τις γνώσεις τους της περιοχής προκειμένου να προβούν σε μια πιο ολοκληρωμένη ανάλυση των τοπικών αναγκών καινοτομίας.

Για καθένα από αυτά τα οκτώ βασικά σημεία, ένα συνοπτικό φύλλο παρουσιάζει διάφορες βασικές ερωτήσεις που οι αγροτικοί φορείς θα μπορούσαν να θέσουν ώστε να αποκτήσουν καλύτερη γνώση της περιοχής όσο και να εντοπίσουν συγκεκριμένες προκλήσεις και να αναλύσουν τις τοπικές ανάγκες καινοτομίας. Μόνο μερικές ερωτήσεις μπορεί να είναι σημαντικές για μια δεδομένη περιοχή. Για κάθε βασικό σημείο, ο οδηγός μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους:

- για τον εντοπισμό προβλημάτων σχετικών με την τοπική κατάσταση,
- για να καταγράψει κάθε ένα από αυτά τα σχετικά προβλήματα στις συγκεκριμένες τοπικές ευκαιρίες και περιορισμούς,
- για να εντοπίσει τις τρέχουσες καινοτόμες δράσεις, να εξετάσει πώς αυτές ανταποκρίνονται στην ανάλυση της κατάστασης,
- για τον εντοπισμό των αναγκών καινοτομίας που μένει να ικανοποιηθούν,
- για να δουν πώς μπορούν να ληφθούν καλύτερα υπόψη αυτές οι καινοτόμες ανάγκες στο πλαίσιο του προγράμματος αγροτικής καινοτομίας.

Τα οκτώ βασικά σημεία μπορούν στην πραγματικότητα να χρησιμεύσουν ως εργαλεία:

- ✓ να αναδείξουν τα κύρια στοιχεία καινοτομίας μιας δράσης σε σχέση με την περιοχή,
- ✓ να εξετάσουν σε τοπικό επίπεδο πώς μπορεί να ενισχυθεί η δράση αυτή, λαμβάνοντας υπόψη άλλες διαστάσεις,
- ✓ να αντλήσουν χρήσιμα διδάγματα και, αν χρειαστεί, να διευκολύνουν τη δυνατότητα μεταφοράς.

Ο οδηγός αυτός μπορεί να χρησιμοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια του LEADER. Είναι συνεπώς δυνατόν να επικαιροποιείται τακτικά της ανάλυσης της κατάστασης και των τοπικών αναγκών καινοτομίας.