
**Η Ψηφιακή επανάσταση στην υπηρεσία της
δημόσιας Δράσης. Διοικώντας με δημιουργία
επικοινωνιακών καναλιών καινοτομίας.**

Η εργασία (Thesis) υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων για την
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

[ΑΣΠΑΣΙΑ Ν. ΧΗΤΑ]

A.M. : [27Ka2022]

Επιβλέπων Καθηγητής: [ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΑΗΔΟΝΗΣ]

[02 ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ 2023]

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία) :

_____ΑΣΠΑΣΙΑ ΧΗΤΑ_____

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή) :

Ημερομηνία (Ημέρα - Μήνας - Έτος) :

Πίνακας περιεχομένων

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης	2
Πίνακας περιεχομένων	1
Περίληψη.....	1
Abstract	3
Συντμήσεις	4
Ευχαριστίες	6
Εισαγωγή	7
Αντικείμενο εργασίας	7
Σκοπός και Στόχοι	7
Δομή της εργασίας.....	9
1 Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	11
1.1 Η Δημιουργικότητα στο Δημόσιο Τομέα - ο πρόδρομος της καινοτομίας	11
1.1.1 Η Δικτύωση και η Μεταφορά	13
1.1.2 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός	15
1.2 Ανοικτή Καινοτομία	17
1.3 Τι είναι πολιτική ηγεσία - η εγγενή σχέση μεταξύ πολιτικής ηγεσίας και πολιτικής καινοτομίας.....	19
1.4 Σύγκριση εμποδίων και στρατηγικών διακυβέρνησης της ψηφιακής και της μη-ψηφιακής ανοικτής καινοτομίας.....	19
1.4.1 Η Κυβερνητική Μετασχηματική Διαδικασία: Κεντρικός Παράγοντας της Δημόσιας Καινοτομίας"	21
1.5 Παράγοντες που ελκύουν και προωθούν την Καινοτομία	23
1.6 Μη ψηφιακή Public to Public Ανοικτή καινοτομία	25
1.6.1 Ψηφιακή Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα μεταξύ Δημόσιων Φορέων	26
1.6.2 Μη ψηφιακή Ανοικτή καινοτομία Δημοσίου με πολίτη	26
1.6.3 Η ψηφιακή ανοικτή καινοτομία δημοσίου - πολιτών.....	27
1.6.4 Μη ψηφιακή Ανοικτή Καινοτομία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα	27
1.6.5 Ψηφιακή Ανοικτή Καινοτομία Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα	28
2 «Έξυπνες Κυβερνήσεις» - Δημιουργία Δημόσιας Αξίας	33
2.1 Συνδημιουργία - Νέα Δημόσια Διοίκηση - Μετά Νέα Δημόσια Διοίκηση	33
2.2 Η σχέση της συνδημιουργίας με τη συνεργατική διακυβέρνηση	36
2.2.1 Προς μια παραγωγική διακυβέρνηση;	38

2.3	Η Μετασχηματιστική Ηγεσία	41
2.4	Η σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο δημόσιο τομέα	42
2.4.1	Κατανοώντας τις ανάγκες των πολιτών μέσω της διαβούλευσης - Η περίπτωση της μονάδας Service First Unit.....	43
2.4.2	Γνωρίζουν οι πολίτες ότι η μεταρρύθμιση ήταν επιτυχής ;	44
2.5	Αλλάζοντας συμπεριφορά και αποφεύγοντας τη μεταρρυθμιστική κόπωση... ..	45
2.5.1	Η εκπαίδευση ως εργαλείο για την ανάπτυξη της ηγετικότητας - Η περίπτωση της Ομοσπονδιακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης της Γερμανίας.....	46
2.5.2	Αναγνωρίζοντας την επιτυχία - το «Hammer Award»	47
3	Η Ψηφιακή επανάσταση στη υπηρεσία της δημόσιας Δράσης. Διοικώντας με δημιουργία επικοινωνιακών καναλιών καινοτομίας.	48
3.1.1	«Έξυπνες Κυβερνήσεις» - Επικοινωνία της Δημόσιας Αξίας	48
3.1.2	Η διάδοση της καινοτομίας	49
3.1.3	Το επίκεντρο της διάχυσης της θεωρίας της καινοτομίας	51
3.1.4	Τρέχουσες εξελίξεις στην έρευνα για τη διάχυση της καινοτομίας.....	52
3.1.5	Κριτική της θεωρίας της διάχυσης της πληροφορίας.....	53
3.1.6	Η ηγεσία της νέας εποχής για τον δημόσιο τομέα; Επιχειρηματικότητα, αποτελεσματικότητα και δημοκρατία.	54
3.1.7	Η προοπτική της επιχειρηματικής ηγεσίας	55
3.1.8	Ατομική καινοτόμος συμπεριφορά.....	56
4	Η Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα - Εργαστήρια Καινοτομίας	57
4.1	Η Δημιουργία Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα	60
4.2	Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός - Αποφεύγοντας την υπαγόρευση εμπειρίας....	62
4.3	Επικοινωνώντας την ουσία του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	64
4.4	Ενίσχυση της Πολιτικής ηγεσίας και της Πολιτικής Καινοτομίας	65
4.5	Συμπέρασμα	66
5	«ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ» - Σύμπραξη με Ιδιώτη.....	67
5.1	Ενώνουμε τις δυνάμεις μας για τη δημιουργία δημόσιας αξίας; Μελέτη της συνεργατικής καινοτομίας σε προγράμματα έξυπνων πόλεων	67
5.2	Συνδυάζοντας δημόσιους και ιδιωτικούς πόρους για την καινοτομία - Η περίπτωση των «έξυπνων πόλεων».....	69
5.3	Όταν η θεωρία αποτυγχάνει στην εφαρμογή: Η περίπτωση των Διατομεακών Συνεργασιών.....	70

6	«Διοικώντας Αποστολές» - Ευρωπαϊκή πολιτική	73
6.1	Εμπλοκή των Πολιτών	74
6.2	Δια ζώσης Δημόσιες Διαβουλεύσεις	75
6.3	FP7 Μέσα για τη συνεφαρμογή	76
6.4	Προσανατολισμός του Πολίτη στην Επικοινωνία και τη Διάδοση.....	77
	Ικανότητες του Δημοσίου Τομέα.....	78
6.5	Διάλυση των Σιλό για καλύτερο συντονισμό	78
7	Διαχείριση ενός συστήματος προσανατολισμένου στην αποστολή	79
7.1	Καινοτομία: Παραδείγματα και βέλτιστες Πρακτικές.....	79
7.1.1	Η εκπαίδευση ως εργαλείο για την ανάπτυξη της ηγετικότητας.....	79
7.1.2	Αναγνωρίζοντας την επιτυχία	80
	Ευέλικτη και προσαρμοστική διαχείριση χαρτοφυλακίου - Ανάλυση οργανωτικού κινδύνου.	81
	Δημόσιες Συμβάσεις για την κλιμάκωση	82
	Η Ερευνητική Πρωτοβουλία για τις μικρές επιχειρήσεις (SBRI) και η συστημική σκέψη..	82
7.1.3	Κανονιστικά Πλαίσια	83
	Πλαίσια και ικανότητες Αξιολόγησης	84
	Συγκέντρωση άλλων πηγών χρηματοδότησης	85
	Συμπέρασμα	86
8	Πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Καινοτομία	86
9	Στην Ελλάδα	90
10	Μεθοδολογία Έρευνας	93
10.1.1	Συλλογή δεδομένων	93
10.1.2	Δείγμα.....	94
10.1.3	Δομή του ερωτηματολογίου	94
10.1.4	Ερωτήσεις	96
10.1.5	Στατιστική ανάλυση.....	97
10.2	Ανάλυση αποτελεσμάτων - Ευρήματα	97
	Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων του δείγματος.....	97
10.2.1	Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων	102
	Ανάλυση συχνότητας χρήσης και δεικτών ικανοποίησης	102
	Έλεγχος αξιοπιστίας μέσω δείκτη εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha	102
	Ατομική συμπεριφορά Καινοτομίας - Δείκτης αξιοπιστίας	103
	Ατομική Δημιουργικότητα - Έλεγχος αξιοπιστίας	104

	Οργανωσιακό κλίμα - Έλεγχος αξιοπιστίας.....	104
10.3	Στατιστική ανάλυση - Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα	105
	Ατομική συμπεριφορά Καινοτομίας - Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών	118
	Ατομική Δημιουργικότητα - Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών.....	126
	Οργανωσιακό Κλίμα - Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών	130
	Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων	138
	Πρώτη ερευνητική υπόθεση	138
	Δεύτερη ερευνητική υπόθεση	139
	Τρίτη ερευνητική υπόθεση	141
	Τέταρτη ερευνητική υπόθεση	141
	Πέμπτη ερευνητική υπόθεση	143
12	Συμπεράσματα	144
13	Βιβλιογραφία.....	148
14	Παραρτήματα	179

Περίληψη

Η συνεργατική καινοτομία υιοθετείται όλο και περισσότερο από το δημόσιο τομέα τόσο για την αντιμετώπιση σύνθετων ζητημάτων όσο και για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του.

Αν και υπάρχουν πρόσφατες έρευνες που εστιάζουν στον τρόπο με τον οποίο η δημόσια διακυβέρνηση μπορεί να υποστηρίξει τη συνεργατική καινοτομία, εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη ερευνών που να εστιάζουν συστηματικά στα χαρακτηριστικά της διακυβέρνησης που επηρεάζουν τις διαδικασίες αυτές. Η παρούσα διπλωματική εργασία αναλαμβάνει να γεφυρώσει αυτό το κενό μέσω μιας συστηματικής ανασκόπησης εμπειρικών μελετών, με στόχο την προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της διακυβέρνησης που υποστηρίζουν αποτελεσματικά τις διαδικασίες συνεργατικής καινοτομίας στον δημόσιο τομέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας υπογραμμίζουν τη σημασία της εγκαθίδρυσης εμπιστοσύνης μέσω τεχνολογικών εργαλείων και της ηγεσίας με καθορισμένους στόχους, καθώς αυτά επηρεάζουν θετικά τις διαδικασίες της συνεργατικής καινοτομίας. Παρά ταύτα, υπάρχει ακόμα ανάγκη για περαιτέρω ανάπτυξη εργαλείων που να καθορίζουν τα χαρακτηριστικά της διακυβέρνησης που συμβάλλουν στην εφαρμογή της καινοτομίας, όχι μόνο στη διαδικασία της δημιουργίας της.

Στην παρούσα θα διερευνηθούν αν υπάρχουν και κατά πόσο λειτουργούν τα επικοινωνιακά κανάλια διάχυσης τόσο της συλλογής αναγκών για την πρόταση της δημιουργίας της καινοτομίας όσο και της διάδοσης της ύπαρξης και της εφαρμογής τους από την ομάδα-στόχο.

Η ποιότητα της πληροφορίας, η ποιότητα του συστήματος και η ποιότητα της υπηρεσίας είναι τρεις πυλώνες που κάθε “έξυπνη” κυβέρνηση προσπαθεί να βελτιώσει μέσα από το εκάστοτε κυβερνητικό της πρόγραμμα. Ο θεσμικός συντονισμός, η θεσμική επικοινωνία και η οργανωσιακή διοίκηση είναι αδιαίρετες υπηρεσίες και θα πρέπει να συνεργάζονται με όραμα και σύμπνοια, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της δημιουργίας μιας “έξυπνης” κυβέρνησης, όπου θα δημιουργεί δομές όχι μόνο για επίτευξη καινοτόμων δράσεων αλλά και για την επιμόρφωση και την επιτυχή εφαρμογή τους.

Η θεσμική επικοινωνία στο δημόσιο παίζει ένα κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της καινοτομίας και της ανάπτυξης στις δημόσιες υπηρεσίες. Η επικοινωνία μεταξύ των θεσμικών φορέων, των πολιτών και των ενδιαφερόμενων φορέων είναι κρίσιμη για τη διαμόρφωση πολιτικών, την επιδίωξη της στήριξης του κοινού και την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών.

Λέξεις - Κλειδιά : *[Καινοτομία, Κανάλια θεσμικής Επικοινωνίας, Οργανωσιακή Κουλτούρα]*

Abstract

Collaborative innovation is increasingly being adopted by the public sector both to address complex issues and to improve its efficiency.

Although there is recent research that focuses on how public governance can support collaborative innovation, there is still a lack of research that systematically focuses on the governance characteristics that influence these processes. This thesis undertakes to bridge this gap through a systematic review of empirical studies to identify the governance characteristics that effectively support collaborative innovation processes in the public sector. The results of the research highlight the importance of establishing trust through technological tools and goal-oriented leadership as these positively influence collaborative innovation processes. Nevertheless, there is still a need for further development of tools that define the characteristics of governance that contribute to the implementation of innovation, not only in the process of its creation.

This will explore whether and to what extent communication channels exist and work to disseminate both the collection of needs for the innovation creation proposal and the dissemination of their existence and implementation by the target group.

Information quality, system quality and service quality are three pillars that every 'smart' government tries to improve through its government programme. Institutional coordination, institutional communication and organizational management are indivisible services and should work together with vision and synergy in order to achieve the goal of creating a "smart" government, where structures are created not only for achieving innovative actions but also for training and successful implementation.

Institutional communication in the public sector plays a crucial role in promoting innovation and growth in public services. Communication between institutions, citizens and stakeholders is critical for shaping policies, seeking public support and adopting innovative practices.

Keywords : *[Innovation, institutional communication channels, organizational culture]*

Συντμήσεις

ΜΚΟ	Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΣΔΙΤ	Σύμπραξη Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα
ΑΚ	Ανοικτή Καινοτομία
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
ΝΔΔ	Νέα Δημόσια Διοίκηση
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε&Κ	Έρευνα & Καινοτομία
ΣΛΕΕ	Συνθήκη για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης
Ε&ΤΑ	Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη
ΕΤΕΠ	Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων
ΜΜΕ	Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις
ΕΙΤ	Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Καινοτομίας και Τεχνολογίας
ΕΣΔΚ	Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Καινοτομία
ΤΝ	Τεχνητή Νοημοσύνη
OGD	Open Government Data
NPM	New Public Management
NPS	New Public Service
NPG	New Public Governance
SDL	Service Dominant Logic
PSI	Public Sector Innovation
OPSI	Observatory of Public Sector

	Innovation
NGO	Non Governmental Organisations
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
MML	Mobilisation and Mutual Learning
GPS	Global Positioning System
SBRI	Small Business Research Initiative
PCP	Pre-Commercial Procurement

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντά καθηγητή μου, κύριο Δημήτριο Αηδόνη, για την εμπιστοσύνη, την καθοδήγηση, τις συμβουλές και την αμέριστη βοήθειά του σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας. Η συνεργασία μαζί του υπήρξε άψογη και πλήρως επικοινωνιακή.

Πάντα θα ευχαριστώ τους γονείς μου, γιατί με έκαναν ένα δυνατό άνθρωπο.

Η παρούσα είναι αφιερωμένη στην οικογένειά μου, που πάντα με στηρίζει. Βασίλη, Γιώργο και Νικόλα...ευχαριστώ.

Εισαγωγή

Αντικείμενο εργασίας

Το Δημόσιο του Μέλλοντος θα δομηθεί από “έξυπνες” Κυβερνήσεις, όπου θα δημιουργούν δημόσια αξία με σταθερή ροή. Η διαμόρφωση μιας μεταρρυθμίσης στο Δημόσιο Τομέα εξαρτάται από την ικανότητα μιας κυβέρνησης να προ-αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πολιτών. Επί του παρόντος, οι περισσότερες μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης δεν προκύπτουν από την έγκαιρη κατανόηση νέων αναγκών, αλλά μάλλον ως απάντηση στις κρίσεις που κατά καιρούς δημιουργούνται όταν αυτές οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται.

Η πρόκληση για τις κυβερνήσεις είναι να μετατοπίσουν τη δράση τους από ευκαιριακές προς περισσότερο στρατηγικές μεταρρυθμίσεις: να αναπτύξουν σαφές όραμα, να δημιουργήσουν συνεκτικούς δεσμούς με τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης, να χαράξουν τακτικές για την επίτευξη των αποτελεσμάτων και να μεταδώσουν το όραμα αυτό και τα προσδοκώμενα οφέλη στο Δημόσιο Στόλο και κατά συνέπεια στους πολίτες. Να δώσουν κίνητρο στους δημοσίους υπαλλήλους να έχουν περισσότερο ενεργητικό ρόλο και λιγότερο εκτελεστικό και κατά αυτόν τον τρόπο να συμβάλουν στην επιχειρηματική καινοτομία του Δημοσίου, η οποία θα εδραιώνεται μέσα από τα κανάλια της θεσμικής επικοινωνίας.

Σκοπός και Στόχοι

Στις τελευταίες δεκαετίες, η έννοια της καινοτομίας έχει εκτοξευθεί στο προσκήνιο του δημόσιου τομέα, όπως επισημαίνουν οι Hartley (2005) και Osborne και Brown (2013). Οι κυβερνήσεις, αντιμετωπίζοντας πιέσεις από οικονομικούς περιορισμούς, επιδιώκουν να εξεύρουν λύσεις για προβλήματα που εμφανίζονται ως πολύπλοκα. Σύμφωνα με την έρευνα των Lewis et. al. (2017), αυτές οι κυβερνήσεις καταφεύγουν στην καινοτομία ως μέσο για να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα αυτών των προκλήσεων. Παρόλο που η καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί προβληματική σε κυβερνητικά πλαίσια, δεδομένου ότι αφενός έχει έντονες κανονιστικά θετικές προεκτάσεις, αφετέρου παρουσιάζει σημαντικές προκλήσεις για τις παραδοσιακές γραφειοκρατικές διαδικασίες, είναι μια ιδέα που έχει επικρατήσει σε όλο τον κόσμο.

Η παρούσα διπλωματική έχει σκοπό να γίνει το φίλτρο που θα αναδείξει τις εστίες γέννησης της καινοτομίας, καθώς και τα πιθανά μονοπάτια εδραίωσής της. Στοχεύει στο

να υποδείξει μια "ανθρωποκεντρική" προσέγγιση, ως προς την επιτυχή εδραίωσή της και να αποδείξει ότι είναι το αποτέλεσμα ενός σύνθετου δημιουργικού κατορθώματος.

Περαιτέρω, η παρούσα θα επιχειρήσει να αποσαφηνίσει τα όρια της διακριτικής ευχέρειας του δημοσίου υπαλλήλου στον εργασιακό του χώρο, της ατομικής του δημιουργικότητας, καθώς και της εκάστοτε καινοτομίας την οποία επί του παρόντος καλείται να εφαρμόσει, όταν είναι διαθέσιμη και όπως την αντιλαμβάνεται. Η παρούσα επίσης, στοχεύει να λειτουργήσει ως φίλτρο προώθησης επικοινωνιακών καναλιών καινοτομίας στο δημόσιο τομέα, προκειμένου να καταδείξει την ανάγκη για επένδυση στην εκπαίδευση, στη θεσμοθέτηση και ενσωμάτωση δημιουργικών πρακτικών, στην προώθηση διατομεακής ανταλλαγής γνώσεων και την υιοθέτηση της αρχής της ανοιχτής επικοινωνίας. (Houtgraaf, G. et. al., 2023

Ένας ακόμη στόχος της παρούσας διπλωματικής είναι να αναδείξει την ανάγκη υιοθέτησης των αρχών της μετασχηματιστικής ηγεσίας για την Ανοικτή Καινοτομία, προκειμένου ο Δημόσιος Τομέας να διαχειρίζεται την καινοτομία με πιο αποτελεσματικό και προληπτικό τρόπο στη διακυβέρνηση της ψηφιακής εποχής. (Mu, R., & Wang, H.,2022).

Η αποτελεσματικότητα των οργανισμών του δημοσίου τομέα εξακολουθεί να αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για τις κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο. Ηγέτες με όραμα τη δημιουργία ευέλικτων και αποτελεσματικών δημοσίων διοικητικών μηχανισμών αγκαλιάζουν την επιχειρηματικότητα του δημοσίου τομέα (Hayter et al., 2018) και στοχεύουν στην εδραίωση μιας πολιτικής καινοτομίας προσανατολισμένη στην αποστολή (Mazzucato, 2018).

Η εδραίωση της καινοτομίας θα αποδειχθεί ότι εξαρτάται από την αξιοπιστία του πομπού, εν προκειμένω της Δημόσιας Διοίκησης. Έτσι, η πολιτική και διοικητική ηγεσία θα πειστεί να επενδύσει σε επικοινωνιακά κανάλια καινοτομίας τόσο σε εσωτερικό όσο και εξωτερικό επίπεδο, προκειμένου να ενισχύσει την οργανωτική της ευελιξία.

Δομή της εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας γίνεται μία ενδελεχής βιβλιογραφική επισκόπηση με απώτερο στόχο τη διασαφήνιση της δημιουργικότητας στο Δημόσιο Τομέα, ως πρόδρομο της καινοτομίας, των εννοιών της δικτύωσης και της μεταφοράς. Στη συνέχεια προσδιορίζεται η Ανοικτή Καινοτομία και καταδεικνύεται ο κυβερνητικός μετασχηματισμός, ως το κλειδί της εδραίωσης της Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα. Καταγράφονται οι παράγοντες έλξης και ώθησης της Καινοτομίας και οι μορφές με τις οποίες κατηγοριοποιείται η τελευταία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις «έξυπνες Κυβερνήσεις» και τη δημιουργία δημόσιας αξίας. Θίγονται έννοιες όπως η Συν-δημιουργία, η Νέα Δημόσια Διοίκηση και η Μετά-Νέα Δημόσια Διοίκηση. Επιπρόσθετα, γίνεται αναφορά στη σχέση μεταξύ συν-δημιουργίας και συνεργατικής Διακυβέρνησης και αναλύεται η σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο Δημόσιο Τομέα. Το κεφάλαιο κλείνει με προτάσεις για αποφυγή τις μεταρρυθμιστικής κόπωσης.

Το τρίτο κεφάλαιο της παρούσας αναφέρεται στην επικοινωνία της δημόσιας αξίας που απορρέει από τις «έξυπνες κυβερνήσεις». Η διάδοση της καινοτομίας καθώς και τρέχουσες εξελίξεις στην έρευνα για τη διάχυση της καινοτομίας διασαφηνίζονται και καταδεικνύεται, ότι είναι η αναγκαία η διαβεβαίωση της ύπαρξης αρκετών αποδείξεων για την ποιότητα της καινοτομίας προτού ξεκινήσει μια σημαντική προσπάθεια διάδοσης της και κατά συνέπεια εμφύτευση ενός σπόρου βέλτιστης πρακτικής.

Το τέταρτο κεφάλαιο αυτής της έρευνας καταγράφει και περιγράφει την ύπαρξη και λειτουργία αντίστοιχα των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα, καθώς και τους τρόπους αποφυγής της υπαγόρευσης της εμπειρίας.

Το πέμπτο κεφάλαιο προτάσσει ως λύση στην ανάπτυξη της Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα τη σύμπραξη με τον Ιδιώτη και καταγράφει τους τρόπους συνδυασμού δημόσιων και ιδιωτικών πόρων για την Καινοτομία. Τέλος, γίνεται αναφορά στις διατομεακές συνεργασίες.

Το έκτο κεφάλαιο, καταγράφει την ευρωπαϊκή πολιτική στον τομέα της Διοίκησης. Η καινοτομία με προσανατολισμό στην αποστολή, για να εμπνεύσει την κοινωνία, πρέπει να έχει ευρεία νομιμοποίηση και αποδοχή. Για το λόγο αυτό, μεταξύ άλλων, αναλύονται οι έννοιες της συν-δημιουργίας, συν-υλοποίησης, συν-αξιολόγησης και καταδεικνύεται η σημασία της πολύπλευρης επικοινωνίας της καινοτομίας στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Το έβδομο κεφάλαιο εξετάζει τον τρόπο διαχείρισης ενός συστήματος που επικεντρώνεται στην αποστολή και παρουσιάζει παραδείγματα και βέλτιστες πρακτικές καινοτομίας.

Το όγδοο κεφάλαιο αναφέρεται στην Ευρωπαϊκή πολιτική για την καινοτομία και το ένατο καταγράφει σχετικά βήματα στην Ελλάδα.

Το δέκατο κεφάλαιο παραθέτει την έρευνα που έγινε για την παρούσα διπλωματική. Αναλυτικά, είναι μία πρωτογενής ποσοτική έρευνα, η οποία διεξήχθη με τη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε είναι η δειγματοληψία με μη πιθανά δείγματα, η οποία αναφέρεται σε διαδικασία, κατά την οποία υποκειμενικοί παράγοντες διαφορετικοί από την τυχαιότητα υπεισέρχονται στην επιλογή του δείγματος (ευκολία, προσβασιμότητα, οικονομία). Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας, δηλαδή επιλέχθηκαν άτομα που ήταν διαθέσιμα και εύκολα προσεγγίσιμα. Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε από 30 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες ήταν στο σύνολό τους προαιρετικές.

Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι κλίμακες διάταξης απλής επιλογής, Likert, αντιστοίχισης καθώς και ανοιχτής απάντησης, σχετικές με τη διερεύνηση της ύπαρξης Στρατηγικής στο φορέα των ερωτώμενων, τις πρωτοβουλίες και τις συνεργασίες, που θα πρέπει να αναπτύξει ο Δημόσιος Τομέας, καθώς και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει σε σχέση με την υιοθέτηση και εφαρμογή μιας στρατηγικής Καινοτομίας. Διερεύνησε επίσης, τη στάση των ερωτώμενων απέναντι στην υιοθέτηση ατομικής συμπεριφοράς Καινοτομίας, το βαθμό επίδειξης ατομικής δημιουργικότητας στην καθημερινή εργασιακή βάση, καθώς και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στο οργανωσιακό κλίμα του Φορέα τους.

Τέλος, στο δωδέκατο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής έρευνας.

1 Βιβλιογραφική Επισκόπηση

1.1 Η Δημιουργικότητα στο Δημόσιο Τομέα - ο πρόδρομος της καινοτομίας

Η δημιουργικότητα στον εργασιακό χώρο είναι η αρχή της οργανωσιακής καινοτομίας (Amabile T.M., 1996) και συνεπώς γίνεται αντιληπτή ως ζωτικής σημασίας για την επίδοση των οργανισμών (Mumford, M.D. , 2012;Puccio, G.J. & Cabra, J.F., 2010). Καθώς η ικανότητα των δημοσίων οργανισμών να καινοτομούν θεωρείται απαραίτητη για την παροχή βέλτιστων δημόσιων υπηρεσιών (De Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L.G., 2016; Wynen et al., 2014), η εστίαση στη δημιουργικότητα στο δημόσιο εργασιακό χώρο αυξάνεται, γεγονός που εμφανίζεται από την παροχή αυξανόμενης ελευθερίας διοίκησης, προκειμένου να επιτευχθούν υψηλότερα επίπεδα δημιουργικότητας (Overman, S & Van Thiel, S. , 2016);Van Thiel, 2001; (Wynen, J., Verhoest, K., Ongaro, E. & Van Thiel, S., 2014) και αυξανόμενα εκφράζεται η επιθυμία να προσλάβουν δημιουργικούς δημόσιους υπαλλήλους (Kruijen, P.M., Keulemans, S.A.C. & Houtgraaf G. et. al. 2021, 2019; Kruijen, P.M. & Van Genugten, 2020).

Παρά την παραδοχή της αξίας της δημιουργικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στη γέννηση της καινοτομίας η διαθέσιμη έρευνα εστιάζει ή στην καινοτομία του δημόσιου τομέα (De Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L.G., 2016) ή στην επίτευξη της δημιουργικότητας στον εργασιακό χώρο του ιδιωτικού τομέα (e.g., Amabile & Kramer, 2011). Περιορισμένες μελέτες εστιάζουν στη δημιουργικότητα του εργασιακού χώρου των δημοσίων οργανισμών (όπως για παράδειγμα Denhardt et al., 2013; Visser & Kruijen, 2021) χωρίς να παρέχουν συστηματική ανάλυση ως προς τον τρόπο που προκύπτουν οι δημιουργικές ιδέες των δημοσίων υπαλλήλων. Το γεγονός ότι υπάρχει έλλειψη στη γνώση της δημιουργίας της πρώτης έννοιας αποτελεί μια διακοπή της γνώσης της γέννησης του προδρόμου της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα (Kruijen & Van Genugten, 2017).

Δεύτερον κάποιος δεν μπορεί να γενικολογήσει ορισμούς και ευρήματα έρευνας που έχει διεξαχθεί στον ιδιωτικό τομέα και να υποθέσει ότι αυτά θα εφαρμοστούν και στο δημόσιο τομέα (Houtgraaf et.al.,2021). Οι σχετικές διαφορές μεταξύ των δύο προαναφερθέντων τομέων περιλαμβάνουν μειωμένα και ασύμμετρα κίνητρα δημιουργικότητας, λόγω του μικρού ανταγωνισμού στην αγορά (Borins, 2000; Chen & Bozeman, 2014), την απουσία επιχειρηματικού κεφαλαίου, όπου θα σπείρει τη δημιουργικότητα (Borins, 2000; Chen & Bozeman, 2014), περιορισμός στα δημιουργικά εγχειρήματα (Bozeman & Feeney, 2011), δυνατή πολιτική ανάμειξη που περιορίζει τη

δυνατότητα κατάρτισης μακροπρόθεσμου σχεδιασμού (Chen & Bozeman, 2014), και ανεπιθύμητες επιλογές δημιουργικών ατόμων προς όφελος της καριέρας. (Borins, 2000). Για λόγους οικονομίας της παρούσας διπλωματικής η εστίαση της μελέτης θα γίνει στη «δημιουργικότητα στον εργασιακό χώρο» η οποία ορίζεται ως «υπάλληλοι που επινοούν πρωτοποριακές και χρήσιμες για την εργασίας τους ιδέες» (Amabile et al., 1996, p. 1155). Αυτό που κάνει τη διαφορά μεταξύ των δύο εννοιών, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, είναι ότι η πρώτη περιλαμβάνει το στάδιο της διαδικασίας της δημιουργίας, ενώ η τελευταία περιλαμβάνει τις συνεπακόλουθες διαδικασίες της κοινωνικής αξιολόγησης και της συνετής εφαρμογής, (Anderson et al., 2014; Amabile et al., 1996;).

Οι Unsworth (2001) και Rangarajan (2008), διαχώρισαν τη δημιουργικότητα σε δύο κατηγορίες: την προληπτική και την αντιδραστική. Η αντιδραστική δημιουργικότητα αφορά τη διαδικασία επινόησης μιας ιδέας ως λύση σε εξελισσόμενες καταστάσεις ενώ η προληπτική δημιουργικότητα αφορά την «γέννηση ιδεών για ανοιχτές και ανεξερεύνητες καταστάσεις. Οι δημιουργικές ιδέες στην εργασία αναφέρονται στη βιβλιογραφία ως «δημιουργικά προϊόντα» (Puccio & Cabra, 2010). Οι «εργαζόμενοι» αναφέρονται στους υπαλλήλους που εκκινούν τη δημιουργικότητα και στην περίπτωση μας είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι και το «καινούριο» όταν αφορά στο χαρακτηρισμό μιας δημιουργικής ιδέας που αφορά την εργασία προσδιορίζει το βαθμό του καινοτόμου και μπορεί να περιλαμβάνει από σταδιακές προσθέσεις ή αλλαγές έως ριζοσπαστικά καινοτόμες ιδέες (Kozebelt et al., 2010; Mumford, 2012).

Η δημιουργική σκέψη είτε είναι παθητική είτε είναι ενεργητική ενέχει πρακτικές που έχουν ως αποτέλεσμα τα άτομα να παράγουν νέες και πρωτότυπες ιδέες. Τα ευρήματά των Houtgraaf, G. et. al. (2023) υποδεικνύουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι εφαρμόζουν τουλάχιστον έξι ταξινομικά ξεχωριστές δημιουργικές πρακτικές, και παρόλο που συμμετέχουν σε διαφορετικό βαθμό στη δημιουργία της αρχικής ιδέας και έτσι δεν παράγουν πάντα ιδέες αυτόνομα, είναι δημιουργικοί στην εξεύρεση εναλλακτικών τρόπων, για να προκύψουν ιδέες. Ωστόσο, η μελέτη τους δείχνει κενά στη γνώση σχετικά με τη δημιουργικότητα του δημόσιου τομέα.

Μερικά παραδείγματα καινοτομίας των οργανισμών του δημοσίου τομέα είναι η λειτουργία και η διαχείριση της παράδοσης υπηρεσιών (Joha & Janssen, 2010), τα προσαρμοσμένα διαχειριστικά και διοικητικά συστήματα (Damanpour et al., 2018), νέες ανοιχτές πλατφόρμες καινοτομίας και διαδικασιών (Heimstädt & Reischauer, 2018; Loukis et al., 2017; Mergel & Desouza, 2013), πρακτικές και στοχευμένες λύσεις επινοημένες για την διευθέτηση της εκάστοτε κατάστασης (Jessen & Tufte, 2014; Laitinen, 2015; Surva et al., 2016), επαναστατική δημόσια συμβολαιογραφική υπηρεσία

διαθέσιμη στο κινητό, το Ίντερνετ των πραγμάτων, εφαρμογές blockchain και πόρτα-πόρτα δημόσιες υπηρεσίες (Lewis et al., 2020; Luu et al., 2018; Osorio et al., 2020).

Οι αναγνωρισμένες πρακτικές της δημιουργίας στο δημόσιο τομέα είναι «δημιουργική σκέψη», «διακριτική ευχέρεια», «πειραματισμός», «δικτύωση», «μετάδοση», και «ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη του ιδιωτικού τομέα».

Η διακριτική ευχέρεια, ως πρακτική της δημιουργικότητας του δημόσιου τομέα, αναφέρεται στις αυτοσχεδιαστικές, αντιδραστικές και ειδικές για την περίπτωση αποφάσεις που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι στις καθημερινές τους δραστηριότητες. Διαφέρει από τη δημιουργική σκέψη, διότι περιλαμβάνει συγκεκριμένα τον αυτοσχεδιασμό σε αντιδραστικές και ειδικές για εκείνη τη στιγμή καταστάσεις και δεν καλύπτει την προληπτική ανοικτή σκέψη. Η διακριτικότητα μπορεί να οδηγήσει σε διαφοροποιήσεις στην πρακτική, σε μοναδικές λύσεις ή σε διορθώσεις για απρόβλεπτα γεγονότα. Ασκείται ευρέως από τους δημόσιους υπαλλήλους και θεωρείται ουσιαστική στο δημόσιο τομέα.

“Αυτές οι συγκεκριμένες για το πλαίσιο αποφάσεις οδηγούν σε διαφοροποιήσεις στην πρακτική (Jensen, 2015), οι οποίες περιγράφονται ως λύσεις προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πολιτών (Jessen & Tufte, 2014- Laitinen, 2015- Surva et al., 2016), ανορθόδοξες μέθοδοι (Surva et al., 2016), διορθώσεις για απρόβλεπτα γεγονότα (Nugus et al., 2018) ή μοναδικές λύσεις (Stenvall et al., 2014)”. (Houtgraaf, G. et. al., 2021).

Ο πειραματισμός είναι μια πρακτική δημιουργικότητας του δημόσιου τομέα που περιλαμβάνει μια συνεχή διαδικασία ανάπτυξης που βασίζεται σε δοκιμές, ανατροφοδότηση και προσαρμογή, μέσω της οποίας οι δημόσιοι υπάλληλοι παράγουν δημιουργικά προϊόντα σε σχέση με μια αρχική ιδέα. Για παράδειγμα, οι δημόσιοι υπάλληλοι "δημιουργούν γρήγορα ένα ελάχιστο βιώσιμο προϊόν, στη συνέχεια επαναλαμβάνουν έντονα -πάντα ρωτώντας πώς [μπορούν] να κάνουν τα πράγματα καλύτερα" (Houtgraaf, G. et. al., 2021). Οι δημόσιοι υπάλληλοι δοκιμάζουν επιλογές, δοκιμάζουν την εφαρμογή, πραγματοποιούν πιλοτικές παρεμβάσεις και δημιουργούν πρωτότυπα εργαλεία (ibid).

1.1.1 Η Δικτύωση και η Μεταφορά

Η δικτύωση ως πρακτική δημιουργικότητας του δημόσιου τομέα περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση και τη συνεργασία με άλλα άτομα και ομάδες για τη δημιουργία νέων ιδεών και γνώσεων. Βασίζεται στην πεποίθηση ότι η αξιοποίηση της γνώσης και της εμπειρίας διαφορετικών ενδιαφερομένων μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες λύσεις, υπηρεσίες και προϊόντα. Η δικτύωση χρησιμοποιείται συχνά για τη δημιουργία

συνεργασιών και συμπράξεων μεταξύ δημόσιων υπαλλήλων, ιδιωτικών οργανισμών και φορέων της κοινωνίας των πολιτών, όπου οι ενδιαφερόμενοι φορείς μοιράζονται γνώσεις, πόρους και πληροφορίες. Μπορεί να εντοπιστεί μια ποικιλία ρυθμίσεων δικτύωσης, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε ανοικτούς χώρους διακυβέρνησης που παρέχουν έναν βαθμό αυτονομίας στους ενδιαφερόμενους φορείς, για να εργαστούν συνεργατικά στη δημιουργία δημιουργικών προϊόντων του δημόσιου τομέα.

"Οι ρυθμίσεις δικτύωσης μοιράζονται τη βασική γραμμή ότι τα δημιουργικά προϊόντα του δημόσιου τομέα παράγονται μέσω συνεργατικών ρυθμίσεων που ενθαρρύνουν την (αμοιβαία) μάθηση με βάση την κοινή γνώση και τη δημιουργική συμβολή των ενδιαφερομένων, και με ορισμένες ρυθμίσεις των δημοσίων υπαλλήλων ... Αυτές οι ρυθμίσεις δικτύωσης διαμορφώνουν διαδραστικούς και ανοικτούς χώρους διακυβέρνησης ... παρέχοντας έναν βαθμό αυτονομίας στους ενδιαφερόμενους φορείς, και με ορισμένες ρυθμίσεις στους δημόσιους υπαλλήλους, προκειμένου να συνεργάζονται και να ανταγωνίζονται για να παράγουν δημιουργικά προϊόντα του δημόσιου τομέα ...".(Houtgraaf, G. et. al., 2021).

Η μεταφορά, ως πρακτική δημιουργικότητας του δημόσιου τομέα, αναφέρεται στη διαδικασία υιοθέτησης ιδεών ή πρακτικών, που έχουν παραχθεί αλλού και στην προσαρμογή τους στο τοπικό πλαίσιο. Η έμφαση δίνεται στην εφαρμογή γνώσεων από άλλους τομείς, όπως άλλοι δημόσιοι οργανισμοί, ο ιδιωτικός τομέας ή άλλα πλαίσια. Η μεταφορά μπορεί να ξεκινήσει από δημόσιους υπαλλήλους, που μαθαίνουν από ιδέες και λύσεις που παράγονται αλλού και τροποποιούν αυτές τις έννοιες ώστε να ευθυγραμμιστούν με το θεσμικό τους πλαίσιο. Κυμαίνεται από τη μίμηση έως την προσαρμογή και/ή τον συνδυασμό στοιχείων σχεδίων, μέσων, εργαλείων, ιδεών, στόχων, αξιών, στρατηγικών και τακτικών σχετικά με πολιτικές, υπηρεσίες, διοικητικές ρυθμίσεις ή δημόσιους θεσμούς. Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι για την υιοθέτηση, τροποποίηση ή αναπαραγωγή λύσεων που έχουν επιτύχει αλλού, ώστε να τις προσαρμόσουν στο συγκεκριμένο οργανωτικό τους πλαίσιο. Στόχος της μεταφοράς είναι η εισαγωγή δημιουργικών λύσεων που μπορούν να οδηγήσουν σε επιτυχημένες προσαρμογές αυτών στα χωρία του δημόσιου τομέα.

"Στο επίπεδο του δημόσιου υπαλλήλου, η μεταφορά μπορεί να θεωρηθεί ότι κυμαίνεται από δημιουργική όταν η μεταφερόμενη γνώση εμπνέει τους δημόσιους υπαλλήλους να αναπτύξουν μια παραλλαγή του δημόσιου τομέα έως μάλλον μη δημιουργική όταν τα δημιουργικά προϊόντα απλώς αντιγράφονται". (Houtgraaf, G. et. al., 2023, σελίδα 548).

Η εξωτερική ανάθεση στον ιδιωτικό τομέα, ως πρακτική δημιουργικότητας του δημόσιου τομέα, αναφέρεται στη διαδικασία ανάθεσης ορισμένων λειτουργιών, εργασιών ή υπηρεσιών του δημόσιου τομέα σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Η πρακτική αυτή

μπορεί να εφαρμοστεί για τη βελτίωση της αξίας, της αποτελεσματικότητας ή της ποιότητας της παροχής υπηρεσιών. Οι ιδιωτικές εταιρείες μπορούν να προσφέρουν εξειδικευμένες γνώσεις, πόρους και ικανότητες για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Τα οφέλη από την ανάθεση σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα μπορεί να περιλαμβάνουν εξοικονόμηση κόστους, αποδοτικότερη διαχείριση, βελτιωμένη αποδοτικότητα, κανονιστική συμμόρφωση και άλλα οφέλη απόδοσης. Ωστόσο, η πρακτική της εξωτερικής ανάθεσης μπορεί επίσης, να έχει μειονεκτήματα, όπως η μειωμένη λογοδοσία, τα κακά ποιοτικά αποτελέσματα, η μείωση της ποιότητας των υπηρεσιών, η απώλεια θέσεων εργασίας, η απώλεια ελέγχου από το δημόσιο τομέα ή η εκμετάλλευση του εργατικού δυναμικού. Παρ' όλα αυτά, η εξωτερική ανάθεση είναι μια διαδεδομένη πρακτική στην καινοτομία του δημόσιου τομέα και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής πρέπει να παρακολουθούν τη διαδικασία καθώς εξελίσσεται, λαμβάνοντας υπόψη τις πιθανές αντισταθμίσεις μεταξύ αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και δημοκρατικής λογοδοσίας.

"...μια τελική πρακτική για τη δημιουργικότητα του δημόσιου τομέα περιλαμβάνει την εξωτερική ανάθεση της δημιουργικότητας από τους δημόσιους υπαλλήλους προς τον ιδιωτικό τομέα, ώστε ο ιδιωτικός τομέας να αναπτύσσει ή να παράγει προϊόντα του δημόσιου τομέα με πιο δημιουργικό και καινοτόμο τρόπο (Michelucci & De Marco, 2017- Ohemeng & Grant, 2014- Sharma et al., 2020)" (Houtgraaf, G. et. al., 2023, σελίδα 548).

Τα αποτελέσματα της μελέτης των Houtgraaf et.al. μεταξύ άλλων παρείχαν συστάσεις τόσο για τους ερευνητές όσο και για τους επαγγελματίες για την προώθηση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα. Οι συστάσεις αυτές περιλάμβαναν την επένδυση σε προγράμματα κατάρτισης για τους δημόσιους υπαλλήλους, την ενσωμάτωση των δημιουργικών πρακτικών στην αξιολόγηση των επιδόσεων, την προώθηση της διατομεακής ανταλλαγής γνώσεων και τη θεσμοθέτηση των πρακτικών δημιουργικότητας στη δημόσια διοίκηση. (ibid)

1.1.2 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Η παγκοσμιοποίηση τις τελευταίες δεκαετίες έχει ασκήσει αυξανόμενη πίεση στις επιχειρήσεις για αλλαγή. Αυτό απαιτεί από τις επιχειρήσεις να ενσωματώνουν αποτελεσματικά, ώστε όχι μόνο να παραμείνουν ζωντανές, αλλά και να ευδοκιμήσουν σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Η αποτελεσματική ενσωμάτωση, σύμφωνα με τους Kraus et. al. (2021) μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω ψηφιακών διαδικασιών και εργαλείων συνεργασίας (White, 2012). Με αυτό το δεδομένο, η σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού (Digital Transformation) έχει αυξηθεί. Η έρευνα τονίζει ότι ο ψηφιακός

μετασχηματισμός, πρέπει να συμπεριληφθεί στις υπάρχουσες επιχειρηματικές προοπτικές, καθώς το θέμα αυτό θέτει επί τάπητος πολύ περισσότερα από τις τεχνολογικές αλλαγές (Bouncken et al., 2021) και επηρεάζει πολλά, αν όχι όλα, τμήματα των επιχειρήσεων: Ο επιτυχής μετασχηματισμός των επιχειρήσεων επιτυγχάνεται με την ταυτόχρονη αξιοποίηση και διερεύνηση όσων προσφέρονται για την επίτευξη οργανωσιακής ευελιξίας (Hess et al., 2016).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναφέρεται στην εφαρμογή τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών για τη δημιουργία ουσιαστικά νέων δυνατοτήτων στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, των δημόσιων οργανισμών και της κοινωνίας συνολικά. Αυτό δεν συμβαίνει μόνο με την αυτοματοποίηση, αλλά κυρίως με τη δημιουργία εντελώς νέων δυνατοτήτων που επηρεάζουν τις διαδικασίες εργασίας, τις υπηρεσίες και την κοινωνική ζωή. (Martin, 2008, σ. 130)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιχειρήσεων αναφέρεται στη διαδικασία χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών για την πλήρη ενσωμάτωση, τον εκσυγχρονισμό και την αυτοματοποίηση ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση όλων των τομέων μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης, του μάρκετινγκ, των λειτουργιών και των πωλήσεων, και τον εντοπισμό ευκαιριών για την εφαρμογή ψηφιακών λύσεων που βελτιώνουν την αποδοτικότητα, μειώνουν το κόστος, βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και ενισχύουν την επικοινωνία με τους πελάτες και τους συνεργάτες. Τα οφέλη του ψηφιακού επιχειρηματικού μετασχηματισμού περιλαμβάνουν αυξημένη απόδοση, αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα, καθώς και την ικανότητα καλύτερης προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και στις ανάγκες των πελατών. (Kraus et. Al, 2021)

Η αυξανόμενη διαδικασία ψηφιοποίησης των οικονομιών έχει επισημάνει την ουσιαστική σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού και του πώς μπορεί να διασφαλίσει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στην αγορά. Ωστόσο, αυτές οι αλλαγές δεν επηρεάζουν μόνο το επίπεδο της επιχείρησης· έχουν επίσης σημαντικές περιβαλλοντικές, κοινωνικές και θεσμικές επιπτώσεις. Εξαιτίας αυτού, η έρευνα πάνω στον ψηφιακό μετασχηματισμό έχει κερδίσει αυξανόμενο ενδιαφέρον τις τελευταίες δεκαετίες, με ένα ευρύ φάσμα θεμάτων να ανακαλύπτεται στη βιβλιογραφία. (Kraus et. Al, 2021)

Σύμφωνα με τους Kraus et. Al, οι παράγοντες ώθησης του ψηφιακού μετασχηματισμού σε οργανωσιακά συστήματα είναι οι ακόλουθοι: (1) Ενημέρωση όλων των ατόμων σε έναν οργανισμό σχετικά με τη στρατηγική ψηφιακού Μετασχηματισμού, (2) Προσαρμοστικότητα στις προσφορές, που αφορούν αλλαγές σε προϊόντα με αξία, (3) Σαφώς καθορισμένη οργανωτική κουλτούρα και αξίες όσον αφορά στην τροποποίηση

της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σύμφωνα με την Ψηφιακή Στρατηγική. (4) Συνεχής συλλογή δεδομένων για τη βελτιστοποίηση της ικανοποίησης των ενδιαφερομένων μερών της εταιρείας, (5) Επίτευξη νέων δυναμικών οργανωσιακών ικανοτήτων (6) Ευέλικτη ενδο-οργανωσιακή συνεργασία, (7) ενσωμάτωση των απαιτούμενων ψηφιακών γνώσεων, (8) Ανακατανομή των πόρων, της τεχνολογίας και των υποδομών πληροφορικής, (9) Σύγκλιση μεταξύ των προσεγγίσεων ψηφιακού μετασχηματισμού και των ηγετικών ρόλων των πληροφοριακών συστημάτων, (10) Δημιουργία ανθρώπινων και ψηφιακών δικτύων, (11) Συν-δημιουργία αξίας μεταξύ ανθρώπων, οργανισμών και τομέων. (Kraus et. Al, 2021, σελ. 9)

Είναι σαφές ότι παρουσιάζεται η ανάγκη υποστήριξης από τους διάφορους βασικούς παράγοντες σε επίπεδο επιχείρησης. Επιπλέον, μια συγκεκριμένη και σαφώς καθορισμένη δομή για την απόκτηση έγκυρων γραμμών δράσης είναι ζωτικής σημασίας για κάθε άτομο σε έναν οργανισμό που μπορεί να λάβει μέρος στη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού. Με τον τρόπο αυτό θα επιτευχθεί ο κατάλληλος συνδυασμός των επιχειρηματικών στρατηγικών και των στρατηγικών της πληροφορικής και η επακόλουθη υλοποίησή τους. (ibid)

Σύμφωνα με τους Kraus et. al., η διαχείριση της γνώσης αποτελεί κινητήριο μοχλό του ψηφιακού μετασχηματισμού και απαιτεί την ύπαρξη συστημάτων διαχείρισης της. Ενώ οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε γνωστικά πλούσια περιβάλλοντα, η συγκέντρωση των πόρων γνώσης γίνεται ολοένα και πιο σημαντική. Αυτό συμβαίνει διότι οι οργανωσιακοί φράχτες πρέπει να διευρυνθούν, ενώ οι πελάτες πρέπει επίσης να συμπεριληφθούν μέσω της χρήσης ηλεκτρονικών πληροφοριών. Η ανοικτή καινοτομία έχει αναδειχθεί ως κρίσιμη έννοια στην ακαδημαϊκή έρευνα, τη βιομηχανική πρακτική και τον τομέα της δημόσιας πολιτικής. Οι εξωτερικές και εσωτερικές ιδέες, καθώς και οι δρόμοι προς τις αγορές, πρέπει να χρησιμοποιούνται και να συνδυάζονται σε πλατφόρμες για τη δημιουργία αξίας και καινοτομίας. Ο πυρήνας της ανοικτής καινοτομίας είναι η ικανότητα δημιουργίας ενός οικοσυστήματος όπου άνθρωποι, οργανισμοί και τομείς μπορούν να ενισχύσουν τη συν-δημιουργία (Kraus et al., 2021).

1.2 Ανοικτή Καινοτομία

Η διαδικασία της ανοικτής καινοτομίας συνδέεται με τη διαχείριση της γνώσης πέρα από τα οργανωσιακά όρια. Κατά συνέπεια, οι εισροές και εκροές γνώσεων βελτιώνουν την επιτυχία της καινοτομίας μέσω των ψηφιακών τεχνολογιών. (Kraus et al., 2021). «Κατά τη διάρκεια των διαδικασιών καινοτομίας, η ανοικτή καινοτομία χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο για την ανταλλαγή γνώσεων, ιδεών και τεχνολογιών με εξωτερικούς

φορείς, όπως οι προμηθευτές, οι πελάτες και οι ανταγωνιστές» (Trantopoulos et al., 2017).

Σύμφωνα με τον Katsamakos (2014), παρατηρείται μια αυξανόμενη διάδοση των οργανωσιακών δικτύων λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ένα χαρακτηριστικό του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η μετακίνηση του ανταγωνισμού από το επίπεδο των μεμονωμένων επιχειρήσεων στο επίπεδο των δικτύων, όπου οι επιχειρήσεις είναι αλληλένδετες και αλληλοεξαρτώμενες. Ο προαναφερθέντας συγγραφέας υποστηρίζει, ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός χρησιμοποιείται για τη μείωση του κόστους των επενδύσεων (π.χ. το κόστος της ανταλλαγής πληροφοριών), επηρεάζει τον ανταγωνισμό και διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών και το συντονισμό, τα οποία **επιτρέπουν τη δημιουργία δικτύων αξίας**. Η επιρροή των κοινωνικών δικτύωσης συνεχίζει να αυξάνεται, καθώς τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης εξελίσσονται σε βασικό εργαλείο συνεργασίας και επικοινωνίας. Συνεπώς, υπάρχει αυξανόμενη ανάγκη για πρόσβαση σε πληροφορίες και σύνδεση, η οποία επιβάλλει την ανάγκη ανάλυσης δεδομένων μέσω ισχυρών υπολογιστικών συστημάτων, προσφέροντας περαιτέρω δυνατότητες ερμηνείας των δεδομένων (Berman, 2012).

Οι αναδυόμενες ψηφιακές τεχνολογίες, όπως οι υπηρεσίες νέφους, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι τεχνολογίες κινητής τηλεφωνίας, οι αναλύσεις και το Διαδίκτυο των πραγμάτων, έχουν φέρει επανάσταση στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Οι εταιρείες που προσαρμόζονται σε αυτές τις νέες τεχνολογίες μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς επιτρέπουν την πρόσβαση ανεξαρτήτως τοποθεσίας, την ανάλυση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, τη δέσμευση πελατών και τη συνεργασία σε ολόκληρο τον οργανισμό. Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί περισσότερα από την απλή εφαρμογή αυτών των τεχνολογιών. **Απαιτεί επίσης τη δημιουργία μιας ψηφιακής στρατηγικής και την ευθυγράμμιση της επιχειρηματικής στρατηγικής με την ψηφιακή στρατηγική**, καθώς και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και της τεχνογνωσίας που απαιτούνται για την εφαρμογή της τεχνολογίας προς όφελος της εταιρείας και των ενδιαφερόμενων μερών της. (Kraus et. al, 2021)

Η ένταση της πληροφορίας παίζει πρόσθετο ρόλο, καθώς η ποσότητά της ποικίλλει, λόγω της δυνατότητας των νέων τεχνολογιών να αξιολογούν τα δεδομένα. Μια πρόσθετη και καίρια συμβολή στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού έγινε από τους Trantopoulos et al. (2017), οι οποίοι ασχολήθηκαν με την πληροφορική και την καινοτομία. Σύμφωνα με τους Kraus et. al., (2021) οι συγγραφείς παρέχουν μια άποψη βασισμένη στη γνώση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εξωτερικές πηγές γνώσης και η πληροφορική χρησιμοποιούνται για να επηρεάσουν την απόδοση της καινοτομίας στη διαδικασία. Επιπρόσθετα, οι συγγραφείς αντιλαμβάνονται την πληροφορική ως

διευκόλυνση της χρήσης της εξωτερικής γνώσης με συστήματα πρόσβασης σε δεδομένα και συνδεσιμότητα δικτύου. Τα συστήματα πρόσβασης σε δεδομένα δίνουν το περιθώριο δράσης στις πλατφόρμες γνώσης, οι οποίες οδηγούν στο μετασχηματισμό και τον ανασυνδυασμό των πληροφοριών. Ομοίως, η συνδεσιμότητα δικτύου διευκολύνει τη μεγαλύτερη απορρόφηση γνώσης από εξωτερικές πηγές μέσω, για παράδειγμα, ηλεκτρονικών πλατφορμών επικοινωνίας. Η αυξανόμενη κινητή συνδεσιμότητα και η δημιουργία κοινωνικών δικτύων οδηγούν σε εκθετική αύξηση των δεδομένων, η οποία με τη σειρά της απαιτεί την επιχειρηματική ανάλυση για την αξιολόγηση των ορθολογικών πληροφοριών, προκειμένου να αξιοποιηθούν (Berman, 2012). Η τεχνολογία της πληροφορικής δεν παρέχει ακόμη λύσεις για τη διαχείριση μεγάλων δεδομένων, διότι η ταχεία αύξηση των πληροφοριακών δεδομένων οδηγεί σε τεχνική πολυπλοκότητα. Έτσι, παρόλο που η σημασία των αναλυτών για την εξέταση αυτών των δεδομένων αναφέρεται συχνά στη βιβλιογραφία, το εξειδικευμένο προσωπικό για να το κάνει πραγματικά αυτό εξακολουθεί να είναι ασυνήθιστο στις επιχειρήσεις (White, 2012).

1.3 Τι είναι πολιτική ηγεσία - η εγγενή σχέση μεταξύ πολιτικής ηγεσίας και πολιτικής καινοτομίας

"Η πολιτική ηγεσία περιλαμβάνει σαφώς την άσκηση εξουσίας με την έννοια της ικανότητας λήψης έγκυρων αποφάσεων που κινητοποιούν δημόσιους πόρους για την επιδίωξη ενός δημόσιου σκοπού." (Torfing, J., & Ansell, C., 2020, σ. 6). Σε περιόδους κρίσης και αυξανόμενης αναταραχής, όταν απειλείται η ευημερία και η ασφάλεια των πολιτών, οι πολιτικοί ηγέτες πρέπει αναγκαστικά να επιδίδονται σε πολιτική καινοτομία. (ibid)

1.4 Σύγκριση εμποδίων και στρατηγικών διακυβέρνησης της ψηφιακής και της μη-ψηφιακής ανοικτής καινοτομίας

Η έννοια της ανοικτής καινοτομίας στον δημόσιο τομέα αναφέρεται σε μια συνεργατική

διαδικασία, στην οποία οι δημόσιοι φορείς συνεργάζονται με διάφορους εταίρους, όπως άλλους δημόσιους φορείς, ιδιωτικές εταιρείες και διαφορετικούς τομείς, προκειμένου να αντιμετωπίσουν κοινά προβλήματα και να παράγουν καινοτόμες λύσεις. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι δημόσιοι φορείς ανοίγουν τις πόρτες τους σε ιδέες καινοτομίας από εξωτερικούς συνεργάτες, ενώ παράλληλα μοιράζονται την τεχνογνωσία και την πρόσβασή τους σε δεδομένα και υπηρεσίες με αυτούς. Αυτό ορίζεται από τους Mu, R., & Wang, H. (2022, σελ. 496-500).

Η ανοικτή καινοτομία στον δημόσιο τομέα ορίζεται ως η προσπάθεια των κυβερνήσεων να αξιοποιήσουν τους πόρους και τη γνώση που συνεισφέρουν ομότιμες κυβερνητικές υπηρεσίες, πολίτες και ιδιωτικές οργανώσεις για να αντιμετωπίσουν δημόσια προβλήματα, να αυξήσουν την ικανότητα καινοτομίας των δημόσιων υπηρεσιών και να δημιουργήσουν δημόσια αξία. (Mu, R., & Wang, H., 2022, σελ. 489).

Η πρακτική της ανοικτής καινοτομίας στο δημόσιο τομέα έχει οδηγήσει στη συσσώρευση ενός σώματος ακαδημαϊκών γνώσεων, ενώ έχει προσελκύσει ορισμένους ερευνητές να συνθέσουν αυτές τις γνώσεις.

Επί του παρόντος, υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις συστηματικές βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις σε επιστημονικά περιοδικά της δημόσιας διοίκησης που αποσκοπούν στην ενσωμάτωση των διαφόρων γνώσεων που έχουν αποκτηθεί σχετικά με την Ανοικτή Καινοτομία (Voorberg, Bekkers και Tummers 2015- De Vries, Bekkers και Tummers 2016- Cinar, Trott και Simms 2019- Lopes και Farias 2022). Τα εμπόδια και οι στρατηγικές διακυβέρνησης συνθέτονται μόνο στους χώρους της μη ψηφιακής Ανοικτής Καινοτομίας. (Mu, R., & Wang, H., 2022).

Για παράδειγμα, οι De Vries, Bekkers, και Tummers (2016) εξέτασαν τους τύπους, τους στόχους, τους προπομπούς και τα αποτελέσματα της Ανοικτής Καινοτομίας, αλλά κατηγοριοποίησαν την καινοτομία μόνο υπό το πρίσμα της διαδικασίας, του προϊόντος και της εννοιολογικής διάστασης και όχι υπό το πρίσμα της ψηφιακής και μη ψηφιακής διάστασης. Έτσι, μέχρι σήμερα, σύμφωνα με τους Mu, R., & Wang, H., από τη βιβλιογραφία απουσιάζει μια συστηματική σύγκριση των εμποδίων και των στρατηγικών διακυβέρνησης μεταξύ ψηφιακών και μη ψηφιακών μορφών Ανοικτής Καινοτομίας. (Mu, R., & Wang, H., 2022).

Για να γεφυρωθεί αυτό το κενό, η συστηματική επισκόπηση των Mu, R., & Wang, H., επικεντρώνεται στον εντοπισμό της μη ψηφιακής και της ψηφιακής Ανοικτής Καινοτομίας και διερευνά πώς θα αλλάξουν τα εμπόδια και οι στρατηγικές διακυβέρνησης της Ανοικτής Καινοτομίας στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η συστηματική

Βιβλιογραφική επισκόπηση τους εντόπισε διάφορα εμπόδια στην ανοικτή καινοτομία στο δημόσιο τομέα, τα οποία χωρίστηκαν σε δύο κατηγορίες: σε ψηφιακά και μη ψηφιακά εμπόδια.

Τα ψηφιακά εμπόδια περιλαμβάνουν ζητήματα που σχετίζονται με τα μεγάλα δεδομένα, τις ψηφιακές δεξιότητες και γνώσεις, το απόρρητο και την ασφάλεια των δεδομένων, την πολυπλοκότητα της τεχνολογίας και τις προκλήσεις στην ενσωμάτωση των δεδομένων.

Τα μη ψηφιακά εμπόδια, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η γραφειοκρατία, η έλλειψη κινήτρων και ανταμοιβών, η οργανωτική κουλτούρα και οι περιορισμένοι πόροι. Τα εμπόδια αυτά δυσχεραίνουν τους δημόσιους οργανισμούς να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά την ανοικτή καινοτομία.

Η έρευνα των Mu et. Al. (2022) αποτελεί μια προσπάθεια να δημιουργηθεί μια νέα κατανόηση της έννοιας της Ανοικτής Καινοτομίας. Στην πράξη, η ανασκόπηση σχετικά με τις αλλαγές των εμποδίων και των στρατηγικών διακυβέρνησης κατά τη διάρκεια του ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελεί μια έγκαιρη υπενθύμιση για τους πολιτικούς, τους δημόσιους διαχειριστές και τους διοικητικούς υπαλλήλους της κυβέρνησης να υιοθετήσουν τις αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας για την Ανοικτή Καινοτομία, προκειμένου να διαχειρίζονται την καινοτομία με πιο αποτελεσματικό και προληπτικό τρόπο στη διακυβέρνηση της ψηφιακής εποχής. (Mu, R., & Wang, H., 2022).

1.4.1 Η Κυβερνητική Μετασχηματική Διαδικασία: Κεντρικός Παράγοντας της Δημόσιας Καινοτομίας"

Ηγέτες σε όλο τον κόσμο εστιάζουν στη δημιουργία καναλιών καινοτομίας στο δημόσιο τομέα και αυτό οφείλεται σε διάφορους σημαντικούς παράγοντες. Πρώτον, η οικονομική και δημοσιονομική κρίση, οι αυξανόμενες πιέσεις από την παγκόσμια οικονομία της αγοράς και η γήρανση του πληθυσμού στο δυτικό κόσμο πιέζουν από κοινού τους δημόσιους προϋπολογισμούς και φαίνεται να έχουν δημιουργήσει μια αυξανόμενη ανάγκη για καινοτόμες λύσεις που μπορούν να αποτελέσουν μια έξυπνη εναλλακτική λύση στις οριζόντιες περικοπές. (Torfing, J & Triantafillou, P., 2016, σελ 6)

Συνεπώς, σε αυτό το σημείο θα καθορίσουμε την καινοτομία ως μια συνειδητή, αλλά εξ ορισμού συνδυασμένη διαδικασία που περιλαμβάνει τη δημιουργία και εφαρμογή νέων και δημιουργικών ιδεών που αμφισβητούν τις καθιερωμένες αντιλήψεις και αντιμετωπίζουν αντιστάσεις από τις καθιερωμένες πρακτικές σε ένα συγκεκριμένο

πλαίσιο (Sørensen και Torfing, 2011, όπως παρατίθεται σε Torfing, J & Τριανταφύλλου, 2016, σελ7)

"...η καινοτομία του δημόσιου τομέα αποσκοπεί στην παραγωγή δημόσιας αξίας που ιδιοποιείται από το κοινωνικό σύνολο και δεσμεύεται από την πολιτική και ηθική υποχρέωση να διαδώσει τις νέες και καλύτερες λύσεις σε όλη την κοινωνία επιτρέποντας σε όσο το δυνατόν περισσότερους να επωφεληθούν ...". (Torfing, J & Τριανταφύλλου, 2016, σελ 8)

Κατά δεύτερον, υπάρχει μια αυξανόμενη αναγνώριση στον ακαδημαϊκό και πολιτικό χώρο του όλο και πιο πολύπλοκου και αντιμέτωπου χαρακτήρα των δημόσιων προβλημάτων και προκλήσεων. Πολλά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας είναι τόσο πολυδιάστατα και γεμάτα αντιφάσεις, που δεν μπορούν να επιλυθούν με τις συνήθεις προσεγγίσεις. Αν δεν υπάρχουν κατάλληλες λύσεις, η αύξηση των δημόσιων δαπανών δεν θα αποτελέσει λύση στα προβλήματα, αλλά θα οδηγήσει απλώς σε αύξηση της χρηματοδότησης μετά από αποτυχημένες προσπάθειες. Χρειάζονται καινοτόμες λύσεις για να ξεφύγουμε από τα αδιέξοδα της πολιτικής και τα πολιτικά τέλματα. (Torfing, J & Triantafyllou, P., 2016, σελ 6)

"Ο παγιωμένος μύθος ότι οι δημόσιες γραφειοκρατίες είναι ουσιαστικά ανίκανες να καινοτομήσουν λόγω της έλλειψης ανταγωνισμού που βασίζεται στην αγορά και των ασφυκτικών συνεπειών του συγκεντρωτικού ελέγχου, των γραφειοκρατικών κανόνων και των πολιτικών αδιεξόδων δεν είναι σωστός." (Torfing, J & Τριανταφύλλου, Π 2016, σελ 9)

Τρίτον, με τον αυξανόμενο πλούτο των δυτικών κοινωνιών οι φιλοδοξίες των πολιτικών και των επαγγελματιών υπηρεσιών φαίνεται να αυξάνονται, ενώ, ταυτόχρονα, ενισχύεται η ζήτηση για εξατομικευμένες και προσαρμοσμένες υπηρεσίες και αυξάνεται η ορατότητα των κοινωνικοοικονομικών προβλημάτων και των ανεκπλήρωτων κοινωνικών αιτημάτων. Ο συνδυασμός των αυξανόμενων φιλοδοξιών και προσδοκιών με τη λιτότητα και τους περιορισμένους πόρους έχει υποκινήσει την αναζήτηση καινοτόμων λύσεων που μπορούν να μας δώσουν "περισσότερα με λιγότερα". (Torfing, J & Triantafyllou, P., 2016, σελ 6)

"... είναι σημαντικό να υπενθυμίζεται ότι παρά τις καλές προθέσεις, τις λαμπρές ιδέες και τις πολλές καινοτομίες που γεννιούνται μέσα από τη σκληρή δουλειά πολλές φορές αποτυγχάνουν να εδραιώσουν την αλλαγή βήματος και να επιτύχουν τους δηλωμένους στόχους της καινοτόμου προσπάθειας ... " (Torfing, J & Triantafyllou P, 2016).

Τέταρτον, η εμφάνιση μιας νέας γενιάς ψηφιακών τεχνολογιών έχει δημιουργήσει νέες μορφές επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με τους χρήστες και τους πολίτες στο "μπροστινό γραφείο", ενώ έχει διευκολύνει τη διαχείριση μεγάλων ποσοτήτων

δεδομένων συμπεριφοράς και άλλων πληροφοριών στο "πίσω γραφείο". Συνεπώς, η τεχνολογική πρόοδος εξακολουθεί να αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που κινεί τη δημόσια καινοτομία. (Torfing, J & Triantafyllou, P, 2016).

1.5 Παράγοντες που ελκύουν και προωθούν την Καινοτομία

Ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει πιέσεις για τη δημιουργία νέων δημόσιων υπηρεσιών με όλο και περισσότερο περιορισμένους πόρους. Αυτό έχει οδηγήσει σε αύξηση του ενδιαφέροντος από επαγγελματίες και ακαδημαϊκούς για περισσότερη καινοτομία στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, η κατανόησή μας για τις πηγές της καινοτομίας στα δημόσια όργανα παραμένει ανεπαρκής. (Clausen et.al. 2020) Με κίνητρο αυτό το κενό, οι Clausen et.al. ανέπτυξαν ένα εννοιολογικό μοντέλο του τρόπου με τον οποίο οι πηγές ώθησης και έλξης επιτρέπουν την καινοτομία στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Το κλειδί της θεωρίας τους είναι ότι οι πηγές ώθησης και έλξης της καινοτομίας ενεργοποιούνται από τις ικανότητες καινοτομίας. Η εμπειρική ανάλυση προσφέρει ισχυρή υποστήριξη για τον κεντρικό ρόλο που διαδραματίζει η ικανότητα καινοτομίας στην ενεργοποίηση των πηγών ώθησης και έλξης της καινοτομίας στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. (Clausen et.al. 2020)

Η τεχνολογική καινοτομία καθοδηγείται βασικά από τη ζήτηση της αγοράς. Οι ικανότητες και οι αντιδράσεις του οργανισμού στα σήματα της αγοράς δεν αποτέλεσαν πρωταρχικό σημείο εστίασης. Το άρθρο των Clausen et.al. ενσωματώνει την έρευνα για την καινοτομία στο δημόσιο τομέα με τις υπάρχουσες θεωρίες για την καινοτομία εντός των οργανισμών για να παρέχει μια κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανωτικές ικανότητες αλληλεπιδρούν με την τεχνολογική ώθηση και την ώθηση της ζήτησης. Το συνδυασμένο πλαίσιο της τεχνολογικής ώθησης, της ώθησης των ικανοτήτων και της ώθησης της ζήτησης μπορεί να παράσχει ένα πρακτικό πλαίσιο για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής για την τόνωση της καινοτομίας εντός των οργανισμών του δημόσιου τομέα. (Clausen et.al., 2020, σελίδες 4-5)

Σε πολλές χώρες, ο δημόσιος τομέας δέχεται σοβαρές πιέσεις από διάφορες νέες προκλήσεις, όπως οι προαναφερθείσες προκλήσεις της γήρανσης του πληθυσμού και της αύξησης του χρέους. Η καινοτομία έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει όχι μόνο την αποτελεσματικότητα αλλά και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων των οργανισμών

του δημόσιου τομέα (de Vries et al. 2016). Περαιτέρω, η καινοτομία μπορεί να αυξήσει την οργανωτική απόδοση (Damanpour et al. 2009) και την παραγωγικότητα (Arundel et al. 2015), και ως εκ τούτου τη νομιμότητα και την εμπιστοσύνη των δημόσιων οργανισμών (Verhoest et al. 2007- Lægreid et al. 2011).

Ο δημόσιος τομέας είναι πολύ διαφορετικός από τον ιδιωτικό τομέα, όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι ο πρώτος δεν διαθέτει αγορές και ότι χρειάζεται δημοκρατική/δημόσια λογοδοσία (Potts and Kastle 2010, Nählinder 2013), γεγονός που μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ενοικιοιολογούνται οι παράγοντες ώθησης και έλξης και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν την καινοτομία. Έτσι, η εξέταση των παραγόντων ώθησης και έλξης στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα μπορεί να προωθήσει τη θεωρητική κατανόηση του ρόλου των παραγόντων ώθησης και έλξης στη δημιουργία Καινοτομίας γενικότερα.

Οι πηγές ώθησης της καινοτομίας αναφέρονται σε εσωτερικά παραγόμενες πρωτοβουλίες, όπως η έρευνα και η ανάπτυξη, ή σε βελτιώσεις που εμπνέονται από υπάρχουσες τεχνολογίες. Αντίθετα, οι πηγές έλξης είναι προσπάθειες που οδηγούνται από τους καταναλωτές, όπως ο εντοπισμός κενών στην αγορά και η ανάπτυξη προϊόντων για την κάλυψή τους. Οι οργανωτικές ικανότητες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στο να επιτραπεί στις πηγές ώθησης να εισέλθουν στον οργανισμό και να γίνουν μέρος της διαδικασίας καινοτομίας. Ο ρόλος των ικανοτήτων είναι να προάγουν μια κουλτούρα καινοτομίας και να καλλιεργούν ένα περιβάλλον που ευνοεί τη δημιουργικότητα. Η ανάπτυξη ικανοτήτων πραγματοποιείται μέσω της κατάρτισης και της εκπαίδευσης, η οποία διδάσκει το προσωπικό να σκέφτεται κριτικά και να αξιολογεί τους εσωτερικούς παράγοντες του οργανισμού του, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών, των διαδικασιών και των συστημάτων που αφορούν την καινοτομία. **Ουσιαστικά, μια ικανότητα καινοτομίας επιτρέπει σε έναν οργανισμό του δημόσιου τομέα να ανταποκρίνεται στις εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών του.** (Clausen et.al.,2020,σελίδες 4-5)

Ωστόσο, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα διαφέρουν ως προς την ικανότητά τους να καινοτομούν. Οι δημόσιοι οργανισμοί απαιτούν ευελιξία και ευρωστία, για να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της κοινωνίας και, ως εκ τούτου, η ικανότητα καινοτομίας είναι απαραίτητη. **Οι Clausen et.al. παραθέτουν ένα πλαίσιο ικανοτήτων ταχείας καινοτομίας το οποίο παρέχει ένα χρήσιμο τρόπο για την εξέταση των διαφόρων πτυχών και έχει τέσσερις βασικές συνιστώσες: ηγεσία και στρατηγική, ανάπτυξη ικανοτήτων, διαδικασίες και συστήματα και κουλτούρα και κίνητρα.** Το πλαίσιο μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό τομέων προς βελτίωση και στην

ανάπτυξη τρόπων ενσωμάτωσης καινοτόμων πρακτικών στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. (Clausen et.al., 2020, σελίδες 3-4)

Η μελέτη των Clausen et. al. σχετικά με την ένταση της καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς επισημαίνει ότι η αποτελεσματική ηγεσία, η καλλιέργεια μιας κουλτούρας φιλικής προς την καινοτομία, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η δημιουργία αποτελεσματικών διαδικασιών συμβάλλουν στην ανάπτυξη της καινοτομίας. Ομοίως, οι πηγές έλξης της καινοτομίας, όπως η ανατροφοδότηση από τα ενδιαφερόμενα μέρη και ο εντοπισμός ανεκπλήρωτων αναγκών, απαιτούν επίσης τις κατάλληλες οργανωτικές συνθήκες για να είναι αποτελεσματικές. **Η καινοτομία στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα δεν είναι απλώς ένα τεχνικό ζήτημα, αλλά ένα κοινωνικό-οργανωτικό ζήτημα.** Οι Clausen et.al. παροτρύνουν για περαιτέρω έρευνα τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής του δημοσίου τομέα . (Clausen et.al., 2020, σελίδες 11-12)

1.6 Μη ψηφιακή Public to Public Ανοικτή καινοτομία

Η μη ψηφιακή Public to Public Ανοικτή Καινοτομία αναφέρεται στην κυβερνητική μεταρρύθμιση μέσω της αναδιοργάνωσης της χωρικής, θεσμικής, λειτουργικής ή επιχειρησιακής κλίμακας, η οποία αποσκοπεί στην υπέρβαση του γεωγραφικού, διοικητικού και πολιτικού κατακερματισμού και δίνει τη δυνατότητα σε κυβερνητικές υπηρεσίες από διαφορετικές περιοχές, τομείς και δικαιοδοσίες να συναντηθούν μεταξύ τους και να συνεργαστούν, προκειμένου να κατανοήσουν τα δημόσια προβλήματα σε ανώτερη κλίμακα και να επιδιώξουν νέες λύσεις για τα προβλήματα (Ward et al. 2018).

Για παράδειγμα, υπό τις καθοδηγήσεις της κεντρικής κυβέρνησης στην Κίνα, οι γεωγραφικά γειτονικές πόλεις σχηματίζουν αστικά συγκροτήματα και οι αρχηγοί των πόλεων συναντώνται τακτικά για να συζητούν και να διαπραγματεύονται διασυνοριακές συμφωνίες για την αντιμετώπιση της περιφερειακής ρύπανσης. Επίσης, στην Κίνα, η Κρατική Φορολογική Διοίκηση και το Υπουργείο Επιστήμης και Τεχνολογίας συνεργάζονται μέσω της ενσωμάτωσης των αντίστοιχων λειτουργιών τους σχετικά με τη φορολογική αναθεώρηση και την αναγνώριση επιστημονικών και τεχνολογικών επιτευγμάτων, προκειμένου να διαμορφώσουν κοινές πολιτικές για τη μείωση της φορολογίας για τις αναγνωρισμένες υψηλής τεχνολογίας επιχειρήσεις. (Mu, de Jong, and Koppenjan 2019).

1.6.1 Ψηφιακή Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα μεταξύ Δημόσιων Φορέων

Η ψηφιακή Δημόσια προς Δημόσια Ανοικτή Καινοτομία απαιτεί συνήθως διαδικασίες αλληλεπίδρασης μέσω τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ), αντίθετα με την μη ψηφιακή προσέγγιση που βασίζεται σε αλληλεπιδράσεις πρόσωπο προς πρόσωπο. Σε αυτό το πλαίσιο, οι κυβερνητικοί φορείς συνεργάζονται για τη δημιουργία διαδικτυακών πλατφορμών και την ανταλλαγή πληροφοριών προκειμένου να παρέχουν βελτιωμένες δημόσιες υπηρεσίες. Ένα παράδειγμα αυτής της προσέγγισης είναι η ψηφιακή πλατφόρμα "GOV.UK" στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου οι πολίτες μπορούν να έχουν πρόσβαση σε όλες τις κυβερνητικές υπηρεσίες μέσω μιας ενιαίας πύλης. Αντίστοιχα, στην Αυστρία, η υπηρεσία "no-stop shop" παρέχει προληπτικές υπηρεσίες χωρίς την ανάγκη χρήσης έντυπων αιτήσεων, ενσωματώνοντας δεδομένα από πολλές κυβερνητικές υπηρεσίες και εξοικονομώντας έτσι χρόνο και διαδικαστικές ενέργειες από τους πολίτες. (Scholta et al. 2019).

1.6.2 Μη ψηφιακή Ανοικτή καινοτομία Δημοσίου με πολίτη

Η μη ψηφιακή Ανοικτή Καινοτομία ως απόρροια συνεργασίας του Δημοσίου με τον Πολίτη εντοπίζεται σε καταστάσεις όπου άτομα ή ομάδες πολιτών εμπλέκονται εντατικά σε οποιαδήποτε από τις διαδικασίες σχεδιασμού, διαχείρισης, παροχής και/ή αξιολόγησης των δημόσιων υπηρεσιών (Osborne, Radnor, and Strokosch 2016).

Στην βιβλιογραφία που διερευνήθηκε, ο όρος-ομπρέλα που αναφέρεται σε μια τέτοια Ανοικτή Καινοτομία είναι η συμπαραγωγή. Οι Voorberg, Bekkers και Tummers (2015) θεωρούν ότι η συμπαραγωγή και η συν-δημιουργία είναι έννοιες που μπορούν να αντιμετωπιστούν ανταλλάξιμα, αλλά άλλοι ερευνητές, όπως οι Brandsen, Steen και Verschuere (2018), υποστηρίζουν ότι υπάρχουν διαφορές: "Όταν οι πολίτες συμμετέχουν στον γενικό σχεδιασμό μιας υπηρεσίας, ενδεχομένως ακόμα και στην έναρξή της, τότε αυτό αποτελεί συν-δημιουργία, ενώ εάν συμμετέχουν στον σχεδιασμό της υπηρεσίας κατά τη διάρκεια μεταγενέστερων φάσεων του κύκλου [πολιτικής], τότε αυτό είναι συμπαραγωγή". Αυτοί οι ερευνητές δημιουργούν επιπλέον τυπολογίες για να διακρίνουν τη συμπαραγωγή. Οι Osborne, Radnor και Strokosch (2016) εξετάζουν τόσο την εθελοντική όσο και την ακούσια συμμετοχή των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες και διακρίνουν τρεις μορφές: την καταναλωτική συμπαραγωγή, τη συμμετοχική συμπαραγωγή και την ενισχυμένη συμπαραγωγή. Αντίστοιχα, οι Loeffler και Bovaird (2019) επισημαίνουν τη σημασία της πραγματικής κατανομής της εξουσίας και

δημιουργούν το μοντέλο των τεσσάρων "Co", που περιλαμβάνει τη συν-ανάθεση, τον συν-σχεδιασμό, τη συν-αξιολόγηση και τη συν-παράδοση.

1.6.3 Η ψηφιακή ανοικτή καινοτομία δημόσιου - πολιτών

Η ψηφιακή ανοικτή καινοτομία δημόσιου-πολιτών καθοδηγείται από την πρόοδο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των ψηφιακών τεχνολογιών, που προωθούν οι κυβερνήσεις για να αξιοποιήσουν το "crowdsourcing" για τη δημιουργία καλύτερων δημόσιων υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος (Liu 2017). «Το crowdsourcing ορίζεται αρχικά ως η πράξη ενός οργανισμού που αναλαμβάνει μια λειτουργία που κάποτε εκτελούνταν από τους ίδιους τους υπαλλήλους του οργανισμού και την αναθέτει σε άτομα εκτός του οργανισμού μέσω μιας ανοικτής πρόσκλησης στο διαδίκτυο» (Jeff 2006).

Οι μελετητές αναγνωρίζουν διάφορες λειτουργίες του crowdsourcing στον δημόσιο τομέα. Πρώτον, ένας σημαντικός στόχος του crowdsourcing είναι η ενεργή συμμετοχή των πολιτών στην παραγωγή δημόσιων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, το σύστημα 311 στις ΗΠΑ επιτρέπει στους πολίτες να υποβάλλουν αιτήματα για μη επείγοντα θέματα της τοπικής αυτοδιοίκησης, όπως αναφορές για λακκούβες ή φώτα δρόμου (Clark, Brudney, and Jang 2013). Δεύτερον, οι κυβερνήσεις χρησιμοποιούν το crowdsourcing για να επιλύσουν προβλήματα, όπως στο "Challenge.gov", όπου η ομοσπονδιακή κυβέρνηση των ΗΠΑ προωθεί ανοικτές προσκλήσεις για την υποβολή προτάσεων για δημόσια προβλήματα (Mergel 2018- Mergel and Desouza 2013). Τρίτον, το crowdsourcing χρησιμοποιείται ως εργαλείο για τη διαμόρφωση πολιτικής, όπως στην περίπτωση της "πρόκλησης της γραφειοκρατίας" από την κεντρική κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου για τη διενέργεια ρυθμιστικών μεταρρυθμίσεων και την ηλεκτρονική νομοθεσία (Lodge and Wegrich 2015).

1.6.4 Μη ψηφιακή Ανοικτή Καινοτομία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα

Η μη ψηφιακή Ανοικτή Καινοτομία δημόσιου-ιδιωτικού τομέα συναντάται συνήθως στις κρατικές προμήθειες δημόσιων υπηρεσιών ή έργων υποδομής από ιδιώτες.

Παρόλο που υπάρχουν πολλοί όροι για την περιγραφή της διαδικασίας σύναψης συμβάσεων (π.χ. συνεργασίες δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, Crispeels, Willems, and Scheerlinck 2018- καινοτομίες δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, Smith, Sochor, and Karlsson 2019- δίκτυα δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, van Gestel et al. 2008-

συμπαράγωγη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, James and Jilke 2020), ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος όρος είναι οι συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Αυτός ο όρος απεικονίζει τη διαδικασία σύναψης συμβάσεων ως μια διαρκή συνεργασία (βάσει μακροπρόθεσμης σύμβασης) μεταξύ κυβερνήσεων και ιδιωτών, στο πλαίσιο της οποίας αναπτύσσουν από κοινού καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες και μοιράζονται τους κινδύνους, το κόστος και τους πόρους που συνδέονται με αυτά (Savas, 2000).

Ένα καινοτόμο σχέδιο "Μοντέλο συνδυασμού" για την εντατική και αποτελεσματική χρήση της γης γεννιέται για την επίλυση της έλλειψης χώρου στο λιμάνι του Ρότερνταμ, μέσω της συνύφανσης των Συνεργασιών Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα, ώστε να αξιοποιηθούν πλήρως τα κυβερνητικά πλεονεκτήματα (υπευθυνότητα και ευθύνη) και τα ιδιωτικά πλεονεκτήματα (αποτελεσματικότητα και τεχνογνωσία) (van Ham και Korpenjan 2001).

1.6.5 Ψηφιακή Ανοικτή Καινοτομία Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Με την αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορικής και του διαδικτύου, υπάρχουν εναλλακτικές επιλογές για τις κυβερνήσεις όσον αφορά την εξωτερική ανάθεση δημόσιων υπηρεσιών (McBride et al. 2019). Σε αντίθεση με την εφαρμογή μιας αυστηρά προδιαγεγραμμένης και τυποποιημένης διαδικασίας αναζήτησης προμηθευτών, οι πρωτοβουλίες για τα ανοικτά κυβερνητικά δεδομένα χρησιμοποιούνται πλέον ως εναλλακτική λύση στις αιτήσεις υποβολής προτάσεων. Μέσω αυτών των πρωτοβουλιών, παρέχεται η δυνατότητα στους επιχειρηματικούς κλάδους να αποκτήσουν νέες γνώσεις σχετικά με τα δημόσια προβλήματα και να αναπτύξουν καινοτόμες εφαρμογές λογισμικού ή άλλα ψηφιακά προϊόντα με σκοπό τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών (Chatfield and Reddick 2017- Gascó-Hernández et al. 2018).

Η επισκόπησή των Mu, R., & Wang, H. εντοπίζει δύο μοντέλα ψηφιακής Ανοικτής Καινοτομίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα: Το ένα είναι οι καινοτομίες με πρωτοβουλία ιδιωτών που καθοδηγούνται από τη χρήση των Ανοικτών Κυβερνητικών Δεδομένων (Janssen et al. 2017). Ένα παράδειγμα αποτελεί το "Climate FieldView" της Climate Corporation, το οποίο επιτρέπει στους γεωργούς να παίρνουν αποφάσεις σχετικά με τις γεωργικές τους δραστηριότητες, βασιζόμενοι σε ανοικτά δεδομένα από την Εθνική Μετεωρολογική Υπηρεσία, τη Γεωλογική Υπηρεσία των ΗΠΑ και την Εθνική Υπηρεσία Αεροναυτικής και Διαστήματος (Mu, R., & Wang, H., 2022).

Το άλλο μοντέλο είναι τα **hackathons πολιτών που διοργανώνονται με πρωτοβουλία της κυβέρνησης** (Yuan and Gascó-Hernández 2019). Τα αστικά hackathons είναι εκδηλώσεις με περιορισμένη διάρκεια (συνήθως ώρες ή ημέρες), κατά τις οποίες πολίτες και επιχειρήσεις συνεργάζονται εντατικά για τη δημιουργία νέων εφαρμογών λογισμικού που ανταποκρίνονται σε δημόσιες προκλήσεις, έχοντας πρόσβαση σε κυβερνητικά δεδομένα. Τα Civic hackathons συνήθως συνδυάζονται με χρηματικά ή άλλα είδη ανταμοιβών για τον νικητή, όπως αναφέρεται στο παράδειγμα του 48ωρου hackathon "Canadian Open Data Experience". Ο νικητής αυτού του hackathon δημιούργησε την εφαρμογή "newRoots", σχεδιασμένη για τη βοήθεια νέων μεταναστών και των τρέχοντων κατοίκων στην εύρεση μιας νέας γειτονιάς που να ταιριάζει με τα εργασιακά τους ενδιαφέροντα και τη διαθεσιμότητα κατοικίας (Johnson and Robinson 2014). (Palumbo et.al., 2023)

Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση των Mu et. al. (2022) διαπίστωσε ότι η ψηφιακή ανοικτή καινοτομία έχει περισσότερες δυνατότητες, αλλά αντιμετωπίζει και περισσότερα εμπόδια, συμπεριλαμβανομένων νομικών, ηθικών, τεχνικών και οργανωτικών ζητημάτων. Οι αποτελεσματικές στρατηγικές διακυβέρνησης για την ψηφιακή ανοικτή καινοτομία θα πρέπει να αντιμετωπίζουν αυτά τα εμπόδια, να ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων και να προωθούν την κοινή χρήση ανοικτών δεδομένων. **Οι συγγραφείς προτείνουν ότι η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη πρακτικών εργαλείων και πλαισίων για την υποστήριξη της εφαρμογής της ψηφιακής ανοικτής καινοτομίας στο δημόσιο τομέα** (Mu, R., & Wang, H., 2022).

Η βιβλιογραφική επισκόπηση της εργασίας των Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2022) ανέδειξε ότι μια διακυβέρνηση, προκειμένου να υποστηρίξει καινοτόμες διαδικασίες στο δημόσιο τομέα, οφείλει να εστιάσει στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης, στηριζόμενη σε τεχνολογικά εργαλεία και υποστηριζόμενη από ηγέτες που διαθέτουν καθαρούς στόχους.

Οι βασικές συνιστώσες μιας αποτελεσματικής διακυβέρνησης στο πλαίσιο των συνεργατικών διαδικασιών καινοτομίας στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνουν: ανοικτή κουλτούρα καινοτομίας, δημιουργία εμπιστοσύνης και κοινής κατανόησης, εταιρική σχέση, ανταλλαγή πληροφοριών, συγκέντρωση πόρων, σαφείς στόχοι και αναγνώριση αποτελεσμάτων. (Lopes, A. V., & Farias, J. S., 2022, σελίδες 3-4) Βλέπε πινακάκι σελ 121 Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2022).

Η ανάλυση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα έλαβε ώθηση από τις διοικητικές αλλαγές της δεκαετίας του 1990, κατά την εμφάνιση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NPM). Αυτές οι αλλαγές επιδίωκαν τη βελτίωση της απόδοσης και τη μείωση του κόστους (Damanpour et al., 2009), καθώς και την επίτευξη αποτελεσματικότητας και ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες (Arundel et al., 2015).

Σε αντίθεση με τον «μανατζεραλισμό» και την εστίαση στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών που συστήνεται από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, οι τωρινές κυβερνήσεις, ευθυγραμμιζόμενες με τις αρχές της Νέας Δημόσιας Υπηρεσίας (New Public Service (NPS) και της Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης (New Public Governance NPG), αναζητούν, μέσα από τη συνεργασία με τους πολίτες, νέες λύσεις που θα αποσκοπούν στην αναγνώριση των προβλημάτων, στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών (Denhardt and Denhardt, 2015; Osborne, 2006). Συνεπώς, η αλληλεπίδραση και η συνεργασία μεταξύ διάφορων δρώντων είναι εγγενή χαρακτηριστικά της καινοτομίας στον τομέα των υπηρεσιών, που αντιπροσωπεύουν μια διαδικασία, η οποία δεν είναι μόνο διεγερτική, αλλά είναι επίσης απαραίτητη για τη διαδικασία της καινοτομίας. (Agger and Sørensen, 2018; Hartley et al., 2013; Lewis et al., 2018).

Έτσι, οι μελέτες που έχουν διεξαχθεί έχοντας ως αντικείμενο τη συν-δημιουργία και την ανοιχτή καινοτομία προσφέρουν τις κύριες πηγές γνώσεων όσον αφορά στην ανάπτυξη στρατηγικής συνεργατικής καινοτομίας (Hartley et al., 2013).

Στο δημόσιο τομέα, η έννοια της συνεργατικής καινοτομίας φέρνει στο προσκήνιο συζητήσεις για το σχηματισμό «δικτυακής κυβέρνησης»... στην οποία η πρόληψη των δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να βελτιωθεί μέσα από την αλληλεπίδραση διαφόρων δρώντων.

Αποτελεί γενική παραδοχή το γεγονός ότι η ιστορία διδάσκει και συνεπώς είναι εύλογο το γεγονός ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι μπορούν να αποκομίσουν διδάγματα από προηγούμενες επιτυχημένες και αποτυχημένες εμπειρίες συνεργατικής καινοτομίας στον δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, μπορούν να μάθουν για τα σημεία αδυναμίας προηγούμενων διαδικασιών, τους τρόπους βελτίωσης της επικοινωνίας και της συνεργασίας, καθώς και για το πώς μπορούν να δημιουργήσουν μια ανοιχτή κουλτούρα καινοτομίας στο χώρο εργασίας τους. (Palumbo, R. et al., 2023)

Τα χαρακτηριστικά της διακυβέρνησης που υποστηρίζουν τη διαδικασία της συνεργατικής καινοτομίας στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνουν ανοιχτό πνεύμα, δημιουργία περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς, οικοδόμηση εμπιστοσύνης,

αποτελεσματική επικοινωνία, οικοδόμηση εταιρικών σχέσεων, κινητοποίηση πόρων, ανάπτυξη ξεκάθαρων στόχων και αναγνώριση των αποτελεσμάτων. Τα τεχνολογικά εργαλεία, όπως οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες και άλλα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της δραστηριότητας της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα. Η παρακολούθηση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για την προώθηση της ανοιχτής και συνεργατικής καινοτομίας στο δημόσιο τομέα. (Liu H., 2017)

Αναλυτικότερα οι Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2022) **συνοψίζουν τη διαδικασία της συνεργατικής καινοτομίας σε τέσσερις κατηγορίες:** Η πρώτη φέρει ως τίτλο **«Εσωτερικά χαρακτηριστικά των οργανισμών»** και περιλαμβάνει την εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης, την πολιτική υποστήριξη, τη στρατηγική ευθυγράμμιση, την κουλτούρα συνεργασίας, την αυτονομία και ρύθμιση λίγων νομοθετικών περιορισμών, και την εσωτερική γνώση. Η δεύτερη φέρει ως τίτλο: **«Οργανωσιακές σχέσεις»** και περιλαμβάνει πλουραλισμό και διεπιστημονικότητα, συνεργασία και αμοιβαία ευθύνη, συμμετοχή σχετικών φορέων και ανθρώπων με εξουσιοδότηση λήψης αποφάσεων, επίσημες συμβάσεις, συνεχής προσαρμοστικότητα στις σχέσεις. Η τρίτη κατηγορία φέρει ως τίτλο **«Εργαλεία και στρατηγικές για συμμετοχή των πολιτών»** και περιλαμβάνει: εργαλεία διαμεσολάβησης (τεχνολογικά εργαστήρια και εργαστήρια καινοτομίας), διάλογο, επικοινωνία και διαμοίραση πληροφοριών, διαφάνεια και εμπιστοσύνη, ξεκάθαρη αναγνώριση των προβλημάτων, αναγκών και στόχων, ξεκάθαρη αναγνώριση της δυνατότητας αξιοποίησης και των οφελών, την εκμάθηση και την εξέλιξη των δυνατοτήτων, τη διαχείριση των προσδοκιών, τον ορθό προσδιορισμό των κινήτρων, τον αλτρουισμό, την πολιτική δέσμευση και την ενημέρωση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των πολιτών. Η τέταρτη και τελευταία κατηγορία της δομικής πυραμίδας της διαδικασίας της συνεργατικής καινοτομίας φέρει ως τίτλο: **«Διευθυντικοί ρόλοι και ηγετικές πρακτικές»** και περιλαμβάνει δέσμευση και παραδειγματική ηγεσία, ικανότητα να κινητοποιήσεις, να αναθέσεις και να κατανοήσεις τους εργαζομένους, ικανότητα συντονισμού, ικανότητα ανάλυσης και διεκπεραίωσης, ικανότητα ανάληψης ρίσκων. (Lopes, A. V., & Farias, J. S. 2022).

Αξιοσημείωτη παρατήρηση είναι ότι οι τρεις πρώτες κατηγορίες, ήτοι τα «Εσωτερικά χαρακτηριστικά των οργανισμών», οι «Οργανωσιακές σχέσεις» και τα «Εργαλεία και οι στρατηγικές για συμμετοχή των πολιτών» είναι πυλώνες με δυνατότητα αλληλεπίδρασης, ενώ στη βάση της πυραμίδας βρίσκεται ο τέταρτος πυλώνας «Διευθυντικοί ρόλοι και ηγετικές πρακτικές», ο οποίος και δίνει ώθηση και πληροφορία

παίζοντας περισσότερο το ρόλο του συντονιστικού οργάνου που εξαίρει το παράδειγμα προς μίμηση.

« Όπως τονίστηκε από τους Grotenbreg και Van Buuren (2018), οι αρχές χρειάζεται να χρησιμοποιήσουν όλες τις δυνατότητες τους για να υποστηρίξουν τη διαδικασία της συνεργατικής καινοτομίας: τη ρυθμιστική ικανότητα, την προσαρμοστικότητα των πολιτικών και των κανόνων, την ικανότητα διεκπεραίωσης, την αύξηση της βιωσιμότητας εφαρμογής λύσεων, αναλυτική ικανότητα, παροχή των απαραίτητων πληροφοριών, ικανότητα συντονισμού, ευθυγράμμιση προσδοκιών και επίτευξη στόχων». σελ 122 Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2022).

Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε Οι Lopes και Farias (2020) ανέδειξαν εργαλεία και στρατηγικές διακυβέρνησης για την παραδοσιακή συμμετοχή των πολιτών στη δημόσια καινοτομία, γεγονός που δημιουργεί το ερώτημα του κατά πόσο είναι αποτελεσματικές και για την ψηφιακή συμμετοχή των πολιτών στη δημόσια καινοτομία. (Mu, R., & Wang, H., 2022).

Η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης εμπεριέχει σημαντικά οφέλη για ολόκληρη την κοινωνία.... Πώς μπορούμε να οικοδομήσουμε συναίνεση όχι μόνο σε σχέση με τους στόχους μιας μεταρρυθμιστικής προσπάθειας αλλά και σε σχέση με τις ίδιες τις αξίες επί των οποίων οι στόχοι αυτοί θεμελιώνονται; ...Πώς μπορούμε να εξασφαλίσουμε την κατανόηση όχι μόνο των αναμενόμενων αποτελεσμάτων μιας μεταρρύθμισης αλλά και των εναλλακτικών επιλογών μη μεταρρύθμισης; πώς θα μεταδώσει τα μηνύματα της μεταρρύθμισης και με ποιον τρόπο θα πραγματοποιήσει τις αλλαγές. Η πεποίθηση ότι οι κυβερνήσεις έχουν χάσει την επαφή τους με τις ανάγκες των πολιτών έχει υπονομεύσει την κοινή εμπιστοσύνη προς αυτές. Προκειμένου να συμβαδίσει με τις προσδοκίες, μια κυβέρνηση θα πρέπει να προσεγγίσει περισσότερο προδραστικά (proactively) την επίλυση των προβλημάτων, κατανοώντας πολύ γρήγορα τις επιθυμίες των πολιτών και αλλάζοντας τον τρόπο με τον οποίο συναλλάσσεται μαζί τους, προκειμένου να ικανοποιήσει τις επιθυμίες αυτές. Οι κυβερνήσεις έχουν ανάγκη να ξανακερδίσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών παρέχοντας περισσότερες επιλογές, μεγαλύτερη διαφάνεια και δημοκρατία. (OECD, Government of the Future, 2001)

Οι κυβερνήσεις των κρατών-μελών του ΟΟΣΑ ανακαλύπτουν μια νέα αναγκαιότητα επικοινωνίας με τους πολίτες. Ο ολοένα αυξανόμενος κατακερματισμός και η διαφοροποίηση των κοινωνικών ομάδων συνεπάγονται ότι οι κυβερνήσεις θα πρέπει να αναζητήσουν νέους τρόπους σύνδεσης με τους πολίτες. Μια κυβέρνηση θα πρέπει να εκμεταλλευτεί όσο το δυνατόν περισσότερο τις ευκαιρίες για να επικοινωνήσει

«πρόσωπο με πρόσωπο» με τους πολίτες της, μέσω των νέων τεχνολογιών και των νέων διαύλων επικοινωνίας (διαδίκτυο, καλωδιακή τηλεόραση κ.λπ.). Επί του παρόντος, οι περισσότερες μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης δεν προκύπτουν από την έγκαιρη κατανόηση νέων αναγκών, αλλά μάλλον ως απάντηση στις κρίσεις που κατά καιρούς δημιουργούνται όταν αυτές οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται. Η πρόκληση για τις κυβερνήσεις είναι να μετατοπίσουν την δράση τους από ευκαιριακές προς περισσότερο στρατηγικές μεταρρυθμίσεις: να αναπτύξουν σαφές όραμα, να δημιουργήσουν συνεκτικούς δεσμούς με τους συνομιλητές τους, να χαράξουν τακτικές για την επίτευξη των αποτελεσμάτων και να μεταδώσουν το όραμα αυτό και τα προσδοκώμενα οφέλη. (OECD 2001)

«Οι πολίτες ενδιαφέρονται για τα αποτελέσματα μιας μεταρρύθμισης, αλλά όχι απαραίτητα και για τη διαδικασία. Προκειμένου να κερδηθεί η υποστήριξη της κοινής γνώμης για μια μεταρρυθμιστική προσπάθεια θα πρέπει όχι μόνο να επιλεγεί θεματολογία για την οποία οι πολίτες ενδιαφέρονται αλλά επίσης και να εξασφαλιστεί η εμπιστοσύνη των πολιτών στο θετικό αποτέλεσμα όπου αναμένεται να οδηγήσουν οι ενέργειες της κυβέρνησης». (OECD 2001)

«Κάθε χώρα διαθέτει διαφορετικό θεσμικό σχήμα για τη διαμόρφωση και καθοδήγηση ενός μεταρρυθμιστικού έργου. Όσο περισσότερο αποκεντρωμένο είναι το σχήμα αυτό, τόσο σημαντικότερο είναι να λειτουργούν συμπληρωματικά τυπικοί και άτυποι δίαυλοι επικοινωνίας, ούτως ώστε να διατηρείται η συνοχή της προσπάθειας». (OECD 2001)

2 «Έξυπνες Κυβερνήσεις» - Δημιουργία Δημόσιας Αξίας

2.1 Συνδημιουργία - Νέα Δημόσια Διοίκηση - Μετά Νέα Δημόσια Διοίκηση

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, οι μεταρρυθμίσεις της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (ΝΔΔ) προσπάθησαν να διευρύνουν τη συμμετοχή των χρηστών των δημόσιων υπηρεσιών, επιτρέποντάς τους να επιλέγουν ελεύθερα μεταξύ των παρόχων (παιδικό σταθμίο, σχολεία, νοσοκομεία κ.λπ.) (Hood, 1991), διατηρώντας παράλληλα τον ιεραρχικό έλεγχο με τη χρήση συναλλακτικών συμβάσεων υπηρεσιών.

Οι χρήστες των δημόσιων υπηρεσιών συχνά θεωρούνταν ως πελάτες με συγκεκριμένες ανάγκες και απαιτήσεις, χωρίς ωστόσο να έχουν κάποιον ρόλο στον σχεδιασμό των υπηρεσιών αυτών. Αυτή η προσέγγιση θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι αμβλύνηκε κατά την εποχή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NPM), παρά τις επιστημονικές προτάσεις της Elinor Ostrom και άλλων (βλ. Ostrom και Ostrom, 1971- Ostrom, 1973- Ostrom και Whitaker, 1973- Parks et al., 1981). Μετά την περίοδο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, το ενδιαφέρον επανασταθμίστηκε προς την ενεργό συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία συμπαραγωγής υπηρεσιών, καθώς αποτέλεσε απάντηση στους οικονομικούς περιορισμούς, την ανάγκη για καινοτόμες λύσεις σε πολύπλοκα προβλήματα και την ανάγκη αποκατάστασης της εμπιστοσύνης στη δημόσια διακυβέρνηση μετά την οικονομική κρίση.

Αυτή η έμπνευση εν μέρει προήλθε από τις πρακτικές των ιδιωτικών εταιρειών παροχής υπηρεσιών, οι οποίες αναγνώρισαν την αξία που προσθέτουν οι πελάτες στις υπηρεσίες που προσφέρουν. Η φύση υψηλής πίεσης υπηρεσιών του δημόσιου τομέα καθιστά αυτήν την ανακάλυψη ιδιαίτερα σημαντική για τους επαγγελματίες που ερευνούν τη συμμετοχή των χρηστών στη διαδικασία συμπαραγωγής υπηρεσιών, καθώς αυτό μειώνει το κόστος, διασφαλίζει την προσαρμογή των δημόσιων υπηρεσιών στις ανάγκες των χρηστών και προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες στους χρήστες. Αναγνωρίζοντας ότι όχι μόνο οι χρήστες αλλά και οι εθελοντές, οι κοινοτικές οργανώσεις και ένα ευρύτερο οικοσύστημα φορέων μπορούν να συμβάλουν εποικοδομητικά στις δημόσιες λύσεις, η ώθηση για την ενεργό συμμετοχή των πολιτών και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων στη δημόσια διακυβέρνηση έχει εξαπλωθεί σε ένα ευρύτερο φάσμα τομέων.

Η συμπαραγωγή επικρατεί όλο και περισσότερο ως διοικητική στρατηγική για την αντιμετώπιση προβλημάτων που είναι δύσκολο να καθοριστούν και ακόμη πιο δύσκολο να επιλυθούν (Bason 2010), καθώς και ως πολιτική στρατηγική για τον σχεδιασμό νέων πολιτικών αντιμετωπίζοντας νέες προκλήσεις (Ansell and Torfing, 2017). Παρόλο που αρχικά συνδεόταν με την παραγωγή υπηρεσιών και αφορούσε μόνο συγκεκριμένους χρήστες και παρόχους, η έννοια της συνδημιουργίας έχει ευρύτερη εφαρμογή στον τομέα της δημόσιας διακυβέρνησης και περιλαμβάνει πλέον ένα ευρύτερο φάσμα φορέων, δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα, υπάρχουν τρεις στόχοι σύμφωνα με τους Ansell, C., & Torfing, J. (2021): Ο πρώτος είναι η αναγνώριση ότι η συνδημιουργία επεκτείνει την έννοια της συνεργατικής διακυβέρνησης. Ο δεύτερος στόχος είναι η ανάπτυξη ενός νέου τύπου "γενεσιουργού διακυβέρνησης" που αποσκοπεί στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων μέσω της δημιουργίας φυσικών και ψηφιακών πλατφορμών για τη δημιουργία χώρων συνδημιουργίας. Οι Prahalad και Ramaswamy

(2002, 2004) υπογραμμίζουν ότι η αλληλεπίδραση επιχείρησης-καταναλωτή έχει γίνει τόπος δημιουργίας και εξαγωγής αξίας. Ορίζοντας τη συν-δημιουργία ως μια διαδικασία που εστιάζει στο πρόβλημα και αποσκοπεί στη δημιουργία νέων και καινοτόμων αποτελεσμάτων δημόσιας αξίας, είναι δυνατόν να αντιληφθούμε τη συν-δημιουργία ως εργαλείο δημόσιας διακυβέρνησης με στόχο την κινητοποίηση και την αξιοποίηση των κοινωνικών πόρων- για παράδειγμα, με τη συμμετοχή των σχετικών και επηρεαζόμενων φορέων στον επανασχεδιασμό ολοκληρωμένων συστημάτων υπηρεσιών, την επίλυση κακών προβλημάτων και την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων σχεδιασμού και πολιτικής ως απάντηση σε νέες και δύσκολες συνθήκες.

Παρά τη συνεχή αναφορά στη συνδημιουργία στο πλαίσιο της δημόσιας διακυβέρνησης, φαίνεται ότι εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικά εμπόδια στον τρόπο που αντιμετωπίζεται από τους δημόσιους διαχειριστές και τους εκλεγμένους πολιτικούς. Μια πρόσφατη ποιοτική έρευνα που διεξήχθη σε τρεις σκανδιναβικούς δήμους κατέδειξε ότι, ενώ η συνδημιουργία εμφανίζεται φυσικά σε επίπεδο διοικητικής παροχής υπηρεσιών και σχεδιασμού αυτών, οι διαχειριστές και οι πολιτικοί εκπρόσωποι είναι πιο δύσπιστοι όσον αφορά την εφαρμογή της συνδημιουργίας σε κοινωνικά ζητήματα και πολιτικές αποφάσεις (Bentzen et al., 2019).

Στο επίπεδο της διοίκησης, η συνδημιουργία εφαρμόζεται κυρίως σε θέματα αστικής ανάπτυξης, όπου η συγκέντρωση τοπικών πόρων και υποστήριξης είναι κρίσιμη. Ωστόσο, η εμπιστοσύνη στην επαγγελματική εμπειρογνώμοσύνη της γραφειοκρατίας καθιστά τη συνδημιουργία μια πρωτοβουλία που δεν έχει ενσωματωθεί πλήρως στη νοοτροπία των τοπικών διοικήσεων, παρά τη δήλωση δέσμευσης για τη συνδημιουργία. Τα εμπόδια για τη συνδημιουργία σε πολιτικό επίπεδο είναι ακόμη πιο σημαντικά. Σύμφωνα με τους Bentzen και συνεργάτες (2019), οι παραδοσιακές αντιλήψεις για την πολιτική ηγεσία δημιουργούν σημαντικά εμπόδια στη συνδημιουργία πολιτικής. Ορισμένοι τοπικοί πολιτικοί φαίνεται να πιστεύουν ότι η συνδημιουργία αποδυναμώνει την πολιτική εντολή που λαμβάνουν από τους ψηφοφόρους, καθώς δίνει προνομιακή επιρροή σε μικρές ομάδες πολιτών στη διαμόρφωση δημόσιων λύσεων. Άλλοι πολιτικοί πιστεύουν ότι η πολιτική συνίσταται κυρίως στην καθιέρωση προτεραιοτήτων μέσα στα πλαίσια του προϋπολογισμού, παρά στην προσπάθεια ικανοποίησης των πολιτών μέσω ενός μακροπρόθεσμου διαλόγου που δίνει την εντύπωση ότι οι πολίτες μπορούν να επηρεάσουν όλες τις αποφάσεις (Bentzen et al., 2019).

Τέλος, υπάρχουν πολιτικοί που εξισώνουν την πολιτική ηγεσία με την εδραίωση μιας στενής πολιτικής πλειοψηφίας παρά με την εξεύρεση κοινού εδάφους για την κοινή επίλυση προβλημάτων. Ένα άλλο εμπόδιο συνίσταται στις προσδοκίες των διοικητικών

υπαλλήλων σχετικά με τον ρόλο των πολιτικών. Ορισμένοι διοικητικοί υπάλληλοι αναμένουν ότι οι πολιτικοί θα καθορίσουν τα γενικά οράματα και τους στόχους που απαντούν στα ερωτήματα "τι" και "γιατί", ώστε αυτοί να μπορέσουν να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τα συγκεκριμένα σχέδια και τους στόχους, αντιμετωπίζοντας το "πώς". Ο αναμενόμενος καταμερισμός εργασίας μεταξύ των πολιτικών που διαμορφώνουν τους στόχους και των διοικητικών υπαλλήλων που τους υλοποιούν διαταράσσεται από τις διαδικασίες συνδημιουργίας στις οποίες τα προβλήματα, οι στόχοι και οι λύσεις προσαρμόζονται αμοιβαία κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης.

Ένα ακόμα εμπόδιο αφορά την ανεπάρκεια θεσμικών δομών που θα παρέχουν χώρους συνδημιουργίας, στους οποίους θα συμμετέχουν πολιτικοί, πολίτες και ενδιαφερόμενοι φορείς, προκειμένου να αναπτύξουν δημιουργικές διαδικασίες για την επίλυση προβλημάτων. (Ansell C. & Torfing J. 2021)

2.2 Η σχέση της συνδημιουργίας με τη συνεργατική διακυβέρνηση

Αφού λοιπόν καταδείξαμε τη σημασία της συνδημιουργίας για τη δημόσια διακυβέρνηση, αναγνωρίζουμε ότι η ιδέα ότι οι δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς αλληλεπιδρούν κατά τη δημιουργία της δημόσιας διακυβέρνησης αποτελεί κεντρικό στοιχείο της έρευνας για τη δημόσια διοίκηση από την πρωτοποριακή εργασία του Hecló (1978), η οποία απηχεί προγενέστερες εργασίες των Cater (1964) και Freeman (1958).

Οι πρώτες έρευνες για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα, ωστόσο, επηρεάστηκαν από τις μεταρρυθμίσεις της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και επικεντρώθηκαν σε μεγάλο βαθμό στον ρόλο των διευθυντών ως καινοτόμων (Borins, 2000).

Η δημόσια καινοτομία έχει πρόσφατα αρχίσει να εστιάζει στη σημασία της συμμετοχής ευρύτερων ομάδων ενδιαφερομένων σε συλλογικές διαδικασίες καινοτομίας (Sørensen and Torfing, 2011- Torfing, 2016), και έχει αρχίσει να εξετάζει πώς ο δημόσιος τομέας μπορεί να εκμεταλλευτεί νέες καινοτόμες στρατηγικές, όπως το crowdsourcing (Brabham, 2015) και την ανοικτή καινοτομία (Mergel and Desouza, 2013). Επιπλέον, παρατηρείται μια αυξανόμενη προσοχή στην "κοινωνική καινοτομία" και την "καινοτομία από τη βάση", οι οποίες υπογραμμίζουν τη σημασία της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας από τη βάση για την επίτευξη κοινωνικών στόχων (Westley and Antadze, 2010- Smith et al, 2016). Μέσω αυτών των ιδεών, η συν-δημιουργία αποτελεί μια

στρατηγική που συνδυάζει τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα για την καινοτομία προς όφελος της δημόσιας αξίας.

Επιπλέον, η συν-δημιουργία υπογραμμίζει την αξία της αξιοποίησης του κατανεμημένου χαρακτήρα της καινοτομίας. (Brown and Wyatt, 2010- Manzini, 2014). Με τη στάση αυτή, η συν-δημιουργία θεωρεί ότι η καινοτομία βασίζεται στην κατανεμημένη εμπειρία, γνώση, πόρους και προοπτική των χρηστών, των πολιτών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών, οι οποίοι θεωρούνται ότι έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν στη δημιουργική επίλυση προβλημάτων όταν συγκεντρώνονται με τρόπους που αυξάνουν την πιθανότητα ανακάλυψης και εφαρμογής της κοινωνικής καινοτομίας (Brown and Wyatt, 2010- Manzini, 2014).

Μια τρίτη πτυχή της συν-δημιουργίας είναι ότι υιοθετεί μια προληπτική στρατηγική. Η ατζέντα για τη συνεργατική διακυβέρνηση έχει αναπτυχθεί από την ανησυχία για τη διαμεσολάβηση των συγκρούσεων μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών, την οργάνωση της αποτελεσματικής συνεργασίας πέρα από τομεακά και θεσμικά σιλό και την επίτευξη συναίνεσης για τις αποφάσεις και τις δράσεις του δημόσιου τομέα (Huxham and Vangen, 2013). Έχει κατανοηθεί ως διορθωτικό μέτρο στους περιορισμούς των αντιπαραθετικών και διαχειριστικών τρόπων διακυβέρνησης, που υπόσχεται ένα "συνεργατικό πλεονέκτημα" για τη σύμπραξη (Huxham and Vangen, 2013). Ως αποτέλεσμα, οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν συχνά "αποτύχει" στη συνεργασία. Η συν-δημιουργία οραματίζεται την κατανεμημένη καινοτομία ως μια προληπτική στρατηγική για την κινητοποίηση της κατά τα άλλα ανεκμετάλλευτης εμπειρίας, γνώσης, πόρων και προοπτικών για τους σκοπούς της κοινωνικής καινοτομίας και της δημιουργίας δημόσιας αξίας (Huxham and Vangen, 2013).

Η συνδημιουργία αποτελεί μια προληπτική στρατηγική που επωφελείται από τις εμπειρίες της συνεργατικής διακυβέρνησης και της κατανεμημένης ή ανοικτής καινοτομίας. Αν και η έρευνα για την κατανεμημένη καινοτομία έχει κυρίως επικεντρωθεί στον ιδιωτικό τομέα, πολλές από τις αρχές και τις πρακτικές της είναι εφαρμόσιμες και στον δημόσιο τομέα. Ένα σημαντικό μάθημα είναι η ανάγκη να διανέμονται τα εργαλεία και οι πόροι της καινοτομίας στις κοινότητες των χρηστών, με τη διαμεσολάβηση να αποτελεί συνήθως κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία. Επιπλέον, η κατανεμημένη καινοτομία εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες για παράλληλο πειραματισμό και ανταλλαγή γνώσεων, ενισχύοντας τη διαδικασία καινοτομίας (Sabel and Zeitlin, 2008).

Συνοψίζοντας, οι Ansell, C., & Torfing, J. (2021) οραματίζονται ότι η συν-δημιουργία κατοικεί στην εννοιολογική θέση που βρίσκεται στη διασταύρωση της συνεργατικής διακυβέρνησης, της δημόσιας και κοινωνικής καινοτομίας και της κατανεμημένης καινοτομίας. Η συν-δημιουργία αντιπροσωπεύει έναν τύπο συνεργατικής διακυβέρνησης που στοχεύει στην αξιοποίηση της κατανεμημένης καινοτομίας και στη σύνδεση της δημόσιας και κοινωνικής καινοτομίας προς τη δημιουργία δημόσιας αξίας.

2.2.1 Προς μια παραγωγική διακυβέρνηση;

Παρατηρείται ότι η συνδημιουργία είναι διαδεδομένη σε πολλούς τομείς πολιτικής και σε διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης σε πολλές χώρες παγκοσμίως. Ιδιαίτερα, η πρακτική αυτή έχει εφαρμοστεί επιτυχώς στον αστικό σχεδιασμό και στον τομέα της υγείας, ενώ παρουσιάζει αυξημένη διάδοση σε τοπικό επίπεδο σε σχέση με περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Ωστόσο, παρά την ευρεία διάδοσή της, η συνδημιουργία εξακολουθεί να μην έχει καθιερωθεί ως κυρίαρχη πρακτική στη δημόσια διακυβέρνηση. Ένας λόγος για αυτό είναι η έλλειψη σταθερής και ολοκληρωμένης θεσμικής υποστήριξης και πλαισίου για τη συνδημιουργία, το οποίο θα επέτρεπε σε διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη να συνεργάζονται και να συντονίζουν τις δράσεις τους. Ως εκ τούτου, προτείνεται η ανάπτυξη πλατφορμών και χώρων που θα ενθαρρύνουν και θα διευκολύνουν την πρακτική της συνδημιουργίας στο πλαίσιο της δημόσιας διακυβέρνησης. Ενώ στο παρελθόν οι δημόσιοι οργανισμοί και οι διαχειριστές προσπαθούσαν να κινητοποιήσουν τους δικούς τους πόρους από την άποψη των προϋπολογισμών, των υπαλλήλων και της γνώσης όταν αποσκοπούσαν στην επίλυση δημόσιων προβλημάτων και καθηκόντων, η στρατηγική στροφή στη συνδημιουργία ενθαρρύνει τους δημόσιους οργανισμούς και τους διαχειριστές να δημιουργήσουν πλατφόρμες που μπορούν να συμβάλουν στην κινητοποίηση ενός ευρέος φάσματος δημόσιων και ιδιωτικών φορέων και να διευκολύνουν τη συνεργατική αλληλεπίδραση για τη δημιουργία κοινών και ίσως ακόμη και καινοτόμων λύσεων.

Οι στόχοι και οι λύσεις δεν προκαθορίζονται εξ αρχής, αλλά υπόκεινται σε διαβουλεύσεις που συνδυάζουν την επίκληση γεγονότων και γνώσεων, την επιχειρηματολογία που βασίζεται στην επιχειρηματολογία και την παθιασμένη διατύπωση αξιών και ταυτοτήτων.

Αντίθετα, η στρατηγική θα πρέπει να είναι γενεσιουργός και να αξιοποιεί τις εντάσεις που ενυπάρχουν στις αναδυόμενες και διαδραστικές διαδικασίες, διευκολύνοντας τη ρυθμισμένη αυτορρύθμιση μέσω της καλλιέργειας αμοιβαίων εξαρτήσεων, της διαμόρφωσης ορίων, της διαμόρφωσης της αλληλεπίδρασης, της αξιοποίησης των πόρων και της κατανομής των ηγετικών ικανοτήτων.

" Παραγωγική " σημαίνει απλά " τείνει να παράγει ". Εδώ, ο Zitttrain έχει υποστηρίξει ότι η δύναμη του διαδικτύου προέρχεται από τη γενεσιουργότητά του, η οποία "δηλώνει τη συνολική ικανότητα μιας τεχνολογίας να παράγει απρόσκλητη αλλαγή που καθοδηγείται από μεγάλα, ποικίλα και ασυντόνιστα ακροατήρια" (2006: 1980). Ως εκ τούτου, το διαδίκτυο επιτρέπει στους χρήστες να αξιοποιήσουν πόρους που τους επιτρέπουν να κατασκευάσουν νέες ψηφιακές δομές επικοινωνίας και να δημιουργήσουν νέες λύσεις σε προβλήματα που μοιράζεται ένα συγκεκριμένο κοινό. Εμπνεόμενοι από αυτή την παρατήρηση, υποστηρίζουμε ότι η συν-δημιουργία βασίζεται σε έναν νέο τύπο γενεσιουργού διακυβέρνησης που αποσκοπεί στο να φέρει πολλά μέρη μαζί για να συμμετάσχουν σε παραγωγικό μετασχηματισμό. Ορίζουμε την παραγωγική διακυβέρνηση ως "διακυβέρνηση που διευκολύνει και επιτρέπει την ανάδυση παραγωγικής αλληλεπίδρασης μεταξύ κατανεμημένων φορέων" (Ansell and Torfing, 2021).

Η Google και η Apple αντιπροσωπεύουν παραδείγματα πλατφορμών που επιτρέπουν στους χρήστες να συνεργαστούν για τη δημιουργία νέων λύσεων, οι οποίες δεν επηρεάζονται ή δεν καθορίζονται από τη συγκεκριμένη πλατφόρμα που τις φιλοξενεί. Ο δημόσιος τομέας μπορεί να αξιοποιήσει ψηφιακές πλατφόρμες για να προωθήσει τη συνδημιουργία δημόσιας αξίας. Αυτές οι πλατφόρμες επιτρέπουν σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς να συναντώνται στο διαδίκτυο, να ανταλλάσσουν γνώσεις και πληροφορίες, να συζητούν πιθανές λύσεις και να σχεδιάζουν δράσεις για την επίλυση κοινών προβλημάτων. Επιπλέον, οι φυσικές υποδομές, όπως δημόσιες βιβλιοθήκες ή πολιτιστικοί χώροι, μπορούν να λειτουργήσουν ως σημεία συνάντησης για τη διοργάνωση συζητήσεων και εργαστηρίων σχετικά με προβλήματα ή ιδέες που αφορούν την κοινότητα. Για παράδειγμα, στην πόλη Aarhus της Δανίας, η βιβλιοθήκη Dokk1 έχει γίνει κέντρο συνάντησης για διαφορετικούς φορείς που συνεργάζονται για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής στην πόλη (Ansell and Torfing, 2021).

Ωστόσο, ενώ αυτοί κάνουν σαφή διάκριση μεταξύ φόρουμ επικοινωνίας και διαβούλευσης και χώρων λήψης αποφάσεων και κοινής δράσης, εμείς υποστηρίζουμε ότι η διαβούλευση και η λήψη αποφάσεων είναι αλληλένδετες, δεδομένου ότι της λήψης αποφάσεων συνήθως προηγείται η διαβούλευση και το κίνητρο για τη συμμετοχή στη διαβούλευση είναι η επιθυμία να επιτευχθεί συμφωνία και τελικά να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις.

Εν ολίγοις, οι αρένες διευκολύνουν τον πειραματισμό και επιτρέπουν στους κατανεμημένους φορείς να συμμετέχουν στη συνδημιουργία αποτελεσμάτων δημόσιας

αξίας. Η ανατροφοδότηση από τη χρήση μιας συγκεκριμένης πλατφόρμας και η συστηματική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε μικρές αλλαγές στην πλατφόρμα που ενισχύουν τα δημιουργικά της αποτελέσματα.

Στον τομέα της διοικητικής επίλυσης προβλημάτων, τα Living Labs συχνά χρησιμοποιούνται ως πλατφόρμες για την προώθηση της συνεργατικής καινοτομίας σε αστικά περιβάλλοντα και την προώθηση της βιώσιμης διαβίωσης. Αυτές οι πλατφόρμες δημιουργούν μακροπρόθεσμα συνεργατικά περιβάλλοντα με έμφαση στον χρήστη και υιοθετούν μια προσέγγιση συνδημιουργίας που προωθεί τον πειραματισμό σε πραγματικά περιβάλλοντα (Reimer et al., 2012). Ο Mulder (2012) μελετά τρεις περιπτώσεις Living Labs που είχαν ως στόχο να δώσουν τη δυνατότητα στους πολίτες του Ρότερνταμ να συνδιαμορφώσουν την πόλη τους. Σε μία από τις περιπτώσεις, ο Δήμος του Ρότερνταμ κατασκεύασε αφηγήσεις σχετικά με τις ανάγκες των υπηρεσιών με βάση τη γνώμη των πολιτών, οι οποίες στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν ως οριακά αντικείμενα που επέτρεψαν σε πολίτες, φοιτητές πανεπιστημίου, ιδιωτικές επιχειρήσεις και δημόσιους υπαλλήλους να προβληματιστούν σχετικά με την ανάγκη για καινοτομία στις υπηρεσίες σε αρένες που φιλοξενούνται από τις επτά δημοτικές υπηρεσίες.

Η συν-δημιουργία νέων υπηρεσιών είναι μια διαδικασία που τροφοδοτείται από τη μετατροπή των δημόσιων πληροφοριών σε ανοικτά δεδομένα, επιτρέποντας σε όλους τους ενδιαφερόμενους να συμμετέχουν στη δημιουργία λύσεων (Sorensen & Torfing, 2019). Η υποστήριξη για τη συνδημιουργία στο μέλλον αυξάνεται όταν οι πολίτες και οι φορείς έχουν πρόσβαση σε ανοικτές πλατφόρμες και δεδομένα (Janssen et al., 2012).

Ένα παράδειγμα που αποδεικνύει την αποτελεσματικότητα των ζωντανών εργαστηρίων είναι η περίπτωση του Δήμου Gentofte στη Δανία, όπου η διαδραστική πολιτική ηγεσία ενισχύεται μέσω πλατφόρμας που φέρνει πολιτικούς και πολίτες σε διάλογο για τη συνδημιουργία πολιτικών λύσεων (Sørensen και Torfing, 2019).

Επιπλέον, ο σχεδιασμός των πλατφορμών διευκολύνει τη συνεργατική διακυβέρνηση, βιωσιμότητα και ο αντίκτυπος αυτών των πλατφορμών στην πρακτική της δημιουργικής διακυβέρνησης, διευκολύνοντας την αλληλεπίδραση μεταξύ διαφόρων φορέων (Ansell και Torfing, 2021). Ωστόσο, απαιτείται περαιτέρω έρευνα για να αξιολογηθεί η βιωσιμότητα και ο αντίκτυπος αυτών των πλατφορμών στην πρακτική της δημιουργικής διακυβέρνησης.

2.3 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία, που εισήχθη για πρώτη φορά από τον James V. Downton το 1973 και περαιτέρω αναπτύχθηκε από τον James MacGregor Burns το 1978, αναφέρεται σε ένα στυλ ηγεσίας όπου η ικανότητα να εμπνέει και να κινητοποιεί τους ακόλουθους επιτρέπει να επιτύχουν περισσότερα από ό,τι πιστεύαν αρχικά ότι ήταν δυνατό. (Man, J. K., Embracing Transformational Leadership: Trends and Examples in the Public Sector, <https://www.civilservicecollege.org.uk/news-embracing-transformational-leadership-trends-and-examples-in-the-public-sector-470>) Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διαθέτουν τέσσερα βασικά στοιχεία, τα οποία συχνά αναφέρονται ως τα "τέσσερα Ι": (Michigan State University, The 4 "I's" of Transformational Leadership, <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/4-is-of-transformational-leadership/>, Last Updated July 1, 2022)

Ιδεολογική Επίδραση ("Idealized Influence"): Δρουν ως πρότυπα, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό μέσω των πράξεών τους. Αποδεικνύουν υψηλή ακεραιότητα, ηθική συμπεριφορά και συνέπεια στις αποφάσεις τους, επιδεικνύοντας τις αξίες που προωθούν στους ακόλουθούς τους. (Man, J. K., Embracing Transformational Leadership: Trends and Examples in the Public Sector, <https://www.civilservicecollege.org.uk/news-embracing-transformational-leadership-trends-and-examples-in-the-public-sector-470>)

Κίνητρα Έμπνευσης ("Inspirational Motivation"): Θέτουν ένα σαφές και πειστικό όραμα, ενθαρρύνοντας τους άλλους να εργαστούν προς αυτή την κατεύθυνση. Διατυπώνουν υψηλές προσδοκίες και εκφράζουν την εμπιστοσύνη τους στις ικανότητες των ακολούθων τους να επιτύχουν τους κοινούς στόχους. Με αυτόν τον τρόπο, ενθαρρύνουν την αίσθηση του σκοπού, τον ενθουσιασμό και την αισιοδοξία στην ομάδα. (Man, J. K., Embracing Transformational Leadership: Trends and Examples in the Public Sector, <https://www.civilservicecollege.org.uk/news-embracing-transformational-leadership-trends-and-examples-in-the-public-sector-470>, Last reached February 2024)

Πνευματική Πρόκληση ("Intellectual Stimulation"): Προωθούν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την κριτική σκέψη μεταξύ των ακολούθων τους. Αμφισβητούν την υφιστάμενη κατάσταση, προάγοντας τον ανοιχτό διάλογο και εκτιμώντας τις διαφορετικές απόψεις. Δημιουργούν ένα περιβάλλον μάθησης όπου οι ακόλουθοι νιώθουν άνετα να παίρνουν ρίσκα και να εξερευνούν νέες ιδέες. (Man, J. K., Embracing Transformational Leadership: Trends and Examples in the Public Sector,

<https://www.civilservicecollege.org.uk/news-embracing-transformational-leadership-trends-and-examples-in-the-public-sector-470>, Last reached February 2024)

Εξατομικευμένη αντιμετώπιση (Individualized Consideration): Επιδεικνύουν γνήσια φροντίδα και ενδιαφέρον για τις ανάγκες και την προσωπική ανάπτυξη των οπαδών τους. Επενδύουν στην ανάπτυξη των οπαδών τους, παρέχουν καθοδήγηση και δημιουργούν ευκαιρίες ανάπτυξης. (Michigan State University, The 4 “I’s” of Transformational Leadership, <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/4-is-of-transformational-leadership/>, Last Updated July 1, 2022)

2.4 Η σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο δημόσιο τομέα

Στο δημόσιο τομέα, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική λόγω της δυνατότητάς της να οδηγήσει σε θετικές αλλαγές, να ενισχύσει την οργανωτική απόδοση και να βελτιώσει την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η τακτική αυτοκριτική συνηγορεί στην αξιολόγηση του ηγετικού στυλ, των δυνατών σημείων του ηγέτη καθώς και τον εντοπισμό τομέων που χρήζουν βελτίωσης. Με την ενεργητική ακρόαση, είναι δυνατή η κατανόηση των συναισθημάτων και των προοπτικών της ομάδας. Είναι χρέος η ενημέρωση για τις τάσεις του κλάδου, τις βέλτιστες πρακτικές και τις αναδυόμενες τεχνολογίες και η ενθάρρυνση των μελών της ομάδας να κάνει το ίδιο. Ο μετασχηματιστής ενθαρρύνει την καινοτομία δημιουργώντας ένα ασφαλές περιβάλλον, όπου τα μέλη της ομάδας μπορούν να μοιράζονται τις ιδέες τους, να αναλαμβάνουν ρίσκα και να μαθαίνουν από τις αποτυχίες. Επίσης, επικοινωνούν με διαφάνεια την κατάσταση του οργανισμού και τις αποφάσεις που λαμβάνουν. Με τον ανοιχτό διάλογο προσκαλούνται οι διαφορετικές απόψεις και πρέπει να παρέχονται οι απαραίτητοι πόροι και η υποστήριξη για τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων, παρέχοντας εξατομικευμένη υποστήριξη και καθοδήγηση.

Οι επικοινωνιακές δραστηριότητες που διεξάγονται μέσω των ιστότοπων, του ενδοδικτύου, των ιστολογίων, των ηλεκτρονικών ενημερωτικών δελτίων, των συναντήσεων και του έντυπου υλικού γίνονται ουσιαστικές πτυχές που επηρεάζουν την ποιότητα της εσωτερικής επικοινωνίας (Ingelmo Palomares et al., 2018), καθώς παρέχουν νέες ευκαιρίες για την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων, τη δημιουργία σχέσεων, τη διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και τη διασύνδεση μεταξύ των εργαζομένων.

Οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης παρέχουν ένα αμφίδρομο συμμετρικό σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας (Ingelmo Palomares et al., 2018), και διευκολύνουν τη διάδοση των μηνυμάτων των οργανισμών στους εργαζόμενους σχετικά με ατομικά και οργανωτικά θέματα, την εξασφάλιση επαρκούς ροής πληροφοριών και την κάλυψη των αναγκών επικοινωνίας των εργαζομένων.

Για την αντιμετώπιση της κρίσης, οι εργαζόμενοι μπορούν να κινητοποιηθούν ως δέκτες των μηνυμάτων και ως αποστολείς. ... οι ηγέτες μπορούν να επικοινωνούν με διαφάνεια την κατάσταση του οργανισμού για να λαμβάνουν άμεσα ανατροφοδότηση από τους εργαζόμενους.

Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές νόρμες και δημιουργούν περιβάλλοντα που προάγουν την πολυμορφία και τη δικαιοσύνη. Αυτό ενθαρρύνει την κοινωνική ευθύνη και τη λήψη ηθικών αποφάσεων, εξασφαλίζοντας ότι οι οργανισμοί συμβάλλουν θετικά στην ευρύτερη κοινότητα. Τέλος, η μετασχηματιστική ηγεσία ανταποκρίνεται σε παγκόσμιες προκλήσεις, όπως η κλιματική αλλαγή και οι κρίσεις δημόσιας υγείας, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και τη δημιουργικότητα. Αυτό ενισχύει την ανθεκτικότητα και επιτρέπει στις ομάδες να αναπτύξουν καινοτόμες λύσεις σε πιεστικά παγκόσμια θέματα. (Man, J. K., Embracing Transformational Leadership: Trends and Examples in the Public Sector, <https://www.civilservicecollege.org.uk/news-embracing-transformational-leadership-trends-and-examples-in-the-public-sector-470>, Last reached February 2024)

2.4.1 Κατανοώντας τις ανάγκες των πολιτών μέσω της διαβούλευσης - Η περίπτωση της μονάδας Service First Unit

Προκειμένου να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες των πολιτών και να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση, η μονάδα Service First Unit του Υπουργικού Συμβουλίου της Μ. Βρετανίας προώθησε τη δημιουργία μιας Αντιπροσωπείας Πολιτών (People's Panel). Η Αντιπροσωπεία αυτή αποτελείται από 5.000 πολίτες που επιλέγονται τυχαία από ολόκληρη τη χώρα, κατά τρόπο ώστε να συγκροτούν μια αντιπροσωπευτική ομάδα του πληθυσμού (με κριτήρια ηλικίας, κοινωνικού περιβάλλοντος, περιοχής κ.λπ.) Τα μέλη της Αντιπροσωπείας συμμετέχουν σε συζητήσεις για τους τρόπους με τους οποίους παρέχονται οι δημόσιες υπηρεσίες και για το πώς τα σχήματα εξυπηρέτησης αυτά μπορούν να βελτιωθούν σύμφωνα με τις ανάγκες των πολιτών, παρά από την πλευρά των εσωτερικών συστημάτων. Η

Αντιπροσωπεία λειτουργεί, κατ' αυτόν τον τρόπο, ως μια «ανθρώπινη δεξαμενή» της οποίας τα μέλη μπορούν να συμμετέχουν σε έρευνες και διαβουλεύσεις ποσοτικού ή ποιοτικού χαρακτήρα για διάφορες θεματικές περιοχές. Έτσι η κυβέρνηση έχει τη δυνατότητα να διαπιστώνει στάσεις και αντιλήψεις της κοινής γνώμης σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, να διερευνά ενδεχόμενες αιτίες για μεταρρυθμίσεις και να εξετάζει τις απόψεις τόσο εκείνων που χρησιμοποιούν όσο και εκείνων που δεν χρησιμοποιούν συγκεκριμένες υπηρεσίες. (OECD, 2001)

Για να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πολιτών, η κυβέρνηση θα πρέπει να μεταδώσει στο κοινό την ανάγκη της μεταρρύθμισης, τη διαδικασία της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας και τις επιτυχίες της. Η μετάδοση των μηνυμάτων αυτών είναι ευθύνη τόσο των κυβερνητικών αξιωματούχων όσο και των πολιτικών ηγετών. (OECD 2001)

Η πειστική παρουσίαση της ανάγκης για μεταρρύθμιση εμπεριέχει την παρουσίαση των αξιών και των στόχων που βρίσκονται στη βάση του μεταρρυθμιστικού οράματος, αλλά από την άλλη πλευρά και τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των φόβων που εκφράζει η κοινή γνώμη. Μια επιτακτική αναφορά στις κοινές αξίες δημιουργεί συναισθηματικούς δεσμούς με τους πολίτες, καθώς αντανάκλα τις δικές τους επιθυμίες, ενώ ταυτόχρονα ωθεί τα στελέχη της διοίκησης να υπερκεράσουν τη στενή γραφειοκρατική οπτική. Η δημόσια παρουσίαση της ίδιας της διαδικασίας μεταρρύθμισης, από την άλλη πλευρά, βοηθά τα διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν το ρόλο τους στο μεταρρυθμιστικό έργο, έτσι ώστε να διατηρηθεί η συνοχή της προσπάθειας, και επιπροσθέτως υποδεικνύει ένα χρονοδιάγραμμα για την ολοκλήρωση των αποτελεσμάτων. Τέλος, η ανάδειξη των επιτυχιών μιας μεταρρύθμισης εδραιώνει την εμπιστοσύνη του κοινού και επαυξάνει την στήριξη της προσπάθειας από τους πολιτικούς και τους πολίτες, διατηρώντας κατ' αυτόν τον τρόπο τη ζωτική ορμή της. (OECD 2001)

2.4.2 Γνωρίζουν οι πολίτες ότι η μεταρρύθμιση ήταν επιτυχής ;

Μια σειρά μεταρρυθμίσεων στη Νέα Ζηλανδία η οποία θεωρήθηκε πολύ επιτυχής από την κυβερνητική ηγεσία και τους πολιτικούς σχολιαστές συνέπεσε με μια γενική μείωση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς την κυβέρνηση. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να οφείλεται σε αρκετούς παράγοντες όπως το ότι : 1) η αύξηση της διαφάνειας στις διοικητικές διαδικασίες οδήγησε σε επακόλουθη αύξηση των προσδοκιών του κοινού από αυτές, 2) η μεταρρυθμιστική διαδικασία προχώρησε με ταχύτητα και ευρύτητα εφαρμογής που δεν συμβάδιζαν με την επιθυμία του κοινού για σταδιακή υλοποίηση και 3) η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας οδήγησε σε ένα έλλειμμα κατανόησης, εκ μέρους της κοινής γνώμης, για τη μεταρρυθμιστική προσπάθεια. (OECD 2001)

Κλειδί για την αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί η χρήση καθημερινής γλώσσας και απλών μηνυμάτων, τα οποία να εστιάζονται σε αποτελέσματα βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι κυβερνητικοί ιθύνοντες θα πρέπει να αποφεύγουν αφηρημένες διατυπώσεις και τεχνική φρασεολογία που δεν έχουν ούτε περιεχόμενο ούτε νόημα για το ευρύ κοινό, Το μήνυμα της μεταρρύθμισης πρέπει να είναι ειλικρινές, να επισημαίνει τα πιθανά προβλήματα και τις ενδεχόμενες θυσίες που θα απαιτηθούν και να μην υπόσχεται περισσότερα από όσα μπορούν να επιτευχθούν. (OECD 2001)

Η μεταρρυθμιστική προσπάθεια οφείλει να επιδιώκει τη μακροπρόθεσμη αλλαγή του ύψους διακυβέρνησης μέσω της οργανωσιακής παιδείας των κυβερνητικών στελεχών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, εν μέρει, με την ενσωμάτωση κινήτρων στις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αμείβονται για ενέργειες και αποτελέσματα που συνάδουν προς τους στόχους της μεταρρύθμισης. Η κυβέρνηση θα πρέπει να μειώνει τον κατακερματισμό καθηκόντων και να αποδίδει έμφαση στις συνολικές επιδόσεις της διοίκησης, ενθαρρύνοντας έτσι περισσότερο τη συνεργασία παρά το συντονισμό. (OECD 2001)

2.5 Αλλάζοντας συμπεριφορά και αποφεύγοντας τη μεταρρυθμιστική κόπωση

Αν οι πολίτες δεν γνωρίζουν τις αξίες που υπηρετεί και τους στόχους που έχει θέσει μια μεταρρύθμιση, καθώς και τον δικό τους ρόλο στην προσπάθεια για αλλαγή, τότε δεν έχουν κανένα λόγο να απαγκιστρωθούν από την υφιστάμενη κατάσταση πραγμάτων. Αυτό που θα έχει επιτευχθεί σε αυτή την περίπτωση θα είναι μια μεταρρυθμιστική κόπωση. Ως μεταρρυθμιστική κόπωση μπορεί να οριστεί η κατάσταση στην οποία οι δημόσιοι λειτουργοί εξαντλούνται από την μεταρρυθμιστική προσπάθεια και γίνονται κυνικοί απέναντι σε αυτήν. Με την πάροδο του χρόνου, η κόπωση αυτή μπορεί να «προσβάλει» ακόμη και τις πιο επιτυχημένες προσπάθειες μεταρρύθμισης. Οι κυβερνήσεις μπορούν να επιδιώξουν την αποφυγή της μεταρρυθμιστικής κόπωσης κερδίζοντας την υποστήριξη των ενδιαφερομένων μέσα από συστηματικά σχήματα ανάδρασης και διαβουλεύσεων, ώστε να δημιουργείται ένα αίσθημα «συν-ιδιοκτησίας» για τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες. Η αναγνώριση της καινοτόμου και αποτελεσματικής συμπεριφοράς και η ανάδειξη των επιτυχημένων αποτελεσμάτων βοηθά στη δημιουργία ενός συστήματος κινήτρων που να ανταμείβει την αλλαγή. Αντί να προωθούν ατέρμονες μεταρρυθμίσεις, οι κυβερνήσεις πρέπει να εξελιχθούν σε οργανισμούς που μπορούν να προσαρμόζονται στις αλλαγές. (OECD 2001)

Αντιπρόσωποι στο Συμπόσιο του ΟΟΣΑ το 1999 επεσήμαναν βασικούς παράγοντες για να κερδηθεί η υποστήριξη των εργαζομένων σε μια μεταρρυθμιστική προσπάθεια. Αναλυτικότερα επεσήμαναν ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα καθώς και το οριοθετημένο χρονοδιάγραμμα, να είναι κοινωνικοί των κοινών αξιών της εκάστοτε μεταρρύθμισης καθώς και του ρόλου τους στη διαδικασία αλλαγής, προκειμένου να επιτευχθεί η αφοσίωσή τους. **Η επικοινωνία πρέπει να εστιάζει στις δυνατότητες που δημιουργεί η επιτυχία της μεταρρύθμισης, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο όποιο κόστος υλοποίησής της.** Επιπρόσθετα, θα πρέπει να εντοπιστούν τα στελέχη εκείνα που απολαμβάνουν εμπιστοσύνης και μπορούν να εμπνεύσουν τους υπόλοιπους εργαζόμενους προς το όραμα της αλλαγής.

Η ανταμοιβή της αλλαγής είναι αναγκαία και για αυτό το λόγο θα πρέπει να εισαχθούν κίνητρα για την επιτυχή εφαρμογή της. Τα κίνητρα αυτά μπορούν να συμπεριλαμβάνουν και μη οικονομικές ανταμοιβές, όπως η δημόσια αναγνώριση της επιτυχίας και η παροχή περισσότερης ευχέρειας και υπευθυνότητας σε εκείνους που αποδεικνύουν ότι συμμερίζονται το όραμα της αλλαγής. Επίσης, θα πρέπει να προσφερθεί στους εργαζόμενους η δυνατότητα εκπαίδευσης, ώστε να μπορέσουν να ενταχθούν επιτυχώς στο νέο όραμα.

2.5.1 Η εκπαίδευση ως εργαλείο για την ανάπτυξη της ηγετικότητας - Η περίπτωση της Ομοσπονδιακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης της Γερμανίας

Αναγνωρίζοντας ότι το συνεργατικό ύφος ηγεσίας αποτελεί κλειδί για την ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ των στελεχών, η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης της Γερμανίας έχει διαμορφώσει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης εντός του εργασιακού χώρου που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη συγκεκριμένων ηγετικών ικανοτήτων. Το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει μαθήματα για την παρουσίαση σύγχρονων μεθόδων συνεργασίας και άσκησης ηγεσίας, καθώς και για την αξιοποίηση της άτυπης συνεννόησης μεταξύ των εργαζομένων ως εργαλείου ενός ηγέτη για την αύξηση της αποδοτικότητας. Όλα τα Υπουργεία της Γερμανίας εγγυώνται σήμερα ότι τουλάχιστον ένα τοις εκατό του εργάσιμου χρόνου σε κάθε υπηρεσία έχει σχεδιαστεί να αφιερωθεί σε περαιτέρω εκπαίδευση, με στόχο όλο το προσωπικό να λάβει περίπου 15 ημέρες συνολικής πρόσθετης εκπαίδευσης εντός μιας τριετίας. (OECD 2001)

2.5.2 Αναγνωρίζοντας την επιτυχία - το «Hammer Award»

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, η πρωτοβουλία National Partnership for Re-inventing Government (NPR) του πρώην Αντιπροέδρου Al Gore θέσπισε το «Βραβείο του Σφυριού» («Hammer Award») για ομάδες υπαλλήλων των ομοσπονδιακών υπηρεσιών που δημιουργούσαν πρωτότυπες διαδικασίες ή καινοτομικά προγράμματα για να βοηθήσουν τη διοίκηση να λειτουργεί αποδοτικότερα και να επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα. Η απονομή του βραβείου αυτού εστίαζε σε περιπτώσεις σημαντικών βελτιώσεων όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πολιτών, τις τελικές επιδόσεις, την απλοποίηση διοικητικών διαδικασιών, την εξοικονόμηση χρημάτων και την υποδειγματική επίλυση διοικητικών προβλημάτων. Ο ίδιος ο τίτλος του βραβείου αναφέρεται στο στερεότυπο της αναποτελεσματικής διοίκησης, που συχνά απεικονίζεται ως ένα σφυρί που θα χτυπήσει τα προβλήματα, κοστίζει όμως 400 εκατ. δολάρια. Παραπέμποντας στην εικόνα αυτή, το βραβείο ήταν ένα κορνιζαρισμένο σφυρί αξίας 6 δολλαρίων, μια κονκάρδα και μια συγχαρητήρια επιστολή από τον Αντιπρόεδρο. Περισσότερα από 1.200 τέτοια βραβεία μοιράστηκαν σε ομάδες υπαλλήλων και πολιτών από όλα τα επίπεδα ομοσπονδιακής, πολιτειακής και τοπικής διοίκησης. (OECD 2001)

Τα ηγετικά κυβερνητικά στελέχη διαδραματίζουν κομβικό ρόλο για τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ του σχεδιασμού μιας μεταρρύθμισης και της εφαρμογής της. Τα κράτη-μέλη του ΟΟΣΑ έχουν αξιοποιήσει στελέχη σε πολλά επίπεδα διοίκησης ως ηγέτες μεταρρυθμίσεων. Ο δημόσιος τομέας, γενικά, παρουσιάζει μοναδικές προκλήσεις για την άσκηση της ηγετικότητας. Οι μεταβολές της αποστολής και το ασαφές όραμα της διοίκησης συχνά δημιουργούν σύγχυση στα αναμενόμενα από τις μεταρρυθμίσεις και τα ηγετικά στελέχη. Η εμμονή της δημόσιας διοίκησης στις λεπτομέρειες και η τάση αποφυγής των κινδύνων περιορίζουν την ελευθερία των ηγετών. Επιπροσθέτως, συχνά αναμένεται από τα ηγετικά στελέχη να συνεχίσουν μια μεταρρυθμιστική προσπάθεια εν μέσω αλλαγών στο πολιτικό περιβάλλον. (OECD 2001)

Από την άλλη πλευρά, οι μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα επιτρέπουν την ανάδειξη νέων και ευέλικτων ηγετικών στελεχών. Οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να επικεντρώνονται ξεκάθαρα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων εντοπίζοντας και εκπαιδύοντας εν δυνάμει ηγέτες. Η κυβέρνηση μπορεί να παρέχει κίνητρα για την ανάπτυξη της ηγετικότητας ενθαρρύνοντας την καινοτομία, ανταμείβοντας την επιτυχία και παρέχοντας στους δυνητικούς ηγέτες την ευκαιρία να αναπτύξουν ηγετικές ικανότητες μέσα από το ίδιο το εργασιακό τους αντικείμενο. Οι ηγέτες θα πρέπει να φέρουν ευθύνη για τα αποτελέσματα αλλά να έχουν, ταυτόχρονα, και το δικαίωμα να σφάλλουν. (OECD 2001)

Μπροστά στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που δημιουργούνται από την παγκοσμιοποίηση, τις ταχέως μεταβαλλόμενες τεχνολογίες, τις δημογραφικές μεταβολές, τις αυξανόμενες προσδοκίες των πολιτών και τον ανταγωνισμό από τον ιδιωτικό τομέα, οι κυβερνήσεις μαθαίνουν να αναζητούν και να αξιοποιούν αδιάκοπα νέους τρόπους εργασίας (OECD 2001)

Το συμπέρασμα του κειμένου είναι ότι η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη για την κοινωνία, όπως η αύξηση της διαφάνειας, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης του κοινού στο κράτος. Ωστόσο, για να επιτευχθούν αυτά τα οφέλη, απαιτείται η συνεργασία όλων των ενδιαφερόμενων φορέων και η διασφάλιση της συναίνεσης όσον αφορά τους στόχους και τις αξίες της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας

Οι παλιές τεράστιες μονολιθικές λύσεις βάσεων δεδομένων δεν χρειάζεται να αντικατασταθούν με νέες τεράστιες μονολιθικές σύγχρονες λύσεις, αλλά αντίθετα είναι απαραίτητη η χρήση αξιόπιστων, χαλαρά συζευγμένων λύσεων χαμηλού ρίσκου, καθώς έχουν δοκιμαστεί και αποδειχθεί ότι παρέχουν οφέλη σε όλους τους τύπους των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα παγκοσμίως.

Τα ευρήματα των Morf, M., & Bakker, A. B. (2022) δείχνουν ότι όταν οι ηγέτες εκτίθενται σε εργασίες με παρακινητικά χαρακτηριστικά (π.χ. υψηλή σημασία του καθήκοντος, ποικιλία δεξιοτήτων και συνεργασία), αισθάνονται πιο δυνατοί και επιδεικνύουν περισσότερη μετασχηματιστική ηγεσία. Το σθένος του ηγέτη φαίνεται να εκφράζεται με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη μετασχηματιστική ηγεσία όταν οι ηγέτες έχουν υψηλά επίπεδα κοινωνικής ευαισθησίας. Με άλλα λόγια, οι ηγέτες πρέπει να εμπνέονται από το έργο τους για να μπορούν να εμπνεύσουν και τους άλλους, και η φροντίδα τους για το κοινό κάνει τη διαφορά.

3 Η Ψηφιακή επανάσταση στη υπηρεσία της δημόσιας Δράσης. Διοικώντας με δημιουργία επικοινωνιακών καναλιών καινοτομίας.

3.1.1 «Έξυπνες Κυβερνήσεις» - Επικοινωνία της Δημόσιας Αξίας

Τα πρώτα χρόνια, η επανάσταση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) εξαπλώθηκε πολύ γρήγορα σε όλο τον κόσμο και επηρέασε τόσο το δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα. Η έννοια της διακυβέρνησης και της διοίκησης έχει αλλάξει ριζικά τον 21ο αιώνα, καθώς οι οργανισμοί έχουν αρχίσει να υιοθετούν νέες τεχνικές και εργαλεία που θα βοηθούσαν τις κυβερνήσεις να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους. Η έξυπνη κυβέρνηση, από την προαναφερθείσα βιβλιογραφία αναφέρεται ως μια κυβέρνηση, η οποία εφάρμοσε τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τα σχετικά τεχνολογικά εργαλεία πληροφοριών για να επιτρέψει την απρόσκοπτη ροή πληροφοριών σε όλους τους κυβερνητικούς φορείς και έτσι να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες. Επιπρόσθετα επιτρέπει στους πολίτες και τους στις αρχές να έχουν μια ανοιχτή επικοινωνία, με τη βοήθεια της πλατφόρμας ΤΠΕ.

Στους περισσότερους από τους σύγχρονους οργανισμούς, η υιοθέτηση της τεχνολογίας δεν χρησιμοποιείται μόνο για την κάλυψη ορισμένων εγγραφών και για τη συμπλήρωση φορμών, αλλά χρησιμοποιείται και ως εργαλείο που εκτελεί τις λειτουργίες για τον εντοπισμό, τη συσσώρευση, την ανάλυση, τη μέτρηση, την προετοιμασία, την ερμηνεία και την επικοινωνία των δεδομένων και των πληροφοριών τα οποία χρησιμοποιεί η διοίκηση για τον προγραμματισμό των εργασιών της. Χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση και τον έλεγχο μέσα σε έναν οργανισμό και για να διασφαλίσει την κατάλληλη χρήση και τη λογοδοσία για τους πόρους του, είναι πάροχος υπηρεσιών και πρέπει να βεβαιωθεί ότι ο στοχευμένος πληθυσμός χρησιμοποιεί τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Καθορίζει επίσης εάν τα συστήματα θα μπορούσαν να επηρεάσουν την απόδοση των οργανισμών και των υπαλλήλων τους. Οι μεταβλητές που επηρεάζουν την πραγματική χρήση της έξυπνης κυβέρνησης θα πρέπει να ελεγχθούν και να εντοπιστούν. (Fahad Al-Obthani and Ali Ameen, 2019)

3.1.2 Η διάδοση της καινοτομίας

(García-Avilés, J. A., 2020)

Η θεωρία της διάχυσης της Καινοτομίας (Diffusion Of Innovation) είναι το θεμελιώδες έργο του μελετητή της επικοινωνίας και κοινωνιολόγου Everette M. Rogers (1931-2004). Η προαναφερθείσα θεωρία δεν προέκυψε από την έρευνα οποιουδήποτε τεχνολογικού προϊόντος υψηλής τεχνολογίας. Η προέλευσή της μπορεί να εντοπιστεί το 1928, όταν οι ερευνητές άρχισαν να μελετούν πρότυπα υιοθέτησης χρησιμοποίησης υβριδικού καλαμποκιού, από τους αγρότες, που παραγόταν από τον Σταθμό Αγροτικών

Πειραμάτων της Πολιτείας της Αϊόβα. Η έρευνα διάχυσης της Καινοτομίας (Diffusion Of Innovation) βασίζεται σε ορθολογικές θεωρίες της οργανωσιακής ζωής, που υιοθετήθηκαν από την κοινωνιολογία, τη διαχείριση και τη θεωρία της επικοινωνίας. Αναπτύσσει προβλέψεις όσον αφορά στο φαινόμενο της διάχυσης προκειμένου να ενισχύσουν την προώθηση της διάδοσης επιλεγμένων τεχνολογιών. Συνολικά, η θεωρία της Διάχυσης της Πληροφορίας προσπαθεί να εξηγήσει τη λήψη αποφάσεων ή τις προθέσεις υιοθέτησης συγκεκριμένων καινοτομιών από ομάδες που είναι σαφώς καθορισμένες και σχετικά ομοιογενείς. (García-Avilés, J. A., 2020)

Σύμφωνα με τον Rogers, η διάχυση αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία μια νέα ιδέα ή καινοτομία διαδίδεται στα μέλη ενός κοινωνικού συστήματος μέσω συγκεκριμένων καναλιών και με την πάροδο του χρόνου. Αυτή η διαδικασία είναι ένας ειδικός τύπος επικοινωνίας, όπου οι συμμετέχοντες ανταλλάσσουν και μοιράζονται πληροφορίες, προκειμένου να επιτύχουν μια κοινή κατανόηση. Η προσθήκη της καινοτομίας στο μήνυμα καθιστά τη διάχυση ιδιαίτερη, καθώς προκαλεί ένα επίπεδο αβεβαιότητας. Σύμφωνα με τον Rogers, η αβεβαιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι πολλές εναλλακτικές επιλογές σε σχέση με ένα γεγονός και τις πιθανότητες αυτών των επιλογών. Ο Rogers (2003) περιέγραψε τη Διάχυση της Καινοτομίας ως «μια διαδικασία μείωσης της αβεβαιότητας». (Rogers, σελ. 232)

αποτελέσματος που εμπλέκονται στην επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος» (Rogers, σελ. 13). Όμως, όπως υποστηρίζει, μια τεχνολογική καινοτομία «δημιουργεί επίσης ένα άλλο είδος αβεβαιότητας λόγω της καινοτομίας της στο άτομο και το παρακινεί να αναζητήσει πληροφορίες μέσω των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί η νέα ιδέα» (ibid, σελ. 13).

Τέσσερις ερευνητικές παραδόσεις για τη διάχυση και τη βιωσιμότητα των καινοτομιών χαρακτηρίστηκαν ως «έρευνα πρώιμης διάχυσης»: η κοινωνιολογία της υπαίθρου, όπου ο Rogers ξεκίνησε για πρώτη φορά τη θεωρία του με μεγάλη επιρροή, η ιατρική κοινωνιολογία, στην οποία εφαρμόστηκαν παρόμοιες θεωρητικές εξηγήσεις στην κλινική συμπεριφορά των γιατρών, μελέτες επικοινωνίας, οι οποίες αναλύουν την ταχύτητα και την ποιότητα μετάδοσης των ειδήσεων και βελτιώνουν βασικές μεταβλητές, όπως το στυλ του μηνύματος και τη φύση της έκθεσης των στοχευμένων αποδεκτών στα μηνύματα, και το μάρκετινγκ και τα οικονομικά, όπου οι καινοτομίες ήταν συνήθως προϊόντα ή υπηρεσίες και η απόφαση υιοθέτησης θεωρήθηκε ως μια ορθολογική ανάλυση του κόστους και των οφελών από τον επιδιωκόμενο υιοθετητή. (García-Avilés, J. A., 2020)

3.1.3 Το επίκεντρο της διάχυσης της θεωρίας της καινοτομίας

Η διάχυση της θεωρίας της καινοτομίας επικεντρώθηκε κυρίως στα αντιληπτά χαρακτηριστικά των τεχνολογιών και στην κουλτούρα και την ικανότητα καινοτομίας των Οργανισμών που τις υιοθετούν. Ο Rogers (2003) αναφέρει πέντε χαρακτηριστικά μιας καινοτομίας που επηρεάζουν την υιοθέτησή της: το σχετικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τις υπάρχουσες τεχνολογίες, τη συμβατότητα με τις ροές εργασίας και τη γνώση του Οργανισμού, την πολυπλοκότητα για την εφαρμογή, τη δυνατότητα πειραματισμού και την παρατήρηση της ανάπτυξης της καινοτομίας τόσο εντός του Οργανισμού όσο και στους ανταγωνιστές. Οι προσωπικές αντιλήψεις σχετικά με αυτά τα πέντε χαρακτηριστικά προβλέπουν το ποσοστό των ατόμων που θα υιοθετήσουν τις αντίστοιχες καινοτομίες. (García-Avilés, J. A., 2020)

Ο Rogers (2003) πρότεινε ένα μοντέλο διαδικασίας λήψης αποφάσεων για την καινοτομία, προκειμένου να μελετήσει τα στάδια της υιοθέτησης, το οποίο είναι στην ουσία ένα εργαλείο έρευνας της πληροφορίας και της επεξεργασίας αυτής κατά την οποία ένα άτομο έχει κίνητρο να μειώσει την αβεβαιότητα σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα μιας συγκεκριμένης καινοτομίας. (Rogers, 2003)

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων καινοτομίας σύμφωνα με τον Rogers περιλαμβάνει πέντε στάδια: τη γνώση, την πειθώ, την απόφαση, την εφαρμογή και την επιβεβαίωση. Στο στάδιο της γνώσης, ένα άτομο επιδιώκει να μάθει τι είναι η καινοτομία και πώς λειτουργεί. Στα στάδια της πειθούς και των αποφάσεων, ένα άτομο συλλέγει πληροφορίες για να αξιολογήσει την καινοτομία, με στόχο να μειώσει την αβεβαιότητά του ή της σχετικά με τις πιθανές επιπτώσεις της. Το στάδιο της απόφασης οδηγεί σε υιοθέτηση ή απόρριψη της καινοτομίας. Η αναδημιουργία, σύμφωνα με τον Rogers, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο μπορεί να τροποποιήσει ή να αλλάξει μια καινοτομία κατά τη διάρκεια της διαδικασίας υιοθέτησής της. Επιπλέον, πολλά άτομα αξιολογούν μια καινοτομία όχι βασιζόμενα σε επιστημονική έρευνα, αλλά μέσω των υποκειμενικών αξιολογήσεων των ομοτίμων τους που έχουν ήδη υιοθετήσει την καινοτομία. (Rogers, 2003) Οι τελευταίοι λειτουργούν ως κοινωνικά μοντέλα, των οποίων η συμπεριφορά ως προς την καινοτομία τείνει να γίνεται αντικείμενο μίμησης από άλλους στο σύστημά τους.

Τα μοντέλα διάχυσης της πληροφόρησης δεν είναι πολύ συγκεκριμένα και σπάνια αμφισβητούν, εάν η τεχνολογία που μελετήθηκε κάνει τη διαφορά (Wolfe, 1994).

Σύμφωνα με τον Rogers, τα μέλη ενός κοινωνικού συστήματος ταξινομούνται βάσει του βαθμού με τον οποίο υιοθετούν νωρίτερα νέες ιδέες σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη του συστήματος. Η συνέχεια της ικανότητας για καινοτομία διακρίνεται σε πέντε κατηγορίες:

- Καινοτόμοι: Είναι αυτοί που εισάγουν τις καινοτομίες στο σύστημα.
- Πρώτοι που τις υιοθετούν: Είναι οι πρώτοι που εφαρμόζουν τις καινοτομίες.
- Πρώιμη πλειοψηφία: Αντιπροσωπεύει έναν μεγάλο αριθμό ατόμων που υιοθετούν τις καινοτομίες σχετικά σύντομα.
- Καθυστερημένη πλειοψηφία: Οι οποίοι υιοθετούν τις καινοτομίες εκτός οριοθετημένου χρονικού πλαισίου.
- Ετεροχρονισμένοι (Αργόσχολοι): Οι οποίοι "μένουν πίσω" από τους υπόλοιπους στην υιοθέτηση των καινοτομιών.

Αυτές οι κατηγορίες αποτελούν ιδανικούς τύπους που βασίζονται σε παρατηρήσεις της πραγματικότητας και έχουν σχεδιαστεί για να επιτρέψουν συγκρίσεις μεταξύ των μελών του συστήματος. (Rogers, 2003)

3.1.4 Τρέχουσες εξελίξεις στην έρευνα για τη διάχυση της καινοτομίας

Η δύναμη της θεωρίας της διάχυσης της καινοτομίας έγκειται στη χρησιμότητά της και στις πρακτικές της συνέπειες, οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν σε μια ευρεία ποικιλία σεναρίων. Ανεξάρτητα από την κουλτούρα, το κοινωνικό σύστημα ή τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού, η διαδικασία διάχυσης του μοντέλου αποτυπώνει τη δραστηριότητα που πρέπει να λάβει χώρα για να μεταφερθεί μια καινοτομία από την αρχή της σε έναν ευρύτερο πληθυσμό (Atkin, Hunt, & Lin, 2015).

Οι έρευνες για τη διάχυση της πληροφορίας βασίζονται κυρίως σε ποσοτικά δεδομένα από έρευνες και ερωτηματολόγια, όπου οι χρήστες καλούνται να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα και τις επιδράσεις των υποτιθέμενων χαρακτηριστικών της καινοτομίας.

Στην εποχή των ψηφιακά συγκλίνοντων περιβάλλοντων πολλαπλών πλατφορμών, είναι σημαντικό να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ απλότητας και πολυπλοκότητας. Οι καινοτομίες αναδύονται ως απάντηση σε πολλούς παράγοντες, όπως η αστάθεια της αγοράς των μέσων ενημέρωσης και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, ενώ επηρεάζονται

επίσης από τη δράση των διαδραστικών ακροατηρίων και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στη μείωση της αβεβαιότητας και την προώθηση της υιοθέτησης νέων ιδεών. (Atkin et al., 2015- Lievrouw, 2006).

3.1.5 Κριτική της θεωρίας της διάχυσης της πληροφορίας

Η κυριότερη κριτική που αντιμετώπισε η θεωρία της διάχυσης της πληροφορίας ήταν ότι η προσέγγισή της ήταν περισσότερο αγροτική και δεν θα μπορούσε να ισχύσει για καινοτομίες σε πιο τεχνολογικούς τομείς (MacVaugh & Schiavone, 2010). Δεν διέφερε μόνο το πρότυπο υιοθέτησης αλλά και ο ρυθμός υιοθέτησης, και επιπρόσθετα συχνά οι υιοθετούντες ανέπτυσσαν αρνητικές στάσεις για τις καινοτομίες αιχμής.

Όπως υποστηρίζουν οι Lyytinen και Damsgaard (2001), μια καινοτομία δεν είναι απαραίτητο να περάσει από διάφορα στάδια υιοθέτησης για να την υιοθετήσει ένα άτομο: μερικές φορές οι υιοθεσίες λαμβάνουν χώρα σε δυαδικές σχέσεις, έτσι ώστε να καθίσταται δύσκολος ο προσδιορισμός των σταδίων υιοθέτησης.

Ο Rogers κατηγόρησε τους ερευνητές της Διάχυσης της Πληροφορίας της Καινοτομίας ότι προσανατολίζονται περισσότερο στην εξαρτημένη μεταβλητή της υιοθέτησης, παρά στην ίδια την πραγματική εφαρμογή ή στη μελέτη των συνεπειών της καινοτομίας.

Αρκετές βασικές προϋποθέσεις της θεωρίας της διάχυσης της καινοτομίας χρειάζονται προσεκτική επανεξέταση στο πλαίσιο των δικτυωμένων και πολύπλοκων τεχνολογιών, διότι δεν προσφέρουν επαρκείς δομές για την αντιμετώπιση της συμπεριφοράς της συλλογικής υιοθέτησης (συμπεριλαμβανομένου του κρίσιμου ρόλου των προτύπων, της κρίσιμης μάζας, των εξωτερικών επιδράσεων του δικτύου κ.λπ.)

Οι καινοτομίες που προσφέρουν αυτά τα χαρακτηριστικά σε υψηλότερο βαθμό θα υιοθετηθούν ταχύτερα από άλλες. Το σχετικό πλεονέκτημα είναι ο γενικά ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας υιοθεσίας. Τα κανάλια επικοινωνίας παρέχουν μέσα στους ανθρώπους να μοιράζονται πληροφορίες σχετικά με την καινοτομία. Τα κανάλια μπορεί να είναι ενεργά (π.χ. ένα μάθημα) ή παθητικά (π.χ. ένα βιβλίο). (Agélii Genlott, A. et.al.,2019, σελ. 3024)

Ο Χρόνος: Οι καινοτομίες μπορεί να διαδοθούν με διαφορετικό ρυθμό σε διαφορετικά άτομα καθώς και σε διαφορετικά κοινωνικά συστήματα. Η κοινωνική δομή περιλαμβάνει τα μοτίβα ρυθμίσεων που δίνουν σταθερότητα στην ανθρώπινη συμπεριφορά και θεσπίζονται νόρμες για να καθοδηγούν πρότυπα συμπεριφοράς για τους συμμετέχοντες σε ένα κοινωνικό σύστημα. (Agélii Genlott, A. et.al.,2019, σελ. 3025)

Η διάδοση των καινοτομιών περιλαμβάνει όχι μόνο τους εκπαιδευτικούς που μαθαίνουν τη μέθοδο, αλλά και την επιστροφή τους στο σχολείο τους και την προώθηση της σε συναδέλφους. (Agélii Genlott, A. et.al.,2019)

Μια πιο ενεργή προσέγγιση είναι η στρατηγική επιλογή των συμμετεχόντων στο μάθημα, έτσι ώστε εκείνοι που είναι πιο πιθανό, όχι μόνο να μάθουν, αλλά και να διαδώσουν ενεργά τη μέθοδο να παρακολουθήσουν πρώτα το μάθημα. Μια ακόμη πιο ενεργή προσέγγιση θα ήταν η προσαρμογή του τρόπου διδασκαλίας έτσι ώστε να παρέχεται στους πιο διστακτικούς συμμετέχοντες περισσότερη υποστήριξη μέσω του μαθήματος. Για παράδειγμα, περισσότερα άτομα από την ίδια επαγγελματική μονάδα θα μπορούσαν να παρακολουθήσουν την εκπαίδευση ταυτόχρονα, έτσι ώστε περισσότεροι άνθρωποι να μοιραστούν την προσπάθεια υλοποίησης και διάδοσης. (Agélii Genlott, A. et.al.,2019, σελ. 3033)Εάν αυτό διαρκέσει πολύ, η προσοχή πιθανότατα θα στραφεί σε νέες ιδέες. (Agélii Genlott, A. et.al.,2019, σελ. 3033)

Μια σημαντική πτυχή της διάδοσης είναι επομένως η διαβεβαίωση της ύπαρξης αρκετών αποδείξεων για αυτή την ποιότητα πριν ξεκινήσει μια σημαντική προσπάθεια διάδοσης. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία της στοχευμένης μονάδας πρέπει να ασχοληθεί με την έρευνα και την καινοτομία, ώστε να μπορεί να δει τη διαφορά μεταξύ της τελευταίας «μανίας» και ενός σπόρου βελτιωμένης πρακτικής. (Agélii Genlott, A. et.al.,2019, σελ. 3033)

3.1.6 Η ηγεσία της νέας εποχής για τον δημόσιο τομέα; Επιχειρηματικότητα, αποτελεσματικότητα και δημοκρατία.

Η αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών εξακολουθεί να αποτελεί ανησυχία για τις κυβερνήσεις, οι οποίες αγωνίζονται να επιτύχουν τα κατάλληλα αποτελέσματα και να δημιουργήσουν ένα ελαστικό μέλλον. Ωστόσο, ο δημόσιος τομέας είναι ένα ενδιαφέρον σκηνικό για την επιχειρηματικότητα, καθώς η ηγεσία περιορίζεται από πολιτικό έλεγχο, οι στόχοι είναι διφορούμενοι και οι μελετητές υποστηρίζουν ότι οι επιχειρηματικοί ηγέτες ενεργούν «αντιδημοκρατικά». Χρησιμοποιώντας δεδομένα από την Αυστραλία (n = 104.471), το άρθρο του Vivona, R., διαπιστώνει ότι οι επιχειρηματικοί ηγέτες επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών, ενώ θεσπίζουν επίσης μια δημοκρατική κουλτούρα όπου ζητείται η γνώμη του προσωπικού και συμμετέχει ανοιχτά στη λήψη αποφάσεων. (Vivona, R., 2023).

Τα τελευταία χρόνια, η παγκόσμια κοινότητα είναι μάρτυρας σοβαρών προβλημάτων και κρίσεων, όπως η περίοδος των δασικών πυρκαγιών στην Αυστραλία 2019-2020, η συνεχιζόμενη πανδημία COVID-19 και η ρωσική εισβολή στην Ουκρανία το 2022.

Σε αυτές τις κρίσιμες περιόδους, όπως οι δημόσιες υγειονομικές και ανθρωπιστικές κρίσεις, οι κυβερνήσεις παγκοσμίως αντιμετωπίζουν την πίεση να δημιουργήσουν ένα πιο ανθεκτικό μέλλον, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητά τους και τα αποτελέσματα που προσφέρουν στην κοινωνία. Ως αποτέλεσμα, οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν καλύτερα στις αναταράξεις και τις δυναμικές του περιβάλλοντος για να ανταποκριθούν στις συνεχώς εξελισσόμενες ανάγκες των πολιτών τους. Σε αυτό το πλαίσιο, η έρευνα και η πρακτική υποστηρίζουν την έναρξη φιλόδοξων αποστολών από τις κυβερνήσεις για την αντιμετώπιση μεγάλων προκλήσεων, την προώθηση της καινοτομίας και τη δημιουργία δημόσιας αξίας. Για να επιτευχθεί αυτό, ορισμένοι δημόσιοι διευθυντές έχουν αρχίσει να εξετάζουν τα οφέλη της επιχειρηματικής ηγεσίας. (Vivona R, 2023) Πράγματι, η ηγεσία είναι πιο αδύναμη, καθώς περιορίζεται από πολιτικό έλεγχο (Koch et al., 2006), οι στόχοι είναι πιο διφορούμενοι, καθώς η επιδίωξη δημιουργίας δημόσιας αξίας σημαίνει συμβιβασμό μεταξύ πολλών και αντίθετων συμφερόντων (Jung, 2014) και οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι γενικά πιο διστακτικοί στο ρίσκο και απρόθυμοι στην αλλαγή (Rainey, 2009).

Επιπλέον, ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι επιχειρηματίες ηγέτες στον δημόσιο τομέα τείνουν να ενεργούν με τρόπο που μπορεί να χαρακτηριστεί ως "αντιδημοκρατικός", καθώς επιβάλλουν το δικό τους όραμα στην καθοδήγηση των δημόσιων υπηρεσιών. Συχνά χρησιμοποιούν τους πόρους των φορολογουμένων ως να ήταν δικοί τους και εκδηλώνουν μυστικοπαθείς τάσεις όσον αφορά τη διαδικασία λήψης πολιτικών αποφάσεων. (Vivona R, 2023)

Ως εκ τούτου, ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να διερευνήσει τη δυνατότητα εφαρμογής της επιχειρηματικής ηγεσίας στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, ειδικά για να κατανοήσει εάν οι επιχειρηματικοί ηγέτες στο δημόσιο τομέα (που υποτίθεται ότι είναι πιο περιορισμένοι από ό,τι στον ιδιωτικό τομέα) επηρεάζουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα. που υποτίθεται ότι είναι πιο περίπλοκο να επιτευχθεί καθώς οι στόχοι είναι πιο διφορούμενοι) και πώς αυτό ισχύει σε μια ευρύτερη εξέταση της σχέσης μεταξύ επιχειρηματικότητας και δημοκρατικών αρχών.

3.1.7 Η προοπτική της επιχειρηματικής ηγεσίας

Η έρευνα για την επιχειρηματική ηγεσία έχει προχωρήσει ολοένα και περισσότερο τις τελευταίες δύο δεκαετίες, συνδυάζοντας στοιχεία επιχειρηματικότητας, ηγεσίας και στρατηγικής (Kuratko, 2007• Kuratko & Audretsch, 2009).

Η επιχειρηματική ηγεσία συνήθως αναφέρεται ως ένα στυλ ηγεσίας, που στοχεύει στην επίτευξη οργανωτικών στόχων, μέσω της έμπνευσης των υφισταμένων για την ανίχνευση, την εξερεύνηση και την αξιοποίηση ευκαιριών. Συνεπώς, η επιχειρηματική ηγεσία συνδυάζει τρεις βασικές διαστάσεις: μια επιχειρηματική διάσταση, που αφορά στην αναζήτηση ευκαιριών, μια ηγετική διάσταση, που αφορά στην ικανότητα επηρέασης και κινητοποίησης άλλων, και μια στρατηγική διάσταση, που αφορά στην επίτευξη οργανωτικών στόχων. Αυτή η προσέγγιση εντάσσεται στο πλαίσιο της στρατηγικής επιχειρηματικότητας και έχει αρχίσει να εξετάζεται όλο και περισσότερο στο δημόσιο τομέα. Επιπλέον, ενώ η επιχειρηματική ηγεσία συσχετίζεται στενά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, διαφέρει επίσης σημαντικά, καθώς επικεντρώνεται περισσότερο στην προμήθεια νέας γνώσης, την εξερεύνηση νέων ευκαιριών και την ανάληψη περισσότερων κινδύνων. (Mutonyi, B. R., et. al. 2020)

Η αποτελεσματικότητα των οργανισμών του δημόσιου τομέα εξακολουθεί να αποτελεί σημαντικό μέλημα για τις κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο. Στο πλαίσιο των εντεινόμενων παγκόσμιων προβλημάτων και των νέων μεγάλων προκλήσεων που πρέπει να αντιμετωπιστούν, οι δημόσιοι διευθυντές συχνά αγωνίζονται να επιτύχουν τα κατάλληλα αποτελέσματα και να δημιουργήσουν δημόσια αξία στις κοινότητές τους και στην κοινωνία γενικότερα. Οι κυβερνητικές υπηρεσίες αφιερώνουν έτσι σημαντικές προσπάθειες για την ανάπτυξη ικανοτήτων ηγεσίας, καθώς ο δημόσιος τομέας χρειάζεται ολοένα και περισσότερο ισχυρούς ηγέτες με όραμα προκειμένου να ανταποκριθούν στις μεγάλες προκλήσεις, να αγκαλιάσουν την επιχειρηματικότητα του δημόσιου τομέα (Hayter et al., 2018) και να διατηρήσουν την πολιτική καινοτομίας προσανατολισμένη στην αποστολή (Mazzucato, 2018).

3.1.8 Ατομική καινοτόμος συμπεριφορά

Η Ατομική Καινοτόμος Συμπεριφορά έχει οριστεί και κυρίως μελετηθεί σε προηγούμενη έρευνα με βάση δύο αναγκαίους και αλληλένδετους παράγοντες για την καινοτομία:

- (1) Ατομική καινοτόμος συμπεριφορά που σχετίζεται με τη γνώση ή τις δημιουργικές σκέψεις ενός ατόμου και
- (2) Ατομική καινοτόμος συμπεριφορά που σχετίζεται με την πραγματική πράξη ή συμπεριφορά ενός ατόμου, την υιοθέτηση ή την εφαρμογή νέων και χρήσιμων ιδεών. (Mutonyi, B. R., et. al. 2020, σελ. 619)

Πιστεύεται ότι η Ατομική Καινοτόμος Συμπεριφορά ενεργοποιείται πρώτα όταν εμφανίζεται η παραγωγή νέων ιδεών και, δεύτερον, όταν το περιβάλλον είναι κατάλληλο για την εφαρμογή δημιουργικών ιδεών (Scott and Bruce, 1994• Yuan and Woodman, 2010). η μελέτη των των Mutonyi, B. R., et. al. ορίζει την Ατομική Καινοτόμο Συμπεριφορά, σύμφωνα με τους Janssen (2005) και West and Farr (1989), ως το σύνολο δραστηριοτήτων και συμπεριφορών προς και κατά τη διάρκεια της διαδικασίας καινοτομίας (δηλαδή αναζήτηση ενός ατόμου για νέα τεχνολογία ή διαδικασίες και προτάσεις για νέα τρόποι επίτευξης στόχων).

Συμπερασματικά, στόχος της μελέτης των Mutonyi, B. R., et. al. ήταν να εξετάσει το ρόλο του Οργανωτικού κλίματος για τη δημιουργική απόδοση των εργαζομένων χρησιμοποιώντας το δημόσιο τομέα ως εμπειρικό πλαίσιο. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι ένα οργανωτικό κλίμα που ευνοεί την καινοτομία παρέχει ευεργετικά συστατικά για να παρακινήσει την ατομική δημιουργικότητα των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει το επίπεδο Ατομικής Καινοτόμου Συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η ατομική δημιουργικότητα έχει επίσης θετική επίδραση στην Ατομική Καινοτόμο Συμπεριφορά. (Mutonyi, B. R., et. al. 2020, σελ. 628)

4 Η Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα - Εργαστήρια Καινοτομίας

Οι υπάρχουσες ταξινομήσεις της καινοτομίας στις δημόσιες υπηρεσίες προέρχονται σε μεγάλο βαθμό από τον ιδιωτικό τομέα και τον εσωτερικό προσανατολισμό, παραβλέποντας τη δημόσια αξία και τον συνεργατικό τους χαρακτήρα. Οι Chen et. al. (2020), παρουσιάζουν μια τυπολογία για τον ορισμό και την ταξινόμηση της καινοτομίας στις δημόσιες υπηρεσίες που περιλαμβάνει δύο διαστάσεις: **"Εστίαση στην καινοτομία"** (τρεις παράγοντες δημιουργίας δημόσιας αξίας: διαδικασίες της στρατηγικής, της ικανότητας και των λειτουργιών), **και εστίαση στον "τόπο καινοτομίας"** (εσωτερικός και εξωτερικός).

Παραδοσιακά οι οργανισμοί καινοτομούσαν σε μεγάλο βαθμό μόνοι τους λόγω της ανεξαρτησίας τους. Στο σημερινό, πιο συνδεδεμένο και αλληλοεξαρτώμενο κόσμο, οι οργανισμοί καινοτομούν όλο και περισσότερο με άλλους σε ένα οικοσύστημα Η αλλαγή νοοτροπίας και πρακτικές όπως η ανοικτή καινοτομία επιτρέπουν στους οργανισμούς να αναγνωρίζουν και να επιτυγχάνουν τα οφέλη της συνεργασίας (Chen et. al., 2020)

«...η δημιουργία δημόσιας αξίας στο πλαίσιο ενός Οργανισμού Δημόσιας Υπηρεσίας έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη και εφαρμογή της καινοτομίας». (Chen et. al., 2020, σελίδα 7)

Οι Chen et. al. (2020), εξετάζουν εάν η τυπολογία καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα βρίσκεται στον ιδιωτικό τομέα ή στη βιβλιογραφία περί δημόσιων υπηρεσιών. Δεύτερον, οι συγγραφείς επιχειρηματολογούν ότι η δημόσια καινοτομία έχει καταβολές από τα κύρια θέματα που επηρεάζουν τις ρυθμίσεις διακυβέρνησης στις δημόσιες υπηρεσίες: η εσωτερικά προσανατολισμένη Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management) και πρόσφατα η εξωτερικά προσανατολισμένη Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (New Public Governance). Έτσι, εξετάζουμε επίσης τον προσανατολισμό των τυπολογιών. (Chen et. al., 2020, σελίδα 8)

Πολλές από τις τυπολογίες της καινοτομίας στις δημόσιες υπηρεσίες προέρχονται από μελέτες ιδιωτικών επιχειρήσεων, επικεντρώνονται στην καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών και είναι προσανατολισμένες στο κέρδος. Η εφαρμογή της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και της νεοβεμπεριανής λογικής με γνώμονα τη δημόσια καινοτομία είναι επίσης έντονα προσανατολισμένη προς τις πρακτικές διαχείρισης και το ρόλο των επιχειρηματικών ηγετών, προσδίδοντάς τους έναν εμφανώς εσωτερικό και εσωστρεφή προσανατολισμό, οδηγώντας κατά τους Hartley, Sørensen και Torfing (2013, 825) προς μια "εστίαση σε μεμονωμένες υπηρεσίες και οργανισμούς" με διαφορετικούς στόχους και αποτελέσματα σε διαφορετικά πλαίσια.

Περαιτέρω, ο Osborne και οι συνεργάτες του (2013, 2016) στην εφαρμογή της κυρίαρχης λογικής των υπηρεσιών στη διαχείριση των δημόσιων υπηρεσιών δίνουν έμφαση στον ενεργό ρόλο του χρήστη ή του πολίτη ως απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών.

Για να αναπτύξουμε μια τυπολογία καινοτομίας στις δημόσιες υπηρεσίες που εστιάζει στην επίτευξη δημόσιας αξίας και ξεπερνά τις ανησυχίες μας σχετικά με τις προηγούμενες ταξινομήσεις, συνδυάζουμε την εστίαση της καινοτομίας με τον τόπο καινοτομίας. Όσον αφορά τη δημιουργία δημόσιας αξίας από τους Οργανισμούς, οι Chen et. al. υποστηρίζουν ότι η δημόσια εξουσία "πρέπει να καθοδηγείται από την πολιτική συμφωνία για το τι είναι καλό για την κοινωνία και όχι για το τι είναι καλό για τους πολίτες ως πελάτες" (Chen et. al., 2020, σελίδα 13)

Βασιζόμενοι στη βιβλιογραφία για τη δημόσια αξία, προσδιορίζουμε τρεις εστίες καινοτομίας: στρατηγική, ικανότητα και λειτουργίες. Η εστίαση στη στρατηγική

περιλαμβάνει την εξουσιοδότηση ενός οργανισμού για τον καθορισμό του τομέα, της αποστολής και των κατευθυντήριων αρχών του σε συνεργασία με τις ενδιαφερόμενες πλευρές. Αυτή η διαδικασία εξουσιοδότησης διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική διαδικασία. Στην εσωτερική καινοτομία, η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την ανταπόκριση του οργανισμού στις απαιτήσεις των πολιτικών φορέων, όπως οι πολιτικοί που συντάσσουν πολιτικές εντολές και τα διοικητικά συμβούλια που καθορίζουν την αποστολή του οργανισμού. Για να καινοτομήσει εξωτερικά, ένας οργανισμός πρέπει να εμπλέξει πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη στο οικοσύστημα για να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις υποχρεώσεις τους. Η διαδικασία αυτή δημιουργεί μια πολυαρχική δομή, η οποία μέσω του ρόλου της ως αρχή λήψης αποφάσεων βελτιώνει τη σταθερότητα στο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Η εστίαση στην ικανότητα περιλαμβάνει τη θεσμοθέτηση μιας διαδικασίας που παρέχει σε έναν οργανισμό τη διοίκηση, δομή, εμπειρογνώμοσύνη, διαχείριση, τεχνολογία και πόρους που είναι απαραίτητοι για να εκπληρώσει την πολιτικά επιβαλλόμενη αποστολή του. Αυτό περιλαμβάνει την ικανότητα της διοίκησης να συγκεντρώνει αποτελεσματικά το εργατικό δυναμικό, να αλλάξει τις διαδικασίες που επιτρέπουν στους υπαλλήλους να εκπληρώνουν τους ρόλους τους, να εξετάζει τους πόρους και τα έσοδα ευρύτερα και να συνεργάζεται με οργανισμούς. Αυτή η συσσωρευμένη εμπειρία και επιχειρησιακή ικανότητα είναι πολύτιμες για την κοινωνία. (Chen et. al., 2020).

Η ικανότητα ενός οργανισμού "έχει τις ρίζες της στην ικανότητά του να προσαρμόζει τις συγκεκριμένες μεθόδους του σε νέες πτυχές της περιβαλλοντικής αλλαγής και την ικανότητά της να παράγει νέα πράγματα που είναι δυνητικά πολύτιμα για την κοινωνία". (Moore, 1995)

Αυτό δημιουργεί μια διττή κατανόηση της σημασίας της ύπαρξης οργανωτικής υποδομής: επιτρέπει στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του αποδοτικά και αποτελεσματικά και να είναι προσαρμόσιμος και καινοτόμος.

Η εστίαση στις λειτουργίες ενός οργανισμού αφορά τον τρόπο με τον οποίο αυτός οργανώνεται και λειτουργεί για να επιτύχει τους στόχους του. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την εκτέλεση νέων προγραμμάτων ή υπηρεσιών, καθώς και την αναδιάταξη των πόρων για τη βελτίωση της απόδοσης των υφιστάμενων δραστηριοτήτων. Επιπλέον, μπορεί να εμπλέκει τη συνεργασία με άλλους φορείς προκειμένου να εξυπηρετηθούν αποτελεσματικά οι ανάγκες του κοινού. Συνεπώς, οι διαχειριστές δημόσιων οργανισμών μπορούν να προωθήσουν την καινοτομία προσφέροντας νέες υπηρεσίες που να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις

που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, ταυτόχρονα εναρμονίζοντας αυτές τις προσπάθειες με τους στόχους και τις πολιτικές που έχουν θεσπιστεί. Εναλλακτικά, οι διαχειριστές μπορούν να αναπτύξουν συνεργατικές πλατφόρμες για να προσκαλέσουν τη συμμετοχή των πολιτών στην παροχή υπηρεσιών, στην οποία ο πολίτης έχει μεταβληθεί από παθητικός αποδέκτης των υπηρεσιών σε ενεργό συνδημιουργό των υπηρεσιών. (Chen et. al., 2020, σελίδα 16).

Σύμφωνα με τους Chen et.al. (2020), παρουσιάζεται μια νέα ταξινόμηση που περιλαμβάνει έξι διαφορετικούς τύπους καινοτομίας. Ο πρώτος τύπος είναι η καινοτομία αποστολής, όπου η επιβολή ενός νέου σκοπού από τους πολιτικούς ή τα ανώτερα στελέχη καθορίζει το μέλλον ενός οργανισμού. Ο δεύτερος τύπος είναι οι πολιτικές καινοτομίες, οι οποίες προσδιορίζουν νέα οφέλη και επιβάλλουν νέες υποχρεώσεις σε πελάτες, πολίτες και άλλους οργανισμούς για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων. Η τρίτη κατηγορία είναι η διοικητική καινοτομία, η οποία ενισχύει την ικανότητα ενός οργανισμού, προάγει την οργανωτική αποδοτικότητα και προσφέρει νέες αξίες. Η τέταρτη κατηγορία είναι η καινοτομία των εταίρων, η οποία επιτρέπει στον οργανισμό να επεκτείνει την ικανότητά του μέσω συμμαχιών. Η πέμπτη κατηγορία είναι η καινοτομία στις υπηρεσίες, η οποία περιλαμβάνει τον τρόπο που ο οργανισμός παρέχει τις υπηρεσίες του. Τέλος, η έκτη κατηγορία είναι η καινοτομία των πολιτών, που προωθεί τη συνεργασία μεταξύ πολιτών και δημόσιων υπαλλήλων μέσω πλατφορμών συνεργασίας. (Chen et. al., 2020, σελίδα 18-20).

4.1 Η Δημιουργία Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημόσιου Τομέα

Αν και η καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί προβληματική σε κυβερνητικά πλαίσια, δεδομένου ότι αφενός έχει ισχυρές κανονιστικά θετικές προεκτάσεις, αφετέρου παρουσιάζει σημαντικές προκλήσεις για τις παραδοσιακές γραφειοκρατικές διαδικασίες, είναι μια ιδέα που έχει επικρατήσει σε όλο τον κόσμο. Αυτό αποδεικνύεται εν μέρει από τη δημιουργία πολλών εργαστηρίων καινοτομίας του δημόσιου τομέα ("public sector innovation", PSI) σε πολλαπλά επίπεδα διακυβέρνησης σε μεμονωμένες χώρες, καθώς και σε διεθνείς οργανισμούς όπως ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), το Παρατηρητήριο Καινοτομίας του Δημόσιου Τομέα (Observatory of Public Sector Innovation, OPSI), που ιδρύθηκε το 2014. (Lewis et. al., 2020)

Ανταποκρινόμενες σε αυτή την αυξανόμενη εστίαση στην καινοτομία του δημόσιου τομέα, οι κυβερνήσεις έχουν αρχίσει να πειραματίζονται με προσεγγίσεις που

καθοδηγούνται από τον σχεδιασμό ή τη "σχεδιαστική σκέψη" ως τρόπο αναδιαμόρφωσης των ζητημάτων πολιτικής και δημιουργίας και δοκιμής νέων λύσεων σε δημόσια προβλήματα (Bason, 2013- Design Council (UK), 2013- Kimbell, 2016- Blomkamp, 2018)

Οι υποστηρικτές της ισχυρίζονται ότι μπορεί να βοηθήσει στην επίλυση σύγχρονων πολιτικών προκλήσεων σε τομείς τόσο διαφορετικούς όσο η υγεία, η κλιματική αλλαγή και η απασχόληση. Η σχεδιαστική σκέψη στον τομέα της πολιτικής επικεντρώνεται στη δημιουργία προσεγγίσεων "από κάτω προς τα πάνω", με στόχο τη μείωση του χάσματος μεταξύ των σχεδιαστών και των πολιτών. Αυτό συμβαίνει μέσω της ενεργού συμμετοχής και ενημέρωσης των πολιτών σχετικά με τις αποφάσεις που τους αφορούν. Οι προσεγγίσεις αυτές αντλούν από τη δημοκρατική αντίληψη ότι όσοι επηρεάζονται από τις αποφάσεις θα πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Έτσι, η ανάπτυξη πιο συνεργατικών προσεγγίσεων μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων θεωρείται ουσιώδης, συνάδοντας με αρχές όπως η διακυβέρνηση δικτύων, η συμμετοχική διακυβέρνηση και η συμπαραγωγή. (Lewis et.al.,2020) Ωστόσο, η σχεδιαστική σκέψη δεν έχει θεωρηθεί καθολικά ότι ευθυγραμμίζεται με την αύξηση της συμμετοχής και της δημοκρατίας, καθώς ο αντίλογος υποστηρίζει ότι δίνει προτεραιότητα στις απόψεις και τις ανάγκες του σχεδιαστή αντί των ατόμων που επηρεάζονται από τις αποφάσεις. (Lewis et.al.,2020)

Πρώτον, σημαντικοί υποστηρικτές της σχεδιαστικής σκέψης (επιχειρηματίες) συμμετείχαν κεντρικά ως διευθυντές εργαστηρίων Public Sector Innovation (για παράδειγμα, ο Christian Bason στο MindLab στη Δανία).

Τα Εργαστήρια της Καινοτομίας του Δημόσιου (PSI) μπορούν να γίνουν αντιληπτά, ως μια ειδική μορφή επιχειρηματία "σχεδιασμού για την πολιτική". Αυτό σημαίνει ότι αυτές οι οντότητες συμβάλλουν στα πολιτικά συστήματα μέσω της ικανότητάς τους να αναπτύσσουν δημιουργικές λύσεις, χρησιμοποιώντας προσεγγίσεις και μεθόδους σχεδιασμού. Επιπλέον, προωθούν προσεγγίσεις σχεδιασμού που οδηγούνται από επιχειρηματίες του σχεδιασμού. Μπορούν να θεωρηθούν ως πειραματικοί χώροι για την επίλυση κοινωνικών και δημόσιων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι κυβερνήσεις. (Lewis et.al.,2020)

Οι δραστηριότητες των εργαστηρίων Δημόσιας Καινοτομίας επικεντρώνονται κατά κύριο λόγο στο εμπρόσθιο άκρο των κύκλων πολιτικής και καινοτομίας. Επιπλέον, στο βαθμό που τα εργαστήρια καινοτομίας δημόσιων υπηρεσιών εμπλέκουν τους πολίτες και άλλα δίκτυα ενδιαφερομένων σε αυτές τις διαδικασίες καθορισμού προβλημάτων, δημιουργίας ιδεών και πρωτοτύπων λύσεων, τα ευρήματά μας υποδηλώνουν ότι τα

εργαστήρια καινοτομίας δημόσιων υπηρεσιών εργάζονται γενικά σε επίπεδο επίλυσης διακριτών προβλημάτων παροχής υπηρεσιών και όχι σε επίπεδο ανάπτυξης πολιτικής υψηλού επιπέδου.

Ο Tōpurist και οι συνεργάτες του, με δεδομένη την επικέντρωση στο μικρό μέγεθος και τη μερική αυτονομία των εργαστηρίων καινοτομίας της δημόσιας υπηρεσίας από τον υπόλοιπο δημόσιο τομέα, ομοίως αναγνωρίζουν τον περιορισμό της ικανότητά τους "να καταλύουν και να προωθούν αλλαγές σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα". Υποστηρίζουν επίσης, ότι αυτό μπορεί στην πραγματικότητα να είναι επικίνδυνο για τα εργαστήρια καινοτομίας στη δημόσια υπηρεσία, καθώς τα εργαστήρια κινδυνεύουν να διαλυθούν όταν έρχονται πολύ κοντά στη διαδικασία πολιτικής.

Το 2016, εκτιμήθηκε ότι υπήρχαν περισσότερα από 60 εργαστήρια καινοτομίας δημόσιας πολιτικής μόνο στα κράτη μέλη της ΕΕ (Fuller and Lochard, 2016), Πολλά εργαστήρια PSI δεν αποτελούν επίσημα μέρος του δημόσιου τομέα, αλλά συνεργάζονται εκτενώς με τις κυβερνήσεις.

Κάποια από τα πιο γνωστά εργαστήρια PSI παγκοσμίως, όπως το Innovation Lab της Nesta, το MARS Lab στο Τορόντο και το GovLab στη Νέα Υόρκη, έχουν γίνει κεντρικοί παράγοντες επιρροής στη διάδοση των ιδεών των εργαστηρίων πολιτικής παγκοσμίως και στην προώθηση του σχεδιασμού ως πλαισίου για τη δημόσια καινοτομία. (Lewis et.al.,2020)

4.2 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός - Αποφεύγοντας την υπαγόρευση εμπειρίας

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στο δημόσιο τομέα θα ενισχύσει την αποτελεσματικότητα, θα μειώσει το κόστος και θα βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών εντός της κυβέρνησης. Για να ξεπεράσουν αυτές τις προκλήσεις, οι κυβερνητικοί οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Η τοποθέτηση των ανθρώπων στο επίκεντρο των ψηφιακών πρωτοβουλιών είναι ζωτικής σημασίας, διασφαλίζοντας ότι η τεχνολογία εξυπηρετεί τις ανάγκες τους και δεν υπαγορεύει τις εμπειρίες τους. Πρόκειται για την αξιοποίηση της τεχνολογίας για τη δημιουργία καλύτερης εμπειρίας για τους πολίτες και τους υπαλλήλους. Για παράδειγμα, εάν οι ψηφιακές υπηρεσίες είναι

δύσκολες στη χρήση ή στην πλοήγηση, το κοινό θα είναι λιγότερο πρόθυμο να τις υιοθετήσει, οδηγώντας σε απογοήτευση και έλλειψη εμπιστοσύνης στην κυβέρνηση. (Morf M. και Bakker A. ,2022)

Για να γίνει η κυβέρνηση πραγματικά πολιτοκεντρική, η ευελιξία είναι το κλειδί. Οι προτιμήσεις των ατόμων και οι ανάγκες αλλάζουν συνεχώς καθώς εξελίσσονται τόσο η κοινωνία όσο και οι τεχνολογίες. Δεν πρέπει επίσης να ξεχνάμε ότι στο σημερινό ψηφιακό κόσμο, οι πολίτες έχουν υψηλότερες προσδοκίες από τις κυβερνητικές υπηρεσίες. Θέλουν εξατομικευμένες, απρόσκοπτες και βολικές υπηρεσίες, προσβάσιμες από οποιαδήποτε συσκευή, ανά πάσα στιγμή, ακριβώς όπως οι προσφορές των καταναλωτικών εμπορικών σημάτων στον ιδιωτικό τομέα.

Για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στο δημόσιο τομέα, μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση, με συνεχή έρευνα χρηστών στον πυρήνα της, θα πρέπει επομένως να διατηρηθεί αν τα επίπεδα ικανοποίησης και εμπιστοσύνης είναι να καλλιεργηθούν.

Οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα διαδραματίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο στα έργα μετασχηματισμού. Είναι αυτοί που θα χρησιμοποιούν την τεχνολογία και θα παρέχουν υπηρεσίες στους πολίτες. Αλλά ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί μερικές φορές να εκληφθεί ως απειλή για τις θέσεις εργασίας, δημιουργώντας φόβο και αντίσταση μεταξύ του προσωπικού. Για να πετύχει, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στο δημόσιο τομέα απαιτεί συνεργασία και ομαδική εργασία μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών και επιπέδων της κυβέρνησης. Μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση μπορεί να συμβάλει και εδώ στην προστιθέμενη αξία - βοηθώντας τους υπαλλήλους να αισθάνονται ενδυναμωμένοι και δεσμευμένοι στη διαδικασία μετασχηματισμού. Με τη συμμετοχή τους στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των ψηφιακών πρωτοβουλιών, οι κυβερνητικοί οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν την τεχνογνωσία, τις γνώσεις και τις εμπειρίες των δημοσίων υπαλλήλων, να διασπάσουν σιλό, και να προωθήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας και συνεργασίας σε όλους τους τομείς. (Morf M. και Bakker A. ,2022)

Όταν σκεφτόμαστε τους ιδανικούς ηγέτες, σκεφτόμαστε τους μετασχηματιστές ηγέτες που λειτουργούν ως πρότυπα, εμπνέουν τους οπαδούς τους να κάνουν το κάτι παραπάνω και υποστηρίζουν την προσωπική ανάπτυξη των οπαδών τους. Προηγούμενες έρευνες έχουν καταβάλει πολλές προσπάθειες για να προσδιορίσουν ποιοι έχουν τις περισσότερες δυνατότητες να επιδείξουν μετασχηματιστική ηγεσία και να ενημερώσουν τις πρακτικές επιλογής και κατάρτισης ηγετών. Ωστόσο, τι χρειάζεται για να μπορέσουν οι ηγέτες να απελευθερώσουν το δυναμικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας τους μόλις επιλεγούν και εκπαιδευτούν για τις θέσεις εργασίας τους; Οι Morf M. και Bakker A.

χρησιμοποίησαν μια προσέγγιση εβδομαδιαίου ημερολογίου, προκειμένου να βρουν απαντήσεις σε αυτό το ερώτημα. Τα ευρήματα τους δείχνουν ότι όταν οι ηγέτες εκτίθενται σε παρακινητικά εργασιακά χαρακτηριστικά (δηλ. υψηλή σημασία του έργου, ποικιλία δεξιοτήτων και συνεργασία), αισθάνονται πιο δυνατοί και επιδεικνύουν περισσότερη μετασχηματιστική ηγεσία. Η αποφασιστικότητα και η αυτοπεποίθηση του ηγέτη φαίνεται να οδηγεί σε πιο αποτελεσματική μετασχηματιστική ηγεσία, ειδικά όταν συνδυάζεται με υψηλά επίπεδα θετικής κοινωνικής συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες πρέπει να εμπνέονται από την εργασία τους για να μπορούν να εμπνέουν και τους άλλους. (Morf M. και Bakker A.,2022)

4.3 Επικοινωνώντας την ουσία του ψηφιακού μετασχηματισμού

Οι οργανισμοί που στοχεύουν στη διασφάλιση της μελλοντικής επιτυχίας του μετασχηματισμού πρέπει να δώσουν προσοχή στην ευθύνη του τρόπου επικοινωνίας του όραματος και της αλλαγής που θα επηρεάσει τους υπόλοιπους στον οργανισμό (Ismail et al., 2017).

Η ηγετική επικοινωνία στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού απαιτεί τη διαβίβαση της αποστολής, του οράματος και των αξιών με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα. Αυτό που ονομάζουμε "επικοινωνία της ουσίας" αποτελεί την ικανότητα να μεταφράζονται πολύπλοκες ιδέες και προβλήματα σε κοινώς κατανοητή γλώσσα, χρησιμοποιώντας μεταφορές, ιστορίες και άλλες συμβολικές μορφές γλώσσας. Μέσω αυτών των μεθόδων, οι ηγέτες μπορούν να εμπνεύσουν τους ανθρώπους και να τους καθοδηγήσουν προς την επίτευξη των στόχων τους. Οι μεταφορές βασίζονται στις κοινές εμπειρίες και βοηθούν στην άμεση κατανόηση των μηνυμάτων. Οι ιστορίες, από την άλλη πλευρά, δημιουργούν συναισθηματικά και γνωστικά πλαίσια που διευκολύνουν την κατανόηση και την ανάληψη δράσης. Η χρήση τέτοιου είδους γλώσσας επιτρέπει σε ανθρώπους με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο να κατανοήσουν και να συμμετάσχουν στην επίτευξη των κοινών στόχων. Η επικοινωνία της ουσίας απαιτεί επίσης την κατάκτηση της ρητορικής για την παρακίνηση των ανθρώπων μέσω της οραματισμού πιθανών μελλοντικών καταστάσεων και της δημιουργίας προσδοκιών ή οραμάτων. (Schiuma et al., 2022)

Για το λόγο αυτό, τα μηνύματα θα πρέπει να οικοδομούνται όχι μόνο από την οπτική γωνία ενός ηγέτη του ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά ουσιαστικά από την οπτική γωνία των αποδεκτών των μηνυμάτων.

Στη Ρητορική του Αριστοτέλη, αναφέρονται τρεις βασικοί τρόποι πειθούς: ο λόγος, το πάθος και το ήθος. Ο λόγος αφορά την πειθώ του ακροατηρίου με τη χρήση λογικών επιχειρημάτων και υποστηρικτικών στοιχείων. Το πάθος έχει να κάνει με την αξιοποίηση της συναισθηματικής έκκλησης για να πείσει τους ανθρώπους. Το ήθος στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία, οι οποίες διαμορφώνονται από την ηθική αξιοπιστία και το ιστορικό του επικοινωνούντος. Πρόκειται για το πώς βλέπουν οι άνθρωποι το πρόσωπο πριν καν αρχίσει να μεταφέρει τα μηνύματα του. (Schiuma et. al., 2022)

Ένας ηγέτης που εμπνέει, δημιουργεί ζωντανές αναμνήσεις των οργανισμών, διαμορφώνει την εταιρική κουλτούρα, επηρεάζει και συνδιαμορφώνει τις βασικές αρχές των ατόμων και των ομάδων.

Για αυτούς τους λόγους, ένας ηγέτης του ψηφιακού μετασχηματισμού δρα ως επικοινωνιολόγος, ο οποίος κατασκευάζει μια σχέση ηγέτη-οπαδού μέσω ενός ισχυρού προσωπικού δεσμού. Διαμορφώνει μια προσωπική σύνδεση, διαπλέκοντας μια ταυτότητα μεταξύ των μελών και του οργανισμού, και παράλληλα εμπνέει υψηλά επίπεδα προσωπικής δέσμευσης. (Schiuma et. al., 2021) Μερικές ενδεικτικές θεμελιώδεις πρακτικές για την ανάπτυξη της ικανότητας επικοινωνίας της ουσίας είναι: η συμμετοχή σε ανοικτή και άμεση συζήτηση και η αποτελεσματική χρήση της ιστορικής φαντασίας για τη δημιουργία μιας νέας αντίληψης για το μέλλον. (Schiuma et. al., 2022)

4.4 Ενίσχυση της Πολιτικής ηγεσίας και της Πολιτικής Καινοτομίας

Είναι επείγουσα η ανάγκη για καινοτομία πολιτικής στις ολοένα και πιο πολύπλοκες και παγκοσμιοποιημένες κοινωνίες μας, οι οποίες αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως η κλιματική αλλαγή, οι πολυπληθείς πόλεις, η ένταξη των προσφύγων, η προστασία των φυσικών πόρων και οι κοινωνικές ανισότητες στην υγεία και την εκπαίδευση.

Η πρόσφατη πείρα έδειξε ότι προβλήματα δεν μπορούν να επιλυθούν με συνηθισμένες ή συμβατικές λύσεις ή με αύξηση των δημόσιων δαπανών, αλλά απαιτούν δημιουργικές και καινοτόμες λύσεις που ξεπερνούν τα συνηθισμένα πλαίσια σκέψης. (Torfing, J., & Ansell, C., 2020).

Η εξεύρεση καινοτόμων πολιτικών λύσεων σε χρόνια κοινωνικά προβλήματα προϋποθέτει ισχυρή πολιτική ηγεσία που μπορεί να συμβάλει στον καθορισμό της

πολιτικής ατζέντας, να πλαισιώσει τα προβλήματα με νέους τρόπους, να δώσει κατεύθυνση σε διαδικασίες δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων, να εξασφαλίσει ευρεία υποστήριξη και να δεσμεύσει επαρκείς πόρους για την υλοποίηση νέων και τολμηρών λύσεων.

Οι Torfing, J., & Ansell, C., διερευνούν πώς μπορεί να ενισχυθεί η πολιτική ηγεσία και η πολιτική καινοτομία μέσω της συνεργατικής διακυβέρνησης, αναγνωρίζουν την επείγουσα ανάγκη για πολιτική καινοτομία, καθώς και τη δεινή θέση των πολιτικών να προωθήσουν και να ηγηθούν αυτής της καινοτομίας. Βρίσκονται είτε παγιδευμένοι σε μια εξάρτηση από τις συμβουλές των υψηλόβαθμων δημόσιων υπαλλήλων είτε αποκλείονται από πιο συνεκτικά πολιτικά δίκτυα και έτσι τις περισσότερες φορές περιορίζονται σε οργανισμούς που επικεντρώνονται στη διαμόρφωση πολιτικής, με περιορισμένη συμμετοχή στην καινοτομία πολιτικής. (Torfing, J., & Ansell, C., 2020).

Τώρα, δεδομένου ότι οι πολιτικοί ηγέτες σπάνια επωφελούνται από θεϊκή παρέμβαση, η ικανότητά τους να ηγούνται μέσω του καθορισμού προβλημάτων και προκλήσεων και του σχεδιασμού καινοτόμων πολιτικών λύσεων εξαρτάται από τις εξειδικευμένες εισροές του περιβάλλοντός τους. Οι πολιτικοί φαίνεται να εκτιμούν όλο και περισσότερο τη συμβολή των εξωτερικών φορέων στη χάραξη πολιτικής (Christiansen and Nørgaard, 2003 όπως παρατίθεται στο Torfing, J., & Ansell, C., 2020, σελ. 3).

4.5 Συμπέρασμα

Στη διαμεσολαβημένη δραματική δημοκρατία μας, η απώλεια αξιοπιστίας λόγω αποτυχίας στην πολιτική μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για την πολιτική καριέρα, ειδικά εάν οι πολιτικοί έχουν καταβάλει σημαντικές προσπάθειες για την ανάπτυξη ενός ισχυρού κύρους και μιας άριστης φήμης στον σχεδιασμό νέων πολιτικών. Συνεπώς, οι ερευνητές που ενδιαφέρονται για τη δημόσια διακυβέρνηση και τη δημόσια καινοτομία θα πρέπει να συνεργαστούν με επιστήμονες που ειδικεύονται στα πολιτικά κόμματα και τους πολιτικούς φορείς. Παρ' όλα αυτά, οι θεσμικές διαφορές και οι πολιτισμικές αντιθέσεις μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο για μια τέτοια συνεργασία. Παρά ταύτα, καθώς η διεπιστημονική έρευνα γίνεται ολοένα και πιο διαδεδομένη, υπάρχει ελπίδα ότι αυτές οι διαφορετικές ομάδες ερευνητών θα μπορέσουν να αναπτύξουν μια εποικοδομητική και αμοιβαία επωφελή συνεργασία. (Torfing, J., & Ansell, C., 2020, σ. 18).

5 «ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ» - Σύμπραξη με Ιδιώτη

5.1 Ενώνουμε τις δυνάμεις μας για τη δημιουργία δημόσιας αξίας; Μελέτη της συνεργατικής καινοτομίας σε προγράμματα έξυπνων πόλεων

Στην ηπειρωτική Ευρώπη, οι τοπικές κυβερνήσεις συχνά συνεργάζονται με εταιρείες κοινής ωφέλειας, ωστόσο οι συνεργασίες αυτές πρέπει να ακολουθούν μια λογική εποπτείας για να διασφαλίσουν τη δημιουργία δημόσιας αξίας. (Neumann O, et.al., 2019)

Η δημιουργία δημόσιας αξίας είναι κύριος στόχος των δημόσιων αρχών, είτε πρόκειται για τις καθημερινές τους ενέργειες είτε για τον αναπτυσσόμενο τομέα της έξυπνης διακυβέρνησης και των έξυπνων πόλεων. Παρ' όλα αυτά, παραμένει ασαφές πώς πρέπει να οργανωθούν αυτές οι συνεργασίες, ώστε να διασφαλιστεί ότι η προσοχή παραμένει στη δημιουργία δημόσιας αξίας, διότι οι επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας ενδέχεται να έχουν διαφορετικά σχέδια και προτεραιότητες. Για να διερευνηθεί αυτό το ερώτημα, οι Barrutia, Jose M. et. al. πραγματοποίησαν μια συγκριτική μελέτη περιπτώσεων στο πλαίσιο πρωτοβουλιών για έξυπνες πόλεις, εστιάζοντας σε τέσσερις περιπτώσεις σε ελβετικές τοπικές κυβερνήσεις. (Barrutia, Jose M., et.al., 2022) Έπειτα, βασιζόμενοι στη θεωρία της αντιπροσώπευσης και της διαχείρισης, πρότειναν ένα μοντέλο συνεργατικής καινοτομίας με επίκεντρο τη δημόσια αξία. Τα αποτελέσματά τους υποδηλώνουν ότι τόσο οι συνεργασίες με βάση την αντιπροσώπευση όσο και οι συνεργασίες με βάση την εποπτεία ενισχύουν την καινοτομικότητα. (Barrutia, Jose M., et.al., 2022)

Συνεπάγεται ότι οι κυβερνήσεις γνωρίζουν τι θέλουν οι πολίτες και χρησιμοποιούν τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πολιτών και να παρέχουν εξατομικευμένες πληροφορίες και υπηρεσίες" (Gil-Garcia et al., 2016, σ. 527).

Σημειώνεται επίσης ότι αποτυχίες σε τέτοια πολύπλοκα έργα καινοτομίας με τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής μπορεί να οδηγήσουν όχι μόνο σε υψηλό κόστος, αλλά και στη σπατάλη πόρων του δημοσίου που θα μπορούσαν να έχουν χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία δημόσιας αξίας σε άλλους τομείς. Για να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις και να προωθήσουν την καινοτομία με τη βοήθεια της πληροφορικής σε

πρωτοβουλίες έξυπνης διακυβέρνησης, οι δημόσιες διοικήσεις συνεργάζονται όλο και περισσότερο με δημόσιους, μη κερδοσκοπικούς και ιδιωτικούς φορείς.

Τα κοινά προγράμματα καινοτομίας, γνωστά ως "συνεργατική καινοτομία", έχουν αναδειχθεί ως σημαντική προσέγγιση στον τομέα της δημόσιας διοίκησης. Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στη συνεργασία πολλών εταίρων από δημόσιους και ιδιωτικούς τομείς, με σκοπό να προάγει την καινοτομία μέσω της ανταλλαγής γνώσεων και της δημιουργίας κοινής ιδιοκτησίας σε νέες καινοτόμες ιδέες και πρακτικές. Ωστόσο, στο πλαίσιο των καινοτομιών που βασίζονται στην πληροφορική και συχνά χρησιμοποιούνται σε πρωτοβουλίες έξυπνων πόλεων, η υπερβολική συμμόρφωση προς νομικούς και γραφειοκρατικούς κανόνες αποτελεί σοβαρό εμπόδιο. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλό βαθμό γραφειοκρατίας σε κυβερνητικούς οργανισμούς, εμποδίζοντας την καινοτομία. Επιπλέον, η έλλειψη ανταγωνισμού, οικονομικών κινήτρων και επιχειρηματικών κεφαλαίων στο δημόσιο τομέα μπορεί επίσης να περιορίσει την καινοτομικότητα, ενώ η πολυπλοκότητα των δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να καθιστά δύσκολη την αλλαγή και την καινοτομία. Συνεπώς, η προσέγγιση της συνεργατικής καινοτομίας αντιμετωπίζει προκλήσεις, αλλά μπορεί να αποτελέσει βασικό μέσο για την ενθάρρυνση της δημόσιας καινοτομίας, ειδικά στον τομέα των έξυπνων πόλεων.

Καθώς η δημιουργία δημόσιας αξίας είναι το κλειδί για την καινοτομία του δημόσιου τομέα και τις πρωτοβουλίες έξυπνων πόλεων, είναι εξαιρετικά σημαντικό να δοθεί προσοχή στους στόχους που πρόκειται να επιτευχθούν μέσω της καινοτομίας.

Στο πλαίσιο της συνεργατικής καινοτομίας μεταξύ κυβερνήσεων και εταίρων καινοτομίας, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι οι εταίροι καινοτομίας συχνά έχουν ως στόχο τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας, όπως έσοδα και κέρδη για τη δική τους επιχείρηση, αντί για τη δημιουργία δημόσιας αξίας. Αυτό σημαίνει ότι χρειάζονται περαιτέρω γνώσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η συνεργατική καινοτομία θα πρέπει να σχεδιάζεται και να διοικείται, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι η εστίαση είναι στη δημιουργία δημόσιας αξίας αντί για την επιχειρηματική αξία, γνωστή και ως ιδιωτική αξία. (Neumann O, et.al.,2019, σελ. 16-17).

Τα αποτελέσματα των προαναφερθέντων ερευνητών καταδεικνύουν ότι, παρόλο που οι τοπικές κυβερνήσεις προσπαθούν να προωθήσουν την καινοτομία με τη βοήθεια της πληροφορικής, αντιμετωπίζουν πράγματι διάφορους περιορισμούς όσον αφορά την τεχνολογική εμπειρογνομosύνη και τους οικονομικούς πόρους, οι οποίοι φαίνεται να είναι ιδιαίτερα διαδεδομένοι στα έργα έξυπνων πόλεων λόγω της πολυπλοκότητας του τεχνολογικού σχεδιασμού και του αριθμού των εμπλεκόμενων μερών. Έτσι, ανεξάρτητα από το αν χρησιμοποιείται μια σχέση που μοιάζει με σχέση διαχείρισης ή μια σχέση που

μοιάζει με σχέση πρακτορείου μεταξύ μιας τοπικής κυβέρνησης και μιας εταιρείας κοινής ωφέλειας, η καινοτομικότητα της τοπικής κυβέρνησης θα αυξηθεί μέσω της συνεργατικής καινοτομίας με την εταιρεία κοινής ωφέλειας.

Ενώ υιοθετήθηκε μια διατομεακή θεώρηση που επέτρεψε την καταγραφή των δραστηριοτήτων καινοτομίας γύρω από την καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών που εστιάζουν στη δημόσια αξία, δεν κατέστη δυνατή η παρακολούθηση της επιτυχίας της καινοτομίας μακροπρόθεσμα. (Neumann O, et.al.,2019, σελ. 46).

5.2 Συνδυάζοντας δημόσιους και ιδιωτικούς πόρους για την καινοτομία - Η περίπτωση των «έξυπνων πόλεων».

Καινοτόμες προτάσεις για τη διαμόρφωση μιας ευρωπαϊκής αγοράς που θα συνδέει συστηματικά τα δημόσια ερευνητικά έργα με επενδυτές από τον ιδιωτικό τομέα παρουσίασε το 2004 η κοινοπραξία Euromaprive. Η παρουσίαση της εν λόγω μελέτης βασίστηκε στην ανάλυση παραγόντων που εμποδίζουν την εμπορική αξιοποίηση καινοτόμων αποτελεσμάτων της δημόσιας έρευνας, και εστίασε στη δημιουργία κατάλληλης ροής επιχειρηματικών συμφωνιών που βασίζονται στην έρευνα, σε ζητήματα επενδυτών, στην αξιολόγηση και διαβάθμιση επιχειρηματικών ευκαιριών και στους μηχανισμούς της αγοράς. Στα πλαίσια της μελέτης πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με περισσότερους από 130 επενδυτές καινοτομίας σε επτά χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Βέλγιο, Ισπανία, Γερμανία, Ιταλία, Αγγλία, Γαλλία, Ολλανδία) για τη διερεύνηση μηχανισμών συνεργασίας ερευνητικής, επιχειρηματικής και επενδυτικής κοινότητας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι Ευρωπαίοι ερευνητές-εφευρέτες αναζητούσαν επιχειρηματικές ευκαιρίες σε τοπικό επίπεδο. Από την άλλη μεριά οι επενδυτές απέφευγαν τη χρηματοδότηση καινοτόμων τεχνολογιών που μπορεί να περιέλαμβαναν κινδύνους. Τα επιχειρηματικά μοντέλα αξιοποίησης της καινοτομίας επιβάλλονταν συνήθως από τις τεχνολογικές εξελίξεις («technology pushed») παρά από τις απαιτήσεις της αγοράς («market driven»), ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είχαν ελλιπή ενημέρωση σχετικά με τις δυνατότητες χρηματοδότησης. (Καινοτομία, Έρευνα και Τεχνολογία, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2004, σελ. 8)

Η συνεργασία δημόσιων και ιδιωτικών φορέων στα πρώτα στάδια της έρευνας καινοτόμων έργων στόχευε στον επιμερισμό των επιχειρηματικών κινδύνων και στην ενίσχυση των τεχνολογικών επενδύσεων. Εφόσον θα είχε εξασφαλιστεί χρηματοδότηση

από ιδιωτικούς επενδυτές, οι οποίες εφόσον αξιολογούνταν θετικά, θα χρηματοδοτούνταν συμπληρωματικά από δημόσιους και ιδιωτικούς πόρους.

Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στη δυνατότητα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής να αναπτύξει πιλοτικά μέτρα για την ενίσχυση της συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού ερευνητικού τομέα, τα οποία εφόσον αποδειχτούν επιτυχή, θα μπορούν να υιοθετηθούν από τα κράτη μέλη. (Καινοτομία, Έρευνα και Τεχνολογία, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2004, σελ. 12-15)

“Η απαίτηση αυτή τονίζεται στην Ατζέντα 2030 των Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ), η οποία συνιστά στις τοπικές και εθνικές κυβερνήσεις να ενισχύσουν τις διατομεακές συνεργασίες "που κινητοποιούν και μοιράζονται γνώσεις, εμπειρογνώμοσύνη, τεχνολογία και οικονομικούς πόρους, για την υποστήριξη της επίτευξη των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης" (IAEG-SDGs, 2021: 22)". (Thabit, S. & Mora, L., 2023)

Ωστόσο, η δημιουργία συνεργασιών που αναπτύσσονται ανάμεσα σε πολλούς διαφορετικούς τομείς της κοινωνίας αντιμετωπίζει προκλήσεις, καθώς εμπλέκονται πολύπλοκες διαδικασίες διακυβέρνησης και διάφορα εμπόδια που μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματική δημιουργία δημόσιας αξίας. Τα έργα των έξυπνων πόλεων "είναι διατομεακά έργα που αποσκοπούν στη δημιουργία των συνθηκών που απαιτούνται για τις καινοτομίες της έξυπνης πόλης και την υπάρχουσα κοινωνικοτεχνική διαμόρφωση των [αστικών] τοπικών πρακτικών για την αμοιβαία προσαρμογή τους" (Mora et al., 2021: 4). Επιχειρούν να δημιουργήσουν μια ευρεία γκάμα δημόσιων οφελών, όπως τη μείωση της κλιματικής αλλαγής και τη βελτίωση της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών δεκαετιών, οι διαμορφωτές πολιτικής στον δημόσιο τομέα, οι ιδιωτικές εταιρείες και άλλοι φορείς αστικής ανάπτυξης έχουν αυξήσει την εξάρτησή τους από έργα έξυπνων πόλεων για να αξιοποιήσουν το δυναμικό βιωσιμότητας της ψηφιακής τεχνολογίας. (Thabit, S. & Mora, L., 2023)

5.3 Όταν η θεωρία αποτυγχάνει στην εφαρμογή: Η περίπτωση των Διατομεακών Συνεργασιών

Η συνεργασία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην επιτυχία των έργων έξυπνων πόλεων, επηρεάζοντας σημαντικά τη δυνατότητά τους να παράγουν δημόσια αξία. Παρά τη σημασία αυτή, οι ερευνητές των έξυπνων πόλεων έχουν εκφράσει ανησυχίες για την έλλειψη ισχυρών θεωρητικών προσεγγίσεων που να εξηγούν πώς λειτουργεί η διατομεακή συνεργασία στην πράξη. Η υφιστάμενη βιβλιογραφία επισημαίνει τον

κίνδυνο προώθησης έργων έξυπνων πόλεων όπου οι πάροχοι τεχνολογίας και οι κυβερνήσεις λειτουργούν απομονωμένα από άλλους κοινωνικούς φορείς - ένα φαινόμενο που περιγράφεται συχνά ως μοντέλο διπλού ελικοειδούς. (Thabit, S. & Mora, L., 2023)

Σε πολλές περιπτώσεις, αυτό το συνεργατικό μοντέλο έχει αποδειχθεί ότι προωθεί τεχνο-ουτοπικές προσδοκίες και τεχνολογικές λύσεις που ταιριάζουν σε όλους και δίνουν προτεραιότητα στα ιδιωτικά συμφέροντα έναντι των δημόσιων οφελών (π.χ. βλ. Söderström et al., 2014). Σε απάντηση σε αυτόν τον περιορισμό, οι μελετητές έχουν αναπτύξει δύο κυρίαρχα ερευνητικά ρεύματα που προτείνουν εναλλακτικά μοντέλα συνεργασίας που βασίζονται στην ενεργό συμμετοχή πρόσθετων κοινωνικών τομέων. (Thabit, S. & Mora, L., 2023) Ορισμένοι μελετητές προτείνουν να στηριχθούν σε συνδέσεις πανεπιστημίου-βιομηχανίας-κυβέρνησης, οι οποίες σχηματίζουν συνασπισμούς τριπλού έλικα (Leydesdorff και Deakin, 2011), ενώ άλλοι θεωρούν ότι αυτές οι ρυθμίσεις συνεργασίας δεν επαρκούν και έχουν τονίσει την ανάγκη να προστεθεί η κοινωνία των πολιτών, προχωρώντας σε ένα μοντέλο συνεργασίας τετραπλού έλικα (Vallance et al., 2020). Οι συνεργατικές διαδικασίες τριπλού και τετραπλού έλικα στα έργα έξυπνων πόλεων μπορούν να εισαχθούν ως μέσο για να πεισθεί το κοινό ότι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων αναπτύσσονται με περιεκτικό και δημοκρατικό τρόπο... αλλά στην πραγματικότητα "τίθενται στην υπηρεσία της τεχνοκρατίας και του ελέγχου" (Thabit, S. & Mora, L., 2023)

Για παράδειγμα, στο Durban της Νότιας Αφρικής, η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης δεδομένων για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών σε άτυπους οικισμούς υπονομεύτηκε από την έλλειψη πρακτικών ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ των διαφόρων δημοτικών υπηρεσιών και από τα κατακερματισμένα δεδομένα και τις πληροφορίες που είναι διάσπαρτες σε διάφορες κυβερνητικές βαθμίδες.

Η πόλη της Λυών στη Γαλλία προσπάθησε να εκμεταλλευτεί δεδομένα που ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα για την ενίσχυση της αστικής βιωσιμότητας μέσω της δημιουργίας της πλατφόρμας MyData. Η ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ εταιρικών εταίρων ήταν ουσιώδης για την υλοποίηση αυτού του έξυπνου πόλης σχεδίου: όσο περισσότεροι ιδιωτικοί φορείς συμμετείχαν σε αυτό το συνεργατικό έργο, τόσο μεγαλύτερο ήταν το σύνολο των δεδομένων και η δυνατότητα δημιουργίας δημόσιας αξίας. Ωστόσο, η ενθάρρυνση των ιδιωτικών εταιρειών να μοιραστούν τα δεδομένα τους και να συμμετάσχουν σε συνεργασίες εντός του τομέα αποδείχθηκε πρόκληση, θέτοντας σε κίνδυνο την επιτυχή υλοποίηση του έργου... (Thabit, S. & Mora, L., 2023)

Με βάση τη συμβολή των Kamalipour και Reimani (2015) στη θεωρία της συναρμολόγησης, εισάγεται μια προοπτική συλλογής στη μελέτη των έργων έξυπνων πόλεων. Η προοπτική αυτή βασίζεται σε διαδικαστικούς, σχεσιακούς και ποικιλομορφικούς παράγοντες, τους οποίους θεωρούμε απαραίτητους για την εξέταση της δημιουργίας δημόσιας αξίας σε διατομεακές συνεργασίες.

Συνεπώς, η εστίαση στις ικανότητες των δρώντων και όχι στους τομείς αποτελεί το κλειδί για την αποκάλυψη του τρόπου με τον οποίο οι οργανώσεις ανταποκρίνονται στα κοινωνικά προβλήματα και εμπλέκονται σε αυτά. Επιπλέον, αυτή η εστίαση συμβάλλει καθοριστικά στην κατανόηση του τι συνεργατικές δυναμικές ρυθμίζουν την ανάπτυξη των έργων των έξυπνων πόλεων. (Thabit, S. & Mora, L., 2023)

Η ανάλυση έδειξε ότι οι μεγαλύτερες πόλεις είναι πιο προετοιμασμένες να οργανώσουν αστικές ψηφιακές καινοτομίες σε συνεργασία με εταίρους του ιδιωτικού τομέα, ενώ οι μικρότερες αστικές οντότητες αντιμετωπίζουν συγκρούσεις που απειλούν το ιστορικό των έργων έξυπνης πόλης υπό την ηγεσία της τοπικής κυβέρνησης. Συγκριτικές μελέτες στην Ουγγαρία και την Ολλανδία απέδειξαν επίσης ότι τα διάφορα επίπεδα κυβερνητικού συγκεντρωτισμού μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικές μορφές συνεργασίας σε έργα έξυπνων πόλεων. Επιπλέον, μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι εθνικές κυβερνήσεις συμβάλλουν στη διατήρηση ή την παρεμπόδιση της ανάπτυξης έξυπνων πόλεων σε τοπικό επίπεδο. (Thabit, S. & Mora, L., 2023)

Εκτός από τις οικονομικές και πολιτικές πτυχές, η λειτουργία ενός συνεργατικού οικοσυστήματος εξαρτάται από την πολυεπίπεδη διαμόρφωσή του. Οι πρακτικές των συνεργαζόμενων φορέων αναπαράγουν κλίμακες δράσης, που κινούνται τόσο σε κατακόρυφη όσο και σε οριζόντια κατεύθυνση σε διεθνές, διακρατικό, εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Οι δρώντες διαθέτουν διαφορετικούς τύπους γνώσης που υλοποιούνται κατά τη διάρκεια της συνεργασίας, και αυτή η γνώση συνδέεται άμεσα με τις κλίμακες δράσης τους. Τα έργα των έξυπνων πόλεων απαιτούν τη σύνδεση αυτών των τύπων γνώσης σε μια πολυεπίπεδη διαδικασία όπου "τα μεγάλα οράματα στο δημαρχείο πρέπει να συμβαδίζουν με πρακτικές στις τοπικές γειτονιές" και όπου οι διακρατικές πρακτικές ανθίζουν πέρα από το "παιχνίδι μιας πόλης ή μιας χώρας". Οι πρωτοβουλίες έξυπνων πόλεων μπορεί να αποτύχουν και να εμποδίσουν τη δημιουργία δημόσιας αξίας, εάν το συνεργατικό οικοσύστημα υποτάσσεται από διεθνείς φορείς και εμποδίζει τους τοπικούς φορείς να συμβάλουν στην ανάπτυξη του έργου. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι εξελίξεις στις τεχνολογίες των έξυπνων πόλεων καθοδηγούνται κυρίως από ισχυρές παγκόσμιες εταιρείες με ισχυρούς οικονομικούς και τεχνικούς πόρους, η γνώση

σε τοπικό επίπεδο τείνει να επισκιάζεται και η έρευνα για τις έξυπνες πόλεις παραβλέπει αυτήν την πρόκληση. (Thabit, S. & Mora, L., 2023)

6 «Διοικώντας Αποστολές» - Ευρωπαϊκή πολιτική

Η φιλόδοξη αποστολή της ανάπτυξης της καινοτομίας για την επίτευξη της βιωσιμότητας έθεσε προβληματισμούς ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να οργανωθεί τόσο η ιδιωτική όσο και η δημόσια σφαίρα.

Είναι ευρέως αποδεκτός ο προβληματισμός για τη βιωσιμότητα του πλανήτη και τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, καθώς και το κοινωνικό ρεύμα που έχει κατακλύσει την επικαιρότητα απαιτώντας την υιοθέτηση ενός «πράσινου» τρόπου διαβίωσης.

Η καινοτομία αναδύεται ως κύριος παράγοντας για την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Πολλές από τις σημαντικότερες καινοτομίες της εποχής μας προέκυψαν από την ανάγκη να αντιμετωπιστούν προβλήματα. Για παράδειγμα, το διαδίκτυο αναπτύχθηκε αρχικά για να επιλύσει το πρόβλημα της επικοινωνίας μεταξύ δορυφόρων, ενώ το GPS σχεδιάστηκε για να προσδιορίσει τη θέση του στρατιωτικού εξοπλισμού. Αντί να επικεντρωθούμε αποκλειστικά σε τεχνολογικά ζητήματα, μπορούμε να ανακατευθύνουμε την καινοτομία προς την επίλυση κοινωνικών προκλήσεων, περιλαμβάνοντας τεχνολογικές, θεσμικές, συμπεριφορικές και ρυθμιστικές αλλαγές. (Mazzucato, M. 2019). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ως φορέας καινοτόμου πολιτικής έχει εστιάσει την προσοχή της στις προκλήσεις γύρω από τους στόχους της έξυπνης, χωρίς αποκλεισμούς και βιώσιμης ανάπτυξης.

Η έκθεση "Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union", που δημοσιεύθηκε το 2018, καθόρισε την πολιτική που εστιάζεται στην αποστολή ως το κύριο μέσο για τη μετασχηματισμό της προσέγγισης της Ευρώπης στην αντιμετώπιση των μεγάλων κοινωνικών προκλήσεων. Ο στόχος είναι να γίνουν αυτές οι προκλήσεις πιο πρακτικές και συστημικές, προκειμένου οι επενδύσεις στην έρευνα και την καινοτομία να μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη συγκεκριμένων, στοχευμένων και πραγματικών στόχων. (European Commission, 2018, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/360325>)

Καθορίστηκαν πέντε κριτήρια για την επιλογή των αποστολών. Πρώτον, θα πρέπει να είναι τολμηρές, εμπνευσμένες, με ευρεία κοινωνική συνάφεια, δεύτερον, να έχουν σαφή κατεύθυνση: στοχευμένη, μετρήσιμη και χρονικά περιορισμένη, τρίτον να είναι φιλόδοξες αλλά ρεαλιστικές και καινοτόμες δράσεις, τέταρτον να είναι διεπιστημονική, διατομεακή,

και διατμηματική καινοτομία, τέλος, να οδηγούν σε πολλαπλές, εκ των κάτω προς τα άνω λύσεις.

Ωστόσο ερωτήματα εγείρονται πρώτον, ως προς τον τρόπο εμπλοκής των πολιτών στον συν-σχεδιασμό, τη συν-δημιουργία, τη συν-εφαρμογή και τη συν-αξιολόγηση των στόχων.

6.1 Εμπλοκή των Πολιτών

Η καινοτομία με εστίαση στην αποστολή δεν πρέπει να επιβληθεί από πάνω προς τα κάτω. Αντίθετα, πρέπει να αξιοποιεί τη δημιουργικότητα των πολιτών και να τους εμπνέει να συμμετέχουν στην αντιμετώπιση σημαντικών προβλημάτων, όπως η κλιματική αλλαγή, η αύξηση της ανισότητας, και η προώθηση πιο φιλικών κοινωνιών. Για να εμπνεύσει την κοινωνία συνολικά, οι αποστολές πρέπει να έχουν ευρεία αποδοχή και να είναι νομιμοποιημένες. (European Commission, 2018, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/360325>) Αυτό σημαίνει, μεταξύ άλλων, ότι ο καθορισμός των αποστολών πρέπει να βρεθεί στο επίκεντρο της διαδικασίας καθορισμού των πολιτικών προτεραιοτήτων και να εμπλέξει σοβαρά τους πολίτες. Στο πλαίσιο αυτό, είναι κρίσιμο να αναπτυχθεί μια υγιής και διαφανής διαδικασία για την επιλογή των αποστολών, την πλαισίωσή τους και την αξιολόγηση των αποστολών στην πορεία, ώστε να διαθέτουν τους κατάλληλους ελέγχους και τις ισορροπίες.

Η επίτευξη εμπιστοσύνης από το κοινό ξεκινά με την αναγνώριση ότι η έρευνα και η καινοτομία δεν είναι απομονωμένες έννοιες που ανήκουν μόνο στους ακαδημαϊκούς και τους πολιτικούς εμπειρογνώμονες. Παλαιότερες προσεγγίσεις που αγνοούσαν αυτή την πτυχή προκάλεσαν αντιδράσεις και αδιαφορία, με μικρό αντίκτυπο ως αποτέλεσμα. Ειδικά για τις καινοτομίες που απευθύνονται στους πολίτες, η αποδοχή τους από την κοινωνία (δηλαδή από τους χρήστες, τους πολίτες, τους καταναλωτές και άλλους) είναι κρίσιμη. Η ισορροπία μεταξύ των προσεγγίσεων "από πάνω προς τα κάτω" και "από κάτω προς τα πάνω" μπορεί να ενισχύσει τις διαδικασίες καινοτομίας, καθιστώντας τις πιο εμπλουτισμένες, καλύτερα ενημερωμένες και πιο πιθανό να γίνουν αποδεκτές. (Dreyer M. et. al, 2021, <https://doi.org/10.14324/RFA.05.2.08>)

Επιπλέον, οι αποστολές απαιτούν τη μετάβαση από ένα καθορισμένο από την αγορά πλαίσιο σε ένα πλαίσιο διαμόρφωσης της αγοράς, επαναπροσδιορίζοντας την έννοια της δημόσιας αξίας (Mazzucato, M., 2018, "Mission Oriented Innovation Policy: Challenges and Opportunities").

Αυτή η ένταση μεταξύ του ανοίγματος των προσανατολισμένων στην αποστολή πλαισίων στους πολίτες και της ταυτόχρονης αποφυγής της αιχμαλωσίας από περαστικές τάσεις θα αποτελέσει μια προκλητική πτυχή της διακυβέρνησης αυτού του περιβάλλοντος. Είναι ζωτικής σημασίας οι αποστολές να ανοίξουν προς ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων, περιλαμβανομένων ατόμων, οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών, κινημάτων πολιτών και πολιτικών κομμάτων, προκειμένου να διαμορφωθούν αποτελεσματικά και να εξασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη επιτυχία τους. Σημαντικό είναι επίσης να αντληθούν διδάγματα από προηγούμενες δημόσιες διαβουλεύσεις.

Υπάρχουν τρία βασικά στάδια όπου η συμμετοχή των πολιτών καθίσταται ζωτικής σημασίας για τις αποστολές: Το στάδιο της συμμετοχής των πολιτών στον καθορισμό και στην επιλογή συγκεκριμένων αποστολών που έχουν σημασία για την κοινωνία, το στάδιο της συμμετοχής των πολιτών στην υλοποίηση των αποστολών και τέλος το στάδιο συμμετοχής των πολιτών στην αξιολόγηση (διαδικασία αξιολόγησης, επανεξέτασης και παρακολούθησης) των αποστολών. (Mazzucato, M. 2019).

Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής πρέπει να είναι ανοιχτοί στις ειλικρινείς συζητήσεις και την αμφισβήτηση που μπορεί να συνεπάγεται μια τέτοια αλληλεπίδραση με τους πολίτες.

Αυτό θα επιτρέψει την επικέντρωση πολλαπλών προοπτικών στα τρέχοντα ζητήματα, την αποφυγή σύλληψης της αποστολής από μία ομάδα και την εξασφάλιση μιας ευρύτερης συστημικής αλλαγής. Οι δημόσιες διαβουλεύσεις που συμβάλλουν στον καθορισμό των προτάσεων αποστολής πρέπει να σχεδιάζονται κατά τρόπο ώστε να αποφεύγεται η αιχμαλωσία από συμφέροντα. (Mazzucato, M. 2019).

6.2 Δια ζώσης Δημόσιες Διαβουλεύσεις

Τα χρηματοδοτούμενα από την ΕΕ έργα VOICES και CIMULACT είχαν ως κύριο στόχο τη συμμετοχή των πολιτών και των ενδιαφερόμενων φορέων στη συνδιαμόρφωση ευρωπαϊκών ερευνητικών προγραμμάτων με βάση πραγματικά, επικυρωμένα και κοινά οράματα, ανάγκες και απαιτήσεις. (Διαθέσιμο στο διαδίκτυο στη διεύθυνση <https://www.ecsite.eu/activities-and-services/projects/voices>) και CIMULACT (Διαθέσιμο στο διαδίκτυο στη διεύθυνση <http://www.cimulact.eu/>) Τα πειράματα διερεύνησαν μια ποικιλία μεθόδων προκειμένου να δοκιμάσουν και να εμπνεύσουν την ερευνητική κοινότητα με ένα ευρύ φάσμα επιλογών για τη συμμετοχή των πολιτών και των πολλαπλών φορέων στον καθορισμό προτεραιοτήτων έρευνας και καινοτομίας.

Επιπλέον, η ποικιλομορφία των μεθόδων επέτρεψε επίσης τη στόχευση διαφορετικών κοινωνικών ομάδων, εμπλουτίζοντας την ανατροφοδότηση και την επικύρωση των σεναρίων του ερευνητικού προγράμματος από ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών προοπτικών. (Mazzucato, M. 2019).

6.3 FP7 Μέσα για τη συνεφαρμογή

Το έβδομο πρόγραμμα-πλαίσιο της ΕΕ για την Ε&Κ ("FP7") διέθετε ένα ειδικό μέσο με την ονομασία "Έρευνα προς όφελος συγκεκριμένων ομάδων - οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών", προέβλεπε "Σχέδια δράσης κινητοποίησης και αμοιβαίας μάθησης (MML - Mobilisation and Mutual Learning)" και δημιούργησε ομάδες έργων για "Πρωτοβουλίες μετάβασης για βιώσιμες κοινωνίες χαμηλών εκπομπών άνθρακα" και για "Παρατηρητήρια πολιτών".

Η μορφή με την οποία πραγματοποιείται η συνυλοποίηση στις αποστολές εξαρτάται από το πλαίσιο της αποστολής. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να υπάρξουν ειδικές πρωτοβουλίες για την επιστήμη και την καινοτομία των πολιτών από τη βάση προς την κορυφή σε ορισμένους τομείς αποστολών. Τέτοιες πρωτοβουλίες θα μπορούσαν να διαμορφωθούν ως επιταχυντές, παρέχοντας υποστήριξη σε προγράμματα μικρής κλίμακας μέσω κατάλληλων χρηματοδοτήσεων και ενθαρρυντικών διακρίσεων, όπως βραβεία και άλλους τύπους αναγνώρισης και κινήτρων. Σε άλλες αποστολές είναι δυνατόν η συνυλοποίηση να πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο έργων που συγκεντρώνονται σε καθιερωμένους επιστημονικούς και καινοτομικούς φορείς, με αποτέλεσμα να φέρει τους ιδιώτες επιστήμονες και τους καινοτόμους φορείς σε πολύ πιο στενή επαφή με την παραδοσιακή έρευνα και το σύστημα καινοτομίας - οικοδομώντας αμοιβαία γνώση και κατανόηση κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Συνεπώς, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι επιστημονικοί πολίτες και οι καινοτόμοι μπορούν να προσφέρουν σημαντική προστιθέμενη αξία και να συμβάλουν στην επιτυχή υλοποίηση των αποστολών. Η ενεργή τους συμμετοχή θα πρέπει να προωθείται ενεργά.

Η από κοινού αξιολόγηση θα πρέπει επίσης να λάβει τη μορφή της εκπροσώπησης καλά τοποθετημένων οργανώσεων πολιτών ή της κοινωνίας των πολιτών στην αξιολόγηση των προτάσεων, στην ανασκόπηση της προόδου των έργων, στην αξιολόγηση της προόδου χαρτοφυλακίων έργων και στη συμμετοχή σε συμβουλευτικές δομές. Οι αποστολές θα πρέπει να επιτρέπουν την αξιοποίηση των εμπειριών των πολιτών και των

παρατηρήσεων για την παρακολούθηση της προόδου για την επίτευξη των στόχων της αποστολής. (Mazzucato, M. 2019).

6.4 Προσανατολισμός του Πολίτη στην Επικοινωνία και τη Διάδοση

Οι αποστολές θα επιλέγονται και θα καθοδηγούνται σε πολιτικό επίπεδο, αλλά η συνάφεια και η σημασία τους πρέπει να επικοινωνηθεί αποτελεσματικά στους πολίτες. Χωρίς αυτό, ο συν-σχεδιασμός, η συν-δημιουργία και οι συν-υλοποίηση για τις αποστολές μπορεί να αποτύχουν, όπως συνέβη με τις προηγούμενες τεχνοκρατικές προσπάθειες.

Παράλληλα με την παροχή καινοτόμων τεχνικών για την κοινωνία των πολιτών για την άμεση συμβολή σε αυτές τις αποστολές, πρέπει επίσης να προβληματιστούμε σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους οι νέες τεχνολογίες καθιστούν δυνατή την ευρείας κλίμακας εμπλοκή και διαβούλευση με τους πολίτες με τρόπο που δεν ήταν προηγουμένως διαθέσιμος στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Μέσω της ζωντανής εμπλοκής μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, του διαδικτύου και των smartphones, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής μπορούν να αναπτύξουν νέους τρόπους για τους πολίτες τόσο για τη διαβούλευση όσο και για την ανατροφοδότηση σχετικά με τις πολιτικές. Αυτό μπορεί να αποτελέσει το κλειδί για την επέκταση των επιτυχιών της δημόσιας διαβούλευσης μικρής κλίμακας σε ευρύτερες εθνικές και ενωσιακές ανάγκες. (Mazzucato, M. 2019).

Επιπλέον, μια κατάλληλη στρατηγική διάδοσης και επικοινωνίας για τις αποστολές θα πρέπει να περιλαμβάνει εκπαιδευτικό/επιστημονικό/κοινωνικό αλφαριθμητισμό, προκειμένου να προωθηθεί μια απτή αλλαγή νοοτροπίας. Συνοψίζοντας, θα πρέπει να εξασφαλιστούν δραστηριότητες επικοινωνίας και διάδοσης προσανατολισμένες στους πολίτες καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής των αποστολών, ώστε οι πολίτες σε όλη την Ευρώπη να κατανοήσουν την αξία των δράσεων έρευνας και καινοτομίας και τον από αντίκτυπο στη ζωή τους. (ibid)

Ικανότητες του Δημοσίου Τομέα

Οι αποστολές απαιτούν από τους δημόσιους φορείς να σκέφτονται έξω από τα πλαίσια της "αποτυχίας της αγοράς" και περισσότερο προς την κατεύθυνση της συνδημιουργίας και συνδιαμόρφωσης των αγορών.

Οι αποστολές χρειάζονται μια νέα γλώσσα. Αντί να εξισώνουν το πεδίο ανταγωνισμού, απαιτούν να το κλίνουν. Αυτό δεν σημαίνει κλίση προς μια εταιρεία, έναν τομέα ή μια τεχνολογία, αλλά κλίση προς μια κατεύθυνση. Αυτό απαιτεί φιλόδοξες επενδύσεις που συγκεντρώνουν και κινητοποιούν ιδιωτικές επενδύσεις, καθώς και τη δημιουργία συνεργειών σε διάφορους τομείς της κυβερνητικής δραστηριότητας: από τις κανονιστικές αλλαγές, την πολιτική προμηθειών, τις μεταρρυθμίσεις στην εκπαίδευση και τις αγορές εργασίας. Χωρίς τη συστηματική αντιμετώπισή τους, οι δυνατότητες επιτυχίας της αποστολής είναι περιορισμένες.

6.5 Διάλυση των Σιλό για καλύτερο συντονισμό

Καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία των αποστολών, παράλληλα με την εδραίωση της νομιμότητας και της εμπιστοσύνης στη διαδικασία διαμόρφωσής τους, αποτελεί η ικανότητα των δημόσιων φορέων να δημιουργούν αποφασιστικές και φιλόδοξες δομές διακυβέρνησης που να επιτρέπουν τον διακλαδικό και διαθεσμικό συντονισμό. Οι αποστολές, που έχουν ως στόχο τη δημιουργία και τον προσανατολισμό των αγορών είναι προφανώς διακλαδικές και θα πρέπει να συνεργάζονται με πολλαπλούς δημόσιους φορείς, όπως υπουργεία, τμήματα, υπηρεσίες και διοικητικές αρχές τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο. Για παράδειγμα, κάθε αποστολή γύρω από την καθαρή ανάπτυξη θα πρέπει να λειτουργήσει σε όλα τα υπουργεία Ενέργειας, Μεταφορών και Υγείας.

Σπάζοντας τα σιλό σημαίνει ότι η ανάπτυξη με γνώμονα την καινοτομία πρέπει να βγει από το στενό πεδίο της έρευνας και της καινοτομίας και να τεθεί στο επίκεντρο των στρατηγικών οικονομικής ανάπτυξης με τα ανώτατα γραφεία της εκτελεστικής εξουσίας να αναλαμβάνουν το ρόλο του συντονιστή. Αυτό δημιουργεί μια πιο οριζόντια σχέση μεταξύ αυτών που κατευθύνουν την οικονομική ανάπτυξη στο Υπουργείο Οικονομικών, και εκείνων στις υπηρεσίες που αντικατοπτρίζουν το περιεχόμενο αυτής της ανάπτυξης (βιώσιμη ανάπτυξη, ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς, κ.λπ.). Για να επιτευχθεί ο μέγιστος αντίκτυπος είναι βασικό να συντονίζεται από το ανώτατο γραφείο της εκτελεστικής εξουσίας. (Mazzucato, M. 2019).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό μπορεί να σημαίνει την πρόσληψη οραματιστών με επιχειρηματικό, επιστημονικό ή άλλο υπόβαθρο με συμβουλευτική ιδιότητα για περιορισμένο χρονικό διάστημα, προκειμένου να βοηθήσουν τη δομή διακυβέρνησης στον καθορισμό και το σχεδιασμό των αποστολών. Η προσέγγιση αυτή χρησιμοποιείται στο πρόγραμμα-πλαίσιο έρευνας και καινοτομίας " Horizon Europe" μέσω της σύστασης συμβουλίων αποστολής για κάθε μία από τις ευρωπαϊκές αποστολές έρευνας και καινοτομίας.

Αυτή η ευελιξία μπορεί να καταστεί δυνατή με μια δομή διακυβέρνησης που μπορεί να παρέχει στον οργανισμό ανεξαρτησία από τους πιο γραφειοκρατικούς κυβερνητικούς κλάδους και να αναθέτει αρμοδιότητες σε δημόσιους υπάλληλους των φορέων υλοποίησης για την υποβολή εκθέσεων. (ibid)

Μια τέτοια δομή "από κάτω προς τα πάνω" σημαίνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να συνδέσουν τομείς, που υπό άλλες συνθήκες δεν θα μπορούσαν να συνδεθούν, και μπορούν στη συνέχεια να αξιοποιήσουν αυτό το δίκτυο για την επιδίωξη των αναδυόμενων σχεδίων αποστολής. Με την καθοδήγηση που παρέχεται από μια υψηλού επιπέδου δομή διακυβέρνησης της αποστολής, οι εν λόγω φορείς θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη διακριτικής ευχέρειας στην επιλογή και τη διαχείριση των έργων. Αυτοί θα ασκούν ηγεσία μέσω γνωμοδοτήσεων σχετικά με την κατανομή της χρηματοδότησης, την επιλογή και την αξιολόγηση των έργων και τον πειραματισμό με νέους τρόπους εργασίας. (ibid)

Θα πρέπει να καθιερωθούν ευέλικτες διαδικασίες για την ανταλλαγή προσωπικού μεταξύ των διαφόρων τμημάτων πολιτικής, των οργανισμών και των φορέων υλοποίησης που συμμετέχουν στις αποστολές, προωθώντας τον πειραματισμό και την ανάληψη κινδύνων. (ibid)

7 Διαχείριση ενός συστήματος προσανατολισμένου στην αποστολή

7.1 Καινοτομία: Παραδείγματα και βέλτιστες Πρακτικές

7.1.1 Η εκπαίδευση ως εργαλείο για την ανάπτυξη της ηγετικότητας

Αναγνωρίζοντας ότι το συνεργατικό ύφος ηγεσίας αποτελεί κλειδί για την ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ των στελεχών, η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης της

Γερμανίας έχει διαμορφώσει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης εντός του εργασιακού χώρου που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη συγκεκριμένων ηγετικών ικανοτήτων. Το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει μαθήματα για την παρουσίαση σύγχρονων μεθόδων συνεργασίας και άσκησης ηγεσίας, καθώς και για την αξιοποίηση της άτυπης συνεννόησης μεταξύ των εργαζομένων ως εργαλείου ενός ηγέτη για την αύξηση της αποδοτικότητας. Όλα τα Υπουργεία της Γερμανίας εγγυώνται ότι τουλάχιστον ένα τοις εκατό του εργάσιμου χρόνου σε κάθε υπηρεσία έχει σχεδιαστεί να αφιερωθεί σε περαιτέρω εκπαίδευση, με στόχο όλο το προσωπικό να λάβει περίπου 15 ημέρες συνολικής πρόσθετης εκπαίδευσης εντός μιας τριετίας. (OECD 2001)

7.1.2 Αναγνωρίζοντας την επιτυχία

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, η πρωτοβουλία National Partnership for Re-inventing Government (NPR) του πρώην Αντιπροέδρου Al Gore θέσπισε το «Βραβείο του Σφυριού» («Hammer Award») για ομάδες υπαλλήλων των ομοσπονδιακών υπηρεσιών που δημιουργούσαν πρωτότυπες διαδικασίες ή καινοτομικά προγράμματα για να βοηθήσουν τη διοίκηση να λειτουργεί αποδοτικότερα και να επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα. Η απονομή του βραβείου αυτού εστίαζε σε περιπτώσεις σημαντικών βελτιώσεων όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πολιτών, τις τελικές επιδόσεις, την απλοποίηση διοικητικών διαδικασιών, την εξοικονόμηση χρημάτων και την υποδειγματική επίλυση διοικητικών προβλημάτων. Ο ίδιος ο τίτλος του βραβείου αναφέρεται στο στερεότυπο της αναποτελεσματικής διοίκησης, που συχνά απεικονίζεται ως ένα σφυρί που θα χτυπήσει τα προβλήματα, κοστίζει όμως 400 εκατ. δολάρια. Παραπέμποντας στην εικόνα αυτή, το βραβείο ήταν ένα κορνιζαρισμένο σφυρί αξίας 6 δολλαρίων, μια κονκάρδα και μια συγχαρητήρια επιστολή από τον Αντιπρόεδρο. Περισσότερα από 1.200 τέτοια βραβεία μοιράστηκαν σε ομάδες υπαλλήλων και πολιτών από όλα τα επίπεδα ομοσπονδιακής, πολιτειακής και τοπικής διοίκησης. (OECD 2001)

Τα ηγετικά κυβερνητικά στελέχη διαδραματίζουν κομβικό ρόλο για τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ του σχεδιασμού μιας μεταρρύθμισης και της εφαρμογής της. Τα κράτη-μέλη του ΟΟΣΑ έχουν αξιοποιήσει στελέχη σε πολλά επίπεδα διοίκησης ως ηγέτες μεταρρυθμίσεων. Ο δημόσιος τομέας, γενικά, παρουσιάζει μοναδικές προκλήσεις για την άσκηση της ηγετικότητας. Οι μεταβολές της αποστολής και το ασαφές όραμα της διοίκησης συχνά δημιουργούν σύγχυση στα αναμενόμενα από τις μεταρρυθμίσεις και τα ηγετικά στελέχη. Η εμμονή της δημόσιας διοίκησης στις λεπτομέρειες και η τάση αποφυγής των κινδύνων περιορίζουν την ελευθερία των ηγετών. Επιπροσθέτως, συχνά

αναμένεται από τα ηγετικά στελέχη να συνεχίσουν μια μεταρρυθμιστική προσπάθεια εν μέσω αλλαγών στο πολιτικό περιβάλλον. (OECD 2001)

Από την άλλη πλευρά, οι μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα επιτρέπουν την ανάδειξη νέων και ευέλικτων ηγετικών στελεχών. Οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να επικεντρώνονται ξεκάθαρα στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων εντοπίζοντας και εκπαιδεύοντας εν δυνάμει ηγέτες. Η κυβέρνηση μπορεί να παρέχει κίνητρα για την ανάπτυξη της ηγετικότητας ενθαρρύνοντας την καινοτομία, ανταμείβοντας την επιτυχία και παρέχοντας στους δυνητικούς ηγέτες την ευκαιρία να αναπτύξουν ηγετικές ικανότητες μέσα από το ίδιο το εργασιακό τους αντικείμενο. Οι ηγέτες θα πρέπει να φέρουν ευθύνη για τα αποτελέσματα αλλά να έχουν, ταυτόχρονα, και το δικαίωμα να σφάλουν. (OECD 2001)

Μπροστά στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που δημιουργούνται από την παγκοσμιοποίηση, τις ταχέως μεταβαλλόμενες τεχνολογίες, τις δημογραφικές μεταβολές, τις αυξανόμενες προσδοκίες των πολιτών και τον ανταγωνισμό από τον ιδιωτικό τομέα, οι κυβερνήσεις μαθαίνουν να αναζητούν και να αξιοποιούν αδιάκοπα νέους τρόπους εργασίας (OECD 2001)

Συμπερασματικά, η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη για την κοινωνία, όπως η αύξηση της διαφάνειας, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης του κοινού στο κράτος. Ωστόσο, για να επιτευχθούν αυτά τα οφέλη, απαιτείται η συνεργασία όλων των ενδιαφερόμενων φορέων και η διασφάλιση της συναίνεσης όσον αφορά τους στόχους και τις αξίες της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας.

Ευέλικτη και προσαρμοστική διαχείριση χαρτοφυλακίου - Ανάλυση οργανωτικού κινδύνου.

Τα καθοριστικά χαρακτηριστικά του μοντέλου της DARPA - οργανισμός καινοτομίας και χρηματοδότησης στις Η.Π.Α. - είναι τα εξής: Οργανωτική ευελιξία: περιλαμβάνει ανεξαρτησία από τους κλάδους της κυβέρνησης, επίπεδη εσωτερική δομή, προσλήψεις εκτός των συνήθων κυβερνητικών διαδικασιών πρόσληψης, απασχόληση διευθυντών και διαχειριστών έργων με ορισμένο χρόνο, ευέλικτους μηχανισμούς σύναψης συμβάσεων, δεύτερον, σχεδιασμό προγράμματος από τη βάση προς τα πάνω, διακριτική ευχέρεια στην επιλογή έργων και τέλος, ενεργή διαχείριση του έργου. Η προσέγγιση

χαρτοφυλακίου πίσω από την προσανατολισμένη στην αποστολή Έρευνα & Καινοτομία (που παραδειγματίζεται από το μοντέλο Dagra) απαιτεί από το δημόσιο τομέα (ή: ένα επιχειρηματικό κράτος) να καλωσορίζει την αβεβαιότητα, να αποδέχεται τους κινδύνους και να μαθαίνει από τη δοκιμή και το λάθος. (Mazzucato, M.,2013) Τελικά, αυτό οδηγεί σε μείωση της κυβερνητικής ικανότητας και των δυνατοτήτων διερεύνησης και πειραματισμού - δυνατότητες που είναι τόσο κρίσιμες για την καινοτομία. (Mazzucato, M. 2019).

Δημόσιες Συμβάσεις για την κλιμάκωση

Οι δημόσιες συμβάσεις είναι ένα μέσο που θα μπορούσε να βοηθήσει τις αποστολές να δημιουργήσουν νέες αγορές (Edler, J. και Georghiou, L. 2007). Το Διαδίκτυο, η τεχνολογία GPS, η βιομηχανία ημιαγωγών και τα επιβατικά αεροσκάφη είναι ίσως τα πιο γνωστά παραδείγματα που προέκυψαν από κυβερνητικές προμήθειες προσανατολισμένες στην καινοτομία, οι οποίες επέφεραν σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις. (Mazzucato, M. 2019).

Οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να υποστηρίξουν τις καινοτομίες μέσω των δημόσιων συμβάσεων με διάφορους τρόπους, οι οποίοι θα πρέπει να εξετάζονται ως μέρος ενός πλαισίου πολιτικής προσανατολισμένου στην αποστολή. Οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν νέες αγορές για προϊόντα και συστήματα που υπερβαίνουν την τρέχουσα τεχνολογία ή μπορούν να δημιουργήσουν μια "έλξη" ζήτησης εκφράζοντας τις ανάγκες τους στη βιομηχανία με λειτουργικούς όρους ή όρους απόδοσης. Αυτό απαιτεί νέες δυναμικές μετρήσεις που υπερβαίνουν τη βραχυπρόθεσμη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας και την "επιλογή νικητών" σε αποφάσεις προμηθειών. (Mazzucato, M. 2019).

Η Ερευνητική Πρωτοβουλία για τις μικρές επιχειρήσεις (SBRI) και η συστημική σκέψη

Η ερευνητική πρωτοβουλία για τις μικρές επιχειρήσεις είναι μια κυβερνητική χρηματοδοτική ροή που ενθαρρύνει τους επιχειρηματίες να προτείνουν καινοτόμες λύσεις για κοινωνικά ζητήματα.

Ένα ερευνητικό έργο (RSA, 2017, "From design thinking to systems change") που εξέτασε τρόπους βελτιστοποίησης των δυνατοτήτων της πρωτοβουλίας Small Business Research

Initiative ως καταλύτη για κοινωνική καινοτομία, διαπίστωσε ότι η πρωτοβουλία Small Business Research Initiative είναι αποτελεσματική όταν ένα πρόβλημα είναι σαφώς προσδιορισμένο και απαιτεί τεχνική εμπειρογνωμοσύνη και φαντασία για να επιλυθεί. (Mazzucato, M. 2019).

7.1.3 Κανονιστικά Πλαίσια

Οι πολιτικές προσανατολισμένες στην αποστολή αφορούν την αντιμετώπιση των μεγάλων κοινωνικών προκλήσεων μέσω δραστηριοτήτων έρευνας και καινοτομίας. Δεν θα ήταν όμως ρεαλιστικό να περιμένουμε ότι οι κοινωνικές προκλήσεις θα επιλύονταν μόνο με δραστηριότητες έρευνας και καινοτομίας. Οι λύσεις που αναπτύσσονται πρέπει να αντικατοπτρίζονται στις πολιτικές που συνδέονται με τις προκλήσεις. Μπορούμε να αναπτύξουμε εναλλακτικές λύσεις στα πλαστικά, αλλά αν δεν υπάρχει πολιτική για να προωθηθούν αυτές οι εναλλακτικές λύσεις στην αγορά, για να παρακινήσει τους καταναλωτές να τις χρησιμοποιήσουν ή να επιβάλει τη συλλογή και επαναχρησιμοποίηση των πλαστικών, το πρόβλημα των πλαστικών στη χώρα μας στους ωκεανούς και τις θάλασσες δεν θα αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά. Εν ολίγοις, μια προσανατολισμένη στην αποστολή πολιτική χρειάζεται μια ευρεία πολιτική προσέγγιση, που θα συγκεντρώνει όλες τις σχετικές πολιτικές, συμπεριλαμβανομένων της έρευνας και της καινοτομίας. (Mazzucato, M. 2019).

Ισχυροί, προοδευτικοί κανονισμοί, συμπεριλαμβανομένων των κανόνων για τις κρατικές ενισχύσεις και τα βιομηχανικά πρότυπα, μπορούν να προωθήσουν την καινοτομία και τις θετικές συμπεριφορές για την επίτευξη των στόχων της αποστολής. Κανονισμοί ή πρότυπα που δεν είναι σαφείς ή ακόμη και αντιφατικοί, ή που εγκλωβίζουν έναν τομέα σε μία μόνο τεχνολογική ή καινοτομική πορεία μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια στην καινοτομία και στη διατομεακή επίλυση προβλημάτων. Κατά την ανάπτυξη της νομοθεσίας θα πρέπει να εξετάζεται πώς η καινοτομία μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των κοινωνικών στόχων. Ο σχεδιασμός της νομοθεσίας θα πρέπει να διασφαλίζει ότι υπάρχει χώρος πειραματισμού νέων λύσεων, να είναι αρκετά ευέλικτος ώστε να προσαρμόζεται στις ταχείες τεχνολογικές εξελίξεις, να επιτρέπει την παροχή στρατηγικής χρηματοδότησης σε μετασχηματιστικούς τομείς υψηλού κινδύνου και να είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα. Η ρύθμιση θα πρέπει να χρησιμοποιείται για να ενθαρρύνει την καινοτομία (αντί να δημιουργεί εμπόδια) που θα συμβάλει στην υλοποίηση των στόχων δημόσιας αξίας. (Mazzucato, M. 2019).

Πλαίσια και ικανότητες Αξιολόγησης

Οι αποστολές δεν μπορούν να αξιολογηθούν με βάση μια απλή ανάλυση κόστους-οφέλους (Cost Benefit Analysis). Πράγματι, αν αξιολογούνταν μέσω της ανάλυσης κόστους-οφέλους, η προσεδάφιση του Apollo στη Σελήνη πιθανότατα δεν θα είχε δει ποτέ το φως της ημέρας. Εν ολίγοις, οι επιδόσεις των επενδύσεων που προσανατολίζονται σε αποστολές δεν πρέπει να αξιολογούνται απλώς με βάση τα περιορισμένα στον προϋπολογισμό, στατικά μέτρα κατανομής αποτελεσματικότητας, αλλά με βάση τη δημιουργία δημόσιας αξίας, τη δυναμική αποτελεσματικότητα και την "προσθετικότητα" τους: το βαθμό στον οποίο κατάφεραν να ενεργοποιήσουν δραστηριότητες που διαφορετικά δεν θα είχαν ενεργοποιηθεί.

Προκειμένου να συντονιστούν τέτοιες ποικίλες δραστηριότητες και πολιτικές, η εκτίμηση και η αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών πρέπει να βασίζονται σε μια ευρύτερη κατανόηση της αξίας που μπορούν να δημιουργήσουν οι δημόσιες πολιτικές. (Kattel, R. et.al.,2018, Mazzucato, M. 2019).

Το δημόσιο μέρος του οικοσυστήματος θα περιλαμβάνουν τη χρηματοδότηση της έρευνας, τα δημόσια επιχειρηματικά κεφάλαια, καθώς και τις δημόσιες συμβάσεις που απευθύνονται στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (π.χ. SBRI - βλέπε πλαίσιο 4), τις εθνικές και περιφερειακές δημόσιες τράπεζες (π.χ. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει δρομολογήσει το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Καινοτομίας (Available online at <https://ec.europa.eu/research/eic/index.cfm>), καθιερώνοντας αφοσιωμένους διαχειριστές προγραμμάτων και συνδυασμένη χρηματοδότηση επιχορηγήσεων και επενδύσεων για την υποστήριξη πρωτοποριακών καινοτομιών που μπορούν να συμβάλουν στους στόχους της αποστολής. Στην ιδιωτική πλευρά θα περιλαμβάνει το σύνολο της χρηματοδότησης από το ιδιωτικό επιχειρηματικό κεφάλαιο έως τα ταμεία καινοτομίας σε τραπεζικά επενδυτικά κεφάλαια. (Mazzucato, M. 2019).

Ο συντονισμός των Μέσων Χρηματοδότησης σε ολόκληρη την αλυσίδα καινοτομίας θα περιλαμβάνει δραστηριότητες που θα απαιτούν διαφορετικό είδος χρηματοδότησης. Για παράδειγμα, οι επιχορηγήσεις μπορεί να είναι πιο κατάλληλες για την έρευνα και την καινοτομία με όραμα, σε πρώιμο στάδιο, ενώ οι επενδύσεις σε μετοχικό κεφάλαιο μπορεί να είναι κατάλληλες για τεχνολογικές επιχειρήσεις που επιθυμούν να επεκταθούν. (Mazzucato, M. 2019).

Η δημόσια χρηματοδότηση σε πρώιμο στάδιο συμβάλλει στη δημιουργία και διαμόρφωση νέων αγορών και στην καλλιέργεια νέων τοπίων, τα οποία ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να

αναπτύξει περαιτέρω. Τα δημόσια ιδρύματα πρέπει να στηρίξουν τις επιχειρήσεις, ώστε να εντοπίσουν τα κατάλληλα χρηματοδοτικά μέσα και να καταρτίσουν σχέδια χρηματοδότησης που είναι κατάλληλα για το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται μια επιχείρηση. (Mazzucato, M. 2019).

Το μοναδικό πολυεπίπεδο σύστημα διακυβέρνησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι κατάλληλο για πολιτικές προσανατολισμένες στην αποστολή: τα κράτη μέλη και οι περιφέρειες μπορούν να πειραματιστούν στο πλαίσιο ευρύτερων αποστολών σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης και τα διδάγματα μπορούν στη συνέχεια να μοιραστούν σε όλα τα κράτη μέλη. Ωστόσο, επί του παρόντος υπάρχει σημαντικός κατακερματισμός όσον αφορά τις διαθέσιμες ροές και τα μέσα χρηματοδότησης της καινοτομίας τόσο σε πανευρωπαϊκό επίπεδο όσο και σε επίπεδο κρατών μελών. Για να μεγιστοποιηθεί ο αντίκτυπος των αποστολών, πρέπει να βελτιστοποιηθεί ο συντονισμός των ευρωπαϊκών, εθνικών και περιφερειακών ροών χρηματοδότησης. (ibid)

Συγκέντρωση άλλων πηγών χρηματοδότησης

Καθώς οι προϋπολογισμοί είναι περιορισμένοι, οι αποστολές πρέπει να σχεδιάζονται με τρόπο που να προσελκύουν επενδύσεις και να εμπνέουν και να κινητοποιούν άλλες μορφές χρηματοδότησης.

Διαφορετικοί κρατικοί φορείς, συμπεριλαμβανομένων των εθνικών και τοπικών κυβερνήσεων και των διεθνών αναπτυξιακών οργανισμών, έχουν υιοθετήσει διαφορετικές προσεγγίσεις στο crowdfunding σε συνεργασία με ιδιωτικούς φορείς, με σκοπό να πειραματιστούν, να "μάθουν από την πράξη" και να κατανοήσουν τι λειτουργεί και τι όχι. (Mazzucato, M. 2019). Για παράδειγμα, η έμφαση που δίνει το Ίδρυμα Ellen MacArthur στην κυκλική οικονομία παρέχει ένα ισχυρό πλαίσιο για τις αποστολές που εστιάζουν στην οικολογική βιωσιμότητα, η οποία διαφορετικά θα μπορούσε να αιχμαλωτιστεί από συγκεκριμένα κλαδικά συμφέροντα. (ibid) Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι ο φιλανθρωπικός τομέας είναι ποικιλόμορφος και κατακερματισμένος.

Ευέλικτες επιλογές θα πρέπει να προσφέρονται για τη συμμετοχή των ιδρυμάτων σε κυβερνητικές αποστολές, διασφαλίζοντας ότι υπάρχουν συνέργειες και έλλειψη επικαλύψεων στη χρηματοδότηση της έρευνας. (ibid)

Συμπέρασμα

Η Ευρώπη διαθέτει επιστημονική ηγεσία, τεχνολογική αριστεία, ικανότητα αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας, φιλοδοξία να ηγηθεί των κοινωνικών προκλήσεων και διαθέτει ευρύ φάσμα χρηματοδοτικών μέσων. Οι αποστολές παρέχουν μια λύση, μια ευκαιρία και μια προσέγγιση για την καλύτερη σύνδεση με τους πολίτες, καθιστώντας πιο ορατό τον τρόπο με τον οποίο η επιστήμη, η έρευνα και η καινοτομία συμβάλλουν στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν καθημερινά. Επιπλέον, θα αυξήσει τον αντίκτυπο των δημόσιων επενδύσεων σε δραστηριότητες έρευνας και καινοτομίας. Η ευκαιρία αυτή είναι, ταυτόχρονα, μια συναρπαστική και απαιτητική πρόκληση.

Οι δημόσιοι φορείς θα πρέπει να βγουν από τη ζώνη άνεσής τους, να σκεφτούν έξω από το πλαίσιο της "αποτυχίας της αγοράς" και να είναι έτοιμοι να αναλάβουν το ρίσκο της συνδημιουργίας νέων αγορών, όχι απλώς της επιδιόρθωσης των υφιστάμενων. Το κλειδί για αυτό θα είναι η ικανότητα των οργανισμών του δημόσιου τομέα, σε όλα τα κράτη μέλη, να αγκαλιάσουν τη διαδικασία πειραματισμού και εξερεύνησης που είναι κεντρική για την υπέρβαση της αδράνειας και τη δημιουργία συστημάτων καινοτομίας για την εκπλήρωση των αποστολών. (Mazzucato, M. 2019).

8 Πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Καινοτομία

Κύριο μέσο της πολιτικής έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης είναι το πολυετές πρόγραμμα-πλαίσιο που καθορίζει τη δέσμη στόχων, προτεραιοτήτων και χρηματοδοτικής στήριξης. Η ΕΕ ανέπτυξε την έννοια της «Ένωσης Καινοτομίας», με στόχο: – να βρεθεί η ΕΕ σε ηγετική θέση παγκοσμίως με βάση τις επιδόσεις της στην επιστήμη· – να εξαλειφθούν τα εμπόδια για την καινοτομία –όπως οι δαπανηρές διαδικασίες απόκτησης διπλώματος ευρεσιτεχνίας, ο κατακερματισμός της αγοράς, η καθυστέρηση στον καθορισμό προτύπων και οι ελλείψεις σε δεξιότητες– τα οποία εμποδίζουν σήμερα την ταχεία διείσδυση των ιδεών στην αγορά· – να αλλάξει ριζικά ο τρόπος συνεργασίας του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, ιδίως με την υλοποίηση Ευρωπαϊκών Συμπράξεων Καινοτομίας μεταξύ των ενωσιακών θεσμικών οργάνων, των εθνικών και περιφερειακών αρχών και των επιχειρήσεων. (Kristi Polluveer, 04/2023, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/el/sheet/67/πολιτικη-για-την-καινοτομια>)

Η Ένωση Καινοτομίας ήταν μία από τις επτά εμβληματικές πρωτοβουλίες στο πλαίσιο της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» για μια έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς οικονομία. Έχουν θεσπιστεί διάφορα μέσα για τη μέτρηση και παρακολούθηση της κατάστασης σε ολόκληρη την ΕΕ και της προόδου που σημειώνεται, όπως: – ένας πλήρης πίνακας επιδόσεων για την καινοτομία στην ΕΕ βάσει 32 δεικτών, Ο ευρωπαϊκός πίνακας αποτελεσμάτων στον τομέα της καινοτομίας (EIS) αποτελεί μέσο που ανέπτυξε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο της Στρατηγικής της Λισαβόνας, το οποίο παρέχει συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων καινοτομίας των κρατών μελών της ΕΕ, άλλων ευρωπαϊκών χωρών, και των περιφερειακών γειτόνων· – ένας πίνακας επιδόσεων για την περιφερειακή καινοτομία, στο πλαίσιο του οποίου οι ενωσιακές περιφέρειες κατατάσσονται σε τέσσερις ομάδες καινοτομίας ανάλογα με τις επιδόσεις τους: «πρωτοπόροι καινοτομίας», «ισχυροί φορείς καινοτομίας», «μέτριοι φορείς καινοτομίας» και «αναδυόμενοι φορείς καινοτομίας». Στον τομέα της εκπαίδευσης, η Επιτροπή υποστηρίζει έργα για την ανάπτυξη νέων προγραμμάτων σπουδών ώστε να αντιμετωπιστούν οι ελλείψεις σε δεξιότητες καινοτομίας. (ibid)

Τα προγράμματα «Ορίζων 2020» και «Ορίζων Ευρώπη» αποτέλεσαν πρωτοβουλία της στρατηγικής «Ευρώπη 2020», με στόχο να διασφαλίσει την ανταγωνιστικότητα της ΕΕ σε παγκόσμιο επίπεδο. Το 2022, η Επιτροπή τροποποίησε το πρόγραμμα εργασίας του προγράμματος «Ορίζων Ευρώπη» για την περίοδο 2021-2022, αυξάνοντας τον προϋπολογισμό, μεταξύ άλλων για την πρωτοβουλία WomenTechEU, ώστε να στηρίξει νεοφυείς επιχειρήσεις υπερπροηγμένης τεχνολογίας υπό την ηγεσία γυναικών, καθώς και άλλες δράσεις για την ενίσχυση των δυνατοτήτων καινοτομίας της Ευρώπης. (ibid)

Η πολιτική συνοχής της Ευρωπαϊκής Ένωσης δίνει επίσης μεγάλη έμφαση στην έρευνα και την καινοτομία. Στις πλέον ανεπτυγμένες περιφέρειες, τουλάχιστον το 85% των πόρων από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης σε εθνικό επίπεδο διατίθεται για στόχους που συνδέονται με την καινοτομία, δίνεται δε προτεραιότητα κατά την περίοδο 2021-2027 σε επενδύσεις για τη διαμόρφωση μιας πιο ευφυούς, οικολογικής, συνδεδεμένης και κοινωνικής Ευρώπης που βρίσκεται πλησιέστερα στους πολίτες της. (ibid)

Η Ένωση Καινοτομίας αποσκοπούσε επίσης στην τόνωση των επενδύσεων του ιδιωτικού τομέα. Το ΕΤΣΕ αποτελούσε έναν από τους τρεις πυλώνες του σχεδίου αυτού και είχε στόχο να διορθώσει τις αδυναμίες της αγοράς, αντιμετωπίζοντας τα κενά της αγοράς και κινητοποιώντας ιδιωτικές επενδύσεις.

Καινοτομίας και Τεχνολογίας (EIT) ιδρύθηκε το 2008 με τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 294/2008, όπως τροποποιήθηκε από τον κανονισμό (ΕΕ) 2021/819. Η γενική αποστολή του είναι να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της Ευρώπης, τη βιώσιμη οικονομική της ανάπτυξη και τη δημιουργία θέσεων εργασίας χάρη στην προώθηση και ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ κορυφαίων επιχειρηματικών, εκπαιδευτικών και ερευνητικών οργανισμών, καθώς και να δώσει ώθηση στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη με τη δημιουργία περιβαλλόντων για την καλλιέργεια δημιουργικών και καινοτόμων ιδεών. Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Καινοτομίας και Τεχνολογίας (EIT) επιτυγχάνει τους στόχους αυτούς πρωτίστως μέσω των κοινοτήτων καινοτομίας, στις οποίες συμμετέχουν περισσότεροι από 1 200 εταίροι από τον επιχειρηματικό, τον ερευνητικό και τον εκπαιδευτικό τομέα (το «τρίγωνο της γνώσης») (ibid)

Συμβούλιο Καινοτομίας Το 2017, η Επιτροπή συγκρότησε μια δεκαπενταμελή ομάδα υψηλού επιπέδου σε θέματα καινοτομίας, η οποία συνέβαλε στη διαμόρφωση του σχεδιασμού του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Καινοτομίας (ΕΣΚ) στο πλαίσιο των προτάσεων της Επιτροπής για το πρόγραμμα που θα διαδεχόταν το πρόγραμμα «Ορίζων 2020», δηλαδή το πρόγραμμα «Ορίζων Ευρώπη». Το ΕΣΚ είναι το εμβληματικό πρόγραμμα καινοτομίας της ΕΕ για τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και την κλιμάκωση ρηξικέλευθων καινοτομιών, ιδίως στον τομέα των υπερπροηγμένων τεχνολογιών, διαθέτει δε προϋπολογισμό 10,1 δισεκατομμυρίων ευρώ για τη στήριξη των καινοτομιών αυτών καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους, από την έρευνα σε πρώιμο στάδιο έως την απόδειξη του εφικτού της ιδέας, τη μεταφορά τεχνολογίας, και τη χρηματοδότηση και επέκταση νεοφυών επιχειρήσεων και ΜΜΕ. Ως απάντηση στον επιθετικό πόλεμο της Ρωσίας στην Ουκρανία, η Επιτροπή διέθεσε 20 εκατομμύρια ευρώ για τη στήριξη ουκρανικών νεοφυών επιχειρήσεων μέσω στοχευμένης τροποποίησης του προγράμματος εργασίας του ΕΣΚ για το 2022. (ibid)

Ευρωπαϊκό θεματολόγιο καινοτομίας Το 2022, η Επιτροπή εξέδωσε νέο ευρωπαϊκό θεματολόγιο καινοτομίας, προτείνοντας 25 ειδικές δράσεις σε πέντε εμβληματικούς τομείς: χρηματοδότηση επεκτεινόμενων επιχειρήσεων· διευκόλυνση της καινοτομίας μέσω χώρων πειραματισμού και δημόσιων συμβάσεων· επιτάχυνση και ενίσχυση της καινοτομίας στα ευρωπαϊκά οικοσυστήματα καινοτομίας σε ολόκληρη την ΕΕ· προώθηση, προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων υπερπροηγμένης τεχνολογίας· και βελτίωση των εργαλείων χάραξης πολιτικής. Για τη συνεχή ανάπτυξη των στρατηγικών πτυχών του ευρωπαϊκού θεματολογίου καινοτομίας, δημιουργήθηκε το ευρωπαϊκό συμβούλιο εκπροσώπησης για την καινοτομία, ως πλατφόρμα για την παροχή συμβουλών και τη διεξαγωγή συζητήσεων σχετικά με αναδυόμενα ζητήματα με εκπροσώπους υψηλού

επιπέδου από τον ευρωπαϊκό ακαδημαϊκό και βιομηχανικό κλάδο. (Kristi Polluveer, 04/2023, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/el/sheet/67/πολιτικη-για-την-καινοτομια>)

Εκτός από τα νέα κανονιστικά πλαίσια για την προστασία των δεδομένων που αναφέρονται ανωτέρω, η ΕΕ έχει λάβει μια σειρά μέτρων για να διευκολύνει την ανάπτυξη μιας ευέλικτης στην αξιοποίηση δεδομένων οικονομίας, όπως: α) ο κανονισμός για την ελεύθερη ροή των δεδομένων μη προσωπικού χαρακτήρα (κανονισμός (ΕΕ) 2018/1807), ο οποίος δίνει σε εταιρείες και φορείς δημόσιας διοίκησης τη δυνατότητα να αποθηκεύουν και να επεξεργάζονται δεδομένα μη προσωπικού χαρακτήρα, όπου το επιθυμούν, β) η πράξη για την κυβερνοασφάλεια (κανονισμός (ΕΕ) 2019/881) με στόχο την ενίσχυση του Οργανισμού της ΕΕ για την Κυβερνοασφάλεια (ENISA) και τη θέσπιση πλαισίου πιστοποίησης της κυβερνοασφάλειας για προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η οδηγία για τα ανοικτά δεδομένα (οδηγία (ΕΕ) 2019/1024) η οποία θεσπίζει κοινούς κανόνες για μια ευρωπαϊκή αγορά δεδομένων που βρίσκονται στην κατοχή κρατικών αρχών. (Ratcliff C. et. al., 04/2023)

Στις 9 Μαρτίου 2021, η ΕΕ πρότεινε μια ψηφιακή πυξίδα (COM(2021)0118) με τέσσερις ψηφιακούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν έως το 2030: Όσον αφορά στις δεξιότητες τουλάχιστον το 80 % του συνόλου των ενηλίκων θα πρέπει να διαθέτει βασικές ψηφιακές δεξιότητες, 20 εκατομμύρια ειδικοί θα πρέπει να απασχολούνται στην ΕΕ στον τομέα των ΤΠΕ ενώ περισσότερες γυναίκες θα πρέπει να αναλαμβάνουν αντίστοιχες θέσεις εργασίας, όσον αφορά στις επιχειρήσεις το 75 % των εταιρειών θα πρέπει να χρησιμοποιούν υπηρεσίες νεφοϋπολογιστικής, μεγάλα σύνολα δεδομένων και πάνω από το 90 % του συνόλου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της ΕΕ θα πρέπει να επιτύχουν τουλάχιστον ένα βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης, όσον αφορά στις υποδομές όλα τα νοικοκυριά της ΕΕ θα πρέπει να διαθέτουν συνδεσιμότητα gigabit και όλες οι κατοικημένες περιοχές θα πρέπει να καλύπτονται από δίκτυο 5G, η παραγωγή πρωτοποριακών και βιώσιμων ημιαγωγών στην Ευρώπη θα πρέπει να αποτελεί το 20 % της παγκόσμιας παραγωγής η Ευρώπη θα πρέπει να αποκτήσει τον πρώτο κβαντικό υπολογιστή της. Όσον αφορά στις Δημόσιες Υπηρεσίες, όλες οι βασικές δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να είναι διαθέσιμες στο διαδίκτυο· όλοι οι πολίτες θα έχουν πρόσβαση στους ηλεκτρονικούς ιατρικούς φακέλους τους και το 80 % των πολιτών θα πρέπει να χρησιμοποιεί μια λύση ηλεκτρονικής ταυτότητας. (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/el/TXT/?uri=CELEX:52021DC0118>)

Η κοινοχρησία των δεδομένων είναι ο δεύτερος βασικός άξονας στον οποίο στηρίζεται

το νέο ευρωπαϊκό ψηφιακό θεματολόγιο. (Ratcliff C. et. al., 04/2023)

9 Στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τον δείκτη του Παγκόσμιου Οργανισμού Διανοητικής Ιδιοκτησίας WIPO, που μετράει τις επιδόσεις των χωρών παγκοσμίως σε επίπεδο καινοτομίας (Global Innovation Index 2023), η χώρα μας έχει σημειώσει πρόοδο κατακτώντας την 42η θέση μεταξύ 132 χωρών. Το 2022 βρέθηκε στην 44η θέση της παγκόσμιας κατάταξης, το 2021 στην 47η θέση και στην 43η θέση το 2020. Στα «δυνατά» σημεία του εθνικού οικοσυστήματος καινοτομίας, τα οποία συνέβαλαν και στη βελτίωση της θέσης της χώρας στην παγκόσμια κατάταξη, είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο. Η Ελλάδα κατέκτησε μια θέση ανάμεσα στις 30 κορυφαίες χώρες, ανεβαίνοντας στην 29η θέση και ξεπερνώντας τον μέσο όρο της Ευρώπης. Αυτή η κατηγορία αφορά τις επιδόσεις της στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, αλλά και τον βαθμό δραστηριότητάς της στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, την κινητήριου δύναμη για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων. Εάν και κινείται χαμηλότερα από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, ικανοποιητική είναι η επίδοσή της (38η) και στον τομέα των υποδομών. (Κόντη Δ., 30-09-2023)

Μεγάλες αδυναμίες εμφανίζει η Ελλάδα ως προς το ευρύτερο θεσμικό και ρυθμιστικό περιβάλλον (63η). Όπως προκύπτει από την έκθεση, η ποιότητα των ρυθμιστικών αρχών κινείται σε πολύ μέτρια επίπεδα, κατατάσσοντας τη χώρα μας στην 50ή θέση. Πολύ χαμηλά στην κατάταξη βρίσκεται επίσης σε ό,τι αφορά τη θέσπιση επαρκούς θεσμικού πλαισίου για την έναρξη δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων (77η), ενώ ακόμη πιο χαμηλά κινούνται οι επιδόσεις της σε ό,τι αφορά τη συνεργασία σε επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης μεταξύ πανεπιστημίων και βιομηχανίας (118η). Τόσο η πολυπλοκότητα και η απουσία ενός σταθερού ρυθμιστικού πλαισίου όσο και η αδυναμία διασύνδεσης του ακαδημαϊκού κλάδου με τη βιομηχανία, θέτουν σημαντικά εμπόδια στην περαιτέρω ανάπτυξη νέων ιδεών, νεοφυών επιχειρήσεων, ακόμη και στη διοχέτευση στην ελληνική αγορά επιπλέον καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού. (Κόντη Δ., 30-09-2023)

Ως προς την πρόσβαση των startups επιχειρήσεων σε εργαλεία χρηματοδότησης (57η), η Ελλάδα σημειώνει σημάδια βελτίωσης, παραμένει όμως πίσω σε σύγκριση με άλλες χώρες, γεγονός που συνδέεται και με το μέγεθος της ελληνικής οικονομίας. Με βάση τον δείκτη Global Innovation Index 2023, οι πιο καινοτόμες οικονομίες αναδείχθηκαν η Ελβετία (1η), η Σουηδία (2η), οι ΗΠΑ (3η), η Βρετανία (4η) αλλά και η Σιγκαπούρη (5η), ενώ τη χρυσή 20άδα κλείνουν η Αυστρία (18η), η Νορβηγία (19η) και η Ισλανδία (20ή). (Κόντη Δ., 30-09-2023)

Η ενδυνάμωση της συνεργασίας της Amazon Web Services (AWS) και της ελληνικής κυβέρνησης, στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης, με απώτερο στόχο την επίτευξη του τεχνολογικού άλματος της χώρας βρέθηκε στο επίκεντρο της συνάντησης που είχε πριν από λίγες ημέρες ο υπουργός Ψηφιακής Διακυβέρνησης Δημήτρης Παπαστεργίου με στελέχη της AWS στην Ελλάδα. (Οικονομάκη Ε., 13-10-2023)

Η συνάντηση αυτή εντάσσεται στο πλαίσιο της τριετούς συνεργασίας της ελληνικής κυβέρνησης με την AWS. Στην κατεύθυνση αυτή, τον περασμένο Σεπτέμβριο, από το βήμα της 86ης Διεθνούς Έκθεσης Θεσσαλονίκης, παρουσιάστηκε μία ακόμη συνεργασία της Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης (ΔΥΠΑ) και της AWS σε ευρύτερες κοινές δράσεις, μέσω της κατάρτισης εκπαιδευτικών και της έναρξης ενός νέου πιλοτικού προγράμματος της AWS Academy για μαθητές των Επαγγελματικών Σχολών (ΕΠΑΣ) Μαθητείας της ΔΥΠΑ. (Οικονομάκη Ε., 13-10-2023)

Η πολυεθνική εταιρεία με έδρα το Σιάτλ είχε ήδη συστήσει από το 2019 την ελληνική θυγατρική της με την επωνυμία Amazon Data Services Greece Μονοπρόσωπη Α.Ε. Έκτοτε ακολούθησαν πολλές συμφωνίες, μεταξύ των οποίων το deal των ΕΛΤΑ με την Amazon που προέβλεπε την παράδοση δεμάτων στην Ελλάδα με τη δυνατότητα πλήρους ικνηλασιμότητας των παραγγελιών στο πλαίσιο της προσπάθειας των Ταχυδρομείων να υλοποιήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των λειτουργιών τους. Είχε προηγηθεί η ανακοίνωση της επίσημης λειτουργίας του πρώτου γραφείου της εταιρείας στην Αθήνα ως αποτέλεσμα της επέκτασης των υπηρεσιών cloud που προσφέρει. (Οικονομάκη Ε., 13-10-2023)

Στην κατεύθυνση αυτή, άλλωστε, υψηλόβαθμα στελέχη της Amazon είχαν συναντηθεί στο παρελθόν με τον Κυριάκο Πιερρακάκη, με τον οποίο υπέγραψαν μνημόνιο συνεργασίας με την AWS, με έμφαση στη συνεργασία των δύο πλευρών στους τομείς της ψηφιακής διακυβέρνησης, των ψηφιακών δεξιοτήτων και των ψηφιακών υποδομών και της καινοτομίας, με απώτερο σκοπό την υποστήριξη του ψηφιακού εκσυγχρονισμού της χώρας. (Οικονομάκη Ε., 13-10-2023)

Η πρώτη συνάντηση της Ομάδας Καινοτομίας, η οποία συστάθηκε και συγκροτήθηκε με σκοπό την υποστήριξη της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης στη διαμόρφωση του Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα (Ε.Σ.Δ.Κ.), έλαβε χώρα την Παρασκευή 3 Νοεμβρίου 2023, στις εγκαταστάσεις του Ευρωπαϊκού Κόμβου Ψηφιακού Καινοτομίας (ΕΚΨΚ) Health Hub, εντός του Πάρκου Καινοτομίας JOIST, στη Λάρισα.

Ελληνικά δημοσιεύματα καταγράφουν ότι το προσχέδιο προϋπολογισμού για το 2024 του Υπουργείου Οικονομικών περιλαμβάνει παρεμβάσεις όπως τη δημιουργία ενός εξειδικευμένου ενιαίου πληροφοριακού συστήματος με δύο βάσεις δεδομένων με σκοπό την καταγραφή και τη συστηματική διατήρηση των απαραίτητων στοιχείων των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών, την εισαγωγή του Συστήματος Καινοτομίας στο δημόσιο τομέα και το σχεδιασμό των απαιτούμενων προϋποθέσεων για την εφαρμογή του. Οι κύριοι στόχοι του νομοσχεδίου μεταξύ άλλων είναι η Ενιαία οργάνωση της Κοινωνίας των Πολιτών και η ρύθμιση της σχέσης της με την Πολιτεία, με στόχο την ενίσχυση της αμοιβαίας τους δράσης με την ελάχιστη δυνατή παρέμβαση, η έναρξη ενός προγράμματος αναβάθμισης και επανεκπαίδευσης για 250.000 δημόσιους υπαλλήλους μέσω κατάρτισης, η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος πολυεπίπεδης διακυβέρνησης (Ν. 5013/2023), η δημιουργία ενός συστήματος καινοτομίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα (Ν.5027/2023) και ο σχεδιασμός στοχευμένων προγραμμάτων κατάρτισης και δια βίου μάθησης που υλοποιούνται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης. (Κατσαγάνης, Δ. 17-10-2023)

Όσον αφορά στο ελληνικό crowdsourcing και στη συμμετοχή στελεχών του επιστημονικού κλάδου στον εκσυγχρονισμό του κράτους ως αφιλοκερδή προσφορά στον εκσυγχρονισμό του κράτους αξιοσημείωτο είναι το παράδειγμα της συγκρότησης Συμβουλευτικής Επιτροπής, με απόφαση του πρωθυπουργού, Υψηλού Επιπέδου για την Τεχνητή Νοημοσύνη (TN) με επικεφαλή τον Καθηγητή της Επιστήμης των Υπολογιστών στο MIT, Κωνσταντίνο Δασκαλάκη και τη συμμετοχή διακεκριμένων επιστημόνων από διαφορετικά πεδία ενασχόλησης με την Τεχνητή Νοημοσύνη. Την υποστήριξη του έργου της Επιτροπής αναλαμβάνει δίχως αμοιβή, η εταιρεία παροχής υπηρεσιών Accenture που διαθέτει υψηλό επίπεδο παροχής ψηφιακών υπηρεσιών και εξειδίκευσης στην TN. (Capital.gr, 19-10-2023, <https://www.capital.gr/epikairotita/3744746/sumbouleutiki-epitropi-upsilou-epipedou-gia-tin-texniti-noimosuni-sugkrotei-o-k-mitsotakis/>)

«Ο εκθετικός ρυθμός εξέλιξης της Τεχνητής Νοημοσύνης, καθιστά απαραίτητη τη σύσταση Συμβουλευτικής Επιτροπής υπό τον Πρωθυπουργό, με κύριο αντικείμενο την προετοιμασία της χώρας μπροστά στις εξελίξεις που οι κάθε είδους εφαρμογές της εν λόγω τεχνολογίας θα φέρουν, στην κατεύθυνση της συμμετοχικής ανθεκτικότητας, της ανταγωνιστικότητας, της βιώσιμης ανάπτυξης και ευημερίας» σημειώνεται στη σχετική ανακοίνωση. (Capital.gr, 19-10-2023, <https://www.capital.gr/epikairotita/3744746/sumbouleutiki-epitropi-upsilou-epipedou-gia-tin-texniti-noimosuni-sugkrotei-o-k-mitsotakis/>)

Πιο συγκεκριμένα, η Επιτροπή θα προτείνει πολιτικές συστάσεις και θα ορίζει κατευθυντήριες γραμμές για τη μακροπρόθεσμη διαμόρφωση της εθνικής στρατηγικής για την Τεχνολογία και την Καινοτομία, με εστίαση σε πεδία στρατηγικής σημασίας για την Ελλάδα. Αυτά περιλαμβάνουν την οικονομία και την κοινωνία, τη βελτίωση της παραγωγικότητας, την προώθηση της καινοτομίας, την ανάπτυξη υποδομών, την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κλιματικής κρίσης, την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού και της κοινωνικής συνοχής, τη δημιουργία ποιοτικών θέσεων εργασίας, την προώθηση της εθνικής ψηφιακής κυριαρχίας και τη βελτίωση της λειτουργίας του Δημοσίου. (ibid) Επιπλέον, η Επιτροπή θα έχει ως στόχο να προσδιορίσει τους τομείς όπου η Ελλάδα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ... ώστε να συνδυαστεί δημιουργικά η εφαρμογή των ηθικών και ρυθμιστικών κανόνων με την προώθηση της καινοτομίας, από τον δημόσιο και από τον ιδιωτικό τομέα και θα συνεισφέρει τις εθνικές θέσεις στον ευρωπαϊκό διάλογο για το ρυθμιστικό πλαίσιο της ΤΝ. (ibid)

10 Μεθοδολογία Έρευνας

10.1.1 Συλλογή δεδομένων

Η παρούσα έρευνα είναι μία πρωτογενής ποσοτική έρευνα, η οποία διεξήχθη με τη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου, κατασκευασμένου ειδικά για την εξυπηρέτηση των σκοπών της. Ως οδηγός για την ανάπτυξή της τρίτης, τέταρτης και πέμπτης ενότητας του ερωτηματολογίου αποτέλεσε το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε από τους Mutonyi, B. R., et. al. (2020) στη μελέτη τους με τίτλο: « Organizational climate and creative performance in the public sector». (Mutonyi, B. R., et. al. 2020, σελ.624)

Το ερωτηματολόγιο αυτό δημιουργήθηκε ηλεκτρονικά, χρησιμοποιώντας το ελεύθερης πρόσβασης εργαλείο κατασκευής φορμών Google Docs. Η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε επίσης, ηλεκτρονικά στις διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) των συμμετεχόντων. Οι απαντήσεις καταγράφηκαν αυτόματα σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων.

Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα είναι η δειγματοληψία με μη πιθανά δείγματα, η οποία αναφέρεται σε διαδικασία κατά την οποία υποκειμενικοί παράγοντες διαφορετικοί από την τυχαιότητα υπεισέρχονται στην επιλογή του δείγματος (ευκολία, προσβασιμότητα, οικονομία), με αποτέλεσμα να μην έχουν όλα τα στοιχεία του πληθυσμού την ίδια πιθανότητα να επιλεγούν στο δείγμα

(Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011, Saunders, et al., 2009). Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας, δηλαδή επιλέχθηκαν άτομα που ήταν διαθέσιμα και εύκολα προσεγγίσιμα, κυρίως από το εργασιακό και πανεπιστημιακό περιβάλλον της ερευνήτριας και υπηρετούν στο Δημόσιο Τομέα. Η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε χωρίς εφαρμογή ειδικών κριτηρίων, η μοναδική προϋπόθεση συμμετοχής ήταν τα άτομα αυτά να έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο και να διαθέτουν λογαριασμό ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την παραλαβή του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο στον ακόλουθο σύνδεσμο: <https://forms.gle/NVKnhS6M9jZHXX979>

10.1.2 Δείγμα

Το δείγμα της ερευνητικής εργασίας αποτέλεσαν 127 άτομα (N=127). Οι συμμετέχοντες που παρέλαβαν και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικά, ευθύς εξαρχής λαμβάνουν γνώση ότι πρόκειται για έρευνα μελέτης Στρατηγικής Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα ειδικότερα διερεύνησης τρόπου γέννησης και μετάδοσης καινοτόμου και εργασιακής κουλτούρας στους Δημοσίους Υπαλλήλους και για το λόγο αυτό ως επί τω πλείστον το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από Δημοσίους Υπαλλήλους ή από εργαζόμενους οι οποίοι έχουν σχέση με το Δημόσιο Τομέα (Αστυνομικούς)

10.1.3 Δομή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από τέσσερα βασικά μέρη :

1. *Εισαγωγικό σημείωμα* όπου αναφέρεται η αιτία διεξαγωγής της έρευνας, η ιδιότητα της ερευνήτριας και ο σκοπός της έρευνας συνοπτικά. Τονίζεται τόσο η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων, όσο και η ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων των ερωτώμενων.
2. *Δημογραφικά Στοιχεία* - πρόκειται για τέσσερις ερωτήσεις που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των ερωτώμενων. Ο σκοπός των ερωτήσεων αυτών είναι η συλλογή στοιχείων των συμμετεχόντων σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και την απασχόληση.
3. *Εισαγωγικές Ερωτήσεις* - Εργασιακά Στοιχεία: οι τρεις ερωτήσεις αυτές μελετούν τα γενικότερα χαρακτηριστικά του ερωτώμενου σχετικά με το θέμα της έρευνας και αποτελούν κομβικό σημείο στην ακόλουθη πορεία των ερωτήσεων. Συγκεκριμένα, αφορούν στην εργασιακή θέση των ερωτώμενων

όσον αφορά στη θέση τους στο Δημόσιο, το εργασιακό τους καθεστώς και τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

4. *Κυρίως Μέρος:*

A) Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε τέσσερις ενότητες: Η πρώτη ενότητα - Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα - διερευνά τη γνώση των ερωτώμενων αναφορικά με την υπάρχουσα ή όχι επίσημη Στρατηγική Καινοτομίας του φορέα τους, τους στόχους που θα πρέπει να επιδιώξει, κατά την άποψή τους, ο Δημόσιος Τομέας με την υιοθέτηση μιας στρατηγικής Καινοτομίας, τις πρωτοβουλίες που ήδη αναλαμβάνει ο Φορέας τους ως προς την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών και τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός τους στην εφαρμογή μια Στρατηγικής Καινοτομίας.

Η δεύτερη ενότητα διερευνά την ατομική συμπεριφορά Καινοτομίας των ερωτώμενων - εξετάζει το κατά πόσο οι ερωτώμενοι δοκιμάζουν καινούριες διαδικασίες, τεχνολογία και τεχνικές, για να ολοκληρώσουν την εργασία τους, κατά πόσο προωθούν και μοιράζονται τις ιδέες τους, προκειμένου να υιοθετηθούν από τους συναδέλφους τους, κατά πόσο ερευνούν και βρίσκουν τρόπους εφαρμογής νέων ιδεών, κατά πόσο αναπτύσσουν σχέδια και προγράμματα για να εφαρμόσουν τις ιδέες τους και τέλος διερευνάται το ποσοστό των ερωτώμενων, που δοκιμάζει νέες ιδέες στην εργασία τους.

Η τρίτη ενότητα διερευνά την Ατομική Δημιουργικότητα και εξετάζει το αν και σε ποιο ποσοστό οι ερωτώμενοι επιδεικνύουν δημιουργικότητα στον εργασιακό τους χώρο, όταν τους δίνεται η ευκαιρία, σε ποιο ποσοστό επινοούν καινούριες ιδέες, προκειμένου να ολοκληρώσουν με επιτυχία την εργασία τους και τέλος διερευνάται η συχνότητα επινόηση δημιουργικών λύσεων στα ανακύπτοντα προβλήματα.

Τέλος, η τέταρτη ενότητα διερευνά το Οργανωσιακό Κλίμα του Φορέας εργασίας των ερωτώμενων και μελετάται ο βαθμός συμφωνίας αναφορικά με το αν ο ηγέτης τους τους αναθέτει υπεύθυνες αρμοδιότητες, αν τους ενθαρρύνει να αναλάβουν πρωτοβουλία, αν εφαρμόζει την τεχνική της ενεργητικής ακρόασης, αν τους δίδεται η δυνατότητα επίλυσης ενός προβλήματος με εναλλακτικούς τρόπους, αν υπάρχει ένα νοητό όριο στα λάθη μεταξύ των εργαζομένων, αν μαθαίνουν καινούρια πράγματα στην εργασία τους, αν θεωρούν άξιο επένδυσης χρόνου στην εκμάθηση νέων τρόπων διεκπεραίωσης της εργασίας τους και αν αποκτούν καινούρια γνώση όταν αυτό είναι απαραίτητο.

10.1.4 Ερωτήσεις

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 30 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις είναι στο σύνολό τους προαιρετικές.

Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι κλίμακες διάταξης γιατί επιτρέπουν την ακόλουθη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Ειδικότερα χρησιμοποιήθηκαν:

- κλίμακες απλής επιλογής, για την επιλογή μίας απάντησης από μια σειρά προτεινόμενων απαντήσεων (Ναι, όχι, Δεν είμαι σίγουρη/ος) και τη δυνατότητα ανοικτής απάντησης σε περίπτωση συμφωνίας,
- κλίμακες Likert, όπου ο ερωτώμενος επικαλέστηκε να δηλώσει τον βαθμό συμφωνίας με μία διατυπωμένη καταφατική πρόταση, σε μια κλίμακα πέντε τιμών από το «διαφωνώ απόλυτα» έως το «συμφωνώ απόλυτα», προκειμένου να διαπιστωθεί η στάση του απέναντι στη Δημόσια Διοίκηση, ο βαθμός της ικανοποίησης της εργασιακής του απόδοσης
- ερωτήσεις αντιστοίχισης, όπου ο ερωτώμενος επικαλέστηκε να επιλέξει από μια σειρά διατυπωμένων καταφατικών προτάσεων δίνοντας του την ελεύθερη επιλογή του αριθμού απαντήσεων ή της εναλλακτικής «άλλο» και
- ερωτήσεις Ανοικτής Απάντησης, όπως για παράδειγμα η ακόλουθη ερώτηση: « Ποιους στόχους πιστεύετε ότι πρέπει να επιδιώξει μια στρατηγική καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα;» με σκοπό την καταγραφή πεποιθήσεων, επιθυμιών και προσδοκιών των συμμετεχόντων από την εφαρμογή μιας στρατηγικής καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα. Οι ερωτήσεις ανοικτής απάντησης επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις απόψεις, τις ιδέες και τις εμπειρίες τους με τρόπο, που δεν περιορίζεται από προκαθορισμένες επιλογές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πλούσιες και ποικίλες πληροφορίες.

Συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα στοχεύει στο να αναδείξει τη γνώση των ερωτώμενων σχετικά με την ύπαρξη Στρατηγικής στο φορέα τους, τις πρωτοβουλίες και τις συνεργασίες, που θα πρέπει να αναπτύξει ο Δημόσιος Τομέας, καθώς και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει σε σχέση με την υιοθέτηση και εφαρμογή μιας στρατηγικής Καινοτομίας, τη στάση των ερωτώμενων απέναντι στην υιοθέτηση ατομικής συμπεριφοράς Καινοτομίας, το βαθμό επίδειξης ατομικής δημιουργικότητας στην καθημερινή εργασιακή βάση, καθώς και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στο

οργανωσιακό κλίμα του Φορέα τους. Πρόσθετα, θα διερευνηθεί η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις μεταβλητές της έρευνας.

10.1.5 Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του λογισμικού ανοικτού κώδικα JASP - JASP Team (2023). JASP (Version 0.17.1)[Computer software].

10.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων - Ευρήματα

Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων του δείγματος

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος του υπό μελέτη πληθυσμού, ήτοι εν προκειμένω των δημοσίων υπαλλήλων. Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι η αποσαφήνιση των βασικότερων χαρακτηριστικών των ατόμων του δείγματος και με αυτόν τον τρόπο η δημιουργία μίας ολοκληρωμένης εικόνας για αυτά. Παρακάτω παρουσιάζονται όλες οι εκτιμήσεις των συχνοτήτων αυτού του μέρους του ερωτηματολογίου.

Φύλο: Όπως προκύπτει από τους πίνακες που ακολουθούν, το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που πήραν μέρος στην έρευνα ανήκει στο γυναικείο φύλο. Συγκεκριμένα, στην έρευνα συμμετείχαν 127 δημόσιοι υπάλληλοι εκ των οποίων 78 ήταν γυναίκες, αριθμός που αντιστοιχεί στο ποσοστό 61,4% από το σύνολο των ερωτώμενων. Το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών ήταν 38,5% (49 άνδρες).

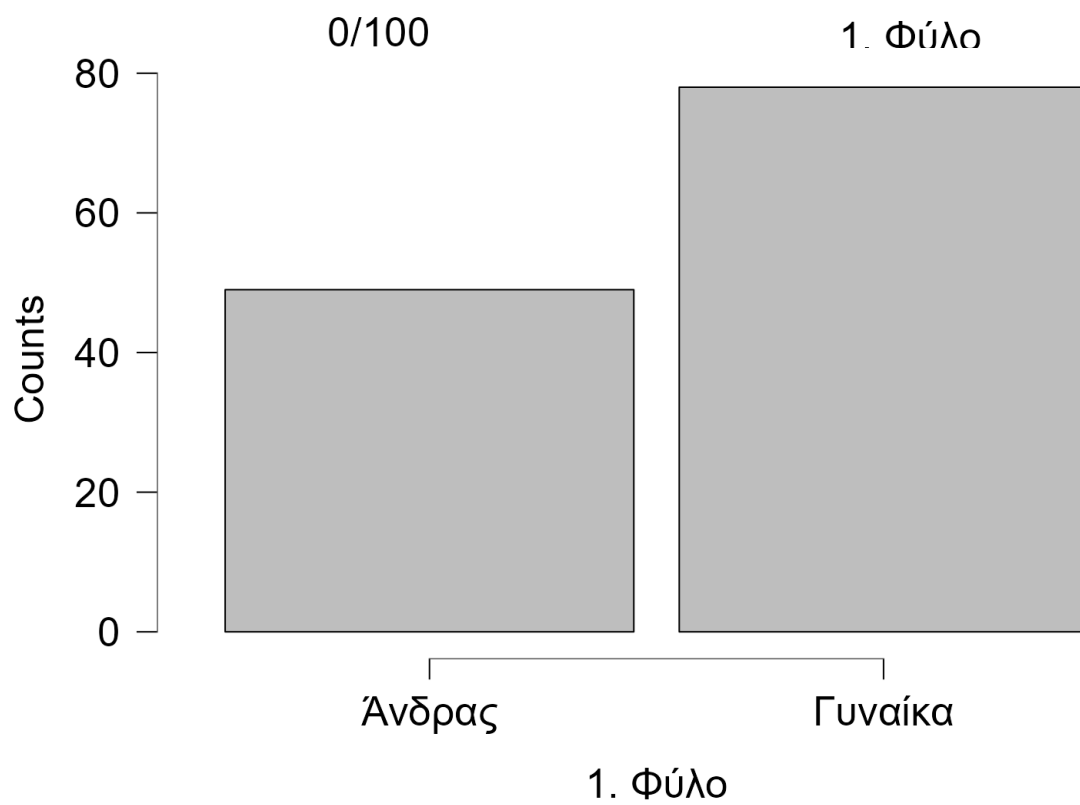
Ηλικία: Στην έρευνα συμμετείχαν άτομα όλων των ηλικιών, η πλειοψηφία των οποίων (με ποσοστό 44,09%) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 46-55 έτη, αλλά αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η ηλικιακή ομάδα από 36 έως 45 έτη συμμετείχε σε ποσοστό 43,3%. Ακολουθεί η ομάδα 26-35 με ποσοστό 5,5%, η ομάδα 56-65 με ποσοστό 4,7% και η ομάδα 18-25 με ποσοστό 2,3%.

Εκπαιδευτικό επίπεδο: Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (53,5%) είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ αξίζει να αναφερθεί ότι 33,07% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ενώ δύο ερωτώμενοι σε ποσοστό 1,5% είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου. Τέλος, 15 άτομα σε ποσοστό 11,8% είναι απόφοιτοι λυκείου.

Απασχόληση: Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων, η οποία αντιστοιχεί σε ποσοστό 85,7%, εργάζεται στον δημόσιο τομέα έχοντας σύμβαση μονίμου υπαλλήλου, το 10,3% εργάζεται με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και το 3,9% απασχολείται με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερωτώμενοι σε ποσοστό 48,8% εργάζονται στο δημόσιο από 21-30 χρόνια, σε ποσοστό 31,49% εργάζεται από 11-20 χρόνια, ένα ποσοστό 11,8% ανήκει στην κατηγορία των απασχολούμενων στο δημόσιο από 1-10 χρόνια, 4,7% ανήκει στην κατηγορία των δημοσίων υπαλλήλων με θητεία από 31 χρόνια και άνω, ενώ 3,15% των ερωτηθέντων έχει προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα κάτω του ενός έτους.

Frequencies for 1. Φύλο

1. Φύλο			
	Frequency	Percent Valid	Percent Cumulative
Άνδρας	49	38.583	38.583
Γυναίκα	78	61.417	100.000
Missing	0	0.000	
Total	127	100.000	



Contingency Tables

2. Ηλικία		1. Φύλο		Total
		Άνδρας	Γυναίκα	
18-25	Count	1.000	2.000	3.000
	% of total	0.787 %	1.575 %	2.362 %
26-35	Count	5.000	2.000	7.000
	% of total	3.937 %	1.575 %	5.512 %
36-45	Count	19.000	36.000	55.000
	% of total	14.961 %	28.346 %	43.307 %
46-55	Count	23.000	33.000	56.000
	% of total	18.110 %	25.984 %	44.094 %
56-65	Count	1.000	5.000	6.000
	% of total	0.787 %	3.937 %	4.724 %
Total	Count	49.000	78.000	127.000
	% of total	38.583 %	61.417 %	100.000 %

Contingency Tables

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης		1. Φύλο		Total
		Άνδρας	Γυναίκα	
1	Count	7.000	8.000	15.000
	% of total	5.512 %	6.299 %	11.811 %
2	Count	27.000	41.000	68.000
	% of total	21.260 %	32.283 %	53.543 %
3	Count	14.000	28.000	42.000
	% of total	11.024 %	22.047 %	33.071 %
4	Count	1.000	1.000	2.000
	% of total	0.787 %	0.787 %	1.575 %
Total	Count	49.000	78.000	127.000
	% of total	38.583 %	61.417 %	100.000 %

Contingency Tables

Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δημόσιο;	1. Φύλο		Total	
	Ανδρας	Γυναίκα		
1-10	Count	4.000	11.000	15.000
	% of total	3.150 %	8.661 %	11.811 %
11-20	Count	18.000	22.000	40.000
	% of total	14.173 %	17.323 %	31.496 %
21-30	Count	24.000	38.000	62.000
	% of total	18.898 %	29.921 %	48.819 %
31 και άνω	Count	3.000	3.000	6.000
	% of total	2.362 %	2.362 %	4.724 %
Κάτω από 1	Count	0.000	4.000	4.000
	% of total	0.000 %	3.150 %	3.150 %
Total	Count	49.000	78.000	127.000
	% of total	38.583 %	61.417 %	100.000 %

Contingency Tables

1. Φύλο	Το καθεστώς εργασίας σας:			Total	
	Ι.Δ.Α.Χ. (Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου)	Ι.Δ.Ο.Χ. (Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου)	Μόνιμος		
Ανδρας	Count	2.000	2.000	45.000	49.000
	% of total	1.587 %	1.587 %	35.714 %	38.889 %
Γυναίκα	Count	11.000	3.000	63.000	77.000
	% of total	8.730 %	2.381 %	50.000 %	61.111 %
Total	Count	13.000	5.000	108.000	126.000
	% of total	10.317 %	3.968 %	85.714 %	100.000 %

10.2.1 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων θα γίνει μέσα από την συσχέτιση των επιμέρους μεταβλητών. Η συσχέτιση εκφράζει πόσο ισχυρή είναι η σχέση ανάμεσα σε δύο μεταβλητές. Αν οι δύο μεταβλητές κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, η συσχέτιση είναι θετική. Αν κινούνται προς αντίθετες κατευθύνσεις, τότε η συσχέτιση χαρακτηρίζεται αρνητική. Αν το αποτέλεσμα ισούται με μηδέν, τότε δεν υπάρχει σχέση μεταξύ τους. Ο δείκτης συσχέτισης είναι το στατιστικό κριτήριο που χρησιμοποιούμε για να διαπιστώσουμε αν υπάρχει αλληλεξάρτηση (συσχέτιση) μεταξύ δύο μεταβλητών. Οι πληροφορίες που παίρνουμε από τον δείκτη συσχέτισης είναι: 1) αν υπάρχει αλληλεξάρτηση (συσχέτιση), 2) το είδος της συσχέτισης και 3) ο βαθμός συσχέτισης. Η συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών μπορεί να αποδοθεί με δύο τρόπους: α) αριθμητική τιμή και β) γραφική αναπαράσταση.

Ανάλυση συχνότητας χρήσης και δεικτών ικανοποίησης

Έλεγχος αξιοπιστίας μέσω δείκτη εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha

Η ανάλυση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου έγινε με σκοπό να διασφαλιστεί η συνέπεια του ερωτηματολογίου και κατ' επέκταση η σωστή διεξαγωγή της έρευνας. Προηγήθηκε της στατιστικής ανάλυσης των απαντήσεων των συμμετεχόντων, προκειμένου να μετρηθεί και να αναλυθεί το κατά πόσο τα στοιχεία αυτά είναι αξιόπιστα.

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής τόσο σε μια υποκλίμακα, όσο και σε ολόκληρη κλίμακα εκτιμάται με το συντελεστή Cronbach's alpha που δείχνει την ομοιογένεια μιας κλίμακας. Για να θεωρείται αποδεκτή, η τιμή του Cronbach's alpha πρέπει να είναι $>0,7$. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha τόσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (Litwin, 1995).

Τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας της 3ης Ενότητας για τις μεταβλητές του Ερωτηματολογίου που αφορούν στην ατομική συμπεριφορά καινοτομίας, ως εμφανίζεται πιο κάτω εμφανίζουν συνοχή, καθώς ο Δείκτης Cronbach's alpha είναι στο 0,885. Τα αποτελέσματα του ελέγχου της αξιοπιστίας για τη συνάφεια των ερωτήσεων της 4ης Ενότητας που αφορούν στην ατομική δημιουργικότητα εμφανίζουν επίσης, συνοχή καθώς ο Δείκτης Cronbach's alpha είναι στο 0,868 που είναι επίσης υψηλότερο του 0,70. Τα αποτελέσματα του ελέγχου της αξιοπιστίας για τη συνάφεια των ερωτήσεων της 5ης Ενότητας που αφορούν στο οργανωσιακό κλίμα του δημόσιου φορέα στον οποίο απασχολούνται οι ερωτώμενοι δείχνουν επίσης έναν αυξημένο Δείκτη Cronbach's alpha,

καθώς αυτός φτάνει στο 0,810. Από τις τιμές του δείκτη α γίνεται αντιληπτό ότι ο γενικός δείκτης υπερβαίνει την τιμή 0,7, γεγονός που συνηγορεί στη χρήση των δεδομένων της έρευνας για ασφαλή εξαγωγή συμπερασμάτων, δεδομένου ότι η συλλογή έγινε με ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο από την ανάλυση αποδείχτηκε αξιόπιστο.

Ατομική συμπεριφορά Καινοτομίας – Δείκτης αξιοπιστίας
Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	McDonald's ω	Cronbach's α	mean	sd
Point estimate	0.889	0.885	20.055	3.807
95% CI lower bound	0.859	0.850	19.393	3.390
95% CI upper bound	0.920	0.914	20.717	4.343

Note. Of the observations, pairwise complete cases were used.

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	If item dropped			
	McDonald's ω	Cronbach's α	mean	sd
C1. Δοκιμάζω καινούρια τεχνολογία, διαδικασίες και τεχνικές, για να ολοκληρώσω την εργασία μου.	0.875	0.868	4.157	0.840
C2. Προωθώ τις ιδέες μου έτσι ώστε και οι άλλοι αν θελήσουν να τις χρησιμοποιήσουν στην εργασία τους.	0.874	0.869	4.134	0.876
C3. Ερευνώ και βρίσκω τρόπους να εφαρμόσω τις νέες μου ιδέες.	0.840	0.835	4.000	0.900
C4. Αναπτύσσω σχέδια και προγράμματα για να πραγματοποιήσω τις ιδέες μου.	0.860	0.857	3.786	0.985
C5. Δοκιμάζω καινούριες ιδέες στην εργασία μου.	0.876	0.871	4.008	0.930

Ατομική Δημιουργικότητα – Έλεγχος αξιοπιστίας

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	McDonald's ω	Cronbach's α	mean	sd
Point estimate	0.836	0.830	12.307	2.084
95% CI lower bound	0.786	0.773	11.945	1.855
95% CI upper bound	0.886	0.875	12.669	2.377

Note. Of the observations, pairwise complete cases were used.

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	If item dropped		
	Cronbach's α	mean	sd
D1. Επιδεικνύω δημιουργικότητα στον εργασιακό μου χώρο όταν μου δίνεται η ευκαιρία.	0.774	4.276	0.698
D2. Συχνά έχω καινούριες ιδέες, προκειμένου να ολοκληρώσω με επιτυχία την εργασία μου.	0.731	3.976	0.862
D3. Συχνά επινοώ δημιουργικές λύσεις στα ανακύπτοντα προβλήματα.	0.786	4.119	0.806

Οργανωσιακό κλίμα - Έλεγχος αξιοπιστίας

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	McDonald's ω	Cronbach's α	mean	sd
Point estimate	0.822	0.810	26.480	4.847
95% CI lower bound	0.775	0.756	25.637	4.315
95% CI upper bound	0.869	0.855	27.323	5.529

Note. Of the observations, pairwise complete cases were used.

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	If item dropped		mean	sd
	McDonald's ω	Cronbach's α		
E1. Ο ηγέτης μου αναθέτει υπεύθυνη αρμοδιότητα.	0.810	0.795	3.929	0.936
E2. Ο ηγέτης μου με ενθαρρύνει να αναλάβω πρωτοβουλία.	0.761	0.750	3.544	1.125
E3. Ο ηγέτης μου με ακούει.	0.774	0.767	3.630	1.187
E4. Επιτρέπεται στους εργαζομένους να επιλύσουν το ίδιο πρόβλημα	0.786	0.775	3.276	1.052
E5. Μαθαίνω καινούρια πράγματα στην εργασία μου.	0.815	0.789	3.667	1.073
E6. Αξίζει να αφιερώσω χρόνο	0.828	0.809	4.213	0.813
E7. Αποκτώ καινούρια γνώση όταν αυτό είναι απαραίτητο.	0.822	0.803	4.307	0.792

10.3 Στατιστική ανάλυση - Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα

Η πρώτη ομάδα ερωτήσεων αυτού του μέρους του ερωτηματολογίου αφορούσε την Καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν πρώτον, τη γνώση τους αναφορικά με τον αν ο Οργανισμός, στον οποίο υπηρετούν έχει μια επίσημη στρατηγική Καινοτομίας. Η ερώτηση ανήκε στην κλίμακα απλής επιλογής, για την επιλογή μίας απάντησης από μια σειρά προτεινόμενων απαντήσεων (Ναι, όχι, Δεν είμαι σίγουρη/ος) και τη δυνατότητα ανοιχτής απάντησης σε περίπτωση συμφωνίας. Το 57,1% των ερωτηθέντων απάντησε αρνητικά, ενώ το 28,5% δήλωσε έλλειψη βεβαιότητας. Τέλος, το 14,2% απάντησε θετικά. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι το 48,4% των ερωτηθέντων, με δημόσια υπηρεσία από 21-30 έτη, που απάντησε στην ερώτηση διαμοιράστηκε ως εξής: 35 ερωτώμενοι σε ποσοστό 27,7% απάντησαν αρνητικά, 17 ερωτώμενοι σε ποσοστό 13,49% δήλωσαν αβεβαιότητα, ενώ μόλις 9 δημόσιοι υπάλληλοι σε ποσοστό 7,1% είχαν θετική απόκριση.

Το 14,2% των ερωτηθέντων, που είχαν θετική απόκριση στην προαναφερθείσα ερώτηση και συνέχισαν στη συμπλήρωση της ανοιχτής απάντησης σε περίπτωση συμφωνίας, να περιγράψουν σύντομα την τρέχουσα στρατηγική καινοτομίας του Οργανισμού τους

αποκρίθηκαν τα κάτωθι: Στρατηγική καινοτομίας για την ανάπτυξη των αμυντικών δυνατοτήτων των Ενόπλων Δυνάμεων, τηλεργασία από το 2014, ηλεκτρονικά συστήματα χωρίς αυτοπρόσωπη παρουσία κοινού εξυπηρέτησης από το 2017, εκπαίδευση προσωπικού σε ευρωπαϊκό επίπεδο, απομακρυσμένη εξυπηρέτηση πολιτών, ανάπτυξη, ψηφιοποίηση όλων των λειτουργιών του οργανισμού, χρήση ευρυζωνικότητας, διασύνδεσης κλπ, χρήση social media για επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, εστίαση στην Οργανωσιακή καινοτομία και στην καινοτομία διαδικασίας, καινοτόμα προγράμματα σπουδών, εισαγωγή ψηφιακών καινοτομιών τόσο στην επικοινωνία όσο και στην καθημερινή συναλλαγή με πελάτες, Εφαρμογή AVL (automatic vehicle locator). Από τους ερωτηθέντες όσοι δήλωσαν βεβαιότητα ότι ο Φορέας τους δεν έχει κάποια επίσημη στρατηγική καινοτομίας, όταν ερωτήθηκε αν κρίνει απαραίτητη την ύπαρξή της απάντησε ως εξής: 64,86% απάντησε θετικά, εκ των όσων ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν γνώριζαν την αρχική ερώτηση σε ποσοστό 19,8% από τα 29,7% του δείγματος, που απάντησαν δεν είμαι σίγουρη/ος, δήλωσαν ότι κρίνουν απαραίτητη την ύπαρξη στρατηγικής καινοτομίας για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Οι ερωτώμενοι στη συνέχεια επικαλέστηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας με μία διατυπωμένη ερώτηση, σε μια κλίμακα πέντε τιμών από το «διαφωνώ απόλυτα» έως το «συμφωνώ απόλυτα», προκειμένου να διαπιστωθεί η στάση τους απέναντι σε μια ενδεχόμενη συνεργασία των πολιτών και των ενδιαφερόμενων μερών. Βάσει των απαντήσεων, δεν παρατηρείται ιδιαίτερη απόκλιση στις απαντήσεις των ερωτώμενων γυναικών και ανδρών. Αναλυτικότερα, με επικρατούσα τιμή (Mode) το 4 στην ουσία δήλωσαν επιθυμούν την συνεργασία των πολιτών και των ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία της Καινοτομίας για το Δημόσιο Τομέα. Όσον αφορά στην τυπική απόκλιση βλέπουμε ότι αυτή δεν ξεπερνά το 0.881, γεγονός που υποδηλώνει ότι δεν υπάρχουν ακραίες τιμές στις απαντήσεις μας σε σχέση με το μέσο όρο.

Αναφορικά με την ερώτηση B4 σχετικά με τους στόχους που οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι πρέπει να επιδιώξει μια στρατηγική καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα αυτοί συνοψίζονται στους κάτωθι: Προσανατολισμός στον Πολίτη, ευελιξία και ταχύτερες διαδικασίες, έρευνα ικανοποίησης των πολιτών, αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού και των ικανών στελεχών, κατάρτιση, εξειδίκευση και βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος. Παροχή κινήτρων και ενίσχυση του brandname τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Παροχή νομοθετικού πλαισίου για τη στήριξη της αλλαγής και επικαιροποίηση της νομοθεσίας. Ψηφιοποίηση και περιορισμός της γραφειοκρατίας. Εξοικονόμηση πόρων, προστασία του περιβάλλοντος. Συντονισμένη συνεργασία με ενδιαφερόμενους πολίτες και ιδιώτες, ταχύτερες διαδικασίες, εμπιστοσύνη του πολίτη και ανάπτυξη ευέλικτου και φιλικού προς τον χρήστη λογισμικού, ανάπτυξη δυνατοτήτων

σε νέες τεχνολογίες αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

Στις ερωτήσεις B4 και B5 οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις αντιστοίχισης και ειδικότερα να επιλέξουν από μια σειρά διατυπωμένων καταφατικών προτάσεων δίνοντας τους την ελεύθερη επιλογή του αριθμού απαντήσεων ή της εναλλακτικής «άλλο». Η ερώτηση B4 διερευνά τις πρωτοβουλίες, που ήδη αναλαμβάνει ο Φορέας τους, ως προς την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών. Οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 58,26% δήλωσαν ότι ο φορέας εργασίας τους εστιάζει στη βελτίωση διαδικασιών, 57,48% στην υιοθέτηση τεχνολογίας, 47,24% στην κατάρτιση και ανάπτυξη του προσωπικού, 44,88% στη διαλειτουργικότητα με διάφορες Υπηρεσίες και 27,5% σε συνεργασίες του Οργανισμού με Ιδιωτικές Υπηρεσίες.

Η ερώτηση B4 διερευνά τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός εργασίας των ερωτώμενων σχετικά με την εφαρμογή μια Στρατηγικής Καινοτομίας. Οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 49,6% δήλωσαν ότι ο φορέας τους αντιμετωπίζει έλλειψη χρηματοδότησης, σε ποσοστό 39,37% διαπιστώνουν αντίσταση στην αλλαγή, σε ποσοστό 67,71% ο Οργανισμός τους αντιμετωπίζει το πρόβλημα των γραφειοκρατικών φραγμών, σε ποσοστό 48,03% διαπιστώνουν έλλειψη ειδικών γνώσεων και σε ποσοστό 5,5% επέλεξαν την εναλλακτική «άλλο».

Contingency Tables

Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δημόσιο;		B1 Ο Οργανισμός σας έχει επί του παρόντος μια επίσημη στρατηγική καινοτομίας;			
		Όχι	Δεν είμαι σίγουρη/ος	Ναι	Total
1-10	Count	14.000	1.000	0.000	15.000
	% of total	11.111 %	0.794 %	0.000 %	11.905 %
11-20	Count	19.000	14.000	7.000	40.000
	% of total	15.079 %	11.111 %	5.556 %	31.746 %
21-30	Count	35.000	17.000	9.000	61.000
	% of total	27.778 %	13.492 %	7.143 %	48.413 %
31 και άνω	Count	2.000	2.000	2.000	6.000
	% of total	1.587 %	1.587 %	1.587 %	4.762 %
Κάτω από 1	Count	2.000	2.000	0.000	4.000
	% of total	1.587 %	1.587 %	0.000 %	3.175 %
Total	Count	72.000	36.000	18.000	126.000

Contingency Tables

Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δημόσιο;		B1 Ο Οργανισμός σας έχει επί του παρόντος μια επίσημη στρατηγική καινοτομίας;			Total
		Όχι	Δεν είμαι σίγουρη/ος	Ναι	
	% of total	57.143 %	28.571 %	14.286 %	100.000 %

Contingency Tables

B1 Ο Οργανισμός σας έχει επί του παρόντος μια επίσημη στρατηγική καινοτομίας;		B1 b. Αν όχι, πιστεύετε ότι ο Οργανισμός σας θα έπρεπε να αναπτύξει μια στρατηγική Καινοτομίας;			Total
		Όχι	Δεν είμαι σίγουρη/ος	Ναι	
Όχι	Count	3.000	13.000	56.000	72.000
	% of total	2.703 %	11.712 %	50.450 %	64.865 %
Δεν είμαι σίγουρη/ος	Count	1.000	10.000	22.000	33.000
	% of total	0.901 %	9.009 %	19.820 %	29.730 %
Ναι	Count	0.000	2.000	4.000	6.000
	% of total	0.000 %	1.802 %	3.604 %	5.405 %
Total	Count	4.000	25.000	82.000	111.000
	% of total	3.604 %	22.523 %	73.874 %	100.000 %

Contingency Tables

B1 a. Αν ναι, παρακαλώ περιγράψτε σύντομα την τρέχουσα στρατηγική καινοτομίας του Οργανισμού σας.	.. Total
Ανάπτυξη.	
Απομακρυσμένη εξυπηρέτηση πολιτών.	
Αποτελεσματικές δομές διεπιστημονικής συνεργασίας συμβάλλοντας στην προώθηση και ανάπτυξη της διεπιστημονικότητας σε ένα ανοικτό και συνεργατικό περιβάλλον αριστείας, το οποίο αξιοποιεί τις ερευνητικές υποδομές του ΑΠΘ.	
Εισαγωγή ψηφιακών καινοτομιών τόσο στην επικοινωνία όσο και στην καθημερινή συναλλαγή με πελάτες.	
Εφαρμογή AVL(automatic vehicle locator).	
Ηλεκτρονική υποβολή αιτημάτων.	
Στρατηγική Διαχείρισης και Μεταφοράς Σύγχρονης Τεχνολογίας και Εφαρμογών. Με άλλη διατύπωση ο οργανισμός εστιάζει στην Οργανωσιακή καινοτομία και στην καινοτομία διαδικασίας.	
Στρατηγική καινοτομίας για την ανάπτυξη των αμυντικών δυνατοτήτων των Ενόπλων Δυνάμεων.	
Τηλεργασία από το 2014. Ηλεκτρονικά συστήματα χωρίς αυτοπρόσωπη παρουσία κοινού εξυπηρέτησης απο το 2017. Εκπαίδευση προσωπικού σε ευρωπαϊκό επίπεδο.	
Χρήση social media για επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων.	
Χρήση ευρυζωνικότητας, διασύνδεσης κλπ.	
Ψηφιοποίηση όλων των λειτουργιών του οργανισμού.	
Καινοτόμα προγράμματα σπουδών.	
Total	

Descriptive Statistics

B2. Πιστεύετε ότι η συνεργασία πολιτών και ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία της καινοτομίας είναι σημαντική για το Δημόσιο Τομέα;

Descriptive Statistics

B2. Πιστεύετε ότι η συνεργασία πολιτών και ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία της καινοτομίας είναι σημαντική για το Δημόσιο Τομέα;	
Valid	127
Missing	0
Mode	4.000
Median	4.000
Mean	4.031
Std. Deviation	0.881
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Contingency Tables

B3. Ποιους στόχους πιστεύετε ότι πρέπει να επιδιώξει μια στρατηγική καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα;	1. Φύλο		
	Άνδρας	Γυναίκα	Total
1)Την διευκόλυνση του πολίτη στην επίλυση των προβλημάτων του.	1	0	1
1.Σωστή ενημέρωση-επικοινωνία της οποιασδήποτε αλλαγής 2. Εκπαίδευση-επιμόρφωση του προσωπικού 3. Παρακίνηση-κίνητρα	0	1	1
Αύξηση αποδοτικότητας με μείωση μέσου χρόνου ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών.	1	0	1
Άμεση εξυπηρέτηση όλων όσων συνεργάζονται με το δημοσιο, είτε είναι πολίτες είτε είναι προμηθευτές.	0	1	1
Άμεση εξυπηρέτηση πολιτών,βελτίωση συνθηκών εργασίας υπαλλήλων	0	1	1
Άμεση πληροφόρηση από γνώστες του αντικειμένου ώστε να μην καθυστερεί η εξυπηρέτηση των πολιτών.	0	1	1
Άμεσης εξυπηρέτησης	0	1	1
Ανάπτυξη	0	1	1
Ανάπτυξη δυνατοτήτων σε νέες τεχνολογίες	1	0	1
Ανάπτυξη ευέλικτου και φιλικού προς τον χρήστη λογισμικού	0	1	1
Βέλτιστη εξυπηρέτηση Πολιτών με παράλληλη εργασιακή ευφορία	0	1	1
Βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών	0	2	2
Βελτίωση ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.	1	0	1
Βελτίωση τεχνολογίας, επιτάχυνση διαδικασιών, εξυπηρέτηση	0	1	1

Contingency Tables

B3. Ποιους στόχους πιστεύετε ότι πρέπει να επιδιώξει μια στρατηγική καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα;	1. Φύλο		
	Ανδρας	Γυναίκα	Total
πελατών			
Βελτίωση υπηρεσιών, αύξηση παραγωγής, βελτίωση εργασιακού περιβάλλον	0	1	1
Γρήγορη προσαρμογή παράλληλα με τις μεταβολές της τεχνολογίας	1	0	1
Διαδικτυακές υπηρεσίες	1	0	1
Διαλειτουργικότητα	0	1	1
Διασύνδεση και βελτίωση	0	1	1
Εμπιστοσύνη του πολίτη	0	1	1
Εξυπηρέτηση πελατών	0	1	1
Εξυπηρέτηση πολίτη	1	0	1
Ευελιξία στους πολίτες	0	1	1
Η καλύτερη αξιοποίηση των πόρων και η αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων.	1	0	1
Ικανοποίηση αιτημάτων πολιτών & ταυτόχρονη	0	1	1
Καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών και μείωση γραφειοκρατίας	1	0	1
Καλύτερη επικοινωνία μεταξύ συνεργαζόμενων φορέων και πιο συντονισμένη συνεργασία. Βελτίωση διαδικασιών για να γίνονται γρηγορότερα τα έργα.	0	1	1
Κατάρτιση προσωπικού, νέες τεχνολογίες, απλούστευση διαδικασιών.	0	1	1
Κατάρτιση του προσωπικού και εξειδίκευση.	0	1	1
Λύση της γραφειοκρατίας, χρήση της τεχνολογίας στο έπακρο και αξιοποί	1	0	1
Μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των διοικητικών υποθέσεων.	1	0	1
Μείωση χρόνου διεκπεραίωσης υποθέσεων	0	1	1
Μεγαλύτερη ευελιξία μέσω της τεχνολογίας ώστε να ελαχιστοποιείται η αυτοπρόσωπη παρουσία του πολίτη.	1	0	1
Νέες μεθόδους που μαζί με την τεχνολογία θα επιλύουν όσο γίνεται ευκολότερα τα προβλήματα.	0	1	1
Ναι	0	1	1
Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες, αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.	0	1	1
Στόχοι που θα λαμβάνονται μέσα από την έρευνα ικανοποίησης των πολιτώ	0	1	1
Συνεργασία του οργανισμού με ιδιώτες	0	1	1
Ταχύτερες διαδικασίες	0	1	1
Ταχύτητα ολοκλήρωσης διαδικασιών. Νομοθετικό πλαίσιο ικανό να το υποσ	0	1	1
Τη βελτίωση της καθημερινότητας	0	1	1
Τη χρήση διαδικτύου και μέσων από το ευρύ κοινό	1	0	1
Την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την εξοικονόμηση	1	0	1

Contingency Tables

B3. Ποιους στόχους πιστεύετε ότι πρέπει να επιδιώξει μια στρατηγική καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα;	1. Φύλο		
	Άνδρας	Γυναίκα	Total
πόρων.			
Την ευκολότερη πρόσβαση και εξυπηρέτηση των πολιτών από τη Δημόσια Υπηρεσία	1	0	1
Την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών	0	1	1
Την καλύτερη εξυπηρέτηση των στόχων του Φορέα	0	1	1
Την καλύτερη και ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες και επιχειρήσεις.	1	0	1
Την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών	0	1	1
Την συνεργασία πολιτών και δημοσίων υπαλλήλων	0	1	1
Την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την διευκόλυνση των υπαλλήλων στην εκτέλεση της εργασίας τους.	0	1	1
Της βελτίωσης	1	0	1
Το δημόσιο συμφέρον και την προστασία του περιβάλλοντος	0	1	1
Ψηφιοποίηση	1	0	1
Εξυπηρέτηση πολιτών	0	1	1
ηλεκτρονικές υπηρεσίες σε όσο το δυνατόν περισσότερα αντικείμενα	0	1	1
καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού	0	1	1
να τον ξεχωρίζει.κυρίως συνεργασίες με ιδιωτικές υπηρεσίες	0	1	1
προσφορά στην κοινωνία-βελτίωση επιπέδου ζωής των πολιτών	0	1	1
ταχύτητα εξυπηρέτησης	0	1	1
ταχύτητα, αποτελεσματικότητα, περιορισμός αναγκαίων πόρων	1	0	1
την	0	1	1
ψηφιοποίηση διαδικασιών, ηλεκτρονικών υπηρεσιών	0	1	1
Total	19	44	63

11 Frequency Tables

Frequencies for B4 a. Ποιου είδους πρωτοβουλίες καινοτομίας μπορείτε να αναγνωρίσετε στον Οργανισμό σας, αν υπάρχουν; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Βελτίωση Διαδικασιών]

B4 a. Ποιου είδους πρωτοβουλίες καινοτομίας μπορείτε να αναγνωρίσετε στον Οργανισμό σας, αν υπάρχουν; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Βελτίωση Διαδικασιών]	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΙ	74	58.268	100.000	100.000
Missing	53	41.732		
Total	127	100.000		

Frequencies for B4 b. Ποιου είδους πρωτοβουλίες καινοτομίας μπορείτε να αναγνωρίσετε στον Οργανισμό σας, αν υπάρχουν; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Υιοθέτηση τεχνολογίας]

B4 b. Ποιου είδους πρωτοβουλίες καινοτομίας μπορείτε να αναγνωρίσετε στον Οργανισμό σας, αν υπάρχουν; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Υιοθέτηση τεχνολογίας]	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΙ	73	57.480	100.000	100.000
Missing	54	42.520		
Total	127	100.000		

Frequencies for B4 c. Ποιου είδους πρωτοβουλίες καινοτομίας μπορείτε να αναγνωρίσετε στον Οργανισμό σας, αν υπάρχουν; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Κατάρτιση και ανάπτυξη του προσωπικού]

B4 c. Ποιου είδους πρωτοβουλίες καινοτομίας μπορείτε να αναγνωρίσετε στον Οργανισμό σας, αν υπάρχουν; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Κατάρτιση και ανάπτυξη του προσωπικού]			Valid Percent	Cumulative Percent
NAI	60	47.244	100.000	100.000
Missing	67	52.756		
Total	127	100.000		

Frequencies for B4 d. Ποιου είδους πρωτοβουλίες καινοτομίας μπορείτε να αναγνωρίσετε στον Οργανισμό σας, αν υπάρχουν; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Διαλειτουργικότητα ανάμεσα σε διάφορες Υπηρεσίες]

B4 d. Ποιου είδους πρωτοβουλίες καινοτομίας μπορείτε να αναγνωρίσετε στον Οργανισμό σας, αν υπάρχουν; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Διαλειτουργικότητα ανάμεσα σε διάφορες Υπηρεσίες]			Valid Percent	Cumulative Percent
NAI	57	44.882	100.000	100.000
Missing	70	55.118		
Total	127	100.000		

Frequencies for B4 e. Ποιου είδους πρωτοβουλίες καινοτομίας μπορείτε να αναγνωρίσετε στον Οργανισμό σας, αν υπάρχουν; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Συνεργασίες του Οργανισμού σας με Ιδιωτικές Υπηρεσίες]

B4e. Ποιου είδους πρωτοβουλίες καινοτομίας μπορείτε να αναγνωρίσετε στον Οργανισμό σας, αν υπάρχουν; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Συνεργασίες του Οργανισμού σας με Ιδιωτικές Υπηρεσίες]			Valid Percent	Cumulative Percent
NAI	35	27.559	100.000	100.000

Frequencies for B4 e. Ποιου είδους πρωτοβουλίες καινοτομίας μπορείτε να αναγνωρίσετε στον Οργανισμό σας, αν υπάρχουν; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Συνεργασίες του Οργανισμού σας με Ιδιωτικές Υπηρεσίες]

B4e. Ποιου είδους πρωτοβουλίες καινοτομίας μπορείτε να αναγνωρίσετε στον Οργανισμό σας, αν υπάρχουν; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Συνεργασίες του Οργανισμού σας με Ιδιωτικές Υπηρεσίες]	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Missing	92	72.441		
Total	127	100.000		

Frequencies for B5 a. Ποια κύρια προβλήματα αντιμετωπίζει ο Οργανισμός σας στην εφαρμογή μιας στρατηγικής Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Έλλειψη χρηματοδότησης]

B5 a. Ποια κύρια προβλήματα αντιμετωπίζει ο Οργανισμός σας στην εφαρμογή μιας στρατηγικής Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Έλλειψη χρηματοδότησης]	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΙ	63	49.606	100.000	100.000
Missing	64	50.394		
Total	127	100.000		

Frequencies for B5 b. Ποια κύρια προβλήματα αντιμετωπίζει ο Οργανισμός σας στην εφαρμογή μιας στρατηγικής Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Αντίσταση στην αλλαγή]

B5 b. Ποια κύρια προβλήματα αντιμετωπίζει ο Οργανισμός σας στην εφαρμογή μιας στρατηγικής Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Αντίσταση στην αλλαγή]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΙ	50	39.370	100.000	100.000
Missing	77	60.630		
Total	127	100.000		

Frequencies for B5 c. Ποια κύρια προβλήματα αντιμετωπίζει ο Οργανισμός σας στην εφαρμογή μιας στρατηγικής Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Γραφειοκρατικοί φραγμοί]

B5 c. Ποια κύρια προβλήματα αντιμετωπίζει ο Οργανισμός σας στην εφαρμογή μιας στρατηγικής Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Γραφειοκρατικοί φραγμοί]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΙ	86	67.717	100.000	100.000
Missing	41	32.283		
Total	127	100.000		

Frequencies for B5 d. Ποια κύρια προβλήματα αντιμετωπίζει ο Οργανισμός σας στην εφαρμογή μιας στρατηγικής Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Έλλειψη ειδικών γνώσεων]

B5 d. Ποια κύρια προβλήματα αντιμετωπίζει ο Οργανισμός σας στην εφαρμογή μιας στρατηγικής Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Έλλειψη ειδικών γνώσεων]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΙ	61	48.031	100.000	100.000

Frequencies for B5 d. Ποια κύρια προβλήματα αντιμετωπίζει ο Οργανισμός σας στην εφαρμογή μιας στρατηγικής Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα; (Επιλέξτε όσα ισχύουν)
[Έλλειψη ειδικών γνώσεων]

B5 d. Ποια κύρια προβλήματα αντιμετωπίζει ο Οργανισμός σας στην εφαρμογή μιας στρατηγικής Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Έλλειψη ειδικών γνώσεων]	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Missing	66	51.969		
Total	127	100.000		

Frequencies for B5 e. Ποια κύρια προβλήματα αντιμετωπίζει ο Οργανισμός σας στην εφαρμογή μιας στρατηγικής Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα; (Επιλέξτε όσα ισχύουν)
[Άλλο]

B5 e. Ποια κύρια προβλήματα αντιμετωπίζει ο Οργανισμός σας στην εφαρμογή μιας στρατηγικής Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα; (Επιλέξτε όσα ισχύουν) [Άλλο]	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
NAI	7	5.512	100.000	100.000
Missing	120	94.488		
Total	127	100.000		

Ατομική συμπεριφορά Καινοτομίας - Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών

Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων αυτού του μέρους του ερωτηματολογίου αφορούσε την Ατομική συμπεριφορά Καινοτομίας. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας τους σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5 (όπου 1- Διαφωνώ απόλυτα, 2- Διαφωνώ, 3- Αναποφάσιστος/η, 4- Συμφωνώ, 5- Συμφωνώ απόλυτα). Βάσει των απαντήσεων, δεν παρατηρείται ιδιαίτερη απόκλιση στις απαντήσεις των ερωτώμενων γυναικών και ανδρών, σχετικά με το πώς οριοθετούν την καινοτόμα δράση τους στο περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης. Αναλυτικότερα, τους ζητήθηκε να εκφράσουν το βαθμό που δοκιμάζουν καινούρια τεχνολογία, διαδικασίες και τεχνικές, για να ολοκληρώσουν την εργασία τους. Επιπρόσθετα, ακολούθησαν δηλώσεις όπου οι επιλογές των απαντήσεων έδιναν τη δυνατότητα στους ερωτηθέντες να εκφράσουν το βαθμό της συμφωνίας τους σχετικά με την προώθηση ατομικών ιδεών στον εργασιακό τους χώρο, προκειμένου να είναι διαθέσιμες στους συναδέλφους σε περίπτωση που θελήσουν να τις χρησιμοποιήσουν. Στη συνέχεια τους ζητήθηκε να τοποθετηθούν στην καταφατική δήλωση ότι ερευνούν και βρίσκουν τρόπους να εφαρμόσουν τις νέες τους ιδέες, καθώς και αν αναπτύσσουν σχέδια και προγράμματα για να τις πραγματοποιήσουν. Τέλος, τους ζητήθηκε να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας τους, σχετικά με το αν δοκιμάζουν νέες ιδέες στον εργασιακό τους τομέα. Αν και δεν υπήρξαν ιδιαίτερες διακυμάνσεις στις απαντήσεις πρέπει να σημειωθεί ότι υπήρξαν κάποιες ακραίες τιμές τόσο στους άντρες (05 outliers) όσο και στις γυναίκες (04 outliers).

Αξίζει να σημειωθεί, ότι δεν παρουσιάζεται διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά τη στάση τους απέναντι στη ατομική συμπεριφορά καινοτομίας στον εργασιακό τους χώρο. Αξίζει επίσης, να αναφερθεί ότι ο μέσος όρος στη C MEAN είναι το 4,04 (Συμφωνώ) για τους άνδρες και το 3.99 για τις γυναίκες, παρουσιάζοντας αμελητέα τυπική απόκλιση.

Descriptive Statistics

C1. Δοκιμάζω καινούρια τεχνολογία, διαδικασίες και τεχνικές, για να ολοκληρώσω την εργασία μου.		
	Άνδρας	Γυναίκα
Valid	49	78
Missing	0	0

Descriptive Statistics

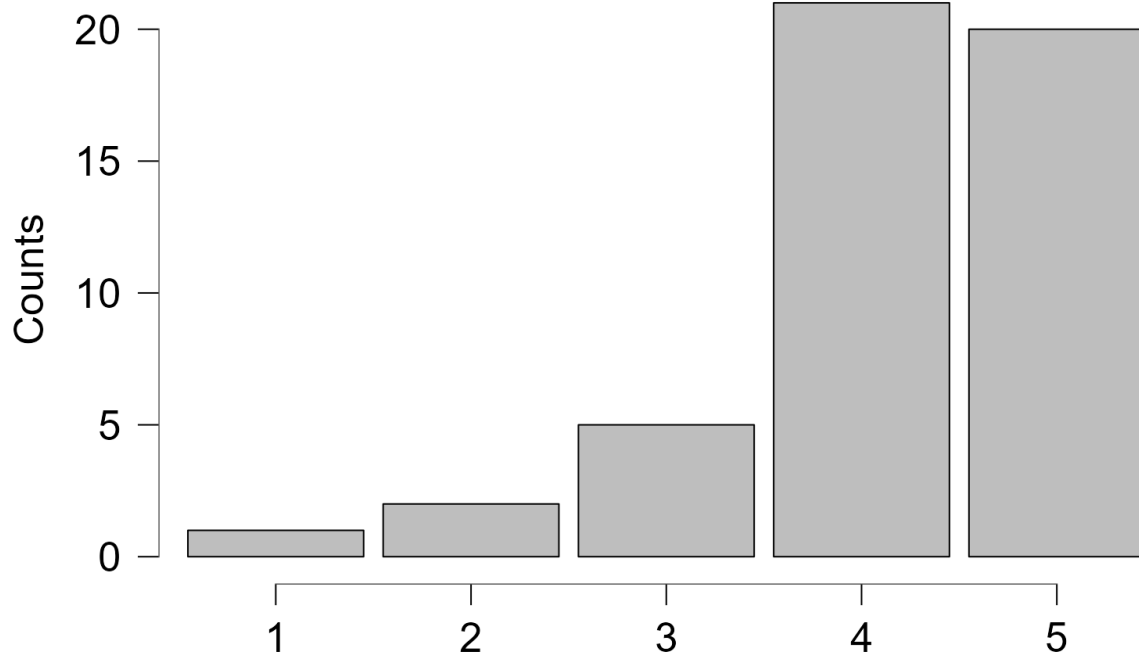
C1. Δοκιμάζω καινούρια τεχνολογία, διαδικασίες και τεχνικές, για να ολοκληρώσω την εργασία μου.

	Άνδρας	Γυναίκα
Mode	4.000	4.000
Mean	4.163	4.154
Std. Deviation	0.921	0.791
Minimum	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000
25th percentile	4.000	4.000
50th percentile	4.000	4.000
75th percentile	5.000	5.000

Group Descriptives

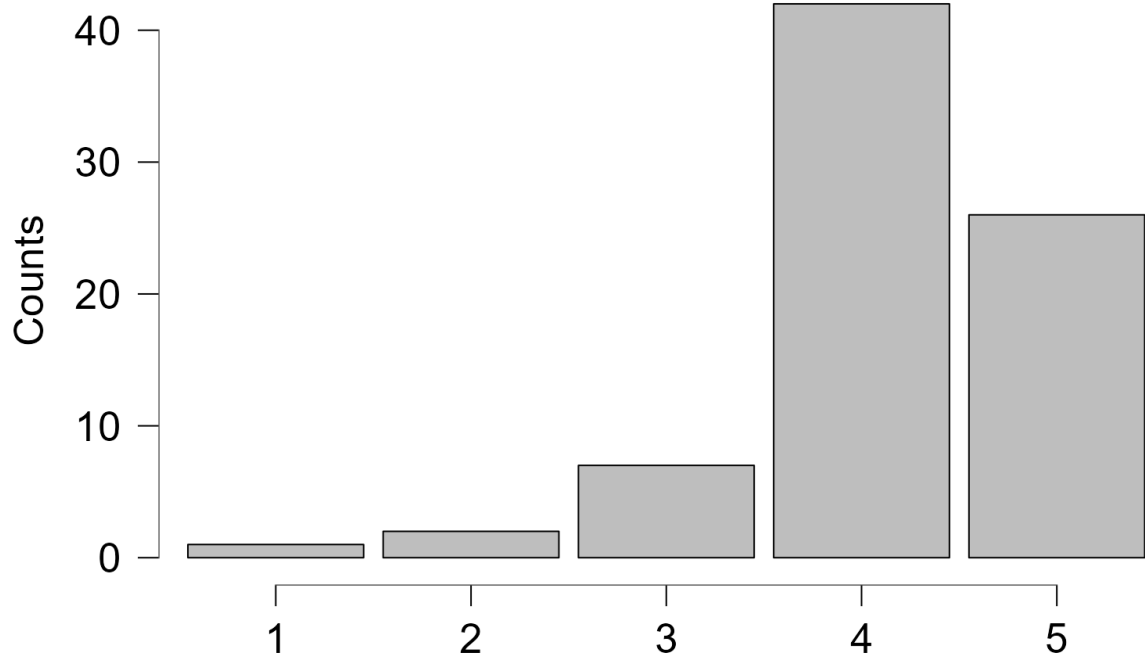
	Group	N	Mean	SD	SE	Coefficient of variation
CMEAN	Άνδρας	49	4.045	0.805	0.115	0.199
	Γυναίκα	78	3.990	0.737	0.083	0.185

C1. Άνδρες



ο καινούρια τεχνολογία, διαδικασίες και τεχνικές, για να ολοκληρω

C1. Γυναίκες

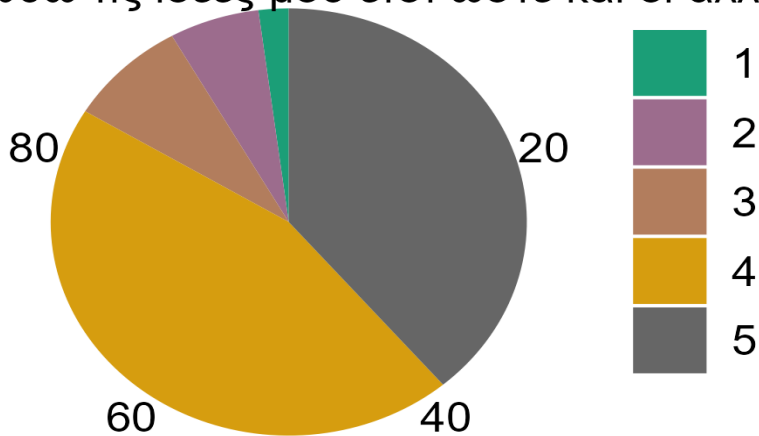


ο καινούρια τεχνολογία, διαδικασίες και τεχνικές, για να ολοκληρω

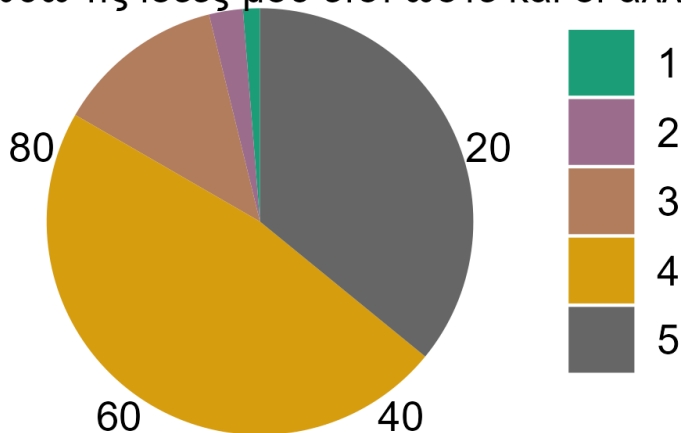
Descriptive Statistics

C2. Προωθώ τις ιδέες μου έτσι ώστε και οι άλλοι αν θελήσουν να τις χρησιμοποιήσουν στην εργασία τους.		
	Άνδρας	Γυναίκα
Valid	49	78
Missing	0	0
Mode	4.000	4.000
Mean	4.122	4.141
Std. Deviation	0.949	0.833
Minimum	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000

2. Προωθώ τις ιδέες μου έτσι ώστε και οι άλλοι αν θελήσουν να τις



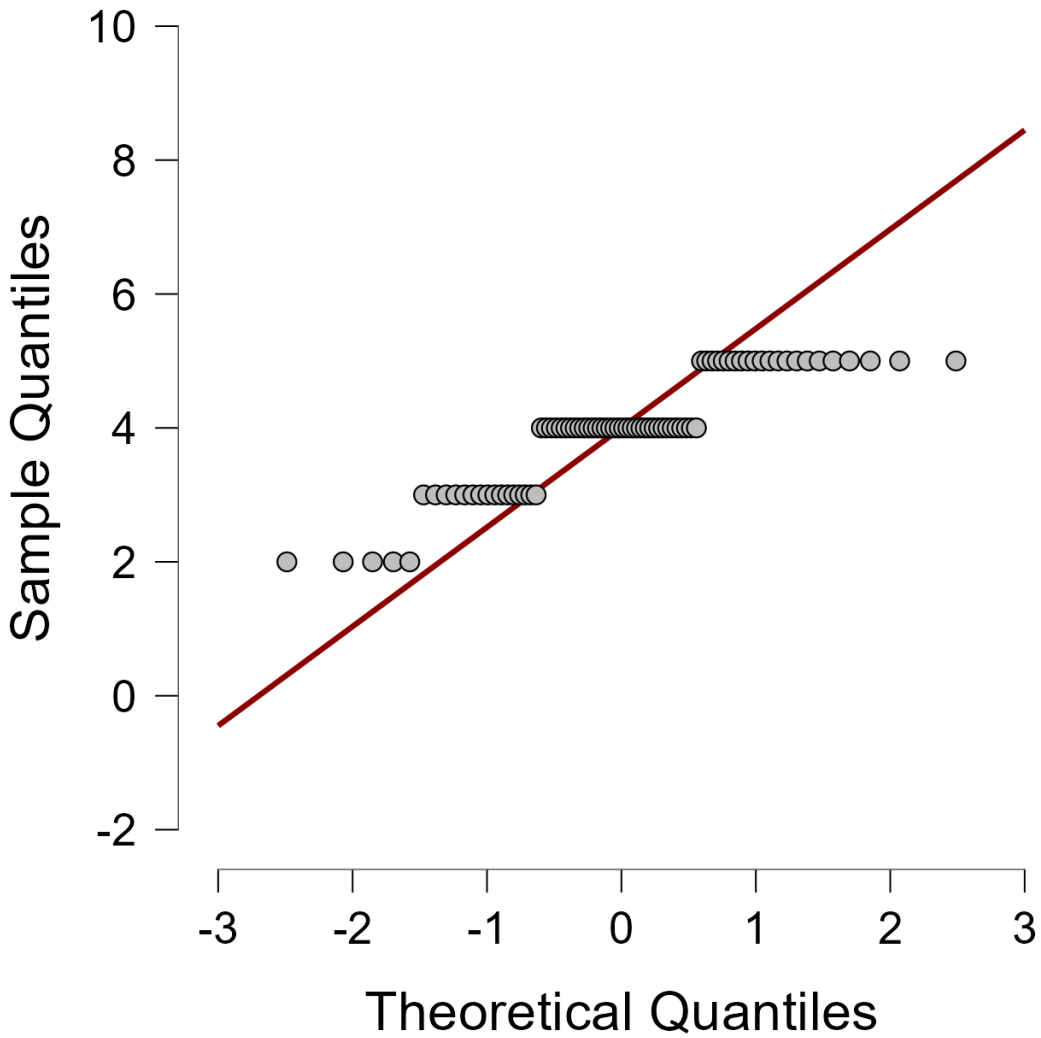
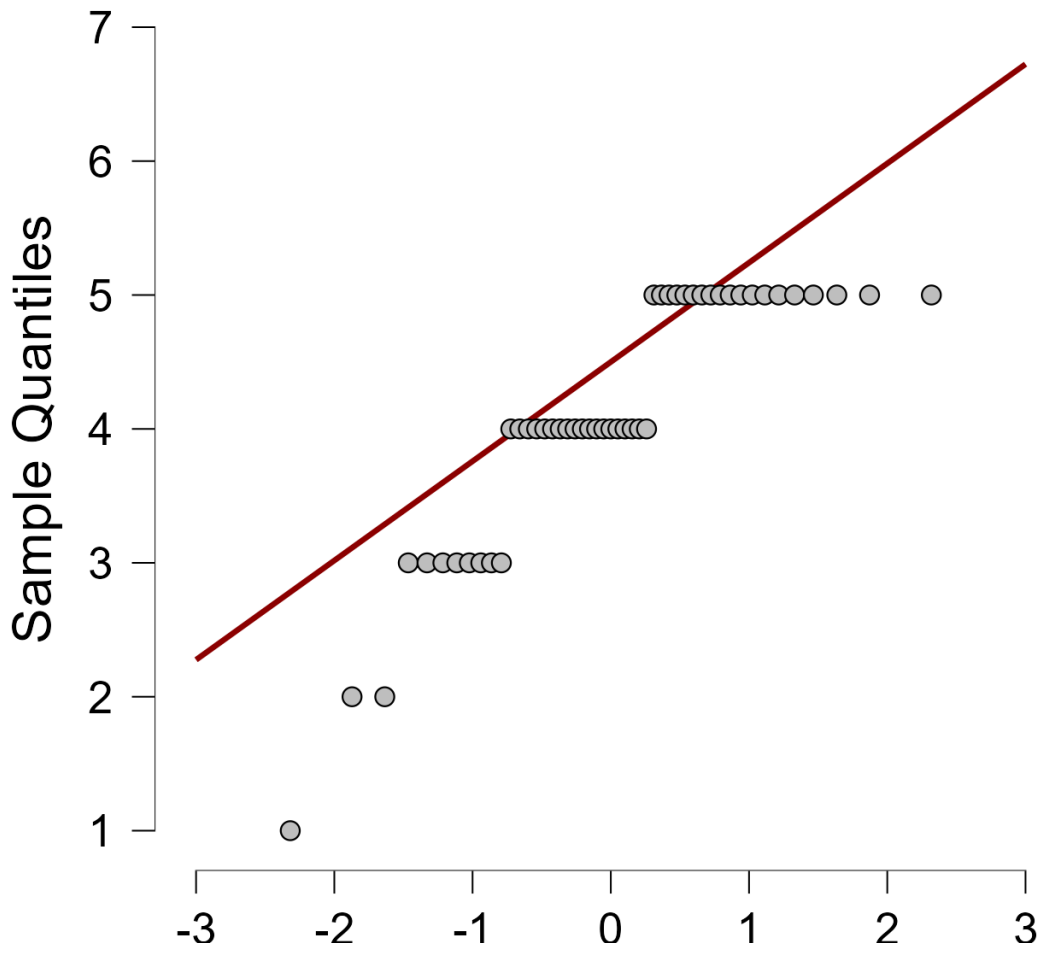
2. Προωθώ τις ιδέες μου έτσι ώστε και οι άλλοι αν θελήσουν να τ

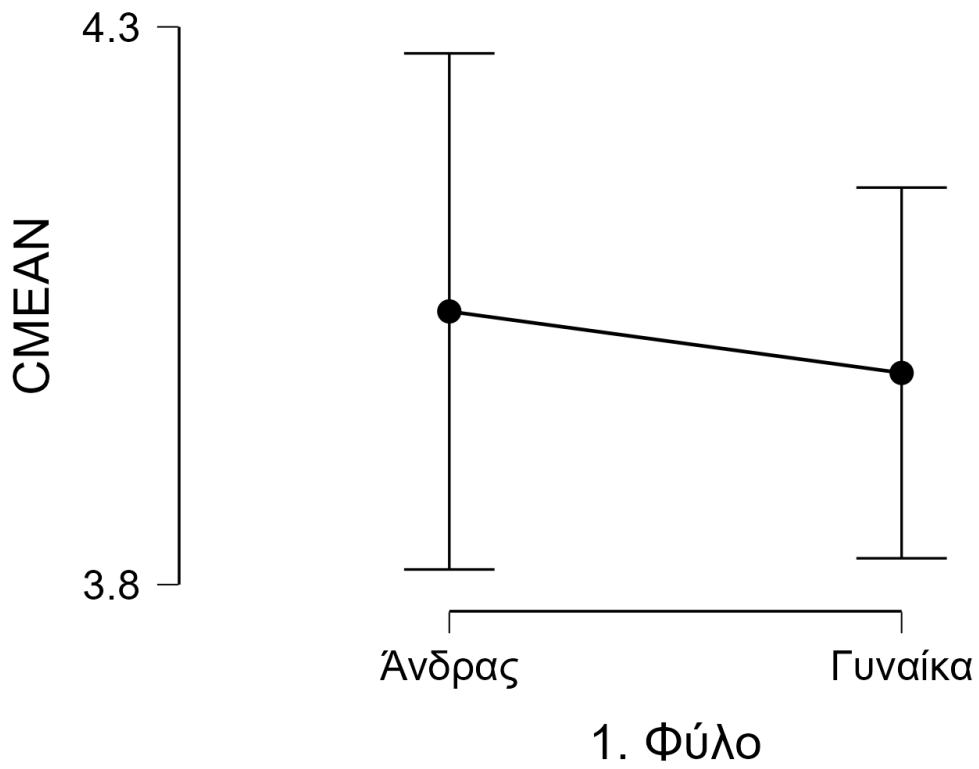
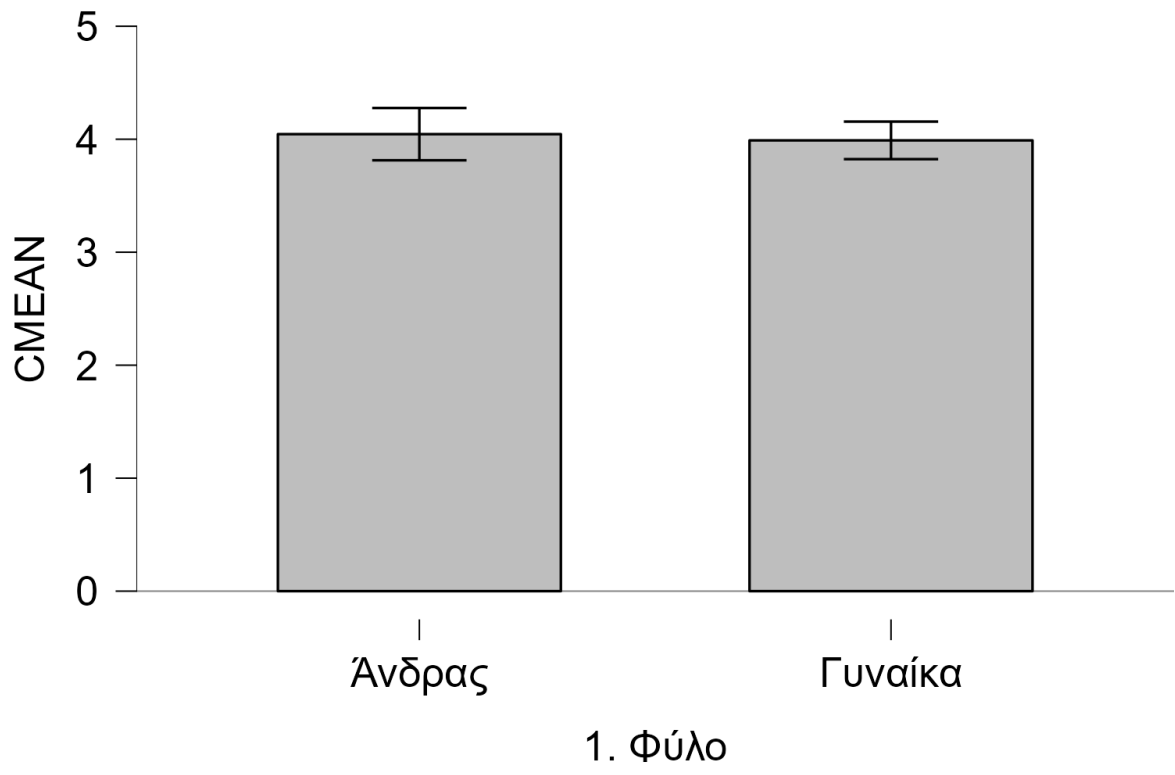


Descriptive Statistics

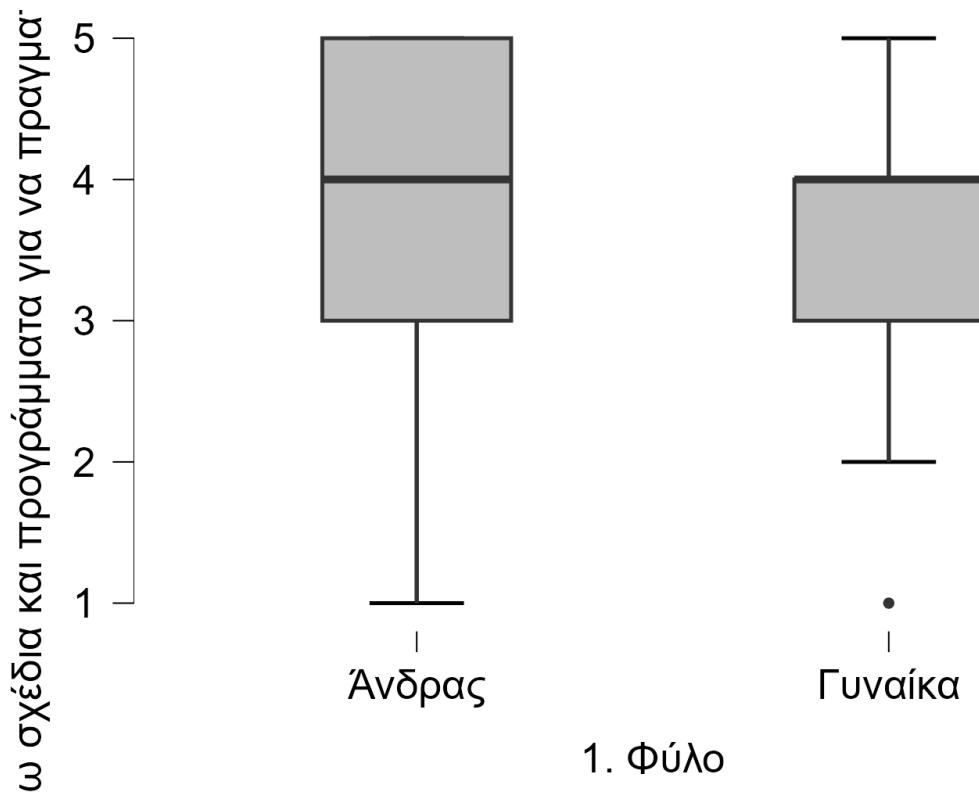
	C3. Ερευνώ και βρίσκω τρόπους να εφαρμόσω τις νέες μου ιδέες.	
	Άνδρας	Γυναίκα
Valid	49	78
Missing	0	0
Mode	^a 4.000	4.000
Median	4.000	4.000
Mean	4.082	3.949
Std. Deviation	0.954	0.866
Minimum	1.000	2.000
Maximum	5.000	5.000
25th percentile	4.000	3.000
50th percentile	4.000	4.000
75th percentile	5.000	5.000

^a More than one mode exists, only the first is reported





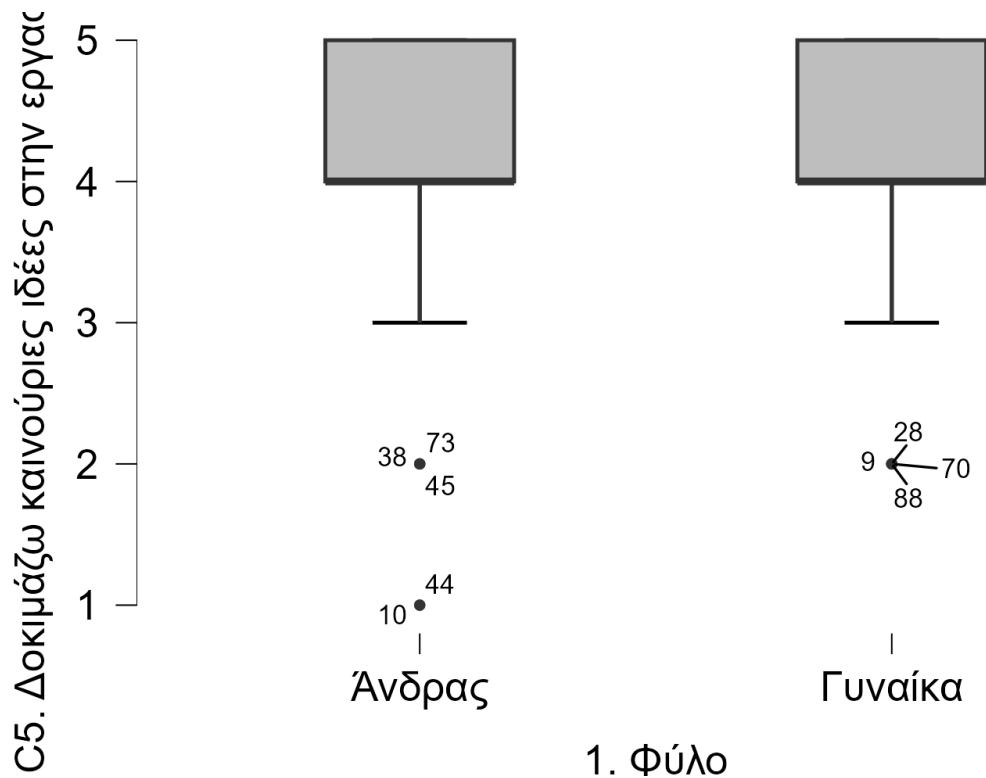
C4



Descriptive Statistics

	C5. Δοκιμάζω καινούριες ιδέες στην εργασία μου.	
	Άνδρας	Γυναίκα
Valid	49	78
Missing	0	0
Mode	5.000	4.000
Median	4.000	4.000
Mean	4.041	3.987
Std. Deviation	1.079	0.830
Minimum	1.000	2.000
Maximum	5.000	5.000

C5



Ατομική Δημιουργικότητα - Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών

Η τέταρτη ομάδα ερωτήσεων αυτού του μέρους του ερωτηματολογίου αφορούσε την Ατομική Δημιουργικότητα. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας τους σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5 (όπου 1- Διαφωνώ απόλυτα, 2- Διαφωνώ, 3- Αναποφάσιτος/η, 4- Συμφωνώ, 5- Συμφωνώ απόλυτα). Βάσει των απαντήσεων, δεν παρατηρείται ιδιαίτερη απόκλιση στις απαντήσεις των ερωτώμενων γυναικών και ανδρών, όσον αφορά την πεποίθησή τους για την επίδειξη ατομικής δημιουργικότητας στον εργασιακό τους χώρο. Αναλυτικότερα, ερωτήθηκαν για το αν επιδεικνύουν δημιουργικότητα στον εργασιακό τους χώρο και οι δύο ομάδες με επικρατούσα τιμή (Mode) το 4 στην ουσία δήλωσαν ότι συμφωνούν, ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι η τιμή 2 αποτέλεσε επιλογή για το 1,2% των γυναικών και η τιμή 3 για το 15,38% αντίστοιχα, καθώς και η τιμή 3 αποτέλεσε επιλογή για το 8,16% των ερωτηθέντων ανδρών. Επιπρόσθετα, ερωτήθηκαν για το αν επινοούν συχνά καινούριες ιδέες, προκειμένου να ολοκληρώσουν με επιτυχία την εργασία τους, καθώς και αν επινοούν συχνά δημιουργικές λύσεις στα ανακύπτοντα προβλήματα. Όπως μπορεί να

παρατηρηθεί από τα κάτωθι παρατιθέμενα στατιστικά με επικρατέστερη τιμή Mode το 4, τόσο οι άντρες όσο και οι γυναίκες δήλωσαν τη συμφωνία τους. Αξίζει να παρατηρηθεί ότι οι άντρες σε ποσοστό 43,75% επέλεξαν την τιμή 5 στην ερώτηση D3, ενώ αντίστοιχα οι γυναίκες επέλεξε την ίδια τιμή στην ίδια ερώτηση σε ποσοστό 26,92%, το οποίο δείχνει μία μικρή αύξηση στην προβολή του αντρικού φύλου σε σχέση με τη θέση του στην απόδοση δημιουργικών λύσεων. Όσον αφορά στην τυπική απόκλιση βλέπουμε ότι αυτή σε καμία ερώτηση δεν ξεπερνά το 0.891 με μικρότερη το 0.636, γεγονός που υποδηλώνει ότι δεν υπάρχουν ακραίες τιμές στις απαντήσεις μας σε σχέση με το μέσο όρο.

Descriptive Statistics

	D1. Επιδεικνύω δημιουργικότητα στον εργασιακό μου χώρο όταν μου δίνεται η ευκαιρία.		D2. Συχνά έχω καινούριες ιδέες, προκειμένου να ολοκληρώσω με επιτυχία την εργασία μου.		D3. Συχνά επινοώ δημιουργικές λύσεις στα ανακύπτοντα προβλήματα.	
	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Γυναίκα
Valid	49	78	49	77	48	78
Missing	0	0	0	1	1	0
Mode	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000
Median	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Mean	4.367	4.218	4.082	3.909	4.229	4.051
Std. Deviation	0.636	0.732	0.812	0.891	0.857	0.771
Minimum	3.000	2.000	2.000	1.000	1.000	2.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
25th percentile	4.000	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000
50th percentile	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
75th percentile	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000

Frequency Tables

Frequencies for D1. Επιδεικνύω δημιουργικότητα στον εργασιακό μου χώρο όταν μου δίνεται η ευκαιρία.

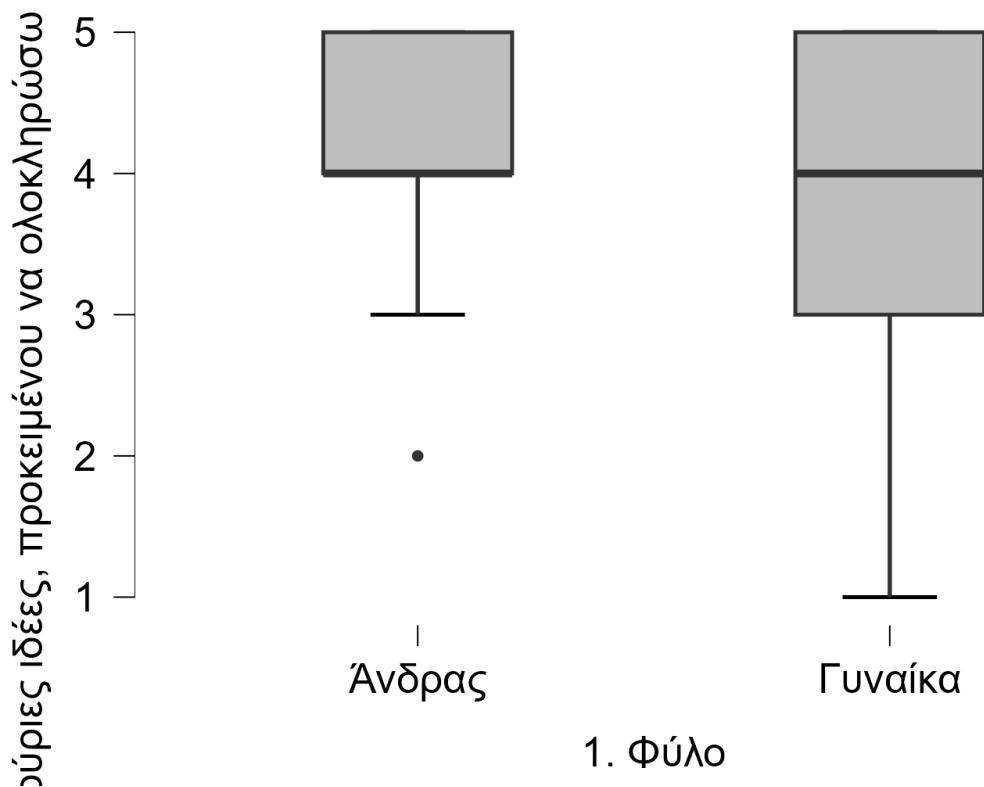
1. Φύλο	D1. Επιδεικνύω δημιουργικότητα στον εργασιακό μου χώρο όταν μου δίνεται η ευκαιρία.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άνδρας	2		0	0.000	0.000	0.000
	3		4	8.163	8.163	8.163
	4		23	46.939	46.939	55.102
	5		22	44.898	44.898	100.000
	Missing		0	0.000		
	Total		49	100.000		
Γυναίκα	2		1	1.282	1.282	1.282
	3		11	14.103	14.103	15.385
	4		36	46.154	46.154	61.538
	5		30	38.462	38.462	100.000
	Missing		0	0.000		
	Total		78	100.000		

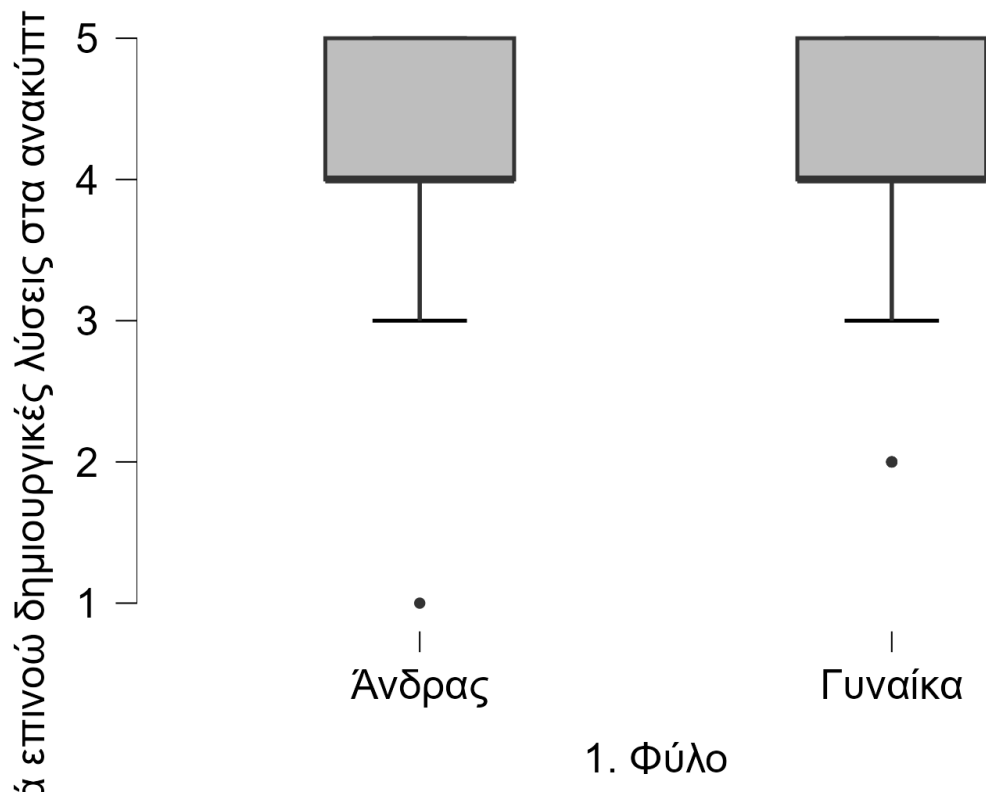
Frequencies for D2. Συχνά έχω καινούριες ιδέες, προκειμένου να ολοκληρώσω με επιτυχία την εργασία μου.

1. Φύλο	D2. Συχνά έχω καινούριες ιδέες, προκειμένου να ολοκληρώσω με επιτυχία την εργασία μου.		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άνδρας	1		0	0.000	0.000	0.000
	2		2	4.082	4.082	4.082
	3		8	16.327	16.327	20.408
	4		23	46.939	46.939	67.347
	5		16	32.653	32.653	100.000
	Missing		0	0.000		
Total		49	100.000			
Γυναίκα	1		1	1.282	1.299	1.299
	2		4	5.128	5.195	6.494
	3		16	20.513	20.779	27.273
	4		36	46.154	46.753	74.026
	5		20	25.641	25.974	100.000
	Missing		1	1.282		
Total		78	100.000			

Frequencies for D3. Συχνά επινοώ δημιουργικές λύσεις στα ανακύπτοντα προβλήματα.

		D3. Συχνά επινοώ δημιουργικές λύσεις στα ανακύπτοντα προβλήματα.		Valid Percent	Cumulative Percent
1. Φύλο		Frequency	Percent		
Άνδρας	1	1	2.041	2.083	2.083
	2	0	0.000	0.000	2.083
	3	7	14.286	14.583	16.667
	4	19	38.776	39.583	56.250
	5	21	42.857	43.750	100.000
	Missing	1	2.041		
	Total	49	100.000		
Γυναίκα	1	0	0.000	0.000	0.000
	2	4	5.128	5.128	5.128
	3	9	11.538	11.538	16.667
	4	44	56.410	56.410	73.077
	5	21	26.923	26.923	100.000
	Missing	0	0.000		
	Total	78	100.000		





Οργανωσιακό Κλίμα - Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών

Η πέμπτη ομάδα των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου αφορούσε το Οργανωσιακό Κλίμα. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας τους σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5 (όπου 1- Διαφωνώ απόλυτα, 2- Διαφωνώ, 3- Αναποφάσιστος/η, 4- Συμφωνώ, 5- Συμφωνώ απόλυτα). Βάσει των απαντήσεων, δεν παρατηρείται ιδιαίτερη απόκλιση στις αποκρίσεις των ερωτώμενων γυναικών και ανδρών, σχετικά με την αντίληψή τους όσον αφορά το οργανωσιακό κλίμα στον εργασιακό τους χώρο. Αναλυτικότερα, ερωτήθηκαν πρώτον, για το αν ο ηγέτης τους τους αναθέτει υπεύθυνη αρμοδιότητα. Οι άνδρες με επικρατούσα τιμή (Mode) το 5 στην ουσία δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα με την ως άνωθεν παρατιθέμενη καταφατική δήλωση, αλλά και οι γυναίκες με επικρατούσα τιμή (Mode) το 4 εξέφρασαν επίσης τη συμφωνία τους.

Στην καταφατική δήλωση ότι ο ηγέτης των ερωτώμενων τους ενθαρρύνει να αναλάβουν πρωτοβουλία οι άνδρες του δείγματος εξέφρασαν την ουδέτερή τους στάση με

επικρατούσα τιμή (Mode) το 3 ενώ οι γυναίκες αντίστοιχα επέλεξαν ως επικρατούσα τιμή (Mode) το 4. Αξίζει να σημειωθεί ότι τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες υπάρχουν απαντήσεις που καταχωρήθηκαν με την κατώτερη ακραία τιμή.

Τρίτον, ερωτώμενοι για τις ικανότητες ενεργητικής ακρόασης του ηγέτη τους, τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες με επικρατούσα τιμή (Mode) το 4 δήλωσαν τη σχετική ικανοποίησή τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο δείγμα των ανδρών υπάρχουν απαντήσεις που καταχωρήθηκαν με την κατώτερη ακραία τιμή.

Στην καταφατική δήλωση ότι επιτρέπεται στους εργαζόμενους να επιλύσουν το ίδιο πρόβλημα με διαφορετικούς τρόπους, οι γυναίκες με επικρατούσα τιμή (Mode) το 3 στην ουσία συμφώνησαν εν μέρει (παρατηρήθηκαν δε και κάποιες απαντήσεις στις ακραίες τιμές) ενώ αντίστοιχα οι άντρες του δείγματος με επικρατούσα τιμή (Mode) το 4 στην ουσία δήλωσαν ότι συμφωνούν. Το αντίστροφο παρατηρείται στην πέμπτη ερώτηση, όπου αφορούσε το θέμα της εκμάθησης καινούριων πραγμάτων στην εργασία τους. Οι ερωτώμενοι άνδρες του δείγματος με επικρατούσα τιμή (Mode) το 3 δήλωσαν αναποφάσιστοι, ενώ αντίθετα οι γυναίκες με επικρατούσα τιμή (Mode) το 4 εκδήλωσαν τη συμφωνία τους. Στην ουσία οι άνδρες του δείγματος στο μέσο όρο τους δήλωσαν επιφύλαξη τόσο για την ενθάρρυνση της ανάληψης πρωτοβουλιών στον εργασιακό τους χώρο όσο και για την εκπαίδευσή τους σε καινούρια εργασιακά πεδία.

Στην καταφατική δήλωση ότι αξίζει να αφιερώσουν οι ερωτώμενοι χρόνο για να μάθουν καινούριους τρόπους διεκπεραίωσης της εργασίας τους, οι άνδρες ερωτώμενοι με επικρατούσα τιμή (Mode) το 5 συμφώνησαν απόλυτα και αντίστοιχα οι γυναίκες του δείγματος με επικρατούσα τιμή (Mode) το 4 απάντησαν θετικά. Τέλος, όσον αφορά στη δήλωση του αν αποκτούν οι ερωτώμενοι καινούρια γνώση όταν αυτό είναι απαραίτητο, τόσο οι γυναίκες με επικρατούσα τιμή (Mode) το 5 συμφώνησαν απόλυτα όσο και οι άνδρες με επικρατούσα τιμή (Mode) το 4 αποκρίθηκαν θετικά.

Όσον αφορά στην τυπική απόκλιση βλέπουμε ότι αυτή σε καμία ερώτηση δεν ξεπερνά το 1.192 με μικρότερη το 0.787, γεγονός που υποδηλώνει ότι δεν υπάρχουν ακραίες τιμές στις απαντήσεις μας σε σχέση με το μέσο όρο.

Descriptive Statistics

		Valid	Missing	Mode ^a	Median	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
E1. Ο ηγέτης μου αναθέτει υπεύθυνη αρμοδιότητα.	Άνδρας	49	0	5.000	4.000	3.980	0.924	1.000	5.000
E1. Ο ηγέτης μου αναθέτει υπεύθυνη αρμοδιότητα.	Γυναίκα	78	0	4.000	4.000	3.897	0.948	1.000	5.000
E2.Ο ηγέτης μου με ενθαρρύνει να αναλάβω πρωτοβουλία.	Άνδρας	47	2	3.000	3.000	3.383	1.153	1.000	5.000
E2.Ο ηγέτης μου με ενθαρρύνει να αναλάβω πρωτοβουλία.	Γυναίκα	78	0	4.000	4.000	3.641	1.105	1.000	5.000
E3. Ο ηγέτης μου με ακούει.	Άνδρας	49	0	4.000	4.000	3.531	1.192	1.000	5.000
E3. Ο ηγέτης μου με ακούει.	Γυναίκα	78	0	4.000	4.000	3.692	1.188	1.000	5.000
E4. Επιτρέπεται στους εργαζομένους να επιλύσουν το ίδιο πρόβλημα	Άνδρας	49	0	4.000	3.000	3.184	1.074	1.000	5.000
E4. Επιτρέπεται στους εργαζομένους να επιλύσουν	Γυναίκα	78	0	3.000	3.000	3.333	1.040	1.000	5.000

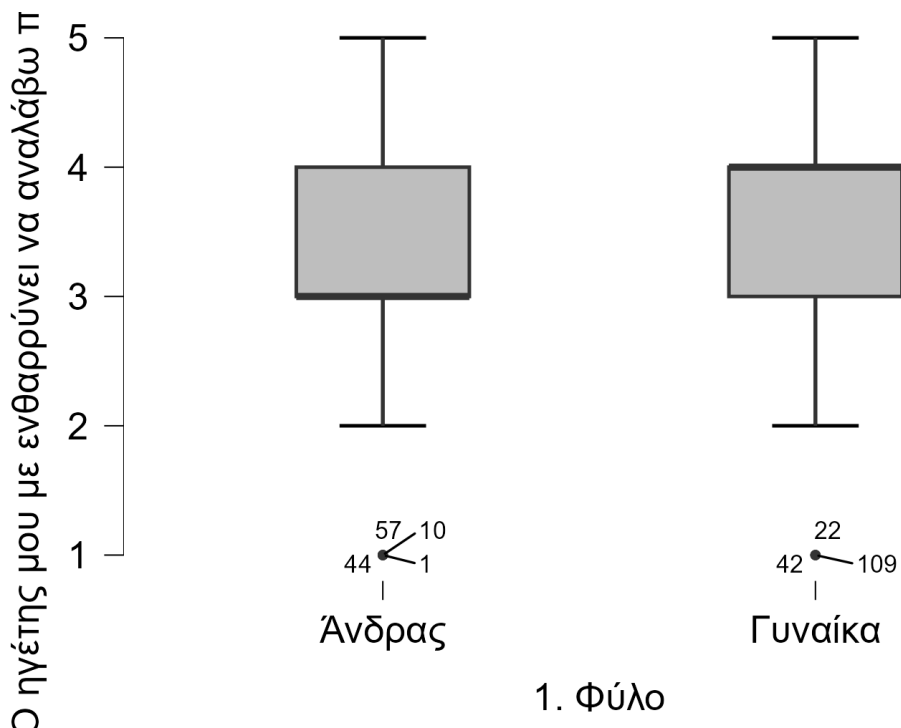
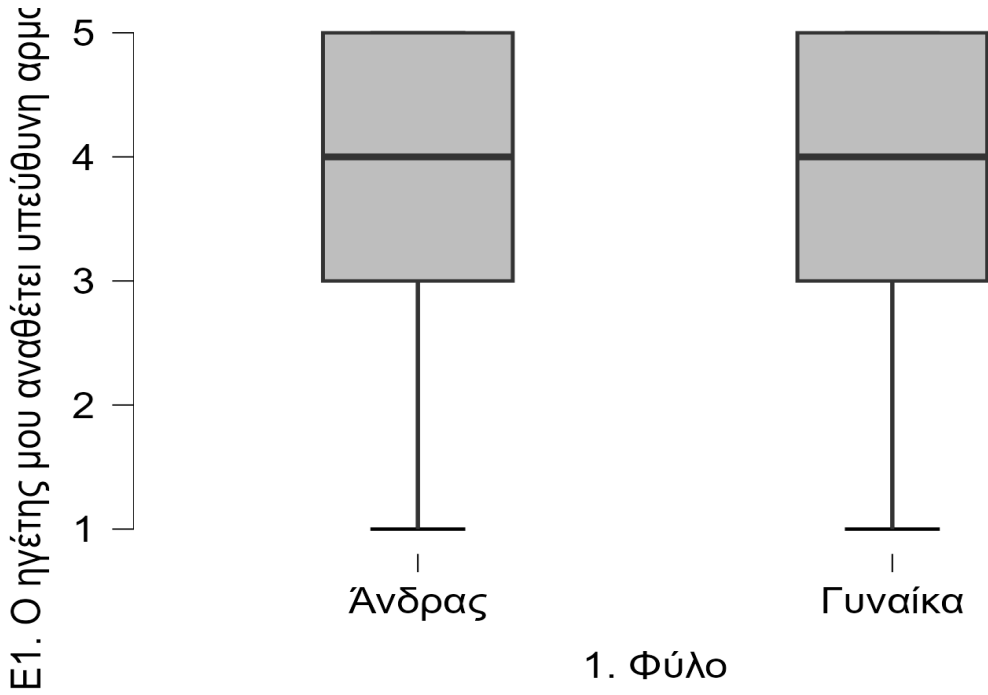
Descriptive Statistics

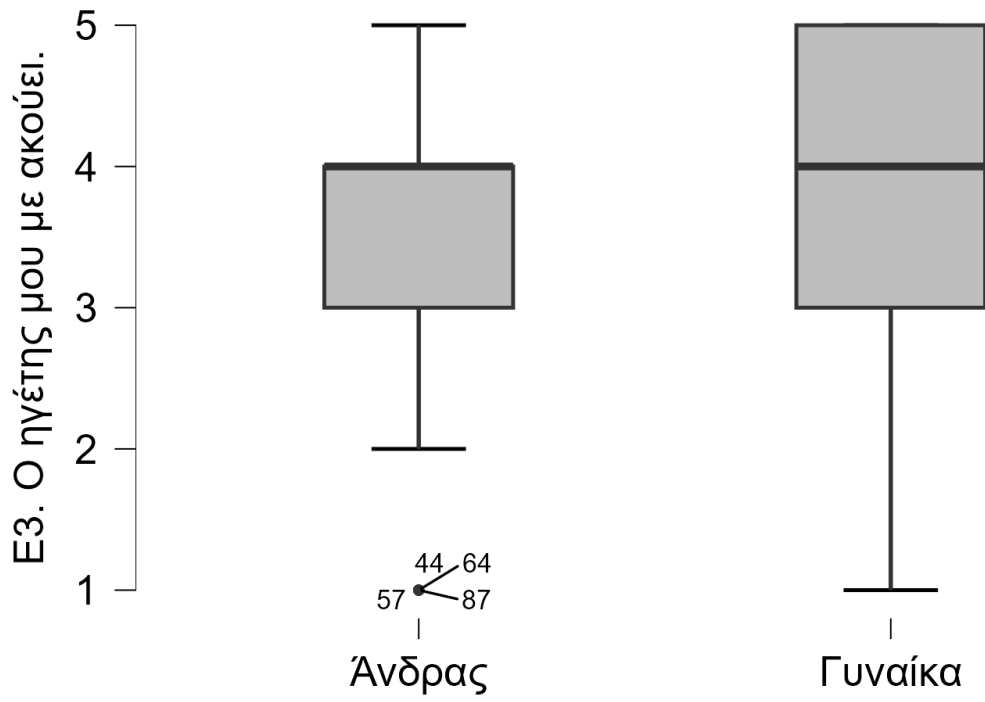
		Valid	Missing	Mode ^a	Median	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
το πρόβλημα	ίδιο								
E5. Μαθαίνω καινούρια πράγματα στην εργασία μου.	Άνδρας	48	1	3.000	4.000	3.667	1.098	1.000	5.000
E5. Μαθαίνω καινούρια πράγματα στην εργασία μου.	Γυναίκα	78	0	4.000	4.000	3.667	1.065	1.000	5.000
E6. Αξίζει να αφιερώσω χρόνο	Άνδρας	49	0	5.000	4.000	4.245	0.830	2.000	5.000
E6. Αξίζει να αφιερώσω χρόνο	Γυναίκα	78	0	4.000	4.000	4.192	0.807	1.000	5.000
E7. Αποκτώ καινούρια γνώση αυτό είναι απαραίτητο.	Άνδρας	49	0	4.000	4.000	4.245	0.804	2.000	5.000
E7. Αποκτώ καινούρια γνώση αυτό είναι απαραίτητο.	Γυναίκα	78	0	5.000	4.000	4.346	0.787	1.000	5.000

Descriptive Statistics

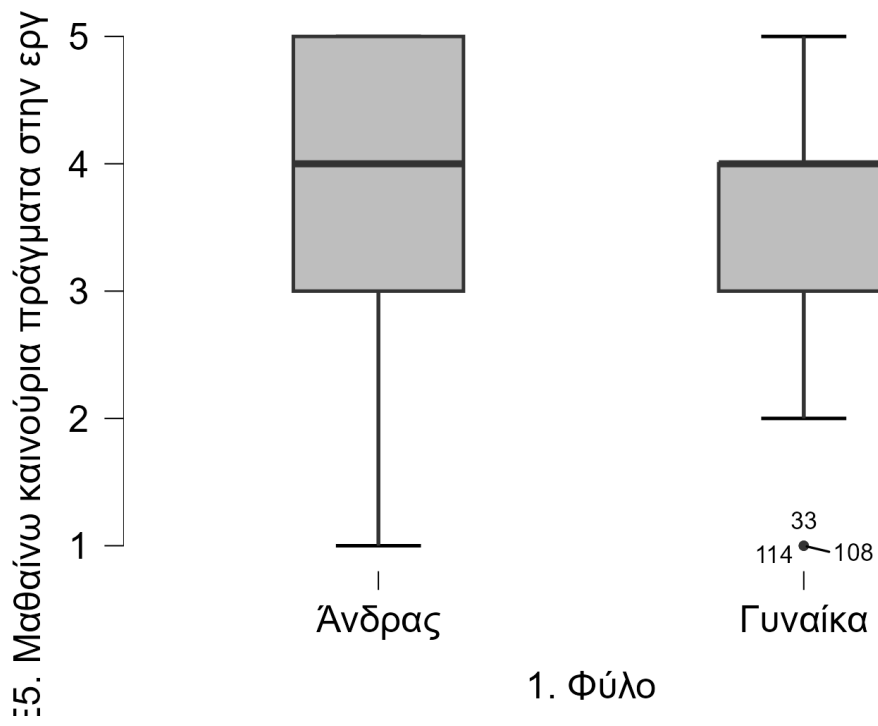
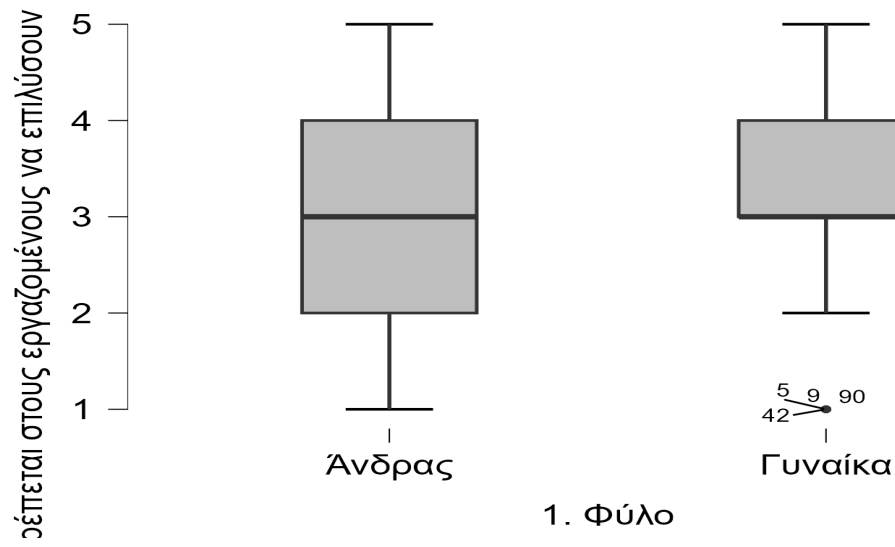
	Valid	Missing	Mode ^a	Median	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
--	-------	---------	-------------------	--------	------	----------------	---------	---------

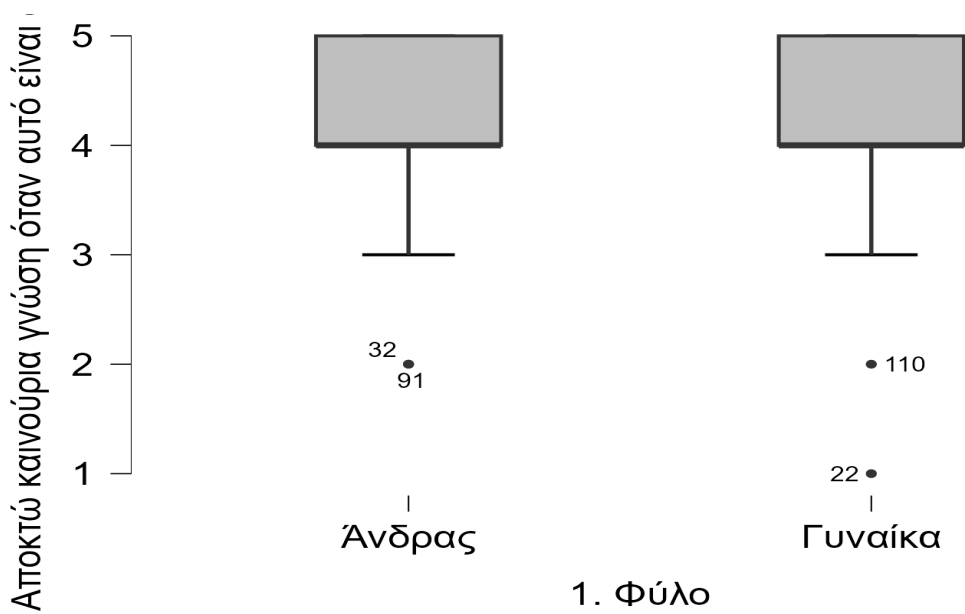
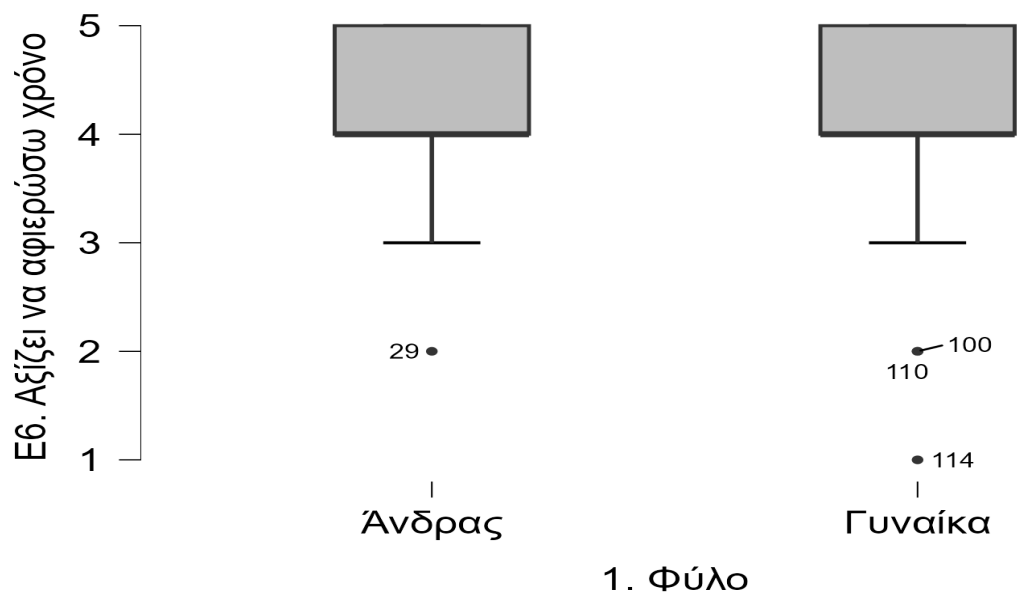
^a More than one mode exists, only the first is reported





1. Φύλο





Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Πρώτη ερευνητική υπόθεση

H0: Ο παράγοντας φύλο δεν επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με την ατομική συμπεριφορά καινοτομίας στο χώρο εργασίας.

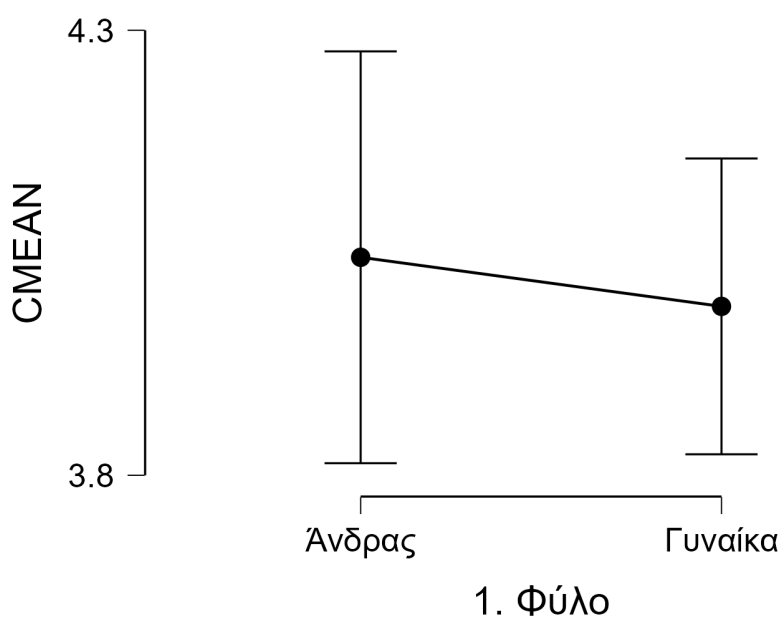
H1: Ο παράγοντας φύλο επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με την ατομική συμπεριφορά καινοτομίας στο χώρο εργασίας.

Προκειμένου να διερευνηθεί αν ισχύει η μηδενική ή η εναλλακτική υπόθεση, πραγματοποιήθηκε ο μη συσχετισμένος έλεγχος t (Independent Samples T-Test) μέσω του λογισμικού JASP. Το εν λόγω τεστ χρησιμοποιεί δεδομένα που προέρχονται από δύο ξεχωριστά δείγματα, για να ελέγξει υποθέσεις που σχετίζονται με τη διαφορά των μέσων τιμών δύο πληθυσμών. Στην περίπτωση αυτή, η μηδενική υπόθεση δηλώνει ότι δεν υφίσταται διαφορά ανάμεσα στις μέσες τιμές των δύο πληθυσμών (Αβούρης, Ν., Κατσάνος, Χ., Τσέλιος, Ν., Μουστάκας, Κ. 2015).

Independent Samples T-Test

	t	df	p
CMEAN	0.396	125	0.693

Note. Student's t-test.



Μέσω λογισμικού στατιστικής επεξεργασίας JASP υπολογίστηκε ότι η τιμή του δείκτη p ισούται με 0,693, άρα είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας α (0,05). Συνεπώς, η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται και ισχύει ότι ο παράγοντας φύλο δεν επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με με την ατομική συμπεριφορά καινοτομίας στο χώρο εργασίας.

Δεύτερη ερευνητική υπόθεση

H0: Ο παράγοντας φύλο δεν επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με την πεποίθησή τους για την επίδειξη ατομικής δημιουργικότητας στον εργασιακό τους χώρο ($\mu_1 = \mu_2$).

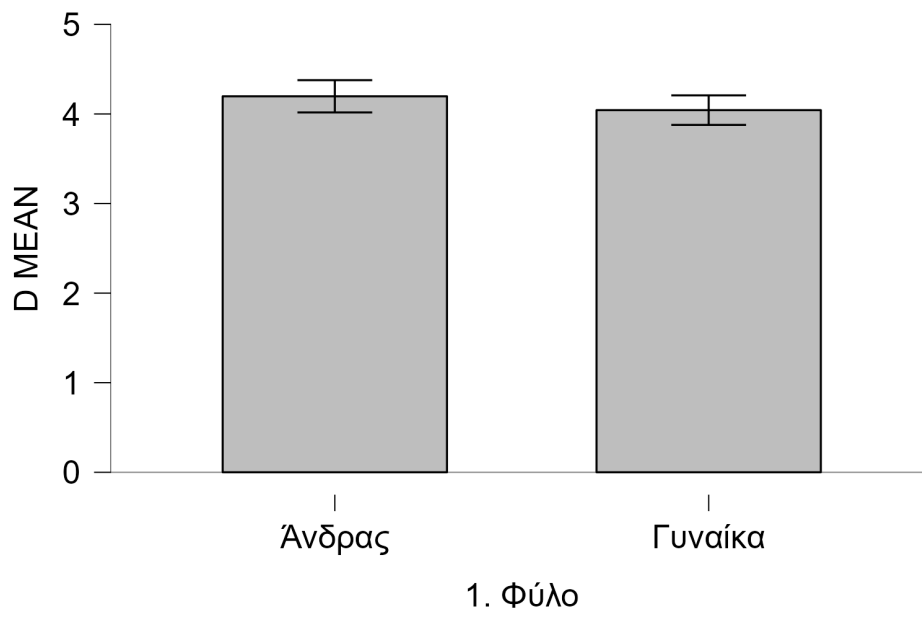
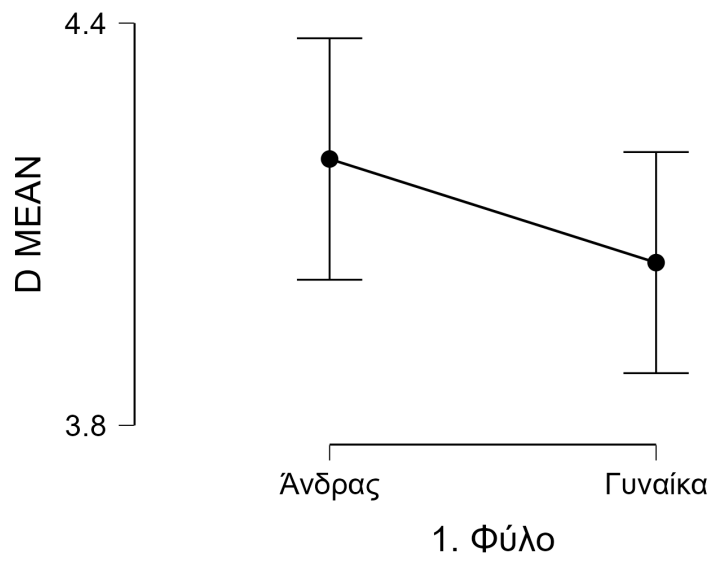
H1: Ο παράγοντας φύλο επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων σχετικά με όσον αφορά την πεποίθησή τους για την επίδειξη ατομικής δημιουργικότητας στον εργασιακό τους χώρο ($\mu_1 \neq \mu_2$).

Τα αποτελέσματα του ελέγχου όπως αποτυπώνονται άνωθεν δείχνουν ότι η τιμή πιθανότητας (p -value) είναι 0,224, άρα είναι μεγαλύτερη επίσης από το επίπεδο σημαντικότητας (significance level) α το οποίο καθορίζει το εύρος της περιοχής αποδοχής κι απόρριψης και η τιμή του οποίου είναι 0,05 (Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., Κουτσογιάννης, Κ., 2015). Έτσι γίνεται αντιληπτό ότι δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στην υποκειμενική άποψη των ανδρών και των γυναικών για την επίδειξη ατομικής δημιουργικότητα στον εργασιακό τους χώρο. Επομένως, η μηδενική υπόθεση H_0 , βάσει της οποίας οι μέσες τιμές των δύο ομάδων είναι ίσες (δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά), δεν απορρίπτεται.

Independent Samples T-Test

	t	df	p
D MEAN	1.223	125	0.224

Note. Student's t-test.



Τρίτη ερευνητική υπόθεση

H0: Ο παράγοντας φύλο δεν επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων, σχετικά με την ποιότητα του οργανωσιακού κλίματος του δημόσιου φορέα στον οποίο εργάζονται ($v_1 = v_2$).

H1: Ο παράγοντας φύλο επηρεάζει την άποψη των ερωτώμενων, σχετικά με την ποιότητα του οργανωσιακού κλίματος του δημόσιου φορέα στον οποίο εργάζονται ($v_1 \neq v_2$).

Για τον έλεγχο των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε ο μη συσχετισμένος έλεγχος *t* (Independent *t*-test) και τα αποτελέσματά του παρουσιάζονται ως εμφαινόνται κάτωθι:

Independent Samples T-Test

	t	df	p
E MEAN	-0.593	125	0.554

Note. Student's *t*-test.

Η τιμή πιθανότητας (*p*-value) είναι 0,554, η οποία είναι μεγαλύτερη του 0,05. Επομένως, η μηδενική υπόθεση *H0* δεν απορρίπτεται και ισχύει. Συνεπώς, το φύλο δεν επηρεάζει την άποψη των εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα του οργανωσιακού κλίματος στον εργασιακό τους χώρο.

Τέταρτη ερευνητική υπόθεση

H0: Η ατομική συμπεριφορά καινοτομίας των ερωτώμενων της παρούσας έρευνας στον εργασιακό τους χώρο είναι ίδια με τη μέση ικανοποίηση τους σε σχέση με το οργανωσιακό κλίμα στο οποίο εργάζονται ($\mu_1 = \mu_2$).

H1: Η ατομική συμπεριφορά καινοτομίας των ερωτώμενων της παρούσας έρευνας στον εργασιακό τους χώρο δεν είναι ίδια με τη μέση ικανοποίηση τους σε σχέση με το οργανωσιακό κλίμα στο οποίο εργάζονται ($\mu_1 \neq \mu_2$).

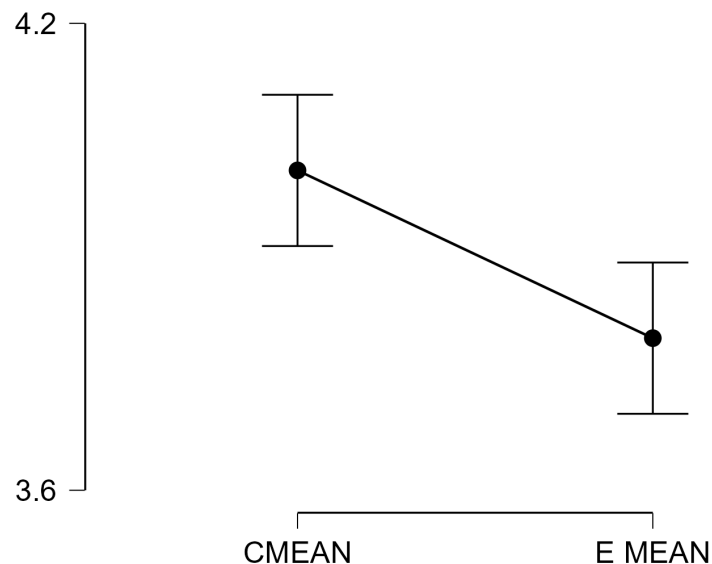
Προκειμένου να διερευνηθεί αν ισχύει η μηδενική ή η εναλλακτική υπόθεση, πραγματοποιήθηκε *t*-test για ένα δείγμα δεδομένων (Paired Samples T-Test) μέσω του

λογισμικού JASP. Για τη σύγκριση της μεταβλητής «Ατομική συμπεριφορά Καινοτομίας» χρησιμοποιήθηκε η αντίστοιχη μέση τιμή (C MEAN) σε αντιπαραβολή με τη μέση τιμή της μεταβλητής «Οργανωσιακό Κλίμα» (E MEAN).

Paired Samples T-Test

Measure 1	Measure 2	t	df	p
CMEAN	- E MEAN	3.104	126	0.002

Note. Student's t-test.



Τα αποτελέσματα του ελέγχου ως αποτυπώνονται άνωθεν δείχνουν ότι η τιμή πιθανότητας (p-value) είναι 0,002, δηλαδή είναι πολύ μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Επομένως, η διαφορά των τιμών είναι στατιστικώς σημαντική και έτσι δεν δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση H_0 , η οποία ισχυρίζεται ότι η ατομική συμπεριφορά καινοτομίας των ερωτώμενων της παρούσας έρευνας στον εργασιακό τους χώρο είναι ίδια με τη μέση ικανοποίηση τους σε σχέση με το οργανωσιακό κλίμα στο οποίο εργάζονται. Συνεπώς, συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι καταβάλλουν ικανοποιητική προσπάθεια επίδειξης καινοτομίας στον εργασιακό τους χώρο, ενώ συνάμα διατηρούν επιφυλακτικότητα απέναντι στο οργανωσιακό κλίμα που επικρατεί στο δημόσιο φορέα στον οποίο εργάζονται.

Πέμπτη ερευνητική υπόθεση

H0: Η ατομική δημιουργικότητα που επιδεικνύουν οι ερωτώμενοι της παρούσας έρευνας στον εργασιακό τους χώρο είναι στο ίδιο επίπεδο με τη μέση ικανοποίηση τους σε σχέση με το οργανωσιακό κλίμα στο οποίο εργάζονται ($\mu_1 = \mu_2$).

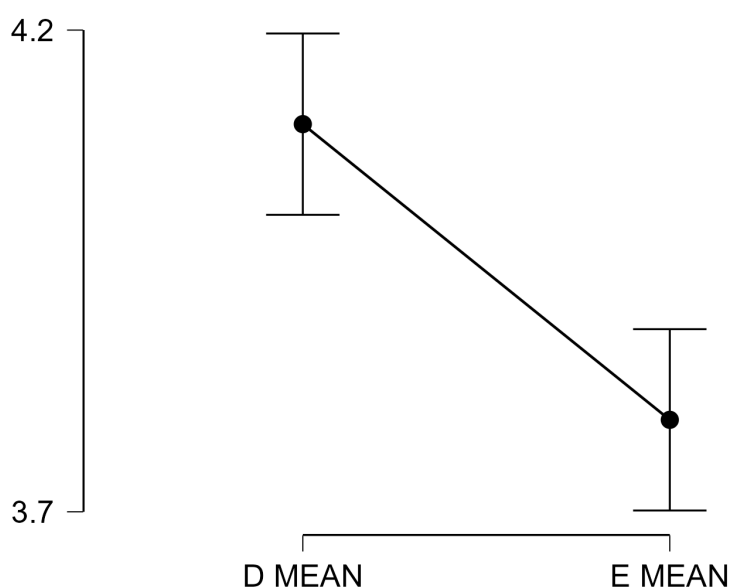
H1: Η ατομική δημιουργικότητα που επιδεικνύουν οι ερωτώμενοι της παρούσας έρευνας στον εργασιακό τους χώρο δεν είναι στο ίδιο επίπεδο με τη μέση ικανοποίηση τους σε σχέση με το οργανωσιακό κλίμα στο οποίο εργάζονται ($\mu_1 \neq \mu_2$).

Προκειμένου να διερευνηθεί αν ισχύει η μηδενική ή η εναλλακτική υπόθεση, πραγματοποιήθηκε t-test για ένα δείγμα δεδομένων (Paired Samples T-Test) μέσω του λογισμικού JASP. Για τη σύγκριση της μεταβλητής «Ατομική Δημιουργικότητα» χρησιμοποιήθηκε η αντίστοιχη μέση τιμή (D MEAN) σε αντιπαραβολή με τη μέση τιμή της μεταβλητής «Οργανωσιακό Κλίμα» (E MEAN).

Paired Samples T-Test

Measure 1	Measure 2	t	df	p
D MEAN	- E MEAN	4.563	126	< .001

Note. Student's t-test.



Τα αποτελέσματα του ελέγχου ως αποτυπώνονται άνωθεν δείχνουν ότι η τιμή πιθανότητας (p-value) είναι <0,001, δηλαδή είναι πολύ μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Επομένως, η διαφορά των τιμών είναι στατιστικώς σημαντική και έτσι δεν δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση H_0 , η οποία ισχυρίζεται ότι η ατομική δημιουργικότητα που επιδεικνύουν οι ερωτώμενοι της παρούσας έρευνας στον εργασιακό τους χώρο είναι στο ίδιο επίπεδο με τη μέση ικανοποίηση τους σε σχέση με το οργανωσιακό κλίμα στο οποίο εργάζονται. Συνεπώς, συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι δημόσιοι υπάλληλοι αισθάνονται ότι καταβάλλουν ικανοποιητική προσπάθεια επίδειξης ατομικής δημιουργικότητας στον εργασιακό τους χώρο, ενώ δηλώνουν έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντι στο οργανωσιακό κλίμα που επικρατεί στον Φορέα τους.

12 Συμπεράσματα

Πρώτον η δημιουργικότητα και η καινοτομία στο δημόσιο τομέα είναι δύο διακριτές έννοιες (Anderson et al., 2014). Το γεγονός ότι υπάρχει έλλειψη στη γνώση της δημιουργίας της πρώτης έννοιας αποτελεί μια διακοπή της γνώσης της γέννησης του προδρόμου της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα (Kruyen & Van Genugten, 2017).

Η διακριτική ευχέρεια, ως πρακτική της δημιουργικότητας του δημόσιου τομέα, αναφέρεται στις αυτοσχεδιαστικές, αντιδραστικές και ειδικές για την περίπτωση αποφάσεις, που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι στις καθημερινές τους δραστηριότητες. Ασκείται ευρέως από τους δημόσιους υπαλλήλους, όπως εμφανίζεται και στα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης και θεωρείται ουσιαστική στο δημόσιο τομέα.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι δοκιμάζουν επιλογές, δοκιμάζουν την εφαρμογή, πραγματοποιούν πιλοτικές παρεμβάσεις και δημιουργούν πρωτότυπα εργαλεία (βλ. π.χ. Houtgraaf G. et al., 2021)". Η ατομική δημιουργικότητα έχει επίσης θετική επίδραση στην Ατομική Καινοτόμο Συμπεριφορά. (Mutonyi, B. R., et. al. 2020, σελ. 628)

Οι Houtgraaf et.al. παρείχαν συστάσεις τόσο για τους ερευνητές όσο και για τους επαγγελματίες για την προώθηση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα, που αφορούσαν στην επένδυση σε προγράμματα κατάρτισης για τους δημόσιους υπαλλήλους, την ενσωμάτωση των δημιουργικών πρακτικών στην αξιολόγηση των επιδόσεων, την

πρώθηση της διατομεακής ανταλλαγής γνώσεων και τη θεσμοθέτηση των πρακτικών δημιουργικότητας στη δημόσια διοίκηση. (Houtgraaf, G. et. al., 2023)

Ένας οργανισμός Δημόσιας Υπηρεσίας είναι ενταγμένος σε ένα οικοσύστημα. Για το λόγο αυτό, πρέπει να συν-εξελίσσεται με άλλους οργανισμούς για να επιτύχει τους στόχους του. Ο πυρήνας της εύρυθμης λειτουργίας ενός οικοσυστήματος είναι η υιοθέτηση της αρχής της ανοιχτής επικοινωνίας. Η συν-δημιουργία αποτελεί τον πυρήνα της ανοιχτής καινοτομίας. Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί περισσότερα από την απλή εφαρμογή των σύγχρονων τεχνολογιών. Απαιτεί τη δημιουργία μιας ψηφιακής στρατηγικής και την ευθυγράμμιση της επιχειρηματικής στρατηγικής με την ψηφιακή στρατηγική, καθώς και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και της τεχνογνωσίας που απαιτούνται για την εφαρμογή της τεχνολογίας προς όφελος της εταιρείας - εν προκειμένω το Δημόσιο Φορέα - και των ενδιαφερόμενων μερών της. (Kraus et. al, 2021)

Οι Mu, R., & Wang, H., επικεντρώθηκαν στον εντοπισμό και τη διερεύνηση των εμποδίων και των στρατηγικών διακυβέρνησης της Ανοιχτής Καινοτομίας, καθώς και του τρόπου αλλαγής τους στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η βιβλιογραφική τους επισκόπηση εντόπισε διάφορα εμπόδια στην ανοιχτή καινοτομία στο δημόσιο τομέα, τα οποία χωρίστηκαν σε δύο κατηγορίες: σε ψηφιακά και μη ψηφιακά εμπόδια. Εν συντομία, τα ψηφιακά εμπόδια -αφορούν ζητήματα που σχετίζονται με τα μεγάλα δεδομένα, τις ψηφιακές δεξιότητες και γνώσεις - και τα μη ψηφιακά εμπόδια - περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η γραφειοκρατία, η έλλειψη κινήτρων και ανταμοιβών, η οργανωτική κουλτούρα και οι περιορισμένοι πόροι -δυσχεραίνουν τους δημόσιους οργανισμούς να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά την ανοιχτή καινοτομία. Στην πράξη, η ανασκόπηση σχετικά με τις αλλαγές των εμποδίων και των στρατηγικών διακυβέρνησης κατά τη διάρκεια του ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελεί μια έγκαιρη υπενθύμιση για τους πολιτικούς, τους δημόσιους διαχειριστές και τους διοικητικούς υπαλλήλους της κυβέρνησης να υιοθετήσουν τις αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας για την Ανοιχτή Καινοτομία, προκειμένου να διαχειρίζονται την καινοτομία με πιο αποτελεσματικό και προληπτικό τρόπο στη διακυβέρνηση της ψηφιακής εποχής. (Mu, R., & Wang, H.,2022).

Γνωρίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ότι η μεταρρύθμιση ήταν επιτυχής; Το μήνυμα της μεταρρύθμισης πρέπει να είναι ειλικρινές, να επισημαίνει τα πιθανά προβλήματα και τις ενδεχόμενες θυσίες που θα απαιτηθούν και να μην υπόσχεται περισσότερα από όσα μπορούν να επιτευχθούν.

Οι καινοτομίες αναδύονται όχι μόνο ως απάντηση στις απειλές, αλλά και ως μοχλός ανάδειξης διαδραστικών ακροατηρίων, τα οποία σε συνδυασμό με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη συμβολή στη μείωση της αβεβαιότητας και στην προώθηση της έγκαιρης υιοθέτησης (Atkin et al., 2015- Lievrouw, 2006).

Μια σημαντική πτυχή της διάδοσης είναι επομένως η διαβεβαίωση της ύπαρξης αρκετών αποδείξεων για την ποιότητα της καινοτομίας πριν ξεκινήσει μια σημαντική προσπάθεια διάδοσης. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία της στοχευμένης μονάδας - ίσως εργαστήρια καινοτομίας - πρέπει να ασχοληθεί με την έρευνα και την καινοτομία, ώστε να ανθήσει ο σπόρος της βελτιωμένης πρακτικής. (Vivona R., 2023)

Στο πλαίσιο των εντεινόμενων παγκόσμιων προβλημάτων και των νέων μεγάλων προκλήσεων που πρέπει να αντιμετωπιστούν, οι κυβερνητικές υπηρεσίες αφιερώνουν σημαντικές προσπάθειες για την ανάπτυξη ικανοτήτων ηγεσίας, καθώς ο δημόσιος τομέας χρειάζεται ολοένα και περισσότερο ισχυρούς ηγέτες με όραμα, προκειμένου να ανταποκριθούν στις μεγάλες προκλήσεις, να αγκαλιάσουν την επιχειρηματικότητα του δημόσιου τομέα (Hayter et al., 2018) και να διατηρήσουν την πολιτική καινοτομίας προσανατολισμένη στην αποστολή (Mazzucato, 2018).

Οι ηγέτες του ψηφιακού μετασχηματισμού θα πρέπει να επικοινωνούν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες στις οποίες πιστεύουν μέσω μιας καθολικής γλώσσας, εμπνέοντας τους ανθρώπους προς την κατεύθυνση του εργαλείου της αφήγησης χρησιμοποιώντας μεταφορές, ιστορίες και ρητορική. Στη ρητορική πραγματεία του Αριστοτέλη το ήθος που αφορά στην έμπνευση εμπιστοσύνης και την εδραίωση της αξιοπιστίας επηρεάζεται από την ηθική αξιοπιστία και την ιστορία του επικοινωνούντος, εν προκειμένω της Δημόσιας Διοίκησης. (Schiuma et al., 2022)

Η παρούσα έρευνα κατέδειξε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι του δείγματος αισθάνονται ότι καταβάλλουν ικανοποιητική προσπάθεια επίδειξης τόσο ατομικής δημιουργικότητας όσο και καινοτομίας στον εργασιακό τους χώρο, ενώ δηλώνουν επιφυλακτικότητα απέναντι στο οργανωσιακό κλίμα που επικρατεί στον Φορέα τους.

Για τους λόγους αυτούς, ένας ψηφιακά μετασχηματιστικός ηγέτης ενεργεί ως επικοινωνιολόγος που δημιουργεί μια σχέση ηγέτη-οπαδού μέσω ενός ισχυρού προσωπικού δεσμού. (Schiuma G. et al., 2021) Έννοιες όπως συν-δημιουργία, συν-υλοποίηση και συν-αξιολόγηση αποτελούν ένα ουσιαστικό βήμα προς την επίτευξη της αποστολής.

Συνοψίζοντας, θα πρέπει να εξασφαλιστούν δραστηριότητες επικοινωνίας και διάδοσης προσανατολισμένες εξωτερικά στους πολίτες και εσωτερικά στους δημοσίους υπαλλήλους, καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής των αποστολών, ώστε οι αποδέκτες να κατανοήσουν την αξία των δράσεων έρευνας και καινοτομίας και τον από αντίκτυπο στη ζωή τους. Έτσι, η πολιτική και διοικητική ηγεσία θα πειστεί να επενδύσει σε επικοινωνιακά κανάλια καινοτομίας τόσο σε εσωτερικό όσο και εξωτερικό επίπεδο.

13 Βιβλιογραφία

- Aalto, K. & Kallio, K.-M. (2019) Changing institutional logics: shifting to a new service model in the Finnish public sector. *Public Money & Management*, 39(7), 486-493.
- Aaltonen, K. and Kujala, J. (2010) 'A Project Lifecycle Perspective on Stakeholder Influence Strategies in Global Projects', *Scandinavian Journal of Management* 26(4): 381-97.
- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- Administration & Society*, 43(8), 842-868. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>
- Agélii Genlott, A., & Grönlund, Å. (2016). Closing the gaps-improving literacy and mathematics by ic-enhanced collaboration. *Computers & Education*, 99, 68-80.
- Agger A and Sørensen E (2018) Managing collaborative innovation in public bureaucracies. *Planning Theory* 17(1): 53-73.
- Albury, D. (2011). Creating the conditions for radical public service innovation. *Australian Journal of Public Administration*, 70, 227-235.
- Alford, J. (2010) 'Public value from co-production with clients', in M. Moore and J. Benington (eds), *Public value*, London: Palgrave-Macmillan, pp. 144-57.
- Allen, J. (2011) 'Powerful Assemblages?', *Area* 43(2): 154-7.
- Amabile, T.M. & Kramer, S. (2011) *The Progress principle: using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Amabile, T.M. (1996) *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S. and Staw, B.M. (2005), "Affect and creativity at work", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50 No. 3, pp. 367-403.
- Anderson, N.R., Potocnik, K. & Zhou, J. (2014) Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333
- Andriopoulos, C. (2001) Determinants of Organisational creativity: a literature review. *Management Decision*, 39(10), 834-840.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). Co-creation: The new kid on the block in public governance. *Policy & Politics*, 49(2), 211-230.
- Ansell, C., Gash, A. (2008) 'Collaborative governance in theory and practice', *JPART*, 18(4): 543-71
- Ansell, C., Gash, A. (2017) 'Collaborative platforms as a governance strategy', *JPART*, 28(1): 16-32.

- Ansell, C., Miura, S. (2019) 'Can the power of platforms be harnessed for governance?', *Public Administration*, 98(1): 261-76.
- Ansell, C., Torfing, J. (2017) 'Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance', *Public Management Review*, 19(1): 37-57.
- Ansell, C., Torfing, J. (eds) (2014) *Public Innovation through Collaboration and Design*, Abingdon: Routledge.
- Ansell, C., Torfing, J. (eds) (2014) *Public Innovation through Collaboration and Design*, Abingdon: Routledge.
- Anttiroiko, A.V. (2016) 'City-as-a-platform', *Sustainability*, 8(9): 1731.
- Aragón, P., Kaltenbrunner, A., Calleja-López, A., Pereira, A., Monterde, A., Barandiaran, X.E., Gómez, V. (2017) 'Deliberative platform design', in G. Ciampaglia, A. Mashhadi, T. Yasserli (eds), *Social Informatics*, Berlin: Springer, vol. 10540.
- Armistead, C., Pettigrew, P. and Aves, S. (2007) 'Exploring Leadership in Multi-Sectoral Partnerships', *Leadership* 3(2): 211-30.
- Arundel A, Casali L, and Hollanders H (2015) How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. *Research Policy* 44(7): 1271-1282.
- Asif S., Sargeant A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 299-318. 10.1108/03090560010311867
- Atkin, D. J., Hunt, D. S., & Lin, C. A. (2015). Diffusion theory in the new media environment: Toward an integrated technology adoption model. *Mass Communication and Society*, 18(5), 623-650.
- Barrutia, Jose M. & Echebarria, Carmen & Aguado-Moralejo, Itziar & Apaolaza-Ibáñez, Vanessa & Hartmann, Patrick, 2022. "Leading smart city projects: Government dynamic capabilities and public value creation," *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, vol. 179(C).
- Bartenberger, M., Sześciło, D. (2016) 'The benefits and risks of experimental co-production: The case of urban redesign in Vienna', *Public Administration*, 94(2): 509-25.
- Bason, C. (2013) 'Discovering co-production by design', *Public and Collaborative: Exploring the Intersections of Design, Social Innovation and Public Policy*, eds E. Manzini, E. Staszowski (New York: DESIS Network), pp viii-xvi.
- Bekkers, V., and L. Tummers. 2018. "Innovation in the Public Sector: Towards an Open and Collaborative Approach." *International Reviews of Administrative Sciences* 84 (2): 209-213. doi:10.1177/0020852318761797.

- Bellone, C. J., & Goerl, G. F. (1992). Reconciling public entrepreneurship and democracy. *Public Administration Review*, 130-134.
- Bentzen, T.?, Sørensen, E., Torfing, J. (2019) 'Strengthening public service production, administrative problemsolving, and political leadership through co-creation of innovative public value outcomes?', *The Innovation Journal*, forthcoming.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy and Leadership*, 40(2), 16-24.
- Bloch, C. and M. M. Bugge. 2013. "Public sector innovation - From theory to measurement." *Structural Change and Economic Dynamics* 27: 133-145.
- Blomkamp, E. (2018) 'The promise of co-design for public policy', *Australian Journal of Public Administration*, 4(77), 729-743. doi: 10.1111/1467-8500.12310
- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open innovation: Research, practices, and policies. *California Management Review*, 60(2), 5-16
- Borins, S. (2000) Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319. <https://doi.org/10.1108/14691930110400128>
- Borins, S. F. 2014. *The persistence of innovation in government*. Washington DC: Brookings Institution Press.
- Borrás, S. and Edler, J. (2020) 'The Roles of the State in the Governance of Socio-Technical Systems' Transformation', *Research Policy* 49(5): 103971.
- Bouncken, R. B., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge and innovation-based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, 15(1), 1-14.
- Bovaird T (2005) Public governance: Balancing stakeholder power in a network society. *International Review of Administrative Sciences* 71(2): 217-228.
- Bozeman, B. & Feeney, M.K. (2011) *Rules and red tape: a prism for public administration theory and research*. New York, NY: M.E. Sharpe.
- Bozeman, B. (2013) 'What Organization Theorists and Public Policy Researchers Can Learn From One Another: Publicness Theory as a Case-in-Point', *Organization Studies* 34(2): 169-88.
- Bozeman, B. 1987. *All organizations are public: Bridging public and private organizational theories*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Brandsen, T., T. Steen, and B. Verschuere. 2018. *Co-Production and Co-Creation. Engaging Citizens in Public Services*. London: Routledge.
- Brown, T. (2008) 'Design thinking', *Harvard Business Review*, 86(6): 84.

Brown, T., Wyatt, J. (2010) 'Design thinking for social innovation', *Development Outreach*, 12(1): 29-43.

Bryson, J. M., Crosby, B. C. and Stone, M. M. (2015) 'Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging', *Public Administration Review* 75(5): 647-63.

Bryson, J., Crosby, B. (1993) 'Policy planning and the design and use of forums, arenas, and courts', *Environment and Planning*, 20(2): 175-94

Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., Sørensen, E. (2017) 'Towards a multi-actor theory of public value co-creation', *Public Management Review*, 19(5): 640-65

Bulkeley, H., Coenen, L., Frantzeskaki, N., Hartmann, C., Kronsell, A., Mai, L., Marvin, S., McCormick, K., Steenbergen, F., Palgan, Y. (2016) 'Urban living labs', *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 22: 13-17.

Buvik, K. (2016) The hole in the doughnut: a study of police discretion in a nightlife setting. *Policing and Society*, 26(7), 771-788. DOI:10.1080/10439463.2014.989157

Caldwell, C., Dixon, R.D., Floyd, L.A., Chaudoin, J., Post, J. and Cheokas, G. (2012), "Transformative leadership: achieving unparalleled excellence", *Journal of Business Ethics*, Vol. 109 No. 2, pp. 175-187.

Capital.gr, 19-10-2023, Συμβουλευτική Επιτροπή Υψηλού Επιπέδου για την Τεχνητή Νοημοσύνη συγκροτεί ο Κ. Μητσotάκης, <https://www.capital.gr/epikairotita/3744746/sumbouleutiki-epitropi-upsilou-epipedou-gia-tin-texniti-noimosuni-sugkrotei-o-k-mitsotakis/>, Πρόσβαση: 27-02-2024.

Carte, T.A., Chidambaram, L. and Becker, A. (2006), "Emergent leadership in self-managed virtual teams", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 15, pp. 323-343.

Castelnovo, W., Misuraca, G. and Savoldelli, A. (2016) 'Smart Cities Governance: The Need for a Holistic Approach to Assessing Urban Participatory Policy Making', *Social Science Computer Review* 34(6): 724-39

Casula, M., C. Leonardi, and M. Zancanaro. 2020. "How Does Digital Technology Impact on the Coproduction of Local Services? Evidence from a Childcare Experience." *Public Money & Management*. doi:10.1080/09540962.2020.1728066.

Cater, D. (1964) *Power in Washington*, New York: Random House.

Cepiku, D., Giordano, F. (2014) 'Co-production in developing countries', *Public Management Review*, 16(3): 317-40.

Chatfield, A. T., and C. G. Reddick. 2017. "A Longitudinal Cross-sector Analysis of Open Data Portal Service Capacity: The Case of Australian Local Governments." *Government Information Quarterly* 34 (2): 231-243.

Chen, C.A. & Bozeman, B. (2014) Am I a public servant or am I a pathogen? Public managers' sector comparison of worker abilities. *Public Administration*, 92(3), 549-564. <https://doi.org/10.1111/padm.12034>

Chesbrough, H.W. (2003) *Open Innovation*, Boston: Harvard Business Press.

Chesbrough, H.W. (2003) *Open Innovation*, Boston: Harvard Business Press.

Christina Ratcliff, Mathias Wosyka, Barbara Martinello, Davide Franco, 04/2023, Ψηφιακό θεματολόγιο για την Ευρώπη, Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Θεματολογικά δελτία για την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η πηγή είναι διαθέσιμη στο: https://www.europarl.europa.eu/erpl-app-public/factsheets/pdf/el/FTU_2.4.3.pdf

Cinar, E., P. Trott, and C. Simms. 2019. "A Systematic Review of Barriers to Public Sector Innovation Process." *Public Management Review* 21 (2): 264-290. doi:10.1080/14719037.2018.1473477.

Clark, B. Y., J. L. Brudney, and S. Jang. 2013. "Coproduction of Government Services and the New Information Technology: Investigating the Distributional Biases." *Public Administration Review* 73 (5): 687-701. doi:10.1111/puar.12092.

Clarke, A. & Craft, J. (2018) The twin faces of public sector design. *Governance*, 32(1), 5-21. <https://doi.org/10.1111/gove.12342>

Clarke, A., Craft, J. (2018) 'The twin faces of public sector design', *Governance*, 32(1), 5-21.

Clausen, T. H., Demircioglu, M. A., & Alsos, G. A. (2020). Intensity of innovation in public sector organizations: The role of push and pull factors. *Public Administration*, 98(1), 159-176.

Considine, M., Lewis, J. M. (2003) 'Bureaucracy, network, or enterprise? Comparing models of governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand', *Public Administration Review*, 63(2), 131-140. doi: 10.1111/1540-6210.00274

Cordella, A. (2007). E-government: Towards the e-bureaucratic form? *Journal of Information Technology*, 22(3), 265-274. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000105>

Cordella, A. and Bonina, C.M. (2012), "A public value perspective for ICT enabled public sector reforms:a theoretical reflection", *Government Information Quarterly*, Vol. 29 No. 4, pp. 512-520.

Cordella, A., & Willcocks, L. (2010). Outsourcing, bureaucracy and public value: Reappraising the notion of the "contract state." *Government Information Quarterly*, 27(1), 82-88. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2009.08.004>

Ćorić D. S., Vokić N. P., Verčić A. T (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24(4), 363-376. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0146>

Cortellazzo, L., Bruni, E. and Zampieri, R. (2019), "The role of leadership in a digitalized world: a review", *Frontiers in Psychology*, Vol. 10 No. 1938, p. 12.

Cowley, R., Joss, S. and Dayot, Y. (2018) 'The Smart City and Its Publics: Insights From Across Six UK Cities', *Urban Research & Practice* 11(1): 53-77.

Crispeels, T., J. Willems, and I. Scheerlinck. 2018. "Public-private Collaborations in Drug Development: Boosting Innovation or Alleviating Risks?" *Public Management Review* 20 (2): 273-292.

Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265-1286.

Crosby, B. C., T Hart, P. and Torfing, J. (2017) 'Public Value Creation Through Collaborative Innovation', *Public Management Review* 19(5): 655-69.

Crosby, B., 't Hart, P., Torfing, J. (2017) 'Public value creation through collaborative innovation', *Public Management Review*, 19(5): 655-69.

Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of small business management*, 29(1), 45-61.

Damanpour F, Walker RM, and Avellaneda CN (2009) Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies* 46(4): 650-675.

Damanpour, F., Sanchez-Henriquez, F. & Chiu, H.H. (2018) Internal and external sources and the adoption of innovations in organizations. *British Journal of Management*, 29(4), 712-730.

De Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L.G. (2016) Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166.

DeLanda, M. (2006) 'Deleuzian Social Ontology and Assemblage Theory', in M. Fuglsang and B. M. Sorensen (eds) *Deleuze and the Social*, pp. 250-66. Edinburgh: Edinburgh University Press.

Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46, 1681-1691.

Demircioglu, M. A., & Chowdhury, F. (2021). Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior. *Small Business Economics*, 57(3), 1107-1123.

Demircioglu, M. A., & Vivona, R. (2021). Depoliticizing the European immigration debate: How to employ public sector innovation to integrate migrants. *Research Policy*, 50(2), 104150.

- Demircioglu, M. A., & Vivona, R. (2021). Depoliticizing the European immigration debate: How to employ public sector innovation to integrate migrants. *Research Policy*, 50(2), 104150.
- Demircioglu, M. A., & Vivona, R. (2021). Depoliticizing the European immigration debate: How to employ public sector innovation to integrate migrants. *Research Policy*, 50(2), 104150.
- Demircioglu, M. A., Chowdhury, F., & Vivona, R. (2020). *Public sector entrepreneurship*. Springer.
- Denhardt JV and Denhardt RB (2015) The new public service revisited. *Public Administration Review* 75(5): 664-672.
- Denhardt, Janet V., and Robert B. Denhardt. *The new public service: Serving, not steering*. Routledge, 2015.
- Denhardt, R.B., Denhardt, J.V. & Aristigueta, M.P. (2013) Fostering creativity. In: Denhardt, R.B., Denhardt, J.V. & Aristigueta, M.P. (Eds.) *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*, 3rd edition. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 59-89.
- Denning, S. (2011), *The Leaders Guide to Storytelling*, March 2011, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Design Council (UK) (2013) *Design for Public Good* [Online] (London: Design Council UK) <https://ojs.unbc.ca/index.php/design/article/download/540/479>
- Desouza, K., Bhagwatwar, A. (2014) 'Technology-enabled participatory platforms for civic engagement', *Journal of Urban Technology*, 21: 25-50.
- Dovey, K. (2011) 'Uprooting Critical Urbanism', *City* 15(3-4): 347-54.
- Downs, G. W., & Mohr, L. B. (1976). Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*, 21, 700-714.
- Dreyer, M., Kosow, H., Bauer, A., Chonkova, B., Kozarev, V. & Timotijevic, L., (2021) "Public engagement with research: Citizens' views on motivations, barriers and support", *Research for All* 5(2), 302-319. doi: <https://doi.org/10.14324/RFA.05.2.08>
- Durose, C., van Ostaijen, M., van Hulst, M., et al. (2022) 'Working the Urban Assemblage: A Transnational Study of Transforming Practices', *Urban Studies* 59: 2129-46
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 333-349.
- Edler, J. and Georghiou, L. (2007), 'Public procurement and innovation - Resurrecting the demand side,' *Research Policy*, 36:7, 949-963. Available online at <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.03.003>

Ehnert, F., Kern, F., Borgström, S., et al. (2018) 'Urban Sustainability Transitions in a Context of Multi Level Governance: A Comparison of Four European States', *Environmental Innovation and Societal Transitions* 26: 101-16.

Emerson, K., Nabatchi, T. (2015) *Collaborative Governance Regimes*, Washington, DC: Georgetown University Press.

Emerson, K., Nabatchi, T. (2015) *Collaborative Governance Regimes*, Washington, DC: Georgetown University Press.

Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.

EUR-Lex, Access to European Union Law, COM/2021/118 final, ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ, ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ, ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ Ψηφιακή Πυξίδα 2030: η ευρωπαϊκή οδός για την ψηφιακή δεκαετία, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/el/TXT/?uri=CELEX:52021DC0118>, πρόσβαση 17-01-2024

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Mazzucato, M., *Mission-oriented research & innovation in the European Union - A problem-solving approach to fuel innovation-led growth*, Publications Office, 2018, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/360325>

European Commission (2018), 'Mission-oriented R&I policies: Case Study Report Energiewende (DE)'. Available online at <http://europa.eu/!md89DM>

European Commission, 21-06-2021, *Guidance on Innovation Procurement*, http://ec.europa.eu/growth/content/commission-advises-public-buyers-how-capitalise-innovation_en, πρόσβαση: 17-01-2024

Evans, J., Karvonen, A. (2011) 'Living laboratories for sustainability: Exploring the politics and epistemology of urban transition', in H. Bulkeley, V. Castan-Broto, M. Hodson, S. Marvin (eds), *Cities and Low Carbon Transition*, Abingdon: Routledge, pp. 126-41.

Exploring the Intersections of Design, Social Innovation and Public Policy, eds E. Manzini, E. Staszowski (New York: DESIS Network), pp viii-xvi.

FACE-TO-FACE PUBLIC CONSULTATIONS CONDUCTED BY VOICES 6 (Available online at <https://www.ecsite.eu/activities-and-services/projects/voices>) AND CIMULACT 7 (Available online at <http://www.cimulact.eu/>)

Fahad Al-Obthani and Ali Ameen, 2019, Influence of Overall Quality and Innovativeness on Actual Usage of Smart Government: An Empirical Study on the UAE Public Sector, *International Journal on Emerging Technologies* 10(1a): 141-146

Feeney, M.K. & DeHart-Davis, L. (2009) Bureaucracy and public employee behavior: a case of local government. *Review of Public Personnel Administration*, 29(1), 311-326.

Ferguson, S. & Blackman, D. (2017) Translating innovative practices into organizational knowledge in the public sector: a case study. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 42-57. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.25>

Ferguson, S. & Blackman, D. (2017) Translating innovative practices into organizational knowledge in the public sector: a case study. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 42-57. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.25>

Fishenden, J., and M. Thompson. 2013. "Digital Government, Open Architecture, and Innovation: Why Public Sector IT Will Never Be the Same Again." *Journal of Public Administration Research and Theory* 23 (4): 977-1004. doi:10.1093/jopart/mus022

Flemig, S. S., and S. Osborne. 2019. "The Dynamics of Co-Production in the Context of Social Care Personalisation: Testing Theory and Practice in a Scottish Context." *Journal of Social Policy* 48(4): 671-697

Foerderer, J., Kude, T., Sch?tz, S., Heinzl, A. (2014) 'Control versus generativity', presented at the International Conference on Information Systems.

Frankenberger, K., Mayer, H., Reiter, A. and Schmidt, M. (2020), *The Digital Transformer's Dilemma: How to Energise Your Core Business While Building Disruptive Products and Services*; John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

Freeman, J. (1958) 'The bureaucracy in pressure politics', *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 319(1): 10-19

Fuller, M., Lochard, A. (2016) *Public Policy Labs in European Union Member States* (Luxembourg: European Union).

Fung, A. (2015) 'Putting the public back into governance: the challenges of citizen participation and its future', *Public Administration Review*, 75(4), 513-522. doi: 10.1111/puar.12361

García-Avilés, J. A. (2020). Diffusion of innovation. *The international Encyclopedia of media psychology*, 1-8.

Gascó-Hernández, M., E. G. Martín, L. Reggi, S. Pyo, and L. F. Luna-Reyes. 2018. "Promoting the Use of Open Government Data: Cases of Training and Engagement." *Government Information Quarterly* 35 (2): 233-242. doi:10.1016/j.giq.2018.01.003.

Gil-Garcia, J. R., I. Chengalur-Smith, and P. Duchessi. 2007. "Collaborative E-government: Impediments and Benefits of Information-sharing Projects in the Public Sector." *European Journal of Information Systems* 16 (2): 121-133. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000673.

Gil-Garcia, J.R., Zhang, J. and Puron-Cid, G. (2016), "Conceptualizing smartness in government: an integrative and multi-dimensional view", *Government Information Quarterly*, Vol. 33 No. 3, pp. 524-534, doi: 10.1016/j.giq.2016.03.002.

Gloor, P. (2006) *Swarm Creativity*, Oxford: Oxford University Press.

Godenhjelm S and Johanson J-EE (2018) The effect of stakeholder inclusion on public sector project innovation. *International Review of Administrative Sciences* 84(1): 42-62.

Gouillart, F., Hallett, T. (2015) 'Co-creation in government', *Stanford Social Innovation Review*, 13: 40-7

Graversgaard, M., Hedelin, B., Smith, L., Gertz, F., Højberg, A., Langford, J., Martinez, G., Mostert, E., Ptak, E., Peterson, H., Stelljes, N., Brink, C., Refsgaard, J. (2018) 'Opportunities and barriers for water co governance', *Sustainability*, 10(5): 1634.

Greenhalgh, T., Jackson, C., Shaw, S., Janamian, T. (2016) 'Achieving research impact through co-creation in community-based health services', *The Milbank Quarterly*, 94(2): 392-429.

Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.

Grotenbreg S and Van Buuren A (2018) Realizing innovative public waterworks: Aligning administrative capacities in collaborative innovation processes. *Journal of Cleaner Production* 171: S45-S55.

Gupta, A. and Mora, L. (2021) *Turning data into public value: European lessons on unleashing the transformative power of city data*. Brussels: European Commission.

Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260.

Gutiérrez, R., Márquez, P. and Reficco, E. (2016) 'Configuration and Development of Alliance Portfolios: A Comparison of Same Ghosh, B. and Arora, S. (2022) 'Smart as (Un)democratic? The Making of a Smart City-Sector and Cross-Sector Partnerships', *Journal of Business Ethics* 135(1): 55-69.

Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944.

Hanseth, O. and Rodon Modol, J. (2021) 'The Dynamics of Architecture-Governance Configurations: An Assemblage Theory Approach', *Journal of the Association for Information Systems* 22: 130-55.

Hartley J, Sørensen E, and Torfing J (2013) *Collaborative innovation: A viable alternative*

Hartley J, Sorensen E, and Torfing J (2013) Collaborative innovation: A viable alternative to market competition. *Public Administration Review* 73(6): 821-830.

Hartley, J., Sancino, A., Bennister, M., et al. (2019b) 'Leadership for Public Value: Political Astuteness as a Conceptual Link', *Public Administration* 97(2): 239-49.

Hayter, C. S., Link, A. N., & Scott, J. T. (2018). *Public-sector entrepreneurship*. *Oxford review of economic policy*, 34(4), 676-694.

Healthcare Networks', *International Journal of Organizational Analysis* 27(4): 875-902.

Hecl H. (1978) 'Issue networks and the executive establishment', in A. King (ed.), *The New American Political System*, Washington, DC: American Enterprise Institute, pp. 87-124.

Heimstdt, M. & Reischauer, G. (2018) Framing innovation practices in interstitial issue fields: open innovation in the NYC administration. *Innovations*, 21(1), 128-150.

Heinzen, T.E. (1994) *Everyday frustrations and creativity in government: a personnel challenge to public administration*. Norwood, NJ: Ablex Publishing.

Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesb?ck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.

Himmel, M., and M. Siemiatycki. 2017. "Infrastructure Public-private Partnerships as Drivers of Innovation? Lessons from Ontario, Canada." *Environment and Planning C* 35 (5): 746-764.

Hood, C. (1991) 'A public management for all seasons?', *Public Administration*, 69(1): 3-19.

Hopkins, M., Tidd, J., Nightingale, P. (2014) 'Positive and negative dynamics of open innovation', in J. Tidd (ed.), *Open Innovation Research, Management and Practice*, London: Imperial College Press, 417-42

Houtgraaf, G., Kruyen, P. M., & van Thiel, S. (2023). Public sector creativity as the origin of public sector innovation: A taxonomy and future research agenda. *Public Administration*, 101(2), 539-556.

Howells, J. (2006) 'Intermediation and the role of intermediaries in innovation', *Research Policy*, 35(5): 715-728

Huxham, C., Vangen, S. (2013) *Managing to Collaborate*, Abingdon: Routledge.

Hyvärinen, J., Lee, J.-J. & Mattelm?ki, T. (2015) Fragile liaisons: challenges in cross-organizational service networks and the role of design. *The Design Journal*, 18(2), 249-268.

IAEG-SDGs (2021) *Global Indicator Framework for Sustainable Development Goals*. United Nations Statistical Commission.

Imaginary in Kolkata, India', *Environment & Planning A* 40(1): 318-39.

Ingelmo Palomares M., Navarro C., Sanz Lara J. ?. (2018). Determining factors of success in internal communication management in spanish companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 405-422. 10.1108/CCIJ-03-2017-0021

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.

Isaksen, S.G. and Akkermans, H.J. (2011), "Creative climate: a leadership lever for innovation", *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 45 No. 3, pp. 161-187.

Isaksen, S.G. and Treffinger, D.J. (2004), "Celebrating 50 years of reflective practice: versions of creative problemsolving", *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 38 No. 2, pp. 75-101.

Iskander, N. (2018) 'Design thinking is fundamentally conservative and preserves the status quo', *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/09/design-thinking-is-fundamentally-conservative-and-preserves-the-status-quo?autocomplete=true>

Ismail, M.H., Khater, M. and Zaki, M. (2017), *Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far*, Cambridge Service Alliance, p. 10.

James, O., and S. Jilke. 2020. "Marketization Reforms and Co-production: Does Ownership of Service Delivery Structures and Customer Language Matter?" *Public Administration*. doi:10.1111/padm.12670.

Janssen, M., D. Konopnicki, J. L. Snowdon, and A. Ojo. 2017. "Driving Public Sector Innovation Using Big and Open Linked Data (BOLD)." *Information System Frontier* 19: 189-195.

Janssen, O. (2003), "Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76 No. 3, pp. 347-364.

Janssen, O. (2005), "The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78 No. 4, pp. 573-579.

Jeff, H. 2006. "The Rise of Crowdsourcing." *Wired Magazine* 14: 1-4.

Jensen, D.C. (2015) Does Core task matter for decision-making? A comparative case study on whether differences in job characteristics affect discretionary street-level decision-making. *Administration & Society*, 50(8), 1125-1147.

Jessen, J.T. & Tufte, P.A. (2014) Discretionary decision-making in a changing context of activation policies and welfare reforms. *Journal of Social Policy*, 43(2), 269-288.

Joha, A. & Janssen, M. (2010) Public-private partnerships, outsourcing or shared service centers? *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 232-248.

- Johnson, P., and P. Robinson. 2014. "Civic Hackathons: Innovation, Procurement, or Civic Engagement?" *Review of Policy Research* 31 (4): 349-357. doi:10.1111/ropr.12074
- Johnson, P., and P. Robinson. 2014. "Civic Hackathons: Innovation, Procurement, or Civic Engagement?" *Review of Policy Research* 31 (4): 349-357. doi:10.1111/ropr.12074.
- Jung, C. S. (2014). Organizational goal ambiguity and job satisfaction in the public sector. *Journal of public administration research and theory*, 24(4), 955-981.
- Kamalipour, H. and Peimani, N. (2015) 'Assemblage Thinking and the City: Implications for Urban Studies', *Current Urban Studies* 03(04): 402-8.
- Kankanhalli, A., Charalabidis, Y., & Mellouli, S. (2019). IoT and AI for Smart Government: A Research Agenda. *Gov. Inf. Q.*, 36, 304-309.
- Kapoor, K. K., Dwivedi, Y. K., & Williams, M. D. (2014). Rogers' innovation adoption attributes: A systematic review and synthesis of existing research. *Information Systems Management*, 31(1), 74-91.
- Katsamakos, E. (2014). Value network competition and information technology. *Human Systems Management*, 33(1-2), 7-17.
- Kattel, R. and Mazzucato, M. (2018), Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series (IIPP WP 2018-05). Available online at <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2018-05>
- Kemp, R., Scholl, C. (2016) 'City labs as vehicles for innovation in urban planning processes', *Urban Planning*, 1(4): 89-102.
- Kenis, P., Schneider, V. (1991) 'Policy networks and policy analysis', in B. Marin, R. Mayntz (eds), *Policy Networks*, Frankfurt am Main: Campus Verlag, 25-59.
- Kickert, W., Klijn, E.-H., Koppenjan, J. (eds) (1997) *Managing Complex Networks*, London: Sage.
- Kimbell, L. (2016) 'Design in the time of policy problems' *Proceedings of DRS 2016: Design + Research + Society*, eds P. Lloyd, E. Bohemia (Brighton: Design Research Society), pp 3605-3618.
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2013). Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 70-91.
- Klijn, E.-H., Koppenjan, J. (2015) *Governance Networks in the Public Sector*, Abingdon: Routledge.
- Knudsen, C., Moreno, E., Arimah, B., et al. (2020) *World Cities Report*. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat).

- Koch, P., Cunningham, P., Schwabsky, N., & Hauknes, J. (2006). Innovation in the public sector: Summary and Policy Recommendations.
- Kolko, J. (2018) 'The divisiveness of design thinking', *Interactions*, 25(3), 28-34. doi: 10.1145/3194313
- Kooiman, J. (ed.) (1993) *Modern Governance*, London: Sage.
- Kornberger, M. (2017) 'The visible hand and the crowd', *Strategic Organization*, 15(2): 174-93.
- Kornberger, M., Meyer, R. E., Brandtner, C., et al. (2017) 'When Bureaucracy Meets the Crowd: Studying "Open Government" in the Vienna City Administration', *Organization Studies* 38(2): 179-200.
- Kozebelt, A., Beghetto, R.A. & Runco, M.A. (2010) Theories of creativity. In: Kaufman, J.C. & Sternberg., R.J. (Eds.) *The Cambridge handbook of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576.
- Kristi Polluveer, 04/2023, Πολιτική για την καινοτομία, Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Θεματολογικά δελτία για την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η πηγή είναι διαθέσιμη στο:
- Kruyen, P.M. & Van Genugten, M.L. (2017) Creativity in local government: definition and determinants. *Public Administration*, 95(3), 825-841.
- Kruyen, P.M. & Van Genugten, M.L. (2020) Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Administration Review*, 22(1), 118-140.
- Kruyen, P.M., Keulemans, S.A.C. & Borst, R.T. (2019) Searching for the renaissance bureaucrat: a longitudinal computer-assisted study of personality descriptors in government vacancies. *International Public Management Journal*, 3(1), 22-44.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 1-17.
- Kutty, A. A., Abdella, G. M., Kucukvar, M., et al. (2020) 'A System Thinking Approach for Harmonizing Smart and Sustainable City Initiatives With United Nations Sustainable Development Goals', *Sustainable Development* 28(5): 1347-65.
- Lægreid, P., Roness, P. G., & Verhoest, K. (2011). Explaining the innovative culture and activities of state agencies. *Organization Studies*, 32, 1321-1347

- Laitinen, I. (2015) Adult and lifelong learning as tools for organisational adaptation and change management. *Journal of Adult and Continuing Education*, 21(2), 36-54.
- Landemore, H. (2017) *Democratic Reason*, Princeton: Princeton University Press.
- Landry, A.Y., Lemak, C.H., & Hall, A. (2011). Successful Implementation in the Public Sector. *Journal of Public Health Management and Practice*, 17(2), 154-163. <https://doi.org/10.1097/phh.0b013e3181f54154>
- Lawson-Borders, G. (2003). Integrating new media and old media: Seven observations of convergence as a strategy for best practices in media organizations. *International Journal on Media Management*, 5(2), 91-99.
- Lazonick, W., & Tulum, ?. (2011), "US biopharmaceutical finance and the sustainability of the biotech business model". *Research Policy*, 40(9), 1170-1187
- Le Ber, M. J. and Branzei, O. (2010a) '(Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships', *Business & Society* 49(1): 140-72
- Le Pennec, M. and Raufflet, E. (2018) 'Value Creation in Inter-Organizational Collaboration: An Empirical Study', *Journal of Business Ethics* 148(4): 817-34.
- Leadbeater, C. (2018), 'Movements with missions make markets', UCL Institute for Innovation and Public Purpose Working Paper Series (IIPP WP 2018-07). Available online at <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/publications/2018/aug/movements-missions-make-markets>
- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- Lember, V., T. Brandsen, and P. T?nurist. 2019. "The Potential Impacts of Digital Technologies on Co-production and Co-creation." *Public Management Review* 21 (11): 1665-1686. doi:10.1080/14719037.2019.1619807.
- "Lewis JM, Ricard LM, and Klijn EH (2018)How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences* 84(2): 288-307.
- "
- Lewis, J. M., McGann, M., & Blomkamp, E. (2020). When design meets power: Design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy & Politics*, 48(1), 111-130.
- Leydesdorff, L. and Deakin, M. (2011) 'The Triple-Helix Model of Smart Cities: A Neo-evolutionary Perspective', *Journal of Urban Technology* 18(2): 53-63.
- Lievrouw, L. A. (2006). New media design and development: Diffusion of innovations v social shaping of technology. In L. A. Lievrouw & S. Livingstone (Eds.), *Handbook of new media: Social shaping and consequences of ICTs* (pp. 246-265). London: Sage.

- Liu, H. K. 2017. "Crowdsourcing Government: Lessons from Multiple Disciplines." *Public Administration* 77 (5): 656-667.
- Lockert, J.S., Björnsdóttir, H. & Krane, M.S. (2020) Policy transfer of branding and reputation management: motivations, challenges, and opportunities for a small rural municipality. *Public Performance & Management Review*, 43(2), 461-482
- Lodge, M., and K. Wegrich. 2015. "Crowdsourcing and Regulatory Reviews: A New Way of Challenging Red Tape in British Government?" *Regulation & Governance* 9: 300-346.
- Loeffler, E., and T. Bovaird. 2019. "Co-commissioning of Public Services and Outcomes in the UK: Bringing Co-production into the Strategic Commissioning Cycle." *Public Money & Management* 39 (4): 241-252. doi:10.1080/09540962.2019.1592905.
- Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2022). How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*, 88(1), 114-130.
- Loukis, E., Charalabidis, Y. & Androutsopoulou, A. (2017) Promoting open innovation in the public sector through social media monitoring. *Government Information Quarterly*, 34(1), 99-109.
- Luna-Reyes, L., and J. R. Gil-Garcia. 2014. "Digital Government Transformation and Internet Portals: The Co-evolution of Technology, Organizations, and Institutions." *Government Information Quarterly* 31 (4): 545-555. doi:10.1016/j.giq.2014.08.001.
- Lund, A. B. (2008). Diffusion of innovation in news organizations: Action research of middle managers in Danish mass media. In C. Dal Zotto & H. van Kranenburg (Eds.), *Management and innovation in the media industry* (pp. 199-214). Cheltenham: Edward Elgar.
- Lyytinen, K., & Damsgaard, J. (2001). What's wrong with the diffusion of innovation theory? In M. A. Ardis & B. L. Marcolin (Eds.), *Diffusing software product and process innovations* (pp. 173-190). Boston, MA: Springer.
- Mačiulienė, M., Skaržauskienė, A. (2016) 'Evaluation of co-creation perspective in networked collaboration platforms', *Journal of Business Research*, 69(11): 4826-30.
- MacVaugh, J., & Schiavone, F. (2010). Limits to the diffusion of innovation: A literature review and integrative model. *European Journal of Innovation Management*, 13(2), 197-221.
- Man, J. K., Embracing Transformational Leadership: Trends and Examples in the Public Sector, <https://www.civilservicecollege.org.uk/news-embracing-transformational-leadership-trends-and-examples-in-the-public-sector-470>, Last updated: 26-02-2024.
- Manzini, E. (2014) 'Making things happen: Social innovation and design', *Design Issues*, 30(1): 57-66.

- Margetts, H., Naumann, A. (2017) *Government as a Platform*, Oxford: University of Oxford.
- Marin, B., Mayntz, R. (eds) (1991) *Policy Networks*, Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Marsh, D., Rhodes, R. (1992) *Policy Networks in British Government*, London: Clarendon Press
- Martin, A. (2008). Digital literacy and the "digital society". *Digital Literacies Concepts Policies Practices*, 30, 151-176.
- Marzano, R. J., Waters, T. & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, Va: Association for supervision and Curriculum development.
- Mazzei A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221-234. 10.1108/13563281011068096
- Mazzei A. (2014). Internal communication for employee enablement. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82-95. 10.1108/CCIJ-08-2012-0060
- Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State*. Anthem Press.
- Mazzucato, M. (2018), 'Mission Oriented Innovation Policy: Challenges and Opportunities', *Industrial and Corporate Change*, 27 (5): 803-815. Available online at <https://doi.org/10.1093/icc/dty034>
- Mazzucato, M. (2018), *Missions: Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union*. European Commission. Available online at https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/mazzucato_report_2018.pdf
- Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 803-815.
- Mazzucato, M. (2019). *Governing missions in the European Union*. Independent Expert Report.
- McBride, K., G. Aavik, M. Toots, T. Kalvet, and R. Krimmer. 2019. "How Does Open Government Data Driven Co-creation Occur? Six Factors and a "Perfect Storm" Insight from Chicago's Food Inspection Forecasting Model." *Government Information Quarterly* 36 (1): 88-97. doi:10.1016/j.giq.2018.11.006.
- McGann, M., Blomkamp, E., Lewis, J.M.(2018b) 'The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy', *Policy Sciences*, 51(3), 249-267
- McGuire, M. (2006) 'Collaborative public management', *Public Administration Review*, 66: 33-43

Meijer, A. and Bolívar, M. P. R. (2016) 'Governing the Smart City: A Review of the Literature on Smart Urban Governance', *International Review of Administrative Sciences* 82(2): 392-408.

Meijer, A. J., Gil-Garcia, J. R. and Bolívar, M. P. R. (2016) 'Smart City Research: Contextual Conditions, Governance Models, and Public Value Assessment', *Social Science Computer Review* 34(6): 647-56.

Mello Rose, F. (2022) 'Activity Types, Thematic Domains, and Stakeholder Constellations: Explaining Civil Society Involvement in Amsterdam's Smart City', *European Planning Studies* 30: 975-93.

Meng J., Berger B. K. (2012). Measuring return on investment (ROI) of organizations' internal communication efforts. *Journal of Communication Management*, 16(4), 332-354. 10.1108/13632541211278987

Mergel, I. & Desouza, K.C. (2013) Implementing open innovation in the public sector: the case of Challenge.gov. *Public Administration Review*, 73(6), 882-890.

Mergel, I. 2018. "Open Innovation in the Public Sector: Drivers and Barriers for the Adoption of Challenge.gov." *Public Management Review* 20 (5): 726-745. doi:10.1080/14719037.2017.1320044.

Mergel, I. 2018. "Open Innovation in the Public Sector: Drivers and Barriers for the Adoption of Challenge.gov." *Public Management Review* 20 (5): 726-745. doi:10.1080/14719037.2017.1320044.

Mervyn, K., Amoo, N. and Malby, R. (2019) 'Challenges and Insights in Inter-Organizational Collaborative Healthcare Networks', *International Journal of Organizational Analysis* 27(4): 875-902.

Meynhardt, Timo. (2009). Public Value Inside: What Is Public Value Creation?. *International Journal of Public Administration*. 32. 192-219. 10.1080/01900690902732632.

Michelucci, F.V. & De Marco, A. (2017) Smart communities inside local governments: a pie in the sky? *International Journal of Public Sector Management*, 30(1), 2-14.

Michigan State University, The 4 "I's" of Transformational Leadership, <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/4-is-of-transformational-leadership/>, Last Updated July 1, 2022

Micó, J. L., Masip, P., & Domingo, D. (2013). Towish impossible things: Convergence as a process of diffusion of innovations in an actor-network. *International Communication Gazette*, 75(1), 118-137.

Mintrom, M., Luetjens, J. (2016) 'Design thinking in policymaking processes: opportunities and challenges', *Australian Journal of Public Administration*, 75(3), 391-402. doi: 10.1111/1467-8500.12211

Moore, M. H. 1995. *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Moore, M. H. and J. Hartley. 2008. "Innovations in governance." *Public Management Review* 10: 3-20.

Mora, L. and Deakin, M. (2019) *Untangling Smart Cities: From Utopian Dreams to Innovation Systems for a Technology-Enabled Urban Sustainability*. Amsterdam: Elsevier.

Mora, L., Deakin, M., Zhang, X., et al. (2021) 'Assembling Sustainable Smart City Transitions: An Interdisciplinary Theoretical Perspective', *Journal of Urban Technology* 28(1-2): 1-27.

Morf Manuela, Bakker B. Arnold, Ups and downs in transformational leadership: A weekly diary study, *European Management Journal*, 2022 ,ISSN 0263-2373, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.007>.

Mu, R., & Wang, H. (2022). A systematic literature review of open innovation in the public sector: Comparing barriers and governance strategies of digital and non-digital open innovation. *Public Management Review*, 24(4), 489-511.

Mu, R., M. de Jong, and J. Koppenjan. 2019. "Assessing and Explaining Interagency Collaboration Performance: A Comparative Case Study of Local Governments in China." *Public Management Review* 21 (4): 581-605.

Mukhtar-Landgren, D. (2021) 'Local Autonomy in Temporary Organizations: The Case of Smart City Pilots', *Administration & Society* 53: 1485-511.

Mulder, I. (2012) 'Living labbing the Rotterdam way', *Technology Innovation Management Review*, 2(9): 39-43.

Mumford, M.D. (2012) *Handbook of organizational creativity*. London: Academic Press.

Muro, M., Liu, S., Whiton, J. and Kulkarni, S. (2017), "Digitalisation and the American Workforce", *Brookings Institution Metropolitan Policy Program*, Brookings, Washington, DC.

Mutonyi, B. R., Sløtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615-631.

Nählinder J. (2013). Understanding innovation in a municipal context: A conceptual discussion. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 15, 315-325.

Nambisan, S. (2009) 'Platforms for collaboration', *Stanford Social Innovation Review*, 7(3): 44-9.

Naphade, M.R., Banavar, G.S., Harrison, C.G., Paraszczak, J.R., & Morris, R.J. (2011). Smarter Cities and Their Innovation Challenges. *Computer*, 44, 32-39.

Neumann, Oliver, Matt, Christian, Hitz-Gamper, Benedikt, Hohensinn, Lisa, Störmer, Matthias, 10/01/2019, Joining forces for public value creation? Exploring collaborative innovation in smart city initiatives, *Government Information Quarterly*, 36(4), 10.1016/j.giq.2019.101411.

Newsroom Καθημερινής, (19-10-2023) Τεχνητή Νοημοσύνη: Συγκροτείται Συμβουλευτική Επιτροπή με επικεφαλής τον καθηγητή Δασκαλάκη, Καθημερινή, προσβάσιμο σε: <https://www.kathimerini.gr/politics/562681000/techniti-noimosyni-syggkroteitai-symvoyleytiki-epitropi-me-epikefalis-ton-kathigiti-daskalaki>

Nguyen, H. T., Marques, P. and Benneworth, P. (2022) 'Living Labs: Challenging and Changing the Smart City Power Relations?', *Technological Forecasting and Social Change* 183: 121866

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (2011), "The wise leader", *Harvard Business Review*, Vol. 89 No. 5, pp. 58-67.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (2019), *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

Nugus, P., Ranmuthugala, G., Lamothe, J., Greenfield, D., Travaglia, J., Kolne, K. et al. (2018) New ways to get policy into practice. *Journal of Health Organization and Management*, 32(6), 809-824.

OECD (2001), *Government of the Future*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264189775-en>

Ohemeng, F.L.K. & Grant, J.K. (2014) Neither public nor private: the efficacy of mixed model public service delivery in two Canadian municipalities. *Canadian Public Administration*, 57(4), 548-572.

Ongaro, E., & Ferlie, E. (2020). Strategic Management in public organizations: Profiling the public entrepreneur as strategist. *The American Review of Public Administration*, 50 (4-5), 360-374.

OPSI (2021). *Public Sector Innovation Facets: Mission-Oriented Innovation*. Observatory of Public Sector Innovation, OECD

Osborne SP (2006) The new public governance? *Public Management Review* 8(3): 377-387.

Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK: The word that would be king? *Public Administration*, 89, 1335-1350.

- Osborne, S. P., Z. Radnor, and K. Strokosch. 2016. "Co-production and the Co-creation of Value in Public Services: A Suitable Case for Treatment?" *Public Management Review* 18 (5): 639-653. doi:10.1080/14719037.2015.1111927.
- Osborne, S., Strokosch, K. (2013) 'It takes Two to Tango?', *British Journal of Management*, 24: S31-S47.
- Osborne, S., Strokosch, K. (2013) 'It takes Two to Tango?', *British Journal of Management*, 24: S31-S47.
- Österberg, E. & Qvist, M. (2018) Public sector innovation as governance reform: a comparative analysis of competitive and collaborative strategies in the Swedish transport sector. *Administration & Society*, 52(2), 292-318.
- Ostrom, E. (1973) 'On the meaning and measurement of output and efficiency in the provision of urban police services', *Journal of Criminal Justice*, 1(2): 93-111
- Ostrom, E., Whitaker, G. (1973) 'Does local community control of police make a difference?', *American Journal of Political Science*, 17(1): 48-76.
- Ostrom, V., Ostrom, E. (1971) 'Public choice', *Public Administration Review*, 31(2): 203-16.
- Overman, S. & Van Thiel, S. (2016) Agencification and public sector performance: a systematic comparison in 20 countries. *Public Management Review*, 18(4), 611-635.
- Page, S. 2003. "Entrepreneurial Strategies for Managing Interagency Collaboration." *Journal of Public Administration Research and Theory* 13 (3): 311-339. doi:10.1093/jopart/mug026.
- Page, S. B., Stone, M. M., Bryson, J. M., et al. (2015) 'Public Value Creation by Cross-Sector Collaborations: A Framework and Challenges of Assessment', *Public Administration* 93(3): 715-32.
- Palumbo R, Vezzosi S, Picciolli P et al. (2018) Fostering organizational change through co?production. Insights from an Italian experience. *International Review on Public and Nonprofit Marketing* 15(3): 371-391.
- Palumbo, R., Casprini, E. and Fakhar Manesh, M. (2023), "Unleashing open innovation in the public sector: a bibliometric and interpretive literature review", *Management Decision*, Vol. 61 No. 13, pp. 103-171. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2022-1745>
- Pang, M.S., Lee, G. and Delone, W.H. (2014), "In public sector organisations: a public-value management perspective", *Journal of Information Technology*, Vol. 29 No. 3, pp. 187-205.
- Parks, R., Baker, P., Kiser, L., Oakerson, R., Ostrom, E., Ostrom, V., Wilson, R. (1981) 'Consumers as co-producers of public services', *Policy Studies Journal*, 9(7): 1001-11

- Parry, K. W. and A. Bryman (2006), 'Leadership in organizations', in S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence and W. Nord (Eds), *The Sage Handbook of Organization Studies*, London: Sage, pp. 447-468
- Peters, B. G. (2018) *Policy Problems and Policy Design* (Cheltenham: Edward Elgar Publishing).
- Pisano, G. P. (2006), *Science business: Η υπόσχεση, η πραγματικότητα και το μέλλον της βιοτεχνολογίας*. Harvard Business Press
- Poister, T. H., D. W. Pitts and L. H. Edwards. 2010. "Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions." *American Review of Public Administration* 40: 522-545
- Pološki Vokić N., Rimac Bilušić M., Najjar D. (2020). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 70-83. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0023>
- Potts, J., & Kastle, T. (2010). Public sector innovation research: What's next? *Innovation: Organization & Management*, 12, 122-137.
- Prahalad, C., Ramaswamy, V. (2002) 'The co-creation connection', *Strategy and Business*, 27: 50-61.
- Prahalad, C., Ramaswamy, V. (2004) 'Co-creation experiences', *Journal of Interactive Marketing*, 18(3): 5-14.
- Price, J. L. (1972). The study of organizational effectiveness. *The sociological quarterly*, 13(1), 3-15.
- Puccio, G.J. & Cabra, J.F. (2010) Organizational creativity. In: Richards, R. (Ed.) *Everyday creativity and new views of human nature: psychological social, and spiritual perspectives*. Washington, DC: American Psychology Association, pp. 25-53.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Rangarajan, N. (2008) Evidence of different types of creativity in government: a multimethod assessment. *Public Performance and Management Review*, 32(1), 132-163. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576320106>
- Reimer, M., McCormick, K., Nilsson, E., Arsenault, N. (2012) 'Advancing sustainable urban transformation through living labs', presented at the International Conference on Sustainability Transitions.

- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brønneback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
- Rhodes, R. (1997) *Understanding Governance*, Buckingham: Open University Press.
- Ricard, L. M., Klijn, E. H., Lewis, J. M., & Ysa, T. (2017). Assessing public leadership styles for innovation: A comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. *Public Management Review*, 19(2), 134-156.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.
- Roman, A.V., VanWart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S. and McCarthy, A. (2018), "Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment", *Public Administration Review*.
- Rosen, J., Painter, G. (2019) 'From citizen control to co-production', *Journal of the American Planning Association*, 85(3): 335-47.
- Royo, S., Pina, V. and Garcia-Rayado, J. (2020) 'Decide Madrid: A Critical Analysis of an Award-Winning e-participation Initiative', *Sustainability* 12(4): 1674.
- Ruhlandt, R. W. S. (2018) 'The Governance of Smart Cities: A Systematic Literature Review', *Cities* 81: 1-23.
- Ruhlandt, R. W. S. (2018) 'The Governance of Smart Cities: A Systematic Literature Review', *Cities* 81: 1-23.
- Ryan, B., & Gross, N. C. (1943). The diffusion of hybrid seed corn in two Iowa communities. *Rural Sociology*, 8(1), 15-24.
- Sorensen, E., Torfing, J. (eds) (2007) *Theories of Democratic Network Governance*, Basingstoke: Palgrave-Macmillan
- Sabel, C.F., Zeitlin, J. (2008) 'Learning from difference: The new architecture of experimentalist governance in the EU', *European Law Journal*, 14(3): 271-327.
- Sanders, E. (2000) 'Generative tools for co-designing', in S. Scrivener, L. Ball, A. Woodcock (eds), *Collaborative Design*, London: Springer, 3-12.
- Sanoff, H. (1990) *Participatory Design: Theory & Techniques* (Raleigh, NC: Bookmasters).
- Santoso, N. R., Sulistyningtyas, I. D., & Pratama, B. P. (2022). Transformational Leadership During the COVID-19 Pandemic: Strengthening Employee Engagement Through Internal Communication. *The Journal of Communication Inquiry*, 01968599221095182. <https://doi.org/10.1177/01968599221095182>
- Sarma, S. and Sunny, S. A. (2017) 'Civic Entrepreneurial Ecosystems: Smart City Emergence in Kansas City', *Business Horizons* 60(6): 843-53.

- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) "Research Methods for Business Students" 5th edition, Pearson Education Limited
- Savas, E. S. 2000. Privatization and Public-Private Partnerships. New York NY: Chatham House Publishers.
- Sawhney, M., Prandelli, E. (2000) 'Communities of creation', *California Management Review*, 42(4): 24-54.
- Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2022). The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1273-1291.
- Scholta, H., W. Mertens, M. Kowalkiewicz, and J. Becker. 2019. "From One-stop to No-stop: An E-government Stage Model." *Government Information Quarterly* 36 (1): 11-26. doi:10.1016/j.giq.2018.11.010.
- Schroder, K., Tiberius, V., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2020). Strategic entrepreneurship: mapping a research field. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994), "Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 3, pp. 580-607.
- Selsky, J. W. and Parker, B. (2011) 'Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit', *Journal of Business Ethics* 94(S1): 21-37
- Shalley, C.E. and Gilson, L.L. (2004), "What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 1, pp. 33-53.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, D.K., Mishra, P.K.M. & Lekhi, R. (2020) A Bayesian network framework for comparing project delivery methods. *International Journal of Civil Engineering*, 18(5), 519-537.
- Shelton, T., Zook, M. and Wiig, A. (2015) 'The Actually Existing Smart City', *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 8: 13-25
- Sirianni, C. (2010) *Investing in Democracy*, Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Slåtten, T. (2011), "Antecedents and effects of employees' feelings of joy on employees' innovative behaviour", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 3 No. 1, pp. 93-109.

Smith, A., Hargreaves, T., Hielscher, S., Martiskainen, M., Seyfang, G. (2016) 'Making the most of community energies', *Environment and Planning A*, 48(2): 407-432.

Smith, G., J. Sochor, and I. C. M. Karlsson. 2019. "Public-private Innovation: Barriers in the Case of Mobility as a Service in West Sweden." *Public Management Review* 21 (1): 116-137. doi:10.1080/14719037.2018.1462399.

Smith, G., J. Sochor, and I. C. M. Karlsson. 2019. "Public-private Innovation: Barriers in the Case of Mobility as a Service in West Sweden." *Public Management Review* 21 (1): 116-137. doi:10.1080/14719037.2018.1462399.

Söderström, O., Paasche, T. and Klauser, F. (2014) 'Smart Cities as Corporate Storytelling', *City* 18(3): 307-20.

Soe, R.-M. and Drechsler, W. (2018) 'Agile Local Governments: Experimentation Before Implementation', *Government Information Quarterly* 35(2): 323-35.

Soe, R.-M. and Drechsler, W. (2018) 'Agile Local Governments: Experimentation Before Implementation', *Government Information Quarterly* 35(2): 323-35.

Sørensen, E., Torfing, J. (2011) 'Enhancing collaborative innovation in the public sector', *Administration & Society*, 43(8): 842-868.

Sørensen, E. & Torfing, J. (2016) Co-initiation of collaborative innovation in urban spaces. *Urban Affairs Review*, 54(2), 388-418.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector.

Sørensen, E., Torfing, J. (2011) 'Enhancing collaborative innovation in the public sector', *Administration & Society*, 43(8): 842-868.

Sørensen, E., Torfing, J. (2018) 'Co-initiation of collaborative innovation in urban spaces', *Urban Affairs Review*, 54(2): 388-418.

Sørensen, E., Torfing, J. (2019) 'Designing institutional platforms and arenas for interactive political leadership', *Public Management Review*, 21(10): 1443-63.

Sørensen, E., Waldorff, S. B. (2014) 'Collaborative policy innovation: problems and potential', *The Innovation Journal*, 19(3), 1

Stenvall, J., Laitinen, I., Ursin, K.A., Virtanen, P. and Kaivo-oja, J. (2014). Construction public services European approach. *European Integration Studies* 0(8), 21-27. <https://doi.org/10.5755/j01.eis.0.8.6954>

Stibbe, D. and Prescott, D. (2020) *The SDG Partnership Guidebook*. United Nations and The Partnering Initiative.

Talbot, D. (2013) 'Big Data From Cheap Phones', *MIT Technology Review* 116(3): 50-4.

Storbjörk, S., Hjerpe, M. & Glaas, E. (2019) Take it or leave it: from collaborative to regulative developer dialogues in six Swedish municipalities aiming to climate-proof urban planning. *Sustainability*, 11(23), 1-16.

Surva, L., T?nurist, P. & Lember, V. (2016) Co-production in a network setting: providing an alternative to the National Probation Service. *International Journal of Public Administration*, 39(13), 10131-11043.

Swann, W.L. 2017. "Modelling the relationship between entrepreneurial orientation, *Management Review* 19: 542-565.

Taeihagh, A. 2017. "Crowdsourcing: A New Tool for Policy-making?" *Policy Science* 50 (4): 629-647. doi:10.1007/s11077-017-9303-3.

Tai, K. T., G. Porumbescu, and J. Shon. 2019. "Can E-participation Stimulate Offline Citizen Participation: An Empirical Test with Practical Implications." *Public Management Review* 22 (2): 278-296. doi:10.1080/14719037.2019.1584233.

Taylor Buck, N. and While, A. (2017) 'Competitive Urbanism and the Limits to Smart City Innovation: The UK Future Cities Initiative', *Urban Studies* 54(2): 501-19.

Termeer, C. and Nooteboom, S. (2014), 'Innovative leadership through networks', in C. Ansell and J. Torfing (Eds), *Public Innovation through Collaboration and Design*, London: Routledge, pp. 170-187.

Thabit, S. & Mora, L. (2023) The collaboration dilemma in smart city projects: Time to ask the right questions, *Organization*, 0 (0) Online access at: <https://doi.org/10.1177/13505084231183949>

to market competition. *Public Administration Review* 73(6): 821-830.

Tönurist, , P., Kattel, R., Lember, V. (2017) 'Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?', *Public Management Review*, 19(10), 1455-1479

Torfing, J & Triantafillou, P 2016, Enhancing public innovation by transforming public governance? in J Torfing & P Triantafillou (eds), *Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1-32.

Torfing, J. (2016) *Collaborative Innovation in the Public Sector*, Washington, DC: Georgetown University Press.

Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review* (Print), 21(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>

Torfing, J., & Ansell, C. (2020). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. In *Political Innovations* (pp. 37-54). Routledge.

- Torfiing, J., & Ansell, C. (2020). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. In *Political Innovations* (pp. 37-54). Routledge.
- Torfiing, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019) 'Transforming the public sector into an arena for co-creation', *Administration and Society*, 51(5): 795-825.
- Trantopoulos, K., von Krogh, G., Wallin, M. W., & Woerter, M. (2017). External knowledge and information technology: Implications for process innovation performance. *MIS Quarterly*, 41(1), 287-300.
- UN, Sustainable Development Goals, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>, πρόσβαση: 17- 01-2024.
- Unsworth, K. (2001) Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26(2), 289-297.
- Vallance, P., Tewdwr-Jones, M. and Kempton, L. (2020) 'Building Collaborative Platforms for Urban Innovation: Newcastle City Futures as a Quadruple Helix Intermediary', *European Urban and Regional Studies* 27(4): 325-41.
- van Gestel, N., J. Koppenjan, I. Schrijver, A. van de Ven, and W. Veeneman. 2008. "Managing Public Values in Public-private Networks: A Comparative Study of Innovative Public Infrastructure Projects." *Public Money & Management* 28 (3): 139-145. doi:10.1111/j.1467-9302.2008.00635.x.
- van Gestel, N., J. Koppenjan, I. Schrijver, A. van de Ven, and W. Veeneman. 2008. "Managing Public Values in Public-private Networks: A Comparative Study of Innovative Public Infrastructure Projects." *Public Money & Management* 28 (3): 139-145. doi:10.1111/j.1467-9302.2008.00635.x.
- van Ham, H., and J. Koppenjan. 2001. "Building Public-private Partnerships: Assessing and Managing Risks in Port Development." *Public Management Review* 3 (4): 593-616. doi:10.1080/ 14616670110070622.
- Van Thiel, S. (2001) *Quangos: trends, causes and consequences*. Aldershot: Ashgate Publishing.
- van Winden, W. and van Den Buuse, D. (2017) 'Smart City Pilot Projects: Exploring the Dimensions and Conditions of Scaling Up', *Journal of Urban Technology* 24(4): 51-72.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch. 2004. "Evolving to a new dominant logic for marketing." *Journal of Marketing* 68: 1-17.
- Varró, K. and Bunders, D. J. (2020) 'Bringing Back the National to the Study of Globally Circulating Policy Ideas: 'Actually Existing Smart Urbanism' in Hungary and the Netherlands', *European Urban and Regional Studies* 27(3): 209-26.

- Verhoest, K., Verschuere, B., & Bouckaert, G. (2007). Pressure, legitimacy, and innovative behavior by public organizations. *Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions*, 20, 469-497.
- Visser, E.L. & Kruijven, P. (2021) Discretion of the future: conceptualizing everyday acts of collective creativity at the street-level. *Public Administration Review*, 81(4), 676-690. <https://doi.org/10.1111/puar.13389>
- Vivona, R. (2023). The new era leadership for the public sector? *Entrepreneurship, effectiveness, and democracy. Public Management Review*, 1-17.
- Vivona, R., Demircioglu, M. A., & Raghavan, A. (2021). Innovation and Innovativeness for the Public Servant of the Future: What, Why, How, Where, and When. In *The Palgrave Handbook of the Public Servant* (pp. 1643-1664). Cham: Springer International Publishing.
- Von Hippel, E. (2006) *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Voorberg, W. H., V. J. J. M. Bekkers, and L. G. Tummers. 2015. "A Systematic Review of Co-creation and Co-production: Embarking on the Social Innovation Journey." *Public Management Review* 17 (9): 1333-1357. doi:10.1080/14719037.2014.930505.
- Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public Administration*, 84, 311-335.
- Wang, H., W. Xiong, G. Wu, and D. Zhu. 2018. "Public-private partnership in Public Administration discipline: a literature review." *Public Management Review* 20 (2):293-316.
- Wang, W., Bryan-Kinns, N., Ji, T. (2016) 'Using community engagement to drive co-creation in rural China', *International Journal of Design*, 10(1): 37-52.
- Ward, K. D., D. M. Varda, D. Epstein, and B. Lane. 2018. "Institutional Factors and Processes in Interagency Collaboration: The Case of FEMA Corps." *The American Review of Public Administration* 48 (8): 852-871. doi:10.1177/0275074017745354.
- Warren, M. E. (2002), 'What can democratic participation mean today?', *Political Theory*, 30(5): 677-701.
- Welch M., Jackson P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. [10.1108/13563280710744847](https://doi.org/10.1108/13563280710744847)
- West, M.A. and Farr, J.L. (1989), "Innovation at work: psychological perspectives", *Social Behaviour*, Vol. 4, pp. 15-30.
- Westley, F., Antadze, N. (2010) 'Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact', *Innovation Journal*, 15(2): 1-19.

White, M. (2012). Digital workplaces: Vision and reality. *Business Information Review*, 29(4), 205-214. <https://doi.org/10.1177/0266382112470412>

Wilkinson, A., Mayer, M., Ringler, V. (2014) 'Collaborative futures', *Journal of Futures Studies*, 18(4): 1-26.

Williams, B. N., S.-C. Kang, and J. Johnson. 2016. "(Co)-Contamination as the Dark Side of CoProduction: Public value failures in co-production processes." *Public Management Review* 18 (5):692-717

Williamson, B. (2015b) Testing Governance: The Laboratory Lives and Methods of Policy Innovation Labs [Online], (Stirling: University of Stirling) <https://codeactsineducation.wordpress.com/2015/03/30/testing-government/>.

Windrum, P. 2008. Innovation and entrepreneurship in public services. In Windrum, P., and P. Koch (Eds.) *Innovation Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management* pp. 3-21. Cheltenham UK: Edward Elgar.

Windrum, P., Schartinger, D., Rubalcaba, L., Gallouj, F., Toivonen, M. (2016) 'The co-creation of multi agent social innovations', *European Journal of Innovation Management*, 19(2): 150

Wittmayer, J. M., Avelino, F., van Steenberghe, F., et al. (2017) 'Actor Roles in Transition: Insights From Sociological Perspectives', *Environmental Innovation and Societal Transitions* 24: 45-56

Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.

Wonglimpiyarat, J., & Yuberk, N. (2005). In support of innovation management and Roger's Innovation Diffusion theory. *Government Information Quarterly*, 22(3), 411-422. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.05.005>

Wynen, J., Verhoest, K., Ongaro, E. & Van Thiel, S. (2014) Innovation-orientated culture in the public sector: do managerial autonomy and result control lead to innovation? *Public Management Review*, 16(1), 45-66.

Yuan, F. and Woodman, R.W. (2010), "Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations", *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 2, pp. 323-342.

Yuan, F. and Woodman, R.W. (2010), "Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations", *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 2, pp. 323-342.

Yuan, Q., and M. Gascón-Hernández. 2019. "Open Innovation in the Public Sector: Creating Public Value through Civic Hackathons." *Public Management Review*. doi:10.1080/14719037.2019.1695884.

Zhang, Y. and Yu, X. (2019). Policy transfer: the case of European Union-China cooperation in public administration reform. *International Review of Administrative Sciences* 0(0): 1-18.

Zhou, J. & Hoever, I.J. (2014) Research on workplace creativity: a review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 333-359.

Zhou, J. and Shalley, C.E. (2003), "Research on employee creativity: a critical review and directions for future research", in Martocchio, J. and Ferris, G.R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Elsevier, Oxford, pp. 165-217.

Zittrain, J.L. (2006), 'The generative internet', *Harvard Law Review*, 119(7): 1975-2040.

Αβούρης, Ν., Κατσάνος, Χ., Τσέλιος, Ν. & Μουστάκας, Κ., 2015. Πειραματικός σχεδιασμός και στατιστική ανάλυση για μέτρηση εμπειρίας χρήσης διαδραστικών συστημάτων. Available at: <http://hdl.handle.net/11419/4222>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Κατευθυντήριες Γραμμές για την προώθηση της καινοτομίας (http://ec.europa.eu/growth/content/commission-advises-public-buyers-how-capitalise-innovation_en).<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/el/sheet/67/πολιτικη-για-την-καινοτομια>

Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Καινοτομίας, Εκτελεστικός Οργανισμός του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Καινοτομίας και των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (EISMEA), https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/european-innovation-council-and-small-and-medium-sized-enterprises-executive-agency_el, πρόσβαση 17-01-2024

Καινοτομία, Έρευνα και Τεχνολογία, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2004, Τεύχος 40.

Κοκκινόπουλος Ν., (09-11-2023) ΥΠΕΣ: Δημιουργία εργαλειοθήκης για υποστήριξη δημοσίων υπαλλήλων στην καινοτομία, προσβάσιμο σε: <https://www.aftodioikisi.gr/ipourgeia/ypes-dimioyrgia-ergaleiothikis-gia-ypostirixi-dimosion-ypallilon-stin-kainotomia/amp/>

Κόντη Δ. (30-09-2023) Καινοτομία: Έχουμε ταλέντο, δεν έχουμε θεσμούς, Καθημερινή, προσβάσιμο σε: <https://www.kathimerini.gr/economy/562645216/kainotomia-echoyme-talento-den-echoyme-thesmoys>

Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε. (2010), *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*, Αθήνα, Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική

Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ. & Κουτσογιάννης, Κ., 2015. *Μεθοδολογία της έρευνας στις επιστήμες υγείας*. Available at: [//hdl.handle.net/11419/5356](http://hdl.handle.net/11419/5356)

Οικονομάκη Ε., (13-10-2023) Το Δημόσιο περνά στην Ψηφιακή Εποχή, Real News, προσβάσιμο σε: <https://www.enikonomia.gr/economy/to-dimosio-perna-stin-psifiaki-epochi/485742>

Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσσου, Α. & Λάλου, Π., 2015. Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS Statistics. [Ηλεκτρονικό] Available at: https://elearning.cm.ihu.gr/pluginfile.php/26732/mod_resource/content/2/Χαλικιάς%20et%20al%20%282015%29%20Μεθοδολογία%20Έρευνας%20%20Στατιστική%20Ανάλυση%20Δεδομένων%2C%20Κάλλιπος.pdf [Πρόσβαση 25 Ιουνίου 2023].

14 Παραρτήματα

Ερωτηματολόγιο

Στρατηγική Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού στη Δημόσια Διοίκηση και διερευνά τη δημιουργία και εφαρμογή καινοτόμων πολιτικών στο Δημόσιο Τομέα, καθώς επίσης και τον τρόπο γέννησης και μετάδοσης μιας καινοτόμου εργασιακής κουλτούρας στους Δημοσίους Υπαλλήλους.

Η βιωσιμότητα των Οργανισμών, καθώς επίσης και η ταχύτητα της απόκρισής τους σε δύσκολα και απροσδόκητα προβλήματα αυξάνουν την ανάγκη γρήγορης προσαρμογής στις απαιτήσεις των εκάστοτε κρίσεων. Η συνεργατική καινοτομία υιοθετείται όλο και περισσότερο από το δημόσιο τομέα τόσο για την αντιμετώπιση σύνθετων ζητημάτων όσο και για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του.

Σας παρακαλώ να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί, καθώς οι προσωπικές σας εμπειρίες από το χώρο εργασίας σας είναι πολύτιμες.

Θα χρειαστείτε περίπου πέντε λεπτά για να το συμπληρώσετε. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Παρακαλώ να επιλέξετε την απάντηση που θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν περισσότερο στις προσωπικές εργασιακές σας εμπειρίες.

Οι απαντήσεις σας είναι και θα παραμείνουν ανώνυμες. Σε περίπτωση δημοσίευσης της έρευνας, δεν θα κοινοποιηθούν, αλλά θα ληφθούν υπόψη συνολικά μαζί με τις απαντήσεις των υπόλοιπων συμμετεχόντων. Επιπλέον, μπορείτε να αποχωρήσετε από την έρευνα όποτε το επιθυμείτε.

Στοιχεία επικοινωνίας:

Ασπασία Χήτα aspachita@gmail.com

ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση

A1. Προσωπικά Στοιχεία

1. Φύλο*

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 και άνω

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης*

- Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου
- Απόφοιτος/η Πανεπιστημίου/Τ.Ε.Ι.
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

4. Οικογενειακή Κατάσταση*

- Άγαμος
- Έγγαμος
- Άλλο:

A2. Εργασιακά Στοιχεία

1. Η θέση σας στο Δημόσιο:*

- ο Διοικητικό Προσωπικό
- ο Προϊστάμενος Τμήματος
- ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης
- ο Άλλο:

2. Το καθεστώς εργασίας σας:

- ο Μόνιμος
- ο Ι.Δ.Α.Χ. (Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου)
- ο Ι.Δ.Ο.Χ. (Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου)
- ο Με σύμβαση
- ο Άλλο:

3. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δημόσιο;

- ο Κάτω από 1
- ο 1-10
- ο 11-20
- ο 21-30
- ο 31 και άνω

B. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

1. Ο Οργανισμός σας έχει επί του παρόντος μια επίσημη στρατηγική καινοτομίας;

- Ναι
- Όχι
- Δεν είμαι σίγουρη/ος

Αν ναι, παρακαλώ περιγράψτε σύντομα την τρέχουσα στρατηγική καινοτομίας του Οργανισμού σας.

2. Αν όχι, πιστεύετε ότι ο Οργανισμός σας θα έπρεπε να αναπτύξει μια στρατηγική Καινοτομίας;

- Ναι
- Όχι
- Δεν είμαι σίγουρη/ος

3. Πιστεύετε ότι η συνεργασία πολιτών και ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία της καινοτομίας είναι σημαντική για το Δημόσιο Τομέα;

- Διαφωνώ απόλυτα
-
-
-
- Συμφωνώ απόλυτα

4. Ποιους στόχους πιστεύετε ότι πρέπει να επιδιώξει μια στρατηγική καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα;

5. Ποιου είδους πρωτοβουλίες καινοτομίας μπορείτε να αναγνωρίσετε στον Οργανισμό σας, αν υπάρχουν; (Επιλέξτε όσα ισχύουν)

- ο Βελτίωση Διαδικασιών
- ο Υιοθέτηση τεχνολογίας
- ο Κατάρτιση και ανάπτυξη του προσωπικού
- ο Διαλειτουργικότητα ανάμεσα σε διάφορες Υπηρεσίες
- ο Συνεργασίες του Οργανισμού σας με Ιδιωτικές Υπηρεσίες
- ο Άλλο

6. Ποια κύρια προβλήματα αντιμετωπίζει ο Οργανισμός σας στην εφαρμογή μιας στρατηγικής Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα; (Επιλέξτε όσα ισχύουν)

- ο Έλλειψη χρηματοδότησης
- ο Αντίσταση στην αλλαγή
- ο Γραφειοκρατικοί φραγμοί
- ο Έλλειψη ειδικών γνώσεων
- ο Άλλο

Γ. Ατομική συμπεριφορά Καινοτομίας

Διατυπώσεις*

1. Διαφωνώ απόλυτα

2. Διαφωνώ

3. Αναποφάσιστος/η

4. Συμφωνώ

5. Συμφωνώ απόλυτα

1. Δοκιμάζω καινούρια τεχνολογία, διαδικασίες και τεχνικές, για να ολοκληρώσω την εργασία μου.

Διαφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

Συμφωνώ απόλυτα

2. Προωθώ τις ιδέες μου έτσι ώστε και οι άλλοι αν θελήσουν να τις χρησιμοποιήσουν στην εργασία τους.

Διαφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

Συμφωνώ απόλυτα

3. Ερευνώ και βρίσκω τρόπους να εφαρμόσω τις νέες μου ιδέες.

Διαφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

Συμφωνώ απόλυτα

4. Αναπτύσσω σχέδια και προγράμματα για να πραγματοποιήσω τις ιδέες μου.

Διαφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

Συμφωνώ απόλυτα

5. Δοκιμάζω καινούριες ιδέες στην εργασία μου.

Διαφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

Συμφωνώ απόλυτα

Δ. Ατομική Δημιουργικότητα

Διατυπώσεις*

1. Διαφωνώ απόλυτα

2. Διαφωνώ

3. Αναποφάσιστος/η

4. Συμφωνώ

5. Συμφωνώ απόλυτα

1. Επιδεικνύω δημιουργικότητα στον εργασιακό μου χώρο όταν μου δίνεται η ευκαιρία.

Διαφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

Συμφωνώ απόλυτα

2. Συχνά έχω καινούριες ιδέες, προκειμένου να ολοκληρώσω με επιτυχία την εργασία μου.

Διαφωνώ απόλυτα

1

- ο 2
- ο 3
- ο 4
- ο 5

Συμφωνώ απόλυτα

3. Συχνά επινοώ δημιουργικές λύσεις στα ανακύπτοντα προβλήματα.

Διαφωνώ απόλυτα

- ο 1
- ο 2
- ο 3
- ο 4
- ο 5

Συμφωνώ απόλυτα

Ε. Οργανωσιακό Κλίμα

Διατυπώσεις*

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Αναποφάσιστος/η
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

1. Ο ηγέτης μου αναθέτει υπεύθυνη αρμοδιότητα.

Διαφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

Συμφωνώ απόλυτα

2. Ο ηγέτης μου με ενθαρρύνει να αναλάβω πρωτοβουλία.

Διαφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

Συμφωνώ απόλυτα

3. Ο ηγέτης μου με ακούει.

Διαφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

Συμφωνώ απόλυτα

4. Επιτρέπεται στους εργαζομένους να επιλύσουν το ίδιο πρόβλημα

με διαφορετικούς τρόπους.

Διαφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

Συμφωνώ απόλυτα

5. Μαθαίνω καινούρια πράγματα στην εργασία μου.

Διαφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

Συμφωνώ απόλυτα

6. Αξίζει να αφιερώσω χρόνο για να μάθω καινούριους τρόπους διεκπεραίωσης της εργασίας μου.

Διαφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

Συμφωνώ απόλυτα

7. Αποκτώ καινούρια γνώση όταν αυτό είναι απαραίτητο.

Διαφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

Συμφωνώ απόλυτα

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!