



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
TECHNICAL UNIVERSITY
OF CRETE

Ανοιχτή καινοτομία σε δημόσιους οργανισμούς

Μαρία Κωνσταντίνου

Διοίκηση Επιχειρήσεων
Master in Business Administration
(MBA)

Επιβλέπων Καθηγητής: Dr. Ευάγγελος Γρηγορούδης
Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης
Πολυτεχνείο Κρήτης

Χανιά, Κρήτη

4 Ιουλίου 2022

Η ανοικτή καινοτομία, τόσο ως έννοια όσο και ως πρακτική εφαρμογή έχει γνωρίσει σημαντική ανάπτυξη και απασχολεί την ακαδημαϊκή κοινότητα, όπως επίσης και τους φορείς άσκησης πολιτικής και λήψης αποφάσεων . Η εξέλιξη της ανοικτής καινοτομίας έχει οδηγήσει σε σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες χρησιμοποιούν τις εισροές της γνώσης για την επιτάχυνση της εσωτερικής και εξωτερικής καινοτομίας, ενώ οι δημόσιοι οργανισμοί αναζητούν εδώ και καιρό νέους τρόπους για να ενισχύσουν τις οργανωτικές επιδόσεις, να επιφέρουν οργανωτικές αλλαγές και να προωθήσουν καινοτομίες. Ενώ οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν ξεκινήσει διαρκείς προσπάθειες διοικητικής μεταρρύθμισης, η αποτελεσματικότητα και η υιοθέτηση τέτοιων μεταρρυθμίσεων δεν έχει εξεταστεί επαρκώς.

Σκοπός της παρούσας βιβλιογραφικής διπλωματικής είναι να διερευνήσει την ανοικτή καινοτομία στους δημόσιους οργανισμούς. Δεδομένης της σημασίας της καινοτομίας για τον δημόσιο τομέα, η μελέτη επιδιώκει να αναδείξει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην υιοθέτηση και τη χρήση της ανοικτής καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς, όπως επίσης και στα εμπόδια που καταγράφονται στην εφαρμογή της ανοικτής καινοτομίας. Τα παραπάνω διαπιστώνονται σε τρία επίπεδα εφαρμογής της ανοικτής καινοτομίας: την σύνδεση μεταξύ δημοσίων οργανισμών, την σύνδεση δημοσίου με τους πολίτες και την σύνδεση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Στην εργασία έγινε συστηματική ανασκόπηση βιβλιογραφίας, με συμπερίληψη σχετικών μελετών από όλον τον κόσμο. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας, η ανοικτή καινοτομία έχει την δυνατότητα να επαναπροσδιορίσει τους στόχους των δημοσίων οργανισμών σε σχέση με τους πολίτες και να διαμορφώσει ένα νέο πλαίσιο συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα. Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή της ανοικτής καινοτομίας χρειάζεται ενίσχυση του ψηφιακού περιβάλλοντος, μεγαλύτερη ενεργοποίηση των τοπικών αρχών και των δημόσιων φορέων αλλά και ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών.

! . ž ž ž !
"

5VghUW

Open innovation, both as a concept and as a practical application, has experienced significant growth and is a major concern for the academic community, as well as for policy and decision makers. The evolution of open innovation has led to important insights into how companies use knowledge inputs to accelerate internal and external innovation, while public organizations have long been looking for new ways to enhance organizational performance, bring about organizational change and drive innovation. While governments around the world have embarked on sustained efforts at administrative reform, the effectiveness and uptake of such reforms has not been sufficiently examined.

The purpose of this literature thesis is to explore open innovation in public organizations. Given the importance of innovation for the public sector, the study seeks to highlight the factors that contribute to the adoption and use of open innovation in public organizations, as well as the barriers to the implementation of open innovation. These can be identified at three levels of the implementation of open innovation: the connection between public organizations, the connection between public and citizens and the connection between public and private sectors.

In the paper, a systematic literature review was conducted, including relevant studies from around the world. According to the research findings, open innovation has the potential to redefine the objectives of public organizations in relation to citizens and to formulate a new framework for cooperation with the private sector. For open innovation to be effective, the digital environment needs to be strengthened, local authorities and public bodies need to be more active and citizens need to be more involved.

?Ynk cfXg CdYb]bbcj U]cbž di V]W UXa]b]ghU]cbž W]nYb dU]WdU]cbž di V]W]b]gh]cbg"

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμότατα τον κ. Γρηγορούδη Ευάγγελο, επιβλέποντα καθηγητή μου και καθηγητή στην Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης σε θέματα διαχείρισης διαδικασιών ποιότητας, που με υπομονή και κατανόηση με βοήθησε να φέρω σε πέρας αυτή την εργασία δείχνοντάς εμπιστοσύνη στις ικανότητές μου. Η συνεργασία μας ήταν άψογη και θα θυμάμαι πάντα τον καθαρό του λόγο, που με σαφήνεια και στοχευμένα με καθοδήγησε δημιουργώντας ένα άψογο κλίμα συνεργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Ζοπουνίδη Κωνσταντίνο, Καθηγητή Χρηματοοικονομικής Διοίκησης και Διευθυντής του Εργαστηρίου Συστημάτων Χρηματοοικονομικής Διοίκησης και τον κύριο Ατσαλάκη Γεώργιο, Αναπληρωτή Καθηγητή στη Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης για τη συμμετοχή τους στην εξέταση και αξιολόγηση αυτής της εργασίας. Είχα την τιμή να είμαι σπουδάστρια τους και οφείλω να τους ευχαριστήσω για τις γνώσεις που αποκόμισα από την διδασκαλία τους.

Ευχαριστώ τον σύζυγό μου Βρανάκη Μιχάλη για την στήριξή του και τον γιόκα μου, Μανόλη που με υπομονή και περίσσεια ωριμότητα για τα 6 του χρόνια, μου χάρισε τις ώρες του παιχνιδιού του για να κάτσει δίπλα μου και να διαβάσουμε παρέα. Εύχομαι να είμαι ένα καλό πρότυπο που, αν θελήσει και αυτός θα μιμηθεί.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ το οφείλω στους γονείς μου. Στην μητέρα μου που με βοήθησε στις απαιτήσεις της καθημερινότητας και στον μπαμπά μου, που αν και δεν είναι κοντά μας πια, ακόμα έχω στα αυτιά μου τα λόγια του να μου λένε ότι «γηράσκω αεί διδασκόμενος» και ποτέ να μην εγκαταλείπω άσχετα αν δεν φτάσω πρώτη στον προορισμό. Το ταξίδι έχει σημασία !

Ήταν μια δύσκολη περίοδος η περίοδος της πανδημίας, που θα θυμάμαι όμως με πολύ αγάπη, γιατί πρόλαβα και γνώρισα υπέροχους ανθρώπους. Ανθρώπους που με φώτισαν. Ανθρώπους που ήταν δίπλα μου, αλλά μακριά μου. Ανθρώπους που μεσω μιας πλατφορμας διδασκαλιας και μιας πλατφόρμας κοινωνικής δικτύωσης, κατάφεραν να κάνουν την περιεργη αυτή καθημερινότητα ενδιαφερουσα μα και χαρούμενη. Ευχαριστώ σας !

	III
	j II
	1 I
	1 III
%	%
1.1 Προβληματική της έρευνας	1
1.2 Σκοπός και δομή της εργασίας	4
&)
2.1 Ανοικτή καινοτομία	5
2.2 Σύγκριση ανοικτής και κλειστής καινοτομίας	9
2.3 Παραδείγματα ανοικτής καινοτομίας	13
'	%
3.1 Ηλεκτρονική Δημοκρατία - Διακυβέρνηση - Συμμετοχή	15
3.2 Διατομεακή μη-ψηφιακή ανοικτή καινοτομία - Διατομεακές συνεργασίες φορέων	19
3.3 Παραδείγματα ανοικτής καινοτομίας στο δημόσιο τομέα	20
(')
4.1 Έτη δημοσίευσης άρθρων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα	37
)	(\$
5.1 Γενικά ευρήματα και διαπιστώσεις	40
5.2 Μη-ψηφιακή ανοικτή καινοτομία - διατομεακές συνεργασίες	41
5.3 Ψηφιακή ανοικτή καινοτομία σε διατομεακές συνεργασίες φορέων / οργανισμών δημοσίου	44
5.4 Μη-ψηφιακή ανοικτή καινοτομία δημοσίου και πολιτών	45
5.5 Ψηφιακή ανοικτή καινοτομία δημοσίου και πολιτών	47
5.6 Ανοικτή καινοτομία δημοσίου - ιδιωτικού τομέα	47
5.7 Εμπόδια στον μετασχηματισμό της ανοικτής καινοτομίας	48
5.7.1 Ανοικτή καινοτομία μεταξύ φορέων / οργανισμών δημοσίου	48

5.7.2	Ανοικτή καινοτομία δημοσίου – πολιτών	50
5.7.3	Ανοικτή καινοτομία δημοσίου – ιδιωτικού τομέα	54
5.8	Άρση εμποδίων στον μετασχηματισμό της ανοικτής καινοτομίας	55
5.8.1	Πολιτική δέσμευση και ενεργοποίηση διαμεσολαβητών ανοικτής καινοτομίας	56
5.8.2	Ιεραρχική δέσμευση	56
5.8.3	Ενίσχυση πολιτών και επιβράβευση	57
5.8.4	Χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης στον δημόσιο τομέα	58
5.8.5	Σχεσιακές συμβάσεις και κανόνες για την διαχείριση των έργων και των δεδομένων	60

*

* &

2.1	Κλειστή Καινοτομία. Πηγή: Bigliardi κ.ά. (2012)	12
2.2	Ανοικτή Καινοτομία. Πηγή: Bigliardi κ.ά. (2012)	12
3.1	Θετικά αποτελέσματα διαδημοτικής συνεργασίας. Πηγή: Carini κ.ά. (2018)	19
3.2	Συνέργια καινοτομίας και αξιοποίησης	21
4.1	Διάγραμμα ροής PRISMA	38
4.2	Έτος δημοσίευσης άρθρων που περιλαμβάνονται στη συστηματική ανασκόπηση	39
5.1	Η διαδικασία διαχείρισης της εθελοντικής διαδημοτικής συνεργασίας. Πηγή: Tej κ.ά. (2021)	42
5.2	Θετικά αποτελέσματα διαδημοτικής συνεργασίας. Πηγή: Carini κ.ά. (2018)	43
6.1	Βαθμολογία Ελλάδα στο European Innovation Scoreboard. Πηγή: European Commission (2021, σελ. 47)	64
6.2	Επένδυση κρατικού προϋπολογισμού για Έρευνα και Ανάπτυξη Ευρωπαϊκών Κρατών. Πηγή: European Commission. Statistical Office of the European Union. (2019)	65

2.1 Αντίθετες αρχές κλειστής και ανοικτής καινοτομίας. Πηγή: H. W. Chesbrough (2003, σελ. 46)	11
3.1 Εφαρμογή ανοικτής καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς χωρών (Clark κ.ά., 2013)	22
5.1 Εργαλεία ηλεκτρονικής συμμετοχής πολιτών στο δημόσιο	51

%

%%

Η δημόσια διοίκηση είναι σημαντικός παράγοντας στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη της χώρας, καθώς ενεργοποιεί τα θεσμικά πλαίσια και μηχανισμούς στήριξης, λειτουργίας και ελέγχου οικονομικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων σε θεσμικό και περιφερειακό και τοπικό επίπεδο της χώρας.

Η δημόσια διαχείριση δεν είναι και δεν μπορεί να είναι στατική αλλά πρέπει να είναι δυναμική και να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, να εξελίσσεται και να αναπτύσσει τη δράση του στο περιβάλλον.

Είναι συνεπώς αναγκαίο να εκσυγχρονιστεί η δημόσια διοίκηση, να ανασυγκροτηθεί και να αποκατασταθεί. Η επείγουσα ανάγκη για διοικητική μεταρρύθμιση πηγάζει από τη συνείδηση όλων ότι ο τρέχων τρόπος οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης είναι ένας σημαντικός περιοριστικός παράγοντας για την οικονομική πρόοδο και ανάπτυξη καθώς και για την κοινωνική συνοχή της χώρας.

Η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης είναι αναγκαία, όχι μόνο λόγω των αδυναμιών που εντοπίζονται στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται αυτή τη στιγμή η δημόσια διοίκηση, αλλά κυρίως επειδή η δημόσια διοίκηση είναι μια δυναμική έννοια, η οποία πρέπει να προσαρμοστεί με βάση τις ανάγκες που προκύπτουν, και, επίσης, με βάση τις αλλαγές που καταγράφονται στις απαιτήσεις των πολιτών (Barzelay, 2002; Stillman, 2010). Όπως σημειώνεται από τον Anderson (2015), οι δημόσιες πολιτικές προκύπτουν ως απάντηση στα πολιτικά αιτήματα.

Σε αυτή τη βάση, η διοικητική μεταρρύθμιση έθεσε μια σειρά αξιών όπως η νομιμότητα και η λογοδοσία, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα (Denhardt, 2015), καθώς και η συμμετοχή και το άνοιγμα, που διασφαλίζουν τη διαφάνεια.

Αναμφίβολα, σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, έχει διαμορφωθεί μια κοινή πεποίθηση ότι για να αναπτυχθεί κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά μια χώρα πρέπει να έχει μια δημόσια διοίκηση ικανή να ακούει και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές της εποχής, η οποία να βρίσκεται

στο επίκεντρο των εξελίξεων και να προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε εποχής.

Το υπάρχον σύστημα διοίκησης κρίνεται ως υπερβολικά πολύπλοκο, έχοντας, όπως το θέτει ο Καρκατσούλης μια «ρυθμιστική πλημμυρίδα» (Καρκατσούλης (2011), σελ. 190), όπου ο κάθε οργανισμός λειτουργεί, ουσιαστικά, μόνος του, θέτοντας κανόνες που αφορούν μόνο τον ίδιο και καθορίζοντας ελέγχους ώστε να μην αμφισβητηθούν οι οργανωτικές δομές που έχουν καθοριστεί (OECD Publishing, 2017), χωρίς να εξετάζει εάν οι εν λόγω δομές, οι κανόνες και οι έλεγχοι είναι λειτουργικοί. Όμως, γίνεται πλέον εμφανές ότι κανείς - είτε άνθρωπος, είτε οργανισμός, είτε δομή - δεν λειτουργεί μεμονωμένα. Στην πράξη, τόσο οι άνθρωποι όσο και οι οργανισμοί σχηματίζουν δίκτυα και λειτουργούν εντός τους (Castells, 2000) ενώ η διακυβέρνηση / διοίκηση των οργανισμών ποτέ δεν είναι γραμμική, αλλά αντιθέτως είναι πολυεπίπεδη, καθώς η εξουσία κατανέμεται μεταξύ πολλών επιπέδων διακυβέρνησης τόσο κάθετα -δηλαδή μεταξύ ιεραρχικών επιπέδων- όσο και οριζόντια, δηλαδή μεταξύ πολλών διαφορετικών προσώπων και φορέων. Έτσι, πλέον αναγνωρίζεται ότι υπάρχουν πολλοί αλληλεπιδρώντες στην λήψη και την εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης (Piattoni, 2009) όπως επίσης αναγνωρίζεται ότι υπάρχουν πολλοί αλληλεπιδρώντες στον έλεγχο του τρόπου εκτέλεσης των αποφάσεων και στα αποτελέσματά τους.

Άρα, προκύπτει η αναγκαιότητα σχεδιασμού και υλοποίησης μιας νέας φιλοσοφίας διοίκησης, όπου θα αναγνωρίζεται ότι, εν τοις πράγμασι ο κάθε οργανισμός είναι -τυπικά ή άτυπα- διασυνδεδεμένος, ότι η διοίκησης του κάθε οργανισμού είναι πολυεπίπεδη και πολυκεντρική (Cairney κ.ά., 2019).

Ο τομέας της ανοικτής καινοτομίας (Open Innovation) έχει γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία έτη και έχει απασχολήσει την επιστημονική κοινότητα (H. Chesbrough & Bogers, 2014; Dahlander & Gann, 2010; Randhawa κ.ά., 2016) οδηγώντας σε σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες χρησιμοποιούν τις εισροές της γνώσης για την επιτάχυνση της εσωτερικής και εξωτερικής καινοτομίας.

Ο όρος «ανοικτή καινοτομία» επινοήθηκε από τον H. W. Chesbrough (2003), ο οποίος ανέδειξε διάφορους παράγοντες που οδήγησαν σε πιο ανοικτά μοντέλα καινοτομίας. Πρακτικά, η ανοικτή καινοτομία ορίστηκε ως ένα μοντέλο για τη διαχείριση της καινοτομίας στο οποίο οι οργανισμοί ανοίγουν τις διαδικασίες καινοτομίας τους και συνδυάζουν εσωτερικά και εξωτερικά αναπτυγμένες ιδέες και τεχνολογίες για να δημιουργήσουν αξία. Σύμφωνα με τους Gassmann και Enkel (2004), υπάρχουν τρία διαφορετικά είδη ανοικτής καινοτομίας: (1) η διαδικασία από έξω προς τα μέσα, η οποία επικεντρώνεται στην επέκταση της βάσης γνώσεων των οργανισμών μέσω της ενσωμάτωσης εξωτερικών πόρων από άλλους οργανισμούς και πελάτες σε καινοτόμες διαδικασίες, (2) η διαδικασία από μέσα προς τα έξω, η οποία επικεντρώνεται

στην τοποθέτηση ορισμένων από τα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού έξω από τα τείχη του, π.χ. βάζοντας το δικαίωμα πνευματικής ιδιοκτησίας του οργανισμού να διαχειρίζεται από άλλους οργανισμούς, και (3) η συνδεδεμένη διαδικασία, η οποία συνδυάζει τις δύο προηγούμενες διαδικασίες μέσω συμμαχιών με συμπληρωματικές εταιρείες που συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία.

Οι διαδικασίες ανοικτής καινοτομίας φαίνονται απολύτως προσαρμοσμένες σε ένα πλαίσιο του δημόσιου τομέα όπου δεν υπάρχουν ιδιαίτερες ανταγωνιστικές ανησυχίες σχετικά με την ανταλλαγή πληροφοριών (Mergel, 2018). Οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα μπορούν να επωφεληθούν από την ανοικτή καινοτομία, αντιμετωπίζουν την πρόκληση να σκεφτούν προσεκτικά το βαθμό στον οποίο είναι συνετό να μοιραστούν πληροφορίες, ικανότητες και άλλους πόρους με άλλους οργανισμούς σε καινοτόμες διαδικασίες για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (K. Lee & Yoo, 2019). Αντιθέτως, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα ενθαρρύνονται συχνά να ανταλλάσσουν πληροφορίες προκειμένου να βελτιωθούν οι διαδικασίες και οι υπηρεσίες τους. Σε μια εποχή όπου τα δημόσια οικονομικά βρίσκονται υπό πίεση και ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει περίπλοκες προκλήσεις, είναι προφανές ότι ο δημόσιος τομέας θα μπορούσε να βελτιωθεί, μέσα από την συνεργατική καινοτομία.

Υπάρχουν επαρκή στοιχεία, που προέρχονται από έρευνες καινοτομίας στον δημόσιο τομέα και συνεντεύξεις γνωστικών δοκιμών με διευθυντές του δημόσιου τομέα, για την ανάπτυξη ενός πλαισίου μέτρησης της καινοτομίας του δημόσιου τομέα. Η πολιτική στήριξης της καινοτομίας του δημόσιου τομέα απαιτεί την κατανόηση του πώς καινοτομούν οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα και πώς μπορεί να επηρεάσει μια στρατηγική προσέγγιση διαχείρισης της καινοτομίας τα είδη των καινοτομιών που αναπτύσσονται (Arundel κ.ά., 2019). Όπως υπογραμμίζουν οι Bekkers και Tummers (2018), η καινοτομία στον δημόσιο τομέα βρίσκεται ψηλά στην ατζέντα των πολιτικών, των δημοσίων υπαλλήλων, και των κοινωνικών οργανώσεων. Η προσοχή αυτή στην πράξη αντικατοπτρίζεται από έναν αυξανόμενο αριθμό επιστημονικών άρθρων. Ωστόσο, δεδομένης της διαφορετικής δομής του δημόσιου τομέα από τον ιδιωτικό, η καινοτομία θεωρείται ως μια ανοικτή διαδικασία συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων οργανισμών στο πλαίσιο μίας μετατόπισης προς ανοικτές και συνεργατικές προσεγγίσεις. Συνεπώς, οι μελετητές που ενδιαφέρονται για την καινοτομία θα πρέπει να συνδέσουν την έρευνά τους και με άλλα ζητήματα όπως τη διακυβέρνηση του δικτύου, ή την ηγετική και τη σχεδιαστική σκέψη.

Οι δημόσιοι οργανισμοί αναζητούν εδώ και καιρό νέους τρόπους για να ενισχύσουν τις οργανωτικές επιδόσεις και το ηθικό των εργαζομένων, να επιφέρουν οργανωτικές αλλαγές και να προωθήσουν καινοτομίες. Ενώ οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν ξεκινήσει διαρκείς προσπάθειες διοικητικής μεταρρύθμισης, η αποτελεσματικότητα και η υιοθέτηση τέτοιων μεταρρυθμίσεων δεν έχει εξεταστεί επαρκώς (Hameduddin κ.ά., 2020). Υπό το πρίσμα αυτό, η

σημαντικότητα της εργασίας έγκειται στην προσπάθεια συνολικής εξέτασης του ερευνητικού ζητήματος παραθέτοντας τα πλεονεκτήματα της ανοικτής καινοτομίας στον δημόσιο τομέα αλλά και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι οργανισμοί κατά τη διαδικασία αυτή.

%&

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι η διερεύνηση της ανοικτής καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς. Δεδομένης της σημασίας της καινοτομίας για τον δημόσιο τομέα, η μελέτη επιδιώκει να αναδείξει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην υιοθέτηση και τη χρήση της ανοικτής καινοτομίας στο δημόσιο τομέα.

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο τίθεται εισαγωγικά το ζήτημα της εργασίας, όπου παρουσιάζεται η προβληματική και το πλαίσιο της έρευνας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο καταγράφεται η έννοια και η λειτουργία της ανοικτής καινοτομίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια, το περιεχόμενο και η σημασία της ανοικτής καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, ενώ υπογραμμίζεται ο ρόλος της ηλεκτρονικής δημοκρατίας και ηλεκτρονικής συμμετοχής ως κεντρικός πυλώνας της δημόσιας ανοικτής καινοτομίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο καταγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αποτυπώνονται τα ευρήματα της έρευνας.

Στο έκτο και τελικό κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα και προτείνονται μέτρα ενίσχυσης της ανοικτής καινοτομίας του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα.



&%

Την τελευταία δεκαετία, πολλές έννοιες έχουν επισημανθεί σχετικά με την καινοτομία και μία από αυτές είναι η "Ανοικτή καινοτομία".

Αρχικά, η ανοικτή καινοτομία ορίστηκε ως ένα μοντέλο για τη διαχείριση της καινοτομίας στο οποίο οι οργανισμοί ανοίγουν τις διαδικασίες καινοτομίας τους και συνδυάζουν ιδέες και τεχνολογίες που έχουν αναπτυχθεί τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού για να δημιουργήσουν αξία (H. Chesbrough & Crowther, 2006).

Υπάρχουν τρία διαφορετικά είδη ανοικτής καινοτομίας (Gassmann & Enkel, 2004):

- Η εξωτερική διαδικασία επικεντρώνεται στην επέκταση της βάσης γνώσης των οργανισμών μέσω της ενσωμάτωσης εξωτερικών πόρων από άλλους οργανισμούς και πελάτες σε καινοτόμες διαδικασίες.
- Η διαδικασία εκ των έσω επικεντρώνεται στην τοποθέτηση ορισμένων περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού έξω από τα δικά του τείχη, π.χ. θέτοντας το δικαίωμα πνευματικής ιδιοκτησίας του οργανισμού σε εργασία από άλλους οργανισμούς (συνήθως δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας που δεν αξιοποιούνται από τον οργανισμό).
- Η συζευγμένη διαδικασία συνδυάζει τις δύο παραπάνω διαδικασίες

Ο H. W. Chesbrough (2003), ορίζει αυτή την ανοικτή καινοτομία ως παράδειγμα που προδιαθέτει, ότι οι επιχειρήσεις μπορούν και πρέπει να συνεργαστούν χρησιμοποιώντας εξωτερικές και εσωτερικές ιδέες και μαθήματα στην αγορά, προκειμένου να βελτιώσουν και να προωθήσουν την τεχνολογία τους.

Αυτή η συνεργασία θεωρείται ως δίκτυο αξίας (C. M. Christensen & Rosenbloom, 1995; Morgan κ.ά., 2010), ή ως οικοσύστημα (Adner, 2006; Iansiti & Levien, 2004). Η υιοθέτηση της ανοικτής καινοτομίας αποτελεί ένα σημαντικό βήμα για την επίτευξη ουσιαστικής προόδου σε

μια στρατηγική για την καινοτομία μιας χώρας ή μιας περιφέρειας, επιτρέποντας στη γνώση να κινείται γρήγορα, αξιόπιστα, παρέχοντας λύσεις, αποτελεσματικότητα και ταχύτητα, με την συμμετοχή των πολιτών, άμεσα ή μέσω των εκπροσώπων τους, να αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη λειτουργία της.

Τα εργαλεία καινοτομίας και ανάπτυξης είναι οι νέες τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας καθώς και τα νέα εταιρικά μοντέλα και οι νέες ανασχεδιασμένες οργανωτικές δομές. Η υποστήριξη καινοτομιών από τον δημόσιο τομέα σε όλα τα επίπεδα (τοπικό, περιφερειακό, εθνικό) είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση των μεγάλων προκλήσεων. Επιπλέον, ένας νέος καινοτόμος δημόσιος τομέας είναι επίσης πολύ σημαντικός για την αύξηση της παραγωγικότητας, της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, τη βελτίωση των δομών και την ικανοποίηση των εργαζομένων και των πολιτών. Μέχρι σήμερα, η ανάπτυξη της καινοτομίας που βασίζεται σε εταιρικά παραδείγματα, έχει ερευνηθεί κυρίως από τον ιδιωτικό τομέα. Το έργο των Feller κ.ά. (2011), αποτελεί μια σημαντική εξέλιξη και εξαίρεση. Η προτεινόμενη έρευνα, επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ενός ανοικτού παραδείγματος καινοτομίας με την ίδια μεθοδολογία που εστιάζει στην σύμπραξη δημόσιου - ιδιωτικού τομέα, μέσω της οποίας επιχειρείται η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα για την υλοποίηση έργων ή την παροχή υπηρεσιών, με στόχο όχι μόνο την εγγύηση πρόσθετων πόρων, αλλά και την αξιολόγηση προς όφελος των πολιτών, την τεχνογνωσία και το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει, τις δυνατότητες που καινοτομεί και τη διαχείριση αποτελεσματικών πολύπλοκων έργων.

Ξεκινώντας από τη δεκαετία του 1980, η παγκόσμια τάση ήταν η επανεξέταση του ρόλου του κράτους στις εθνικές οικονομίες. Αυτό προήλθε από την Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική στις αναδυόμενες οικονομίες της Νότιας Ασίας και της Αφρικής ως συνοδευτικό της αναπτυξιακής βοήθειας. Το δεύτερο στοιχείο ήταν η επανεκτίμηση του ρόλου της δραστηριότητας του ιδιωτικού τομέα στην καινοτομία στις πιο επιτυχημένες οικονομίες και η συνειδητοποίηση ότι η καινοτομία δεν συνδέεται μόνο με τη δημόσια έρευνα και ανάπτυξη αλλά ήταν μια δραστηριότητα που διανέμεται σε ολόκληρη την οικονομία.

Οι πιο επιτυχημένες χώρες είναι εκείνες όπου τα πυκνά δίκτυα αλληλεπίδρασης στήριξαν ένα εθνικό σύστημα καινοτομίας (Freeman, 1995b). Αυτή η ιδέα ενός εθνικού συστήματος καινοτομίας προσαρμόστηκε για να διερευνήσει τη διαδικασία καινοτομίας στην γενική οικονομική ανάπτυξη (Hall κ.ά., 2002; Hall & Dijkman, 2006; Hall κ.ά., 1998). Για ορισμένους συγγραφείς, η καινοτομία αφορά την πρακτική εφαρμογή και εμπορευματοποίηση ιδεών ή εφευρέσεων. Έτσι η έννοια της καινοτομίας αναφέρεται στη νέα ιδέα, η εφεύρεση είναι το νέο τεχνούργημα (κυρίως ένα προϊόν ή μια διαδικασία) και η εκμετάλλευση είναι η διαδικασία ώστε ολοκληρωθεί η καινοτομία μέσω της εμπορευματοποίησης (Albors-Garrigos, 2009). Η προέλευση των καινοτομιών δεν είναι μόνο τα δίκτυα αλλά και οι εργαζόμενοι, οι χρήστες και οι πελάτες (Hartmaakorpi &

Melkas, 2012; Nilsen & Ellström, 2012).

Ως εκ τούτου, η Ολλανδία, δημιουργώντας και χρησιμοποιώντας τον όρο «κοινωνική καινοτομία» αναφέρεται σε νέες ιδέες που λειτουργούν στην επίτευξη κοινωνικών στόχων με μία ευρύτερη έννοια. Η κοινωνική καινοτομία θεωρείται ένα όχημα δημιουργίας κοινωνικής αλλαγής που σχετίζεται με μια καλύτερη ποιότητα ζωής, που αναπτύσσει λύσεις και προσεγγίσεις σε διάφορα σύνολα προβλημάτων. Ορισμένοι ερευνητές επικεντρώνονται στις κοινωνικές συνέπειες της καινοτομίας και τονίζουν το γεγονός ότι η κοινωνική καινοτομία στοχεύει στην ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών ή στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων (C. M. Christensen κ.ά., 2006; Mulgan κ.ά., 2007; Pot & Vaas, 2008), που συχνά δεν περιλαμβάνει μόνο νέες ιδέες, αλλά την ανακατασκευή και επαναχρησιμοποίηση υφιστάμενων ιδεών (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2021). Η κοινωνική καινοτομία αφορά ουσιαστικά τα δίκτυα σχέσεων και τις διαδικασίες συνεργασίας γύρω από νέες ιδέες που ικανοποιούν τις ανεκπλήρωτες ανάγκες (Murray κ.ά., 2010). Ευρύτερη έννοια, η κοινωνική καινοτομία είναι απαραίτητη για την επίλυση των πολύπλοκων κοινωνικών οικολογικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο κόσμος. Πιο οριστικά, η κοινωνική καινοτομία προσανατολίζεται στην αλλαγή σε συστημικό επίπεδο (Pekkarinen, 2011; Pol & Ville, 2009; Westley & Antadze, 2010) Αυτές οι αλλαγές θα μπορούσαν να σχετίζονται με διαδικασίες, υπηρεσίες, δομές, μεθόδους οργάνωσης, προσωπικό και τεχνολογία (Saranummi κ.ά., 2005).

Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι υπάρχουν διαφορετικές τυπολογίες καινοτομίας (Albors-Garrigos, 2009):

- καινοτομία προϊόντων, η οποία αφορά την ανάπτυξη ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος.
- καινοτομία διαδικασιών, η οποία αντικατοπτρίζει αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης.
- οργανωτική καινοτομία, η οποία αφορά τις αλλαγές στην οργανωτική δομή και μπορεί να παραπέμπει σε νέο τμήμα επιχειρήσεων.
- καινοτομία στη διαχείριση, η οποία μπορεί να αφορά, για παράδειγμα, την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας και
- Εμπορική καινοτομία μάρκετινγκ, η οποία αφορά την καινοτομία στις στρατηγικές μάρκετινγκ.

Το επίκεντρο της καινοτομίας πρέπει να είναι η μετάβαση από μια προσέγγιση με επίκεντρο το προϊόν σε μια εστίαση στην καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων, από την οποία προέρχεται το προϊόν (Prahalad, 2012). Συνεργασία σημαίνει πολύ περισσότερα από μια απλή συνεργασία: ουσιαστικά σημαίνει την αλληλεπίδραση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η επικοινωνία

είναι βασική, για σκοπούς ανταλλαγής πληροφοριών, συντονισμού μεταξύ δράσεων, οικοδόμησης σχέσεων και δημιουργίας αίσθησης συνεργασίας (de Moor, 2010). Οι κοινωνικές καινοτομίες μπορεί να είναι μια νέα υπηρεσία, πρωτοβουλία ή οργανισμός ή, εναλλακτικά, μια ριζικά νέα προσέγγιση στην οργάνωση και την παροχή υπηρεσιών. Οι κοινωνικές καινοτομίες μπορούν επίσης να εξαπλωθούν με τη μορφή ιδεών, αξιών, λογισμικού, εργαλείων και συνηθειών.

Συνεπώς, έχει αναγνωριστεί ότι οι συνεισφορές των χρηστών / πελατών στην καινοτομία έχουν θετικές επιπτώσεις στις δραστηριότητες καινοτομίας των οργανισμών (Alam, 2002; Jeppesen & Molin, 2003; Von Hippel, 2005). Υπάρχουν ερευνητικά αποτελέσματα που δείχνουν ότι η συμμετοχή των χρηστών δημιουργεί πολύτιμες ιδέες, επιταχύνει τη διαδικασία καινοτομίας και υποστηρίζει τη διάδοση των καινοτομιών, σε σύγκριση με τις παραδοσιακές δραστηριότητες καινοτομίας (Alam, 2006; Von Hippel, 2005). Σύμφωνα με τους Hennala κ.ά. (2012), οι χρήστες των υπηρεσιών θεωρούν σημαντικό να έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν στην ανάπτυξη δημόσιων υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα δείχνουν επίσης ότι η διάθεση των χρηστών προς τη δυνατότητα συμμετοχής τους στην ανάπτυξη υπηρεσιών είναι ενθουσιώδης και υπεύθυνη και υπάρχουν έξι ορατές προκλήσεις για τη συμμετοχή των χρηστών του δημόσιου τομέα, δηλαδή:

- Δημιουργία πεδίων συμμετοχής με εύκολη πρόσβαση για τους κατοίκους του δήμου, βασισμένες σε μεθοδολογικές λύσεις που εμπλουτίζουν την καινοτομία εξυπηρέτησης πελατοκεντρικών υπηρεσιών.
- Αύξηση εμπιστοσύνης των κατοίκων στη σημασία της συμμετοχής τους και ενίσχυση του ρόλου τους στην ανάπτυξη των υπηρεσιών με βάση το αντικείμενο και τη συνεργασία τους.
- Η θέληση και η ικανότητα των αρχών να παράγουν πληροφορίες από κοινού.
- Η θέληση και η ικανότητα των αρχών να κατανοήσουν το ρόλο των χρηστών των υπηρεσιών ως πολύτιμου πόρου για την ανανέωση των υπηρεσιών.
- Η κατανόηση και αξιολόγηση των διαφορετικών μορφών συμμετοχικών δραστηριοτήτων καινοτομίας και την κατάλληλη (ή μη-κατάλληλη) χρήση τους σε διαφορετικές καταστάσεις.

Για χρόνια, η λογική της κλειστής καινοτομίας θεωρήθηκε ως αυτονόητη ως ο "σωστός τρόπος" για να φέρει νέες ιδέες στην αγορά και επιτυχημένες εταιρείες, όλες υπό ορισμένους σιωπηρούς κανόνες.

Στο παλιό μοντέλο κλειστής καινοτομίας, οι εταιρείες τηρούσαν την φιλοσοφία ότι η επιτυχής καινοτομία απαιτεί έλεγχο. Με άλλα λόγια, οι εταιρείες πρέπει να παράγουν τις δικές τους ιδέες που θα αναπτύσσονται, θα κατασκευάζονται και θα εμπορεύονται, θα διανέμονται και θα

εξυπηρετούν οι ίδιοι (H. W. Chesbrough, 2003). Αυτή η προσέγγιση απαιτεί αυτοδυναμία, υπό την έννοια ότι εάν ένας οργανισμός επιθυμεί κάτι να γίνει «σωστά» θα πρέπει να το κάνει μόνος του.

&&

Σήμερα, σε πολλούς κλάδους, η λογική που υποστηρίζει μια εσωτερικά προσανατολισμένη, συγκεντρωτική προσέγγιση στην έρευνα και ανάπτυξη έχει καταστεί ξεπερασμένη. Η χρήσιμη γνώση έχει διαδοθεί και οι ιδέες πρέπει να χρησιμοποιούνται με διάχυση. Τέτοιοι παράγοντες δημιουργούν μια νέα λογική ανοιχτής καινοτομίας που αγκαλιάζει εξωτερικές ιδέες και γνώσεις σε συνδυασμό με την εσωτερική έρευνα και ανάπτυξη Αυτή η αλλαγή προσφέρει νέους τρόπους δημιουργίας αξίας (H. W. Chesbrough, 2003).

Σύμφωνα με το μοντέλο της ανοικτής καινοτομίας, οι επιχειρήσεις εμπορευματοποιούν εξωτερικές (καθώς και εσωτερικές) ιδέες με την ανάπτυξη εξωτερικών (καθώς και εσωτερικών) μονοπατιών στην αγορά. Η ανοικτή διαδικασία καινοτομίας επαναπροσδιορίζει το όριο μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός του, καθιστώντας τον οργανισμό πιο πορώδες και ενσωματωμένο σε χαλαρά συνδεδεμένα δίκτυα διαφορετικών παραγόντων, συλλογικά και ατομικά εργάζοντας τη δημιουργία και την εμπορευματοποίηση νέων γνώσεων (Laurson & Salter, 2006). Συγκεκριμένα, οι εταιρείες μπορούν να εμπορευματοποιήσουν εσωτερικές ιδέες μέσω καναλιών εκτός των σημερινών επιχειρήσεων τους, προκειμένου να δημιουργήσουν αξία για τον οργανισμό. Προκειμένου να ανοίξει ο δρόμος για μια ανοικτή καινοτομία, είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να υιοθετήσουν εταιρικά μοντέλα (H. Chesbrough & Schwartz, 2007) που χρησιμοποιούν τόσο εξωτερικές όσο εσωτερικές ιδέες για τη δημιουργία αξίας H. W. Chesbrough (2003), καθορισμένους εσωτερικούς μηχανισμούς κατά σειρά για να επιβεβαιώσετε ένα μέρος αυτής της τιμής. Παρά τη συνεχή σημασία της εσωτερικής συνεργασίας μεταξύ των οργανισμών, όσον αφορά την εξυπηρέτηση των αναγκών των καταναλωτών για προϊόντα και υπηρεσίες, οι οργανισμοί υστερούσαν στην εκμετάλλευση αυτού του τύπου εξωτερικής συνεργασίας όσον αφορά την καινοτομία (J. F. Christensen κ.ά., 2005; Lane & Probert, 2007).

Η καινοτομία, ωστόσο, είναι το αποτέλεσμα του συνδυασμού διαφορετικών συνόλων γνώσεων (Nonaka κ.ά., 2003; Tidd κ.ά., 1997) και η γνώση βρίσκεται συχνά εκτός του οργανισμού (H. W. Chesbrough, 2003; De Wit κ.ά., 2007). Ο (H. W. Chesbrough, 2003), περιγράφει μια αλλαγή παραδείγματος καινοτομίας από ένα κλειστό σε ένα ανοιχτό μοντέλο. Στο ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας οι οργανισμοί εμπορευματοποιούν εξωτερικές αλλά και εσωτερικές ιδέες με την ανάπτυξη εξωτερικών οδών προς την αγορά.

Σε μια οικονομία της γνώσης, είναι σημαντικό να συνδυάζεται η εξωτερική γνώση με την εσωτερική γνώση προκειμένου να αναπτυχθούν νέες ιδέες (H. W. Chesbrough, 2003; Lettl κ.ά., 2006; Von Hippel, 1988). Εάν οι οργανισμοί εγκαταλείψουν τον ενιαίο οργανισμό, οι πλευρικές σχέσεις πέρα από τα όρια γίνονται πιο σημαντικές. Ένα σύστημα καινοτομίας είναι το σύστημα αλληλεπιδράσεων μεταξύ βιομηχανίας, κυβέρνησης και ακαδημαϊκών στη διαδικασία ανάπτυξης, διάδοσης και χρήσης της γνώσης στη διαδικασία καινοτομίας (Freeman, 1995a, 1995b; Nelson, 1993). Ο όρος σύστημα καινοτομίας επισημαίνει το ευρύτερο θεσμικό, κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον στο οποίο λαμβάνουν χώρα οι δραστηριότητες της δημιουργίας γνώσης, της διάχυσης της γνώσης και της εκμετάλλευσης (Lundvall, 2010). Το όριο μεταξύ ενός οργανισμού και του περιβάλλοντος είναι πιο ευμετάβλητο και λιγότερο συμπαγές, επιτρέποντας στην καινοτομία να κινηθεί εύκολα μεταξύ των δύο.

Η ανοιχτή καινοτομία μπορεί να ανακαλύψει νέα τοπία αγοράς, προϊόντων και υπηρεσιών που εκτείνονται πέρα από τις τρέχουσες βασικές επιχειρήσεις των οργανισμών και που θα ήταν δύσκολο να φανταστούν, να ανακαλύψουν ή να αναπτύξουν οι ίδιοι οι μεμονωμένοι οργανισμοί (Almirall & Casadesus-Masanell, 2010). Οι καινοτομίες μπορεί να πωληθούν ως υπηρεσίες ή προϊόντα σε μια αγορά, να προσφερθούν ως δημόσια αγαθά, να ενσωματωθούν σε υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες ή να αναπτυχθούν περαιτέρω για άλλους ιδιωτικούς ή εμπορικούς σκοπούς από ένα μικρότερο υποσύνολο οργανισμών (von Hippel & von Krogh, 2003; West & Gallagher, 2006).

Με την ενσωμάτωση διαφορετικών ειδών στη διαδικασία καινοτομίας, η δημιουργικότητα και η τεχνογνωσία εισάγονται στον οργανισμό. Η δημιουργικότητα, η οποία συνδέεται στενά με τη γνώση (Leonard & Sensiper, 1998), θεωρείται ως σημαντική οργανωτική ικανότητα (Amabile, 2018), πιθανή πηγή οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Woodman κ.ά., 1993) και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Leonard & Straus, 1997). Η δημιουργικότητα που συνδέεται με την καινοτομία παίζει κρίσιμο ρόλο στη διαδικασία καινοτομίας. Αυτό εξηγεί γιατί δίνεται μια αυξανόμενη έμφαση, για παράδειγμα, στις δημιουργικές ικανότητες του ατόμου και στη χρήση τους σε οργανισμούς, και σε κοινωνικό και εθνικό επίπεδο (Himanen, 2009). Για παράδειγμα, στη Φινλανδία η καινοτομία και τελικά η δημιουργικότητα των μεμονωμένων εργαζομένων παρουσιάζεται ως ένας κρίσιμος παράγοντας που συνέβαλε στην οικονομική επιτυχία στο παρελθόν και συνεχίζει να συμβαίνει στο μέλλον.

Συμπερασματικά, όσο μεγαλύτερες είναι οι εσωτερικές δυνατότητες της επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερες είναι οι επιπτώσεις των διαφορετικών εξωτερικών στρατηγικών απόκτησης γνώσης στην απόδοση της καινοτομίας (Vega-Jurado κ.ά., 2009).

Ο πίνακας 2.1 παρουσιάζει τις αντίθετες αρχές κλειστής και ανοιχτής καινοτομίας.

46) &% Αντίθετες αρχές κλειστής και ανοικτής καινοτομίας. Πηγή: H. W. Chesbrough (2003, σελ.

Οι έξυπνοι άνθρωποι στον τομέα μας δουλεύουν για εμάς	Δεν δουλεύουν όλοι οι έξυπνοι άνθρωποι για εμάς, οπότε πρέπει να βρούμε και να αξιοποιήσουμε τη γνώση και την τεχνολογία λαμπρών ατόμων εκτός της εταιρείας μας
Για να επωφεληθούμε από την E & A, θα πρέπει να την δημιουργήσουμε μόνοι μας. Η εξωτερική καινοτομία είναι απειλή, και θα είναι πλεονέκτημα μόνο εάν την αποκτήσουμε.	Η εξωτερική E & A μπορεί να δημιουργήσει σημαντική αξία. Η εσωτερική E & A είναι απαραίτητη για να διεκδικηθεί ένα μέρος αυτής της αξίας
Εάν ανακαλύψουμε κάτι, θα το κρατήσουμε αποκλειστικά δικό μας με στόχο να αντλήσουμε κέρδος	Δεν είναι απαραίτητο να έχουμε δημιουργήσει μια έρευνα για να κερδίσουμε από αυτή.
Εάν είμαστε οι πρώτοι που θα εμπορευματοποιήσουμε την καινοτομία, θα κερδίσουμε	Η δημιουργία ενός καλύτερου επιχειρηματικού μοντέλου είναι σημαντικότερη από το είμαστε οι πρώτοι που εισάγουμε κάτι στην αγορά.
Εάν δημιουργήσουμε τις περισσότερες και τις καλύτερες ιδέες στον κλάδο, θα κερδίσουμε	Εάν χρησιμοποιήσουμε με τον αποδοτικότερο τρόπο τις ιδέες -δικές μας και των άλλων - θα κερδίσουμε.
Πρέπει να ελέγχουμε την πνευματική ιδιοκτησία ώστε οι ανταγωνιστές μας να μην έχουν κέρδος από τις ιδέες μας	Θα πρέπει να επωφελούμαστε από τη χρήση της πνευματικής μας ιδιοκτησίας από άλλους και θα πρέπει να λαμβάνουμε κέρδος από τις ιδέες μας, κάθε φορά που κάποιος προωθεί το δικό μας επιχειρηματικό μοντέλο

Οι Gassmann κ.ά. (2010), υποστηρίζουν ότι υπάρχει πολλή χρήσιμη γνώση εκτός των ορίων των εταιρειών. Αυτή η γνώση είναι χρήσιμη για να ενισχύσει το καινοτόμο δυναμικό των εταιρειών, να μειώσει το κόστος και τον κίνδυνο ανάπτυξης νέων ιδεών και να προσφέρει καλύτερες λύσεις στους πελάτες. Η σημασία της συνεργασίας για τους οργανισμούς υποστηρίχθηκε από τον Porter (1980), ο οποίος πρότεινε ότι η συνεργασία μπορεί να επιτρέψει στους εταίρους να επιτύχουν μια ισχυρότερη θέση μαζί από ό, τι θα μπορούσαν μόνοι τους.

Το ακόλουθο είναι ένα περιγραφικό σχεδιαγράμμα στο οποίο ο εμπνευστής του, H. W. Chesbrough (2003) απεικονίζει στοχευμένα τις διαφορές της κλειστής και ανοικτής καινοτομίας δίνοντας τον χαρακτηρισμό Innovation Fennel (χωνί καινοτομίας).

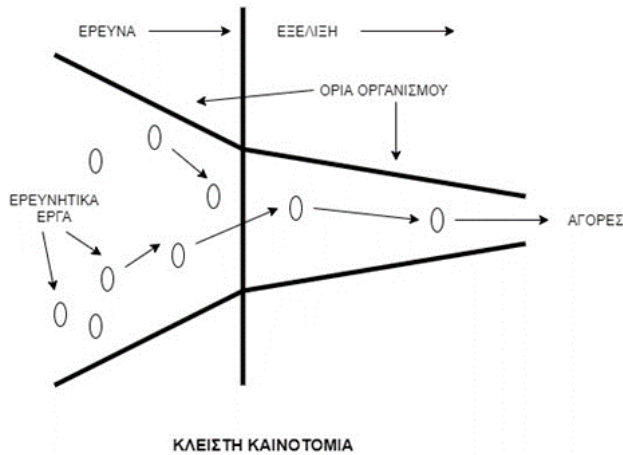


Fig. 2. Κλειστή Καινοτομία. Πηγή: Bigliardi κ.ά. (2012)

Το ρίσκο, η τεχνογνωσία να μεταβιβαστεί σε ανταγωνιστικά χέρια είναι αυξημένη, με αποτέλεσμα τον κίνδυνο οι ανταγωνιστές είτε να φέρουν πρώτα στην αγορά το προϊόν ή να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

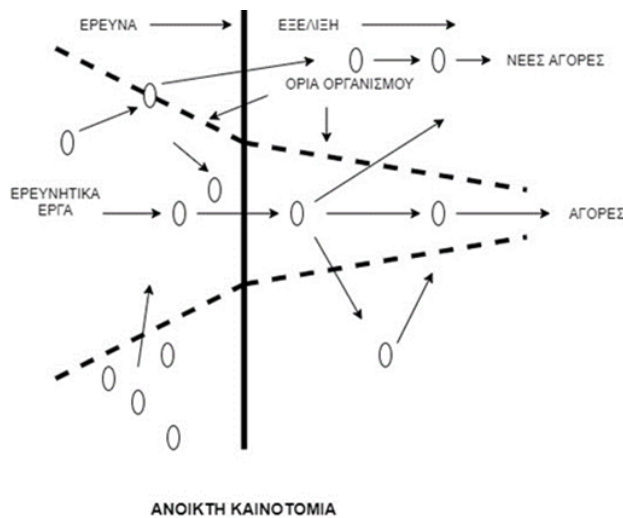


Fig. 3. Ανοικτή Καινοτομία. Πηγή: Bigliardi κ.ά. (2012)

η ανοικτή καινοτομία δεν προϋποθέτει πάντα την δημιουργία ενός προϊόντος πρωτότυπου και καινοτόμου ικανό να κυριαρχήσει στην αγορά, παρόλο που θα μπορούσε να προβλέψει τις ανά-

Στο πρώτο σχεδιάγραμμα που αφορά την κλειστή καινοτομία, ο οργανισμός, με την συνεργασία των δικών του έξυπνων και πιο ικανών ανθρώπων του τομέα, δημιουργεί προϊόντα με σκοπό να τα διοχετεύσει στην αγορά. Τα προϊόντα αναπτύσσονται εντός του οργανισμού και συνδέονται με πνευματική ιδιοκτησία που παραμένει εντός των συνόρων αυτής, διατηρώντας τα χαρακτηριστικά του απόρρητου. Ακόμα και αν αυτά τα προϊόντα είναι μοναδικά και καινοτόμα, η συγκεκριμένη δομή είναι ικανή να δημιουργήσει κενά και ελλείψεις σε περίπτωση που κάποιος από τους δημιουργούς τους αποχωρήσει από τον οργανισμό.

Σε αντίθεση, στο σχεδιάγραμμα την ανοικτής καινοτομίας, στην διαδικασία δημιουργίας του προϊόντος, τα όρια του οργανισμού είναι διαπερατά. Σε όλη την διαδρομή μέχρι το τελικό προϊόν, υπάρχει πρόσβαση τόσο εξωτερικών πληροφοριών όσο και τεχνολογιών. Υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης και κέρδους με την χρήση της πνευματικής ιδιοκτησίας που κατέχει ήδη ο οργανισμός καθώς επίσης και με την αγορά από εξωτερικούς συνεργάτες. Ο οργανισμός έχει πρόσβαση σε νέες καινοτομίες και ευελιξία στις όποιες αλλαγές παρουσιάζονται, ωστόσο αυτό μπορεί να είναι πιο δαπανηρή επιλογή και επικίνδυνη από ότι στην κλειστή καινοτομία λόγω της αστάθειας στην ανοικτή αγορά. Επίσης,

γκες των εν δυνάμει πελατών λόγω της ανοικτής πρόσβασης στην πληροφορία και γνώση .

Επιπλέον λόγοι εντοπίζονται στους βραχύτερους κύκλους καινοτομίας και το κλιμακούμενο κόστος της βιομηχανικής έρευνας και ανάπτυξης (Gassmann, 2006; Gassmann & Enkel, 2004). Η εξωτερική γνώση θα μπορούσε να προσδιοριστεί σε τέσσερις εξωτερικές πηγές (von Hippel, 1988).

- προμηθευτές και πελάτες,
- πανεπιστήμια / κρατικά και ιδιωτικά εργαστήρια,
- ανταγωνιστές
- άλλα έθνη

Η προστιθέμενη αξία των συστημάτων καινοτομίας προέρχεται από τα απαραίτητα δίκτυα (Freeman, 1995a, 1995b). Στην Ευρώπη, ζητήματα μεταφοράς γνώσης και τεχνολογίας έχουν μεταφερθεί στο επίκεντρο της προσοχής στην οικονομική, κοινωνική και βιομηχανική πολιτική (Etzkowitz & Leydesdorff, 1998). Η αποτελεσματική ανοικτή καινοτομία είναι ο εντοπισμός νέων και δημιουργικών τρόπων εκμετάλλευσης της εσωτερικής καινοτομίας. Τα οργανωτικά δίκτυα παίζουν σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση της ανοικτής καινοτομίας (Harmaakorpi & Melkas, 2012; Vanhaverbeke, 2006). Όλο και περισσότερο, οι εταιρείες εργάζονται ως μέρος ευρύτερων δικτύων για τη δημιουργία αξίας (Vanhaverbeke, 2006). Τα συστήματα καινοτομίας είναι το σύνολο των σχέσεων στις οποίες θα μπορούσαν να αναπτυχθούν αυτά τα νέα ή ανακαινισμένα μοντέλα (Kallio κ.ά., 2010; Leydesdorff & Etzkowitz, 1996).

&"

Σύμφωνα με τον H. W. Chesbrough (2003) πλέον, η ανοικτή καινοτομία, με την άνοδο της ποιότητας στην παροχή γνώσεων λόγω των πανεπιστημιακών ερευνών, σηματοδοτείται το τέλος της μονοπωλιακής γνώσης των οργανισμών στους τομείς της έρευνας και ανάπτυξης δημιουργώντας μονοπάτια αθρόου διαμοιρασμού νέων ιδεών, από ότι την δεκαετία του 70'. (H. W. Chesbrough, 2003, σελ. 62-67). Η εύκολη πρόσβαση σε δεδομένα και πατέντες από άλλους οργανισμούς ανεξαρτήτως μεγέθους και όχι απαραίτητα από την ίδια χώρα αλλά σε παγκόσμιο επίπεδο, η συνεργασία και η χρηματοδότηση διεξαγωγής ερευνών από πανεπιστημιακούς καθηγητές και σπουδαστές όλων των ανώτατων επιπέδων, σηματοδοτεί επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, ανακάλυψη και ανάπτυξη ιδεών σε πρώιμο στάδιο και με πολλά υποσχόμενα αποτελέσματα.

Μεγάλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις όπως η Volkswagen, Enel, Schneider, E.ONN, PKO Bank

Polski, Krah Pipes, Aalborg Portland, Lemona με την χρήση της ανοικτής καινοτομίας, αποκτούν έμπνευση και εξέλιξη μέσω της διαδικασίας της συνεργασίας. Η Leaneria, μια λιθουανική startup αναπτύσσει αναλυτικά δεδομένα και παρέχει λύσεις, με την χρήση πλατφόρμας SaaS. Η R8 Technologies, μια εσθονική εταιρεία, έχει αναπτύξει μια λύση λογισμικού ελέγχου και διάγνωσης της κλιματικής αλλαγής χρησιμοποιώντας τεχνητή νοημοσύνη, η οποία μειώνει την κατανάλωση ενέργειας έως και 20%. Η ισπανική startup Madrid Space, με την χρήση 3D εκτυπωτών, αναπτύσσει εξαρτήματα υγρών διακλαδωτών που βοηθούν τους δορυφορικούς ολοκληρωτές να λύσουν προβλήματα θερμικής μηχανικής. (Scale Up Champions, 2021)

- Η Repsol ασχολείται με την παραγωγή βιο-βουταδιενίου από αιθανόλη χωρίς σημαντικές τροποποιήσεις της αλυσίδας παραγωγής.
- Η Eternis ασχολείται με την δημιουργία αξίας μέσω της βιομετατροπής των «αρωματικών αποβλήτων». Η μυρωδιά η οποία εκλύεται κατά την δημιουργία προϊόντων, συνήθως αποφερρώνεται ως απόβλητο. Για τη μείωση της ποσότητας του υλικού που συνήθως αποστέλλεται για καύση, μέσω βιομετατροπής, μειώνεται το αποτύπωμα άνθρακα και οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου.
- Η MANN+HUMMEL είναι μια κορυφαία παγκόσμια εταιρεία στην τεχνολογία διήθησης με δύο επιχειρηματικές μονάδες που ασχολούνται με τις Μεταφορές, τις Βιο-επιστήμες & το Περιβάλλον. Ανάπτυξη αισθητήρα για την ανίχνευση κρίσιμων συγκεντρώσεων φυτοφαρμάκων εντός της καμπίνας των ελκυστήρων και άλλων γεωργικών οχημάτων και ο οποίος μπορεί να διακρίνει μεταξύ τακτικών αερολυμάτων (π.χ. σταγονίδια νερού) και επικίνδυνων αερολυμάτων φυτοφαρμάκων.
- Η Aerosol, ερευνά στην δημιουργία ενός συστήματος εντοπισμού επιβλαβών παράσιτων που αναπτύσσονται μέσα στις καμπίνες των αυτοκινούμενων.

Η GALP είναι μια εταιρεία ενέργειας και ένας αναδυόμενος λιανοπωλητής ηλεκτρικής ενέργειας στην Πορτογαλία και την Ισπανία, η οποία ερευνά νέες λύσεις συγκέντρωσης ενέργειας για το Galp — Peer 2 Peer εμπόριο ενέργειας. Μέσω των ψηφιακών μέσων, βρίσκει λύσεις για την υποστήριξη της εφαρμογής νέων επιχειρηματικών μοντέλων που σχετίζονται με τη Der aggregation, όπως η διαπραγμάτευση ηλεκτρικής ενέργειας peer-to-peer (P2P), η οποία θα προσθέσει αξία στο τρέχον χαρτοφυλάκιο της Galp. (PITCCH, 2020)

!

! 10%

ž

!

Οι διαδικασίες ανοικτής καινοτομίας φαίνονται απόλυτα προσαρμοσμένες σε ένα πλαίσιο του δημόσιου τομέα που δεν έχει ανταγωνιστικές ανησυχίες σχετικά με την ανταλλαγή πληροφοριών. Παρόλο που οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα ενδέχεται να επωφεληθούν από την ανοικτή καινοτομία, θα πρέπει να σκεφτούν προσεκτικά το βαθμό στον οποίο είναι συνετό να μοιράζονται πληροφορίες, δυνατότητες και άλλους πόρους με άλλους οργανισμούς σε καινοτόμες διαδικασίες για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (π.χ. Barney, 1991). Από την άλλη πλευρά, οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα ενθαρρύνονται συχνά να μοιράζονται πληροφορίες προκειμένου να βελτιώσουν τις διαδικασίες και τις υπηρεσίες. Σε μια εποχή που τα δημόσια οικονομικά βρίσκονται υπό πίεση και ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει περίπλοκες προκλήσεις, φαίνεται προφανές ότι ο δημόσιος τομέας θα μπορούσε να βελτιωθεί έχοντας π.χ. σχολεία, νοσοκομεία και άλλα ιδρύματα που μαθαίνουν το ένα από το άλλο και από άλλες πηγές, σε συνεργατική καινοτομία. Υπάρχουν βέβαια εμπιστευτικές πληροφορίες, π.χ. σχετικά με συγκεκριμένους πολίτες, που δεν μπορούν να μοιραστούν, αλλά η δυνατότητα εκμετάλλευσης της ανοικτής καινοτομίας εντός του δημόσιου τομέα εξακολουθεί να φαίνεται μεγάλη.

Ένα άλλο γεγονός που δείχνει την ανάγκη χρήσης της ανοικτής καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς και γενικά στην δημόσια διοίκηση είναι η έλλειψη καινοτόμου ικανότητας. Επ' αυτού, ο Bommert (2010) σημειώνει ότι υπάρχει ανάγκη για μια νέα μορφή καινοτομίας στο δημόσιο τομέα επειδή οι γραφειοκρατικοί (κλειστοί) τρόποι καινοτομίας δεν αποφέρουν την ποσότητα και την ποιότητα των καινοτομιών που είναι απαραίτητες για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων, τα οποία πολλές φορές μάλιστα είναι αλληλένδετα, όπως για παράδειγμα η γήρανση του πληθυσμού και οι αυξημένες ανάγκες υγείας.

Η έρευνα για τη χρήση ενός επιχειρηματικού μοντέλου για τη λήψη αποφάσεων σε επί-

πεδο κυβερνητικών οργανισμών και υπηρεσιών είναι μάλλον πρόσφατη. Η έρευνα των Feller κ.ά. (2011), διερευνά πώς οι ανοικτές στρατηγικές καινοτομίας μπορούν να μεταμορφώσουν τη δημόσια διοίκηση, εξετάζοντας πώς ένα δίκτυο δήμων στη Σουηδία μετατρέπεται σε δημιουργία αξίας της παροχής υπηρεσιών μέσω συνεργασίας μεταξύ τους και με εξωτερικά ιδρύματα.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιτυχούς εφαρμογής ανοικτής καινοτομίας στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης που ακολουθούν τους κανονισμούς του εμπορίου, όπως στον τομέα των ηλεκτρονικών (Blau, 2007), των φαρμακευτικών προϊόντων (Lane & Probert, 2007), καθώς και της αυτοκίνητοβιομηχανίας όπως και λογισμικό υπολογιστών. Παρά το γεγονός ότι η καινοτομία δεν περιορίζεται σε θέματα υψηλής τεχνολογίας (H. Chesbrough & Crowther, 2006), τα προτερήματα της ανοικτής καινοτομίας, δεν αποτελούν πανάκεια στο εμπορικό περιβάλλον με το σκεπτικό ότι 'one size fits all'. Για να ανοίξει ο δρόμος για μια ανοικτή καινοτομία, είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να υιοθετήσουν εταιρικά μοντέλα (H. Chesbrough & Schwartz, 2007) που χρησιμοποιούν τόσο εξωτερικές όσο και εσωτερικές ιδέες για τη δημιουργία αξίας.

Παρά τη συνεχή σημασία της εσωτερικής συνεργασίας μεταξύ των οργανισμών, όσον αφορά την εξυπηρέτηση των αναγκών των καταναλωτών για προϊόντα και υπηρεσίες, οι οργανισμοί υστερούσαν στην εκμετάλλευση αυτού του τύπου εξωτερικής συνεργασίας όσον αφορά την καινοτομία (Lane & Probert, 2007). Η καινοτομία, ωστόσο, είναι το αποτέλεσμα του συνδυασμού διαφορετικών συνόλων γνώσεων (Fuglsang & Sundbo, 2005; Nonaka κ.ά., 2003; Tidd κ.ά., 1997) και η γνώση βρίσκεται συχνά εκτός του οργανισμού (H. W. Chesbrough, 2003; De Wit κ.ά., 2007). Στις ανοικτές διαδικασίες καινοτομίας στη Σουηδία, όπως αυτές περιγράφονται από τους (Feller κ.ά., 2008), η διοίκηση καθοδηγείται από δύο παράγοντες

- Τις αλλαγές στους εθνικούς στόχους σχετικά με την απόδοση της δημόσιας διοίκησης και
- Τους περιορισμούς των πόρων, βάσει των οποίων πρέπει να λειτουργούν οι δημόσιοι οργανισμοί

Σημαντικές πρακτικές που βασίζονται στην καινοτομία, προέρχονται από τη φόρμα επικοινωνίας των πελατών-χρηστών. Κατά συνέπεια, αναγνωρίστηκε ότι η συμβολή των χρηστών στην καινοτομία έχει θετικές συνέπειες στις δραστηριότητες καινοτομίας του οργανισμού (Alam, 2002; Jeppesen & Molin, 2003; Von Hippel, 2005).

Υπάρχουν αποτελέσματα που δείχνουν ότι η συμμετοχή των χρηστών / πολιτών δημιουργεί πολύτιμες ιδέες, επιταχύνει τη διαδικασία καινοτομίας και υποστηρίζει τη διάδοση καινοτομιών, σε σύγκριση με τις παραδοσιακές διαδικασίες καινοτομίας (Alam, 2006; Von Hippel, 2005). Οι καινοτομίες μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα, βοηθώντας φορείς καινοτομίας για να ανταγωνιστούν σε μια παγκόσμια οικονομία. Οι καινοτομίες μπορούν επίσης να διασφαλίσουν τον ορθολογισμό, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγή προϊόντων και υπηρε-

σιών. Επιπλέον, η συμμετοχή στη δημόσια παραγωγική αξία των μορφωμένων πολιτών μπορεί να αυξήσει τον βαθμό καινοτομίας στο δημόσιο τομέα και να βελτιώσει το αποτέλεσμα τέτοιων διαδικασιών. Οι κυβερνήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους πιο πολύτιμους πόρους τους, δηλαδή τους πολίτες, με το θεσμό των ευκαιριών για την κοινωνία των πολιτών και τις εταιρείες, προκειμένου να συμμετάσχουν σε μια ανοιχτή κυβέρνηση (Edelmann κ.ά., 2012; Fuglsang, 2008).

Σήμερα, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι ένας ευρέως αποδεκτός όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει το φαινόμενο που έχει ως απόλυτο στόχο την επίτευξη καινοτόμων μορφών διακυβέρνησης μέσω της χρήσης Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), (Castelnovo & Simonetta, 2005; Foley & Alfonso, 2009), ενώ παράλληλα στοχεύει στον ολιστικό μετασχηματισμό της διαχείρισης ανθρώπινων, τεχνολογικών και οργανωτικών πόρων και διαδικασιών (Jansen, 2005).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό είναι ένα αποτέλεσμα των προσπαθειών που επιτυγχάνονται με την αναβάθμιση των υποδομών πολιτικής και τεχνολογικής ανάπτυξης, καθώς και η ψηφιοποίηση υφιστάμενων υπηρεσιών με οργανωτικά θέματα (Bekkers, 2007; Cordelia, 2007; Foley & Alfonso, 2009). Τέλος, είναι σαφές ότι η καινοτομία έχει κεντρική σημασία για τον εκσυγχρονισμό και τον μετασχηματισμό των κυβερνητικών οργανώσεων (Bekkers, 2007) με τη συν-δημιουργία υπηρεσιών από δημόσιες αρχές, επιχειρήσεις και τοπική διοίκηση (Bekkers, 2009; Edwards, 2006).

Το έργο των Feller κ.ά. (2011), διερευνά πώς η ανοιχτή καινοτομία μπορεί να μεταμορφώσει τη δημόσια διοίκηση εξετάζοντας πώς ένα κοινοτικό δίκτυο της Σουηδίας μπορεί να μετατρέψει την παροχή υπηρεσιών σε δημιουργία αξίας μέσω της συνεργασίας με άλλα εξωτερικά μέρη, προκειμένου να επιτευχθεί δημιουργία και αξιοποίηση της καινοτομίας. Μίας ανοικτής καινοτομίας που στοχεύει στην χρήση της διαδικτυακού εργαλείου ανοικτού κώδικα με σκοπό την επικοινωνία δασκάλων - γονέων (ECHOES), μίας διαδικτυακής πύλης με την χρήση ανοικτού κώδικα για ηλικιωμένους (Pensionstorm) και ενός διαδικτυακού έργου (Digital Age in Rural and Remote Areas -DARRA) που αποσκοπεί στην ευκολότερη ψηφιακή πρόσβαση απομακρυσμένων αγροτικών περιοχών και περιφερειών με την ενισχυμένη χρήση της τεχνολογίας βελτιώνοντας την συνολική ανταγωνιστικότητα.

Η ανάλυση αποκαλύπτει τέσσερις τυπολογίες για τον μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης σε ανοιχτή καινοτομία και συγκεκριμένα σημειώνονται οι ακόλουθες:

- Συναρμολόγηση,
- κοινοπραξία,

- κατανάλωση, και
- συνδημιουργία.

Κάθε μία από αυτές τις τυπολογίες αντιπροσωπεύει μετασχηματισμούς στη δημιουργία αξιών και των δυνατοτήτων παροχής υπηρεσιών των δήμων και συζητά τις προκλήσεις στους δήμους που αντιμετωπίζουν ως αποτέλεσμα τον εν λόγω μετασχηματισμό, καθώς η καινοτομία είναι κυρίως αποτέλεσμα διαφορετικών τύπων γνώσεων (Nonaka κ.ά., 2003; Tidd κ.ά., 1997), και η γνώση είναι συχνά εκτός οργανισμών, (H. W. Chesbrough, 2003; De Wit κ.ά., 2007).

Ουσιαστικά, αυτό που επισημαίνεται με βάση τα παραπάνω είναι ότι η ανοικτή καινοτομία των δημόσιων οργανισμών θα πρέπει να ακολουθεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο.

Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα εννοιολογικό εργαλείο που περιέχει ένα σύνολο στοιχείων και τις σχέσεις τους και επιτρέπει την έκφραση της επιχειρηματικής λογικής μιας συγκεκριμένης επιχείρησης (H. Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Είναι μια περιγραφή της αξίας που προσφέρει μια εταιρεία σε ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών και της αρχιτεκτονικής της εταιρείας και του δικτύου συνεργατών της για τη δημιουργία, το μάρκετινγκ και την παράδοση αυτής της αξίας και της σχέσης κεφαλαίου, για τη δημιουργία κερδοφόρων και βιώσιμων ροών εσόδων. Ο κύριος τομέας συμβολής του επιχειρηματικού μοντέλου είναι η δημιουργία εννοιών και εργαλείων που βοηθούν αυτόν που λαμβάνει αποφάσεις να κατανοήσει, να επικοινωνήσει, να σχεδιάσει, να αναλύσει και να αλλάξει την επιχειρησιακή λογική της εταιρείας του. Έτσι, το επιχειρηματικό μοντέλο γίνεται μια νέα μονάδα ανάλυσης (Stähler, 2002). Δια μέσου του επιχειρηματικού μοντέλου, μπορεί να γίνει ευκολότερος ο εντοπισμός των απαιτούμενων ενεργειών για να βελτιωθούν οι διαδικασίες και επίσης να υπάρχει καλύτερη ροή πληροφοριών (Camponovo κ.ά., 2004).

Έτσι, ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα εννοιολογικό εργαλείο που περιέχει ένα σύνολο στοιχείων και τις σχέσεις τους και επιτρέπει την έκφραση της επιχειρηματικής λογικής μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Είναι μια περιγραφή της αξίας που προσφέρει μια εταιρεία σε ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών και της αρχιτεκτονικής της εταιρείας και του δικτύου συνεργατών της για τη δημιουργία, την εμπορία και την παροχή αυτής της αξίας και του κεφαλαίου σχέσης, για τη δημιουργία κερδοφόρων και βιώσιμων ροών εσόδων (Osterwalder κ.ά., 2005).

' "&

ž !

!

Η διατομεακή, μη-ψηφιακή ανοικτή καινοτομία αναφέρεται στην κυβερνητική μεταρρύθμιση μέσω αναδιοργάνωσης της χωρικής, θεσμικής, λειτουργικής ή επιχειρησιακής κλίμακας, η οποία στοχεύει στην υπέρβαση του γεωγραφικού, διοικητικού και πολιτικού κατακερματισμού και επιτρέπει σε κυβερνητικούς οργανισμούς από διαφορετικούς τομείς και δικαιοδοσίες να προχωρήσουν σε συνεργασίες προκειμένου (Ward κ.ά., 2018):

- Να διαπιστωθούν κοινά προβλήματα
- Να τεθεί κοινή ατζέντα
- Να γίνει διαμοιρασμός πόρων
- Να υπάρξει μείωση του κόστους παροχής των υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών
- Να υπάρξει βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών
- Να υπάρξει μεγαλύτερη αποδοχή / εμπιστοσύνη των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες / δημόσια διοίκηση.

' "% Θετικά αποτελέσματα διαδημοτικής συνεργασίας. Πηγή: Carini κ.ά. (2018)

Επ' αυτών των θεμάτων, η έρευνα των Carini κ.ά. (2018) εξέτασε τα αποτελέσματα της υποχρεωτικής διαδημοτικής συνεργασία σε μικρούς ιταλικούς δήμους όσον αφορά την εξοικονόμηση κόστους, τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των τοπικών δημόσιων υπηρεσιών και τη μεγαλύτερη θεσμική νομιμότητα - δηλαδή την αποδοχή των πολιτών προς τις δημόσιες υπηρεσίες των δήμων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι σε περισσότερα από τα δύο τρίτα των δήμων που συμμετείχαν στο πρόγραμμα της υποχρεωτικής διαδημοτικής συνεργασίας, υπήρχαν οφέλη όσον αφορά τη μείωση του κόστους και τις καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες, ενώ καταγράφηκε και μεγαλύτερη θεσμική νομιμότητα.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, όπως αποτυπώνεται στο Σχήμα 3.1, θετικά αποτελέσματα υπήρχαν σε όλους τους δήμους, αλλά ήταν μεγαλύτερα για τους δήμους άνω των 1.000 κατοίκων.

Στο ίδιο πλαίσιο, όπως σημειώνουν οι Mu κ.ά. (2019) στην Κίνα οι τοπικές κυβερνήσεις των πόλεων που είναι σε κοντινή γεωγραφική απόσταση βρίσκονται σε συνεχή συνεργασία για να συζητήσουν και να διατυπώσουν συμφωνίες μεταξύ των πόλεων, ενώ χαρακτηριστικό είναι ότι οι τοπικές κυβερνήσεις συνεργάζονται μέσω της ενσωμάτωσης των αντίστοιχων λειτουργιών τους για τον έλεγχο της φορολογίας και τον προσδιορισμό των επιστημονικών και τεχνολογικών επιτευγμάτων για τη διαμόρφωση κοινών πολιτικών για τη μείωση του φόρου για τις ειδικευμένες επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας.

! !!

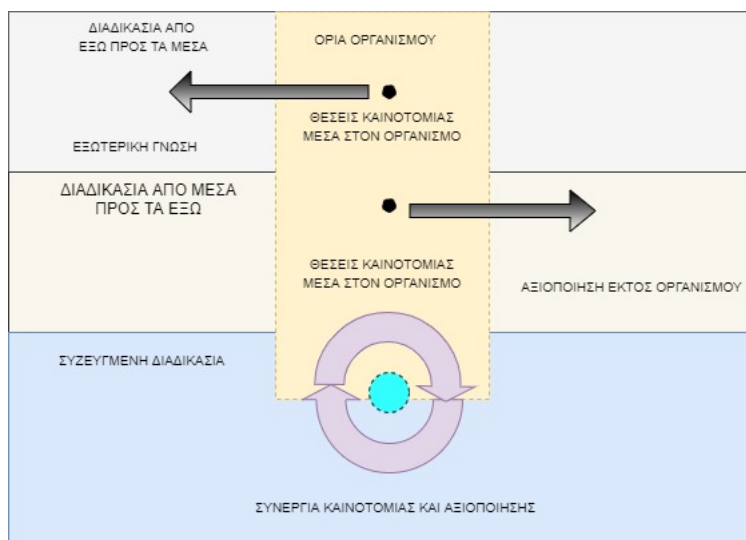
!

Η πολιτική, η οικονομία και ο πολιτισμός κάθε χώρας διαφέρει. Κάθε χώρα, λόγω αυτών των διαφορών, επενδύει στην καινοτομία σε διαφορετικούς τομείς ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες της.

Σύμφωνα με τους S. M. Lee κ.ά. (2012) οι ΗΠΑ, η Αυστραλία και η Σιγκαπούρη ανέπτυξαν πολιτικές ανοικτής καινοτομίας σε εθνικό επίπεδο, δημιουργώντας ένα θετικό κλίμα καινοτομίας. Ωστόσο, αναφέρεται ότι οι περισσότερες κυβερνήσεις βρίσκονται στο αρχικό στάδιο υιοθέτησης των πρακτικών αυτών, με σκοπό την κατανόηση και καθιέρωση της διαδικασίας.

Σε μια προσπάθεια να αναπτύξουν ένα γενικό πλάνο στρατηγικών αποφάσεων και διαδικασιών, οι κρατικοί υπάλληλοι ωθούνται στο να λαμβάνουν ενεργό δράση στις αλλαγές εργασιακών πρακτικών που ήδη ακολουθούνται.

Οι Gassmann και Enkel (2004) εντόπισαν τρεις βασικές διαδικασίες ανοικτής καινοτομίας:



Συνέργια καινοτομίας και αξιοποίησης

(1) Τη διαδικασία από έξω προς τα μέσα: Ο εμπλουτισμός της βάσης γνώσεων του οργανισμού μέσω της ενοποίησης γνώσεων από προμηθευτές, πελάτες και εξωτερικές βάσεις δεδομένων μπορεί να αυξήσει το ποσοστό καινοτομίας του. (2) Τη διαδικασία από μέσα προς τα έξω: Με την εκμετάλλευση ιδεών που προέρχονται από διαφορετικές αγορές εκτός οργανισμού, την πώληση δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας διοχετεύοντας τις ιδέες στο εξωτερικό περιβάλλον. Και (3) Τη συνδεδεμένη διαδικασία: Τη συζευγμένη διαδικασία, από έξω προς τα μέσα και από μέσα προς τα έξω δημιουργώντας συμμαχίες με όμοιους οργανισμούς κατά τη διάρκεια των οποίων το να δίνεις και να παίρνεις είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία.

Στον δημόσιο τομέα, η διαδικασία από έξω προς τα μέσα αναφέρεται στην καινοτομία που αξιοποιεί τις ιδέες που δημιουργούνται από εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς του οργανισμού (Julnes & Gibson, 2015).

Η μελέτη των Buell κ.ά. (2021) σε μία μελέτη του Harvard Business School διαπίστωσαν ότι όταν οι πολίτες είχαν περισσότερη εικόνα για τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν, η στάση τους απέναντι στην παροχή κυβερνητικών και κρατικών υπηρεσιών βελτιώθηκε σημαντικά.

Επιπλέον “η ανοιχτή, διάφανη ανταλλαγή πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο που μπορεί να πραγματοποιηθεί μεταξύ κυβέρνησης και πολιτών μέσω προηγμένης τεχνολογίας πληροφοριών μπορεί να συμβάλει στην προώθηση ενός πιο αφοσιωμένου πολίτη”. Μια εύλογη ανησυχία τις τελευταίες δεκαετίες, ωστόσο, ήταν το ψηφιακό χάσμα, δηλαδή η ανησυχία ότι καθώς η κοινωνία γίνεται όλο και πιο «καλωδιωμένη» ή συνδεδεμένη ηλεκτρονικά, ορισμένες ομάδες

μπορεί να μείνουν εκτός προερχόμενες από μη ψηφιακές εποχές» (Clark κ.ά., 2013).

Στον πίνακα 3.1 που ακολουθεί, καταγράφονται οι δράσεις καινοτομίας σε χώρες ανά τον κόσμο αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο όπως την διαδικτυακή συνεργασία Tropical Diseases Initiative (TDI) (tropicaldisease.org) που αποτελείται από ερευνητές διάφορων οργανισμών όπου σκοπό έχουν να εντοπίζουν θεραπείες για τροπικές ασθένειες. Τα αποτελέσματα τους διατίθενται στον δημόσιο τομέα χωρίς δέσμευση πνευματικής ιδιοκτησίας. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι πολλές χώρες βρίσκονται ακόμα στην αρχή και υπάρχει δυσκολία στην μέτρηση τόσο των διαδικασιών όσο και των επιπτώσεων της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, υπολογίζοντας και εξετάζοντας αντίστοιχα τα κίνητρα και τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού και των δεξιοτήτων τους καθώς και την υιοθέτηση και διάδοσης της. (The Government Summit, 2014)

Lee κ.ά., 2012)

Πηγή: (S. M.

	ΦΟΡΕΑΣ	ΔΡΑΣΗ
data.gov	U.S.Government	Δημόσια πρόσβαση των πολιτών σε σύνολο δεδομένων προερχόμενων από κυβερνητικούς οργανισμούς
regulations.gov	U.S.Government	Υπηρεσία που λαμβάνει την γνώμη των πολιτών για την χάραξη κυβερνητικής πολιτικής
peertopatent.org	United States Patent and Trademark Office (USPTO)	Το έργο αυτής της υπηρεσίας είναι η διαδικασία ανοικτής εξέτασης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας από το κοινό και συνδέει τους εξεταστές διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας με εθελοντές επιστήμονες μέσω του Διαδικτύου. Το USPTO διεξάγει ένα πιλοτικό πρόγραμμα για να ελέγξει εάν αυτό το νέο μοντέλο μπορεί να βελτιώσει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στην κυβέρνηση.
NYC BigApps www.challenge post.com	Η πόλη της Νέας Υόρκης διοργανώνει διαγωνισμό με την ChallengePost	Διαγωνισμός ανάπτυξης εφαρμογών λογισμικού. Λειτουργεί ως διαδικτυακή αγορά για εταιρείες, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και ιδιώτες με σκοπό την δημιουργία διαγωνισμών για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων.

!

Πίνακας 3.1 - Εφαρμογή ανοικτής καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς χωρών (συνέχεια)

<p>USAID Development 2.0 Challenge https://2012-2017.usaid.gov/news-information/press-releases/usaid-hosts-1st-development-20-challenge-awards-ceremony-technology</p>	<p>U. S. Agency for International Development</p>	<p>Η πρόκληση στοχεύει στην καλλιέργεια της καινοτομίας για την επίτευξη των διεθνών αναπτυξιακών στόχων μέσω της εφαρμογής κινητών συσκευών - της πιο πρακτικής τεχνολογίας για τη σύνδεση και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ανθρώπων στις αναπτυσσόμενες χώρες. Ενθαρρύνει στην δημιουργία καινοτομιών που επιτρέπουν στους ανθρώπους να μοιράζονται γνώσεις και σφυρηλατούν συνεργασίες που δημιουργούν ευκαιρίες ανάπτυξης.</p>
<p>Innovation Inducement Prizes</p>	<p>National Science Foundation</p>	<p>Βραβεία ενθάρρυνσης της καινοτομίας. Η επιτροπή πιστεύει ότι ένα φιλόδοξο πρόγραμμα διαγωνισμών βραβείων παρότρυνσης της καινοτομίας θα είναι μια καλή επένδυση για την ενίσχυση της υποδομής για την καινοτομία των ΗΠΑ. Το πειραματικό πρόγραμμα εκτελείται σε στενή συνεργασία με την ακαδημαϊκή κοινότητα, τις επιστημονικές και τεχνικές εταιρείες, τους βιομηχανικούς οργανισμούς, τους επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων και άλλες εθνικές Ακαδημίες Επιστημών, Μηχανικής και Ιατρικής</p>

!

Πίνακας 3.1 - Εφαρμογή ανοικτής καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς χωρών (συνέχεια)

Bright Tomorrow Lighting www.energy.gov/eere/ssl/l-prize-competition	U.S. Department of Energy U.S. Agency for International Development	Ο διαγωνισμός L-Prize®, ξεκίνησε τον Μάιο του 2021, σχεδιάστηκε για να λειτουργήσει ως καταλύτης για τη μετασχηματιστική καινοτομία, τα προϊόντα και τον αντίκτυπο του φωτισμού LED. Το L-Prize έχει σκοπό να ξεκλειδώσει το πλήρες δυναμικό της τεχνολογίας LED, να συνδυάσει την υψηλή απόδοση με την εξαιρετική ποιότητα φωτισμού, να έχει τον έλεγχο και τη λειτουργικότητα που βασίζεται σε δεδομένα, καινοτόμο σχεδίαση, κατασκευή και ευελιξία του δικτύου.
americaspeaks.org	AmericaSpeaks	Ένας μη κομματικός και μη κερδοσκοπικός οργανισμός, έχει ως στόχο να εμπλέξει τους πολίτες στη λήψη αποφάσεων δημόσιας πολιτικής.
blackfoot challenge.org	Blackfoot Challenge	Η κοιλάδα Blackfoot της Μοντάνα, έχασε το βιότοπο της άγριας ζωής στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Το οικοσύστημα της περιοχής έχει αποκατασταθεί μέσω της συνεργασίας μεταξύ ιδιωτών ιδιοκτητών γης, ομοσπονδιακών και πολιτειακών διαχειριστών γης, αξιωματούχων τοπικής αυτοδιοίκησης και εταιρικών ιδιοκτητών γης.
www.ahcusa.org	All Hazards Consortium	Κοινοπραξία υιοθέτησης μιας περιφερειακής προσέγγισης για τη διαχείριση φυσικών και τρομοκρατικών καταστροφών. Το συνέδριο All Hazards Forum, συγκεντρώνει πολιτειακές/ομοσπονδιακές κυβερνήσεις, τον ιδιωτικό τομέα, την τρίτοβάθμια εκπαίδευση, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς για να συζητήσουν σημαντικά θέματα εσωτερικής ασφάλειας και διαχείρισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.

!

Πίνακας 3.1 - Εφαρμογή ανοικτής καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς χωρών (συνέχεια)

www.citizen corps.gov	Citizen Corps	Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μεμονωμένων πολιτών. Βοηθούν τις κοινότητες τους να προετοιμαστούν για καταστάσεις εγκληματικών ή τρομοκρατικών απειλών, ζητημάτων δημόσιας υγείας & καταστροφών κάθε είδους. Αποτελείται από τέσσερα προγράμματα: Παρακολούθηση γειτονιάς (NW), Εθελοντές στην Αστυνομική Υπηρεσία (VIPS), Ιατρικό Εφεδρικό Σώμα (MRC) & Κοινοτικές Ομάδες Αντιμετώπισης Έκτακτης Ανάγκης (CERT)
Katrina PeopleFinder Project		Το Katrina PeopleFinder Project δημιούργησε μια διαδικτυακή βάση δεδομένων που συνδύαζε διαφορετικές λίστες αιτημάτων επιζώντων ή αγνοουμένων μετά τον τυφώνα Κατρίνα. Εφαρμοσμένη από περισσότερους από 4000 εθελοντές, η βάση δεδομένων βοήθησε τους ανθρώπους να βρουν τους αγνοούμενους φίλους και τα μέλη της οικογένειάς τους.
https://www.gov.uk/department-for-business-innovation-skills	ΦΟΡΕΑΣ Department for Business Innovation & Skills	ΔΡΑΣΗ Το Υπουργείο Επιχειρήσεων, Καινοτομίας και Δεξιοτήτων ήταν ένα υπουργικό τμήμα της κυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου που δημιουργήθηκε στις 5 Ιουνίου 2009 από τη συγχώνευση του Τμήματος Καινοτομίας, Πανεπιστημίων και Δεξιοτήτων και του Τμήματος Επιχειρήσεων, Επιχειρήσεων και Κανονιστικής Μεταρρύθμισης. Διαλύθηκε με τη δημιουργία του Τμήματος Επιχειρήσεων, Ενέργειας και Βιομηχανικής Στρατηγικής στις 14 Ιουλίου 2016.

!

Πίνακας 3.1 - Εφαρμογή ανοικτής καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς χωρών (συνέχεια)

https://www.instituteforgovernment.org.uk/blog/strategy-unit-rip	Prime Minister's Strategy Unit	Ελίτ μονάδα που εδρεύει στο Γραφείο του Υπουργικού Συμβουλίου και παρέχει στον Πρωθυπουργό του Ηνωμένου Βασιλείου σε βάθος συμβουλές στρατηγικής για σημαντικά θέματα.
Public Services Lab www.nesta.org.uk	National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA)	Βρίσκουν καινοτόμους τρόπους για την παροχή αποτελεσματικότερων δημόσιων υπηρεσιών με φθηνότερο κόστος. Το Εργαστήριο πειραματίζεται με διάφορες ριζοσπαστικές θεωρίες αναδεικνύοντας καινοτόμα σχήματα που μπορούν να βελτιώσουν τις δημόσιες υπηρεσίες, οφελώντας τις τοπικές κοινωνίες. Ο δημοφιλής διαγωνισμός «Big Green Challenge», σχεδιάστηκε με σκοπό να αφυπνίσει τους πολίτες σε θέματα κλιματικής αλλαγής. Υποθέτοντας ότι οι τοπικές κοινότητες έχουν καλύτερες ιδέες, το Εργαστήριο αναζητά τις καλύτερες λύσεις για τη μείωση των εκπομπών άνθρακα έχοντας αναδείξει περισσότερες από 350 ομάδες με ένα ευρύ φάσμα ιδεών. Οι 10 φιναλίστ κλήθηκαν να εφαρμόσουν τις ιδέες τους στην πράξη & να διαγωνιστούν για ένα μερίδιο από το βραβείο του 1 εκατομμυρίου λιρών.
Show Us a Better Way www.showusabetterway.com	The Minister for the Cabinet Office	Ο Ιστότοπος προσκαλεί προγραμματιστές να προτείνουν ιδέες για νέα προϊόντα που επαναχρησιμοποιώντας στατιστικά δεδομένα του δημόσιου τομέα, χάρτες ή καταχωρίσεις εκδηλώσεων.
Patient Opinion www.patientopinion.org.uk	Some public service innovations are driven by community groups	Ιστότοπος που δημιουργείται από χρήστες και επιτρέπει στους ασθενείς να μοιράζονται απόψεις μεταξύ τους σχετικά με την υγειονομική τους περίθαλψη με την Εθνική Υπηρεσία Υγείας (NHS).

!

Πίνακας 3.1 - Εφαρμογή ανοικτής καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς χωρών (συνέχεια)

Keeping House www.keepinghouse.org.uk	a partnership program sponsored by Leeds City Council Adult Social Care	Στοχεύει στη δημιουργία νέων τρόπων παροχής βοήθειας σε ηλικιωμένους και άτομα με ειδικές ανάγκες ώστε να βρουν οικιακές υπηρεσίες, όπως ψώνια, καθαρισμός, κηπουρική κ.λπ. Η κεντρική ιδέα είναι ότι οι υπηρεσίες λειτουργούν ως κοινωνικές επιχειρήσεις, χρεώνοντας για την εργασία που γίνεται, επιστρέφοντας με αυτόν τον τρόπο κέρδος στην επιχείρηση προς όφελος της κοινότητας & εκείνων που χρησιμοποιούν την υπηρεσία. Διοικούνται από ντόπιους που γνωρίζουν τι χρειάζεται στην περιοχή τους.
FixMyStreet www.fixmystreet.com	Department for Constitutional Affairs Innovations Fund	Ιστότοπος που βοηθά τους ανθρώπους να συζητήσουν με το τοπικό τους συμβούλιο, προβλήματα που αντιμετωπίζουμε με τους δρόμους της κοινότητάς τους απλώς εντοπίζοντάς τα σε έναν χάρτη.
	ΦΟΡΕΑΣ	ΔΡΑΣΗ
www.publications.gc.ca & www.canada.ca	Government of Canada Publications The official website of the Government of Canada	Το Canada.ca είναι η ψηφιακή παρουσία της κυβέρνησης του Καναδά. Ο στόχος αυτού του ιστότοπου είναι να διευκολύνει τους Καναδούς να βρίσκουν και να κατανοούν πληροφορίες και υπηρεσίες της Κυβέρνησης του Καναδά.
The Institute for Citizen-Centred Service (ICCS) https://citizenfirst.ca/	Συμβούλιο Παροχής Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα (PSSDC)	Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της ικανοποίησης των πολιτών από την παροχή υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο επι του παρόντως, φαίνεται να επικεντρώνεται περισσότερο στην ηλεκτρονική παροχή κυβερνητικών υπηρεσιών.

!

Πίνακας 3.1 - Εφαρμογή ανοικτής καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς χωρών (συνέχεια)

Toronto Transit Camp https://localwiki.org/toronto/Transit_Camp ttc.ca	Toronto Transit Commission (TTC)	Μια μονοήμερη εκδήλωση συνεργατικής επίλυσης προβλημάτων διοργανώθηκε από την Επιτροπή Διαμετακόμισης του Τορόντο (TTC). Προκειμένου να βελτιώσει την ικανοποίηση των πελατών της με περιορισμένο προϋπολογισμό, η TTC αποφάσισε να αναζητήσει λύσεις από τους πελάτες της διοργανώνοντας το Toronto Transit Camp. Συνεργάστηκε διαδικτυακά & δια ζώσης με το επιβατικό κοινό, συμπεριλαμβανομένων των απλών επιβατών & των διερχόμενων ακτιβιστών. Οι καινοτόμες ιδέες και λύσεις εξελίχθηκαν από τις συνεχείς συζητήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων στο Transit Camp του Τορόντο. Στη συνέχεια, η TTC εξετάζει τις λύσεις για να ελέγξει εάν ταιριάζουν με τους στόχους της TCC.
www.mind-lab.dk	ΦΟΡΕΑΣ MindLab	ΔΡΑΣΗ Το MindLab ξεκίνησε το 2002 για το Υπουργείο Οικονομίας και Επιχειρήσεων. Στόχος, η συμμετοχή των πολιτών και των επιχειρήσεων στην ανάπτυξη λύσεων για μια ποικιλία έργων όπως η κλιματική αλλαγή, η μετανάστευση και η βελτίωση της νομοθεσίας. Τα μέλη του έχουν διαφορετικό υπόβαθρο και προωθούν τη συνεργασία σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα.
	ΦΟΡΕΑΣ	ΔΡΑΣΗ

!

Πίνακας 3.1 - Εφαρμογή ανοικτής καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς χωρών (συνέχεια)

https://www.government.nl/ministries/ministry-of-the-interior-and-kingdom-relations	Ministry of the Interior and Kingdom Relations	Το Υπουργείο Εσωτερικών και Σχέσεων του Βασιλείου (BZK) είναι ένα από τα έντεκα υπουργεία της ολλανδικής κεντρικής κυβέρνησης. Οι υπουργοί και οι δημόσιοι υπάλληλοι διαμορφώνουν πολιτική, προετοιμάζουν νομοθεσία και κανονισμούς και είναι επίσης υπεύθυνοι για τον συντονισμό, την εποπτεία και την εφαρμογή της πολιτικής.
www.publiekezaak.nl	'the Public Cause'	Ιδρύθηκε το 2002 από εκατό ολλανδούς πολίτες που ασχολούνται με την ποιότητα του δημόσιου τομέα. Αυτό το δημόσιο φόρουμ χρησιμεύει ως τόπος συνάντησης για τους πολίτες, τους κυβερνήτες και τις επιχειρήσεις με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και της πολιτικής.

ΦΟΡΕΑΣ	ΔΡΑΣΗ
Σύνοδος κορυφής της Αυστραλίας το 2008	Η σύνοδος κορυφής είχε ως στόχο να διαμορφώσει μια μακροπρόθεσμη στρατηγική για το μέλλον του έθνους. 1.000 συμμετέχοντες από όλο το έθνος δημιούργησαν πάνω από 900 ιδέες για ένα ευρύ φάσμα δημόσιων χώρων: εκπαίδευση, υποδομές, αυτόχθονα ζητήματα, αγροτικά ζητήματα, υγεία, ενίσχυση κοινοτήτων, δημιουργικότητα, διακυβέρνηση και ασφάλεια και ευημερία. Το 2010, η αυστραλιανή κυβέρνηση δεσμεύτηκε ότι θα ανοίξει τη διακυβέρνηση προωθώντας μεγαλύτερη συμμετοχή, στοχεύοντας στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών μέσω διαφόρων συνεργασιών πολιτών, όπως η κοινωνική δικτύωση, το crowd-sourcing και τα έργα διαδικτυακής συνεργασίας.

!

Πίνακας 3.1 - Εφαρμογή ανοικτής καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς χωρών (συνέχεια)

Μεγάλος Γκουρού https://grantguru.com.au/	Ιδέα από την σύνοδο κορυφής το 2008	Εθνικό πρόγραμμα καθοδήγησης εθελοντών, με στόχο να παρέχει στους Αυστραλούς ώριμης ηλικίας μια ποικιλία ευκαιριών για την υποστήριξη κοινοτικών οργανώσεων ή νεοσύστατων επιχειρήσεων. Με αυτόν τον τρόπο, η αυστραλιανή κυβέρνηση διασφαλίζει τη διατήρηση της γνώσης στην κοινότητα των μικρών επιχειρήσεων και παρέχει επίσης ευκαιρίες δικτύωσης για ειδικευμένους συνταξιούχους.
Future Melbourne www.futuremelbourne.com.au	Κοινότητα της Μελβούρνης	Μακροπρόθεσμο σχέδιο για τη μελλοντική κατεύθυνση όλων των πτυχών της ζωής στην πόλη, όπως το νέο λογότυπο της πόλης, τα ονόματα των δρόμων, ο σχεδιασμός ενός νέου κύκλου κυκλοφορίας κ.λπ
www.melbourne.vic.gov.au	Δήμος της Μελβούρνης	ο οποίος επιτρέπει στους πολίτες να επεξεργάζονται και να σχολιάζουν αυτά τα μελλοντικά σχέδια. Η ανανέωση της γειτονιάς είναι μια πρωτοβουλία της πολιτειακής κυβέρνησης για τη βελτίωση των κοινοτικών υποδομών και τη δημιουργία ζωντανών τόπων όπου οι άνθρωποι θέλουν να ζήσουν. Η Ανανέωση γειτονιάς συγκεντρώνει τις ιδέες των κατοίκων, των κυβερνήσεων, των επιχειρήσεων και των κοινοτικών ομάδων για να μειώσει το χάσμα μεταξύ μερικών από τις πιο μειονεκτούσες κοινότητες στη Βικτώρια και την υπόλοιπη Πολιτεία. Η ομάδα ανανέωσης γειτονιάς, συμπεριλαμβανομένου του Place Manager, εργαζόμενου στην κοινοτική ανάπτυξη και συντονιστή απασχόλησης και μάθησης, διευκολύνει μια συντονισμένη απάντηση στις τοπικές προτεραιότητες.
	ΦΟΡΕΑΣ	ΔΡΑΣΗ

!

Πίνακας 3.1 - Εφαρμογή ανοικτής καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς χωρών (συνέχεια)

Το Κέντρο Καινοτομίας Δημόσιων Υπηρεσιών (CPSI) - https://nationalgovernment.co.za/units/view/410/centre-for-public-service-innovation-cpsi	Υπουργός Δημόσιας Υπηρεσίας και Διοίκησης	Αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών μέσω της ανάπτυξης καινοτόμων, βιώσιμων και ανταποκρινόμενων μοντέλων. Προωθεί την καινοτομία στην κυβέρνηση διευκολύνοντας τη συμμετοχή μεταξύ δημόσιων, ιδιωτικών και μη κυβερνητικών οργανώσεων.
	ΦΟΡΕΑΣ	ΔΡΑΣΗ
πύλης eCitizen, Integrated Government (iGov) - https://www.citizenconnectcentre.gov.sg/	Κυβέρνηση της Σιγκαπούρης	Εμπλέκει τους πολίτες στη διαμόρφωση πολιτικής και παράσχει χρήσιμες πληροφορίες
TEC https://eresources.nlb.gov.sg/webarchives/details/www.tec.gov.sg.html	Singapore Economic Development Board (EDB)	Δημιουργία στρατηγικών καινοτομίας στον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών, η οποία χρηματοδοτεί καινοτόμες προτάσεις που έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν δημόσιες αξίες. Το TEC είναι ανοικτό σε όλους, συμπεριλαμβανομένων των πολιτών της Σιγκαπούρης, των μόνιμων συνεργατών, των μη Σιγκαπούρων, των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), των πολυεθνικών και των ξένων επιχειρήσεων.
	ΦΟΡΕΑΣ	ΔΡΑΣΗ

!

Πίνακας 3.1 - Εφαρμογή ανοικτής καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς χωρών (συνέχεια)

nims.go.jp	Εθνικό Ινστιτούτο Επιστήμης Υλικών (NIMS)	Είναι ανεξάρτητο διοικητικό ίδρυμα και ένα από τα μεγαλύτερα κέντρα επιστημονικής έρευνας, έχει εμβαθύνει τη συνεργασία με διάφορα ερευνητικά ιδρύματα στην Ιαπωνία και σε άλλες χώρες σε όλο τον κόσμο. Εγκαταστάθηκε στο Ibaraki, το NIMS έχει πολλά υποκαταστήματα σε όλο τον κόσμο. Ορισμένες επικεντρώνονται σε συγκεκριμένους τομείς έρευνας και ανάπτυξης.
Το Ολοκληρωμένο Κέντρο Ανοικτής Καινοτομίας Saitama University Research Directory http://s-read.saitama-u.ac.jp	Πανεπιστήμιο της Σαϊτάμα	Ενισχύει τους δεσμούς μεταξύ του Πανεπιστημίου της Σαϊτάμα και της τοπικής κοινότητας. Το κέντρο ασχολείται με ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της εισαγωγής της πνευματικής ιδιοκτησίας εντός του πανεπιστημίου, του συντονισμού των έργων καινοτομίας που προέρχονται από την κοινότητα και βοηθά στην εφαρμογή των έργων. Συντονίζει και υποστηρίζει ότι σχετίζεται με κοινά ερευνητικά έργα με τις τοπικές εταιρείες, καθοδηγεί με τεχνικές συμβουλές και εμπλέκεται στην κατάρτιση των μηχανικών, καθώς και την εφαρμογή της επιχειρηματικότητας με στόχο την καλλιέργεια επιχειρηματιών.
	ΦΟΡΕΑΣ	ΔΡΑΣΗ
Κυβέρνηση για τον πολίτη G4C.go.kr	Κυβέρνηση της Νότιας Κορέας	Μια ολοκληρωμένη διαδικτυακή πύλη, προωθεί τη συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία χάραξης πολιτικής.

!

Πίνακας 3.1 - Εφαρμογή ανοικτής καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς χωρών (συνέχεια)

Φόρουμ Πολιτικής στον Κυβερνοχώρο forum.seoul.go.kr	Μητροπολιτική κυβέρνηση της Σεούλ	Διαδικτυακή πύλη, με συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία χάραξης πολιτικής, αντιπαραβάλλει με ακρίβεια την κοινή γνώμη στις πολιτικές της πόλης. Το Φόρουμ έχει επιλεγεί ως φιναλίστ για τα Βραβεία Δημόσιας Υπηρεσίας του ΟΗΕ για το 2008. Κέντρα αριστείας (COE). περιλαμβάνει : Κέντρα Επιστημονικής Έρευνας, Ερευνητικά Κέντρα Μηχανικής και Περιφερειακά Ερευνητικά Κέντρα
https://www.coe.int/en/web/interculturalcities/guro	Κυβέρνηση της Νότιας Κορέας	Συνεργατικά έργα καινοτομίας που διεξάγονται από πανεπιστήμια. Προκειμένου να προωθηθούν τα ερευνητικά προγράμματα, η κυβέρνηση ορίζει πανεπιστημιακές ερευνητικές ομάδες οι οποίες με ξεχωριστές ερευνητικές ικανότητες επικεντρώνονται στη συνεργατική έρευνα μεταξύ περιφερειακών πανεπιστημίων και βιομηχανιών
	ΦΟΡΕΑΣ	ΔΡΑΣΗ
https://www.mbie.govt.nz/science-and-technology/science-and-innovation/agencies-policies-and-budget-initiatives/research-organisations/cr/	Ερευνητικά Ινστιτούτα του Στέμματος (CCRIs) Κατέχουν > 70% των πνευματικών ιδιοκτησιών και των επιστημονικών δημοσιεύσεων.	Είναι οι μεγαλύτεροι πάροχοι επιστημονικής έρευνας στη Νέα Ζηλανδία. Από το 2010, οκτώ Ερευνητικά Ινστιτούτα του Στέμματος λειτουργούν καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα ερευνητικών τομέων. Προκειμένου να βελτιωθεί η εμπορευματοποίηση των πνευματικών ιδιοκτησιών που αναπτύχθηκαν από αυτά τα ινστιτούτα, η κυβέρνηση της Νέας Ζηλανδίας επένδυσε πρόσφατα σε μεγάλο βαθμό για την οικοδόμηση εταιρικών σχέσεων με τον ιδιωτικό τομέα

!

Πίνακας 3.1 - Εφαρμογή ανοικτής καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς χωρών (συνέχεια)

Policing Act wiki	Government agencies - New Zealand police's Policing Act	Οι πολίτες συνέβαλαν στη σύνταξη του νέου νόμου περί αστυνόμευσης το 2007. Το 2008, η ιστοσελίδα wiki σχετική με τον νόμο περί αστυνόμευσης αναθεωρήθηκε από βουλευτές και ψηφίστηκε ως επίσημος νόμος που ονομάζεται "Wiki Policing Act 2008".
ParticipationNZ wiki - wiki.participation.e.govt.nz	the State Services Commission	Η κυβέρνηση εμπλέξει τους πολίτες στον τρόπο δημιουργίας μιας πιο ανοικτής και συνεργατικής κυβέρνησης.
Centre for Social Innovation	Φιλανθρωπική οργάνωση	Ως ανεξάρτητο φιλανθρωπικό ταμείο που υποστηρίζεται από εταιρικούς, φιλανθρωπικούς και κυβερνητικούς εταίρους, αξιοποιεί την καινοτόμο σκέψη σε μερικές από τις σημαντικότερες κοινωνικές ανάγκες και ευκαιρίες της Νέας Ζηλανδίας, συγκεντρώνοντας δημόσιους, ιδιωτικούς και κοινοτικούς εταίρους για να συζητήσουν τα κοινωνικά ζητήματα της Νέας Ζηλανδίας



Ως μέθοδος της παρούσας έρευνας έχει επιλεγθεί η συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Η συστηματική ανασκόπηση είναι μια ερευνητική μέθοδος που έχει σχεδιαστεί για να απαντήσει σε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα προσδιορίζοντας, κωδικοποιώντας, αναλύοντας και συνθέτοντας μια ομάδα μελετών που ερευνούν τα συγκεκριμένα ερωτήματα.

Σε γενικές γραμμές, μια συστηματική βιβλιογραφική έρευνα, εφόσον έχει καθοριστεί το ερευνητικό αντικείμενο, οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα, θα πρέπει να διαρθρώνεται με βάση την μεθοδολογία PIECES, η οποία λαμβάνει την ονομασία από το αρκτικόλεξο των λέξεων: Plan - Identify - Evaluate - Collect / Combine - Explain - Summarize, η οποία έχει τα εξής στάδια:

- Σχεδιασμός (Plan): Σε αυτό το στάδιο ο ερευνητής/ερευνήτρια αποφασίζει για την μέθοδο της συστηματικής ανασκόπησης. Στο συγκεκριμένο στάδιο προσδιορίζονται οι βάσεις δεδομένων και οι όροι της αναζήτησης, συμπεριλαμβανομένων των λέξεων -κλειδιών, για την αναζήτηση στις επιλεγμένες βάσεων δεδομένων. Επίσης, σε αυτό το στάδιο καθορίζονται τα κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού των άρθρων / ερευνών / μελετών / δημοσιεύσεων.
- Εντοπισμός (Identify): Σε αυτό το στάδιο εντοπίζονται οι βιβλιογραφικές αναφορές και αφαιρούνται οι διπλοεγγραφές
- Αξιολόγηση (Evaluate): - Σε αυτό το στάδιο γίνεται ταξινόμηση όλων των επιλεγέντων άρθρων με βάση τον τίτλο και τη περίληψη και αξιολογείται η πληρότητα των κριτηρίων που έχουν τεθεί.
- Συλλογή / Συνδυασμός (Collect / Combine). Σε αυτό το στάδιο γίνεται κωδικοποίηση των ερευνών με βάση τα πεδία κωδικοποίησης που έχουν τεθεί και γίνεται η σύνοψη των ερευνών.
- Επεξήγηση (Explain). Σε αυτό το στάδιο διατυπώνονται τα συμπεράσματα των ερευνών, γίνεται η σύνθεση των συμπερασμάτων και καταγράφονται τα σημαντικά σημεία και οι πιθανές αδυναμίες της κάθε βιβλιογραφικής αναφοράς item Σύνοψη (Summarize). Σε αυτό το στάδιο διατυπώνονται τα τελικά συμπεράσματα, καθώς γίνεται η σύνοψη της επισκόπησης

Ένα από τα κύρια ζητήματα αναφορικά με την χρήση της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι το κατά πόσο προσθέτουν πολύτιμες και αξιοποιήσιμες νέες πληροφορίες στα γνωστικά αντικείμενα και κατά πόσο διατυπώνουν ερευνητικά ερωτήματα τα οποία εμπλουτίζουν την βιβλιογραφία. Ακριβώς σε αυτή την κατεύθυνση δημιουργήθηκε η μέθοδος PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), η οποία δημιουργήθηκε από ομάδα 29 επιστημόνων (Moher κ.ά., 2009). Η ομάδα κατέληξε στην ανάπτυξη μιας λίστας 27 κριτηρίων που θα πρέπει να πληρούνται σε κάθε συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση και ενός διαγράμματος ροής των ενεργειών που θα πρέπει να ακολουθούν οι ερευνητές.

Το πρώτο βήμα της μεθοδολογίας PRISMA αναφορικά με την έρευνα είναι να διατυπωθούν τα κριτήρια καταλληλότητας.

Στην παρούσα έρευνα έχουν τεθεί έξι κριτήρια καταλληλότητας για την συμπερίληψη / αποκλεισμό των δημοσιεύσεων:

- Θεματικό πεδίο: Ως θεματικό πεδίο έχει προσδιοριστεί η ανοικτή καινοτομία. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να υπάρξει μια διευκρίνιση: στην βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετές αναφορές σε πεδία και όρους που περιλαμβάνουν την έννοια της ανοικτής καινοτομίας και συνδέονται με αυτή, όπως, για παράδειγμα η διατομεακή συνεργασία, η σύμπραξη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και τα ανοικτά δεδομένα. Ωστόσο, οι συγκεκριμένες έννοιες και λειτουργίες μπορεί, μεν, να συνδέονται με την ανοικτή καινοτομία του δημόσιου τομέα ωστόσο δεν μπορεί να θεωρηθούν ως καθ' εαυτό (per se) λειτουργίες της ανοικτής καινοτομίας. Για παράδειγμα, μια σύμπραξη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα είναι πιθανό να αφορά την ανοικτή καινοτομία και να την ενισχύει (Akhmetshina & Mustafin, 2015; Andreeva & Nechaev, 2013; Dawid κ.ά., 2010; Rai & Tang, 2010) όμως επίσης μπορεί να είναι μια αποκλειστικά και μόνο οικονομική συμφωνία (de Bettignies & Ross, 2004; Estache & Saussier, 2014).

Επ' αυτού, η συγκεκριμένη εργασία υιοθετεί την άποψη του Sørensen και Vabo (2020), σύμφωνα με τον οποίο οι συνεργατικές δραστηριότητες είτε μεταξύ φορέων και οργανισμών του δημοσίου τομέα –δηλαδή οι διατομεακές συνεργασίες – είτε μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μπορούν να θεωρηθούν ως ανοικτή καινοτομία εάν παράγουν αποτελέσματα καινοτομίας. Εδώ, σαφώς και θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι τα εν λόγω αποτελέσματα καινοτομίας πιθανό να έχουν απτή, υλική και απολύτως καθορισμένη μετρήσιμη διάσταση, όμως μπορεί να έχει και άυλα, μη μετρήσιμα οφέλη. Για παράδειγμα, σε περίπτωση ανοικτής καινοτομίας που αφορά στην πρόσβαση των πολιτών σε ανοικτά δεδομένα το αποτέλεσμα μπορεί να μετρηθεί με κριτήριο το πόσοι πολίτες χρησιμοποίησαν τη βάση δεδομένων, πόσες ανθρωπώρες κερδήθηκαν από την ηλεκτρονική πρόσβαση των πολιτών σε σχέση με το να ζητούσαν να εξυπηρετηθούν με τον

παραδοσιακό τρόπο. Όμως, η ανοικτή καινοτομία μπορεί να έχει και άυλα, μη μετρήσιμα οφέλη, όπως η αύξηση της εμπιστοσύνης των πολιτών στην δημόσια διοίκηση και στο πολιτειακό σύστημα, η αυξημένη ευαισθητοποίηση των πολιτών για τα κοινά και η αυξημένη συμμετοχή των πολιτών στην δημόσια σφαίρα (Voorberg κ.ά., 2014).

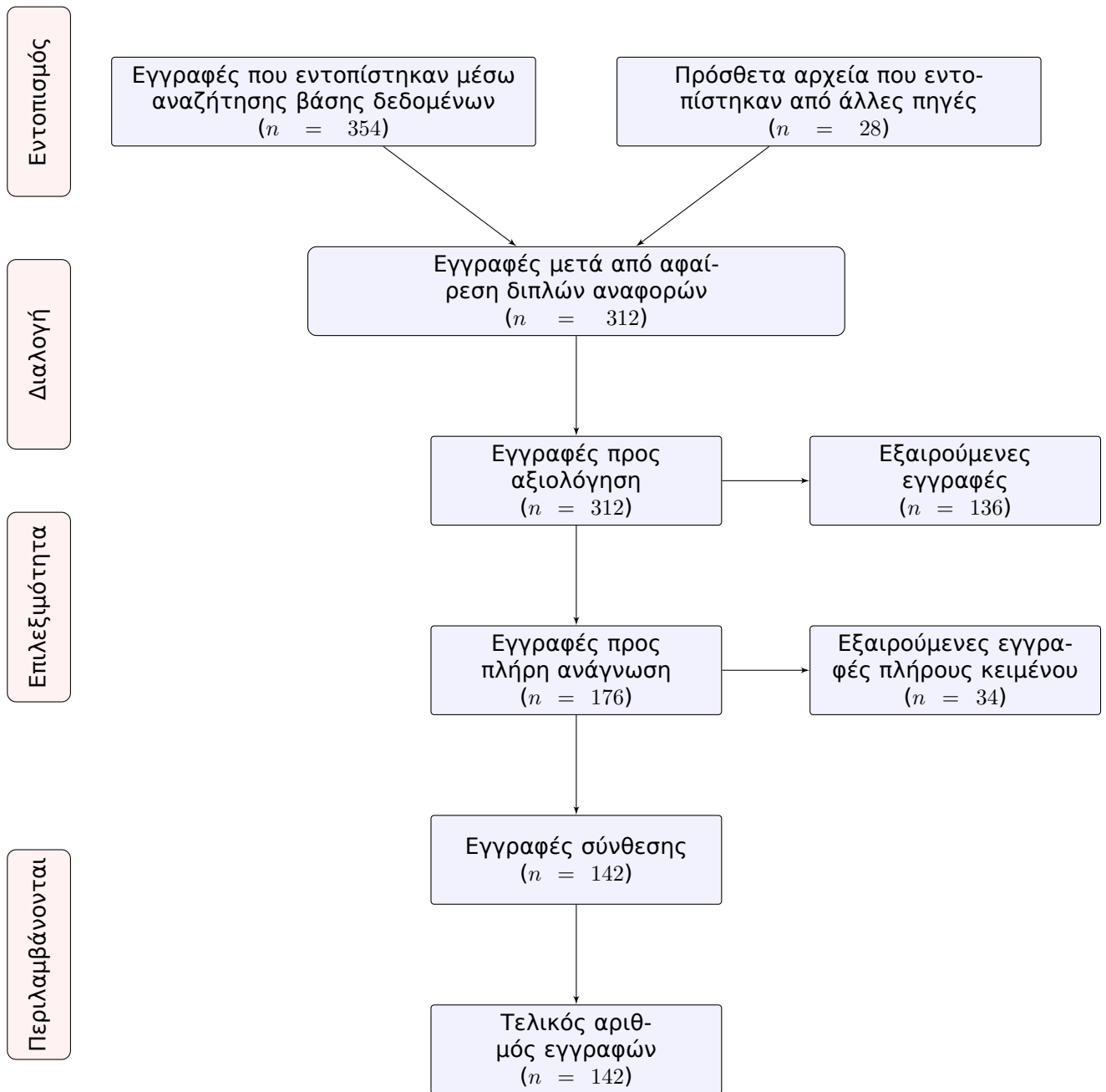
Άρα, με βάση όλα τα παραπάνω, η αναζήτηση είχε ως κύριο θεματικό πεδίο την ανοικτή καινοτομία, χωρίς ωστόσο να αποκλείει την συμπερίληψη ερευνών που συμπεριλαμβάνουν τις παραπάνω έννοιες και λειτουργίες, εφ' όσον οι έρευνες αφορούσαν στην ενδυνάμωση της ανοικτής καινοτομίας.

- Πεδίο αναφοράς. Ως πεδίο αναφοράς έχει τεθεί ο δημόσιος τομέας. Στην παρούσα μελέτη, ο δημόσιος τομέας αναφέρεται στους αμιγώς κρατικούς οργανισμούς, στα τμήματα / φορείς/ οργανισμούς της οικονομίας που είναι σε κρατική ιδιοκτησία είτε βρίσκονται σε καθεστώς σύμβασης με το κράτος, καθώς και τα τμήματα / φορείς/ οργανισμούς που ρυθμίζονται ή επιδοτούνται για το δημόσιο συμφέρον (Flynn, 2007).
- Είδος αναφορών: την έρευνα περιλαμβάνονται εμπειρικές έρευνες καθώς και θεωρητικές μελέτες. Ωστόσο, έχει ληφθεί μέριμνα ώστε η πλειοψηφία των άρθρων να αφορούν σε πρωτογενείς εμπειρικές έρευνες. Η συγκεκριμένη επιλογή έγινε λόγω του ότι στην εργασία γίνεται προσπάθεια δημιουργίας διαλόγου με εκείνους τους συγγραφείς που διαμορφώνουν ένα θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με την ανοικτή καινοτομία.
- Γλώσσα των άρθρων: Επιλέχθηκε η Αγγλική γλώσσα
- Ετος: Δεν έγινε καθορισμός χρονικού εύρους
- Βάσεις δεδομένων: ISI Web of Science Core Collection και Science Direct. Σε ζητήματα που κρίθηκε απαραίτητο αναφορικά με έννοιες που συμπεριλαμβάνονταν στα άρθρα, έγινε αναζήτηση στην πηγή της βιβλιογραφικής αναφοράς (πρόσθετα αρχεία που εντοπίστηκαν από άλλες πηγές)

Με βάση τα παραπάνω κριτήρια, ακολούθως παρατίθεται το διάγραμμα ροής (flow diagram) βάσει των σταδίων της μεθοδολογίας PRISMA

(10%

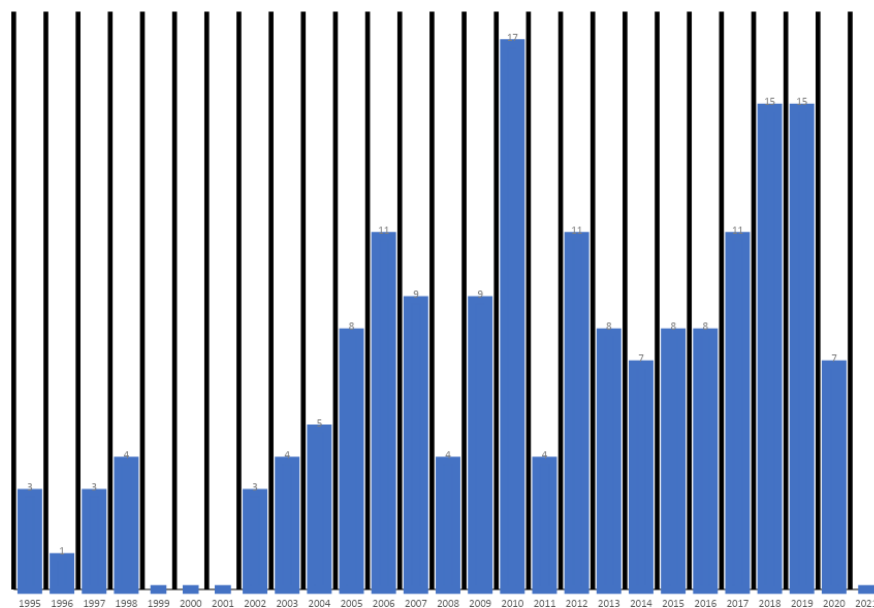
Το γράφημα 4.2 παρουσιάζει την εξέλιξη του αριθμού των μελετών έως τον Αύγουστο του 2021 (όπου ολοκληρώθηκε και η συγγραφή) . Όπως μπορεί να δει κανείς, ο αριθμός των άρθρων που χρησιμοποιήθηκαν, παρουσιάζουν χαμηλές διακυμάνσεις από το 1995 έως το 2002



(*% Διάγραμμα ροής PRISMA

(11 άρθρα σε 8 χρόνια) με ανοδική πορεία από το 2002 έως το 2020 (161 άρθρα σε 12 χρόνια). Η περίοδος 2002-2020 παρουσίασε σημαντική αύξηση, με μέσο όρο σχεδόν 13,4 άρθρα ετησίως σε σύγκριση με τον προηγούμενο μέσο όρο του 1,3 (11 άρθρα σε 8 χρόνια). Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι η πιο πρόσφατη περίοδος, 2017 με μέσα του 2021, παρουσιάζει μεγαλύτερη

αύξηση, σε σχεδόν 36,5 άρθρα ετησίως (9,6 άρθρα σε 5 χρόνια). Πρόκειται για μια πολύ σαφή ένδειξη της ταχείας πρόσφατης ανάπτυξης της έρευνας για την ανοικτή καινοτομία στους δημόσιους οργανισμούς.



(*) Έτος δημοσίευσης άρθρων που περιλαμβάνονται στη συστηματική ανασκόπηση

)

) %

Η ανοικτή καινοτομία του δημόσιου τομέα παρουσιάζεται συχνά ως ένας τρόπος βελτίωσης της δημοκρατίας και της σχέσης μεταξύ πολιτών και κυβέρνησης. Ο Linders (2012) περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι προσεγγίσεις ανοικτής καινοτομίας ενδέχεται να οδηγήσουν στη δημιουργία ενός νέου είδους κοινωνικού συμβολαίου στο οποίο η κοινωνία εμπιστεύεται - και εξουσιοδοτεί - το κοινό να διαδραματίσει πολύ πιο ενεργό ρόλο στη λειτουργία της κυβέρνησής του και όπου οι πολίτες και οι κοινότητες αναλαμβάνουν μεγαλύτερη ευθύνη.

Άλλοι ερευνητές περιγράφουν πώς η ανοικτή καινοτομία μπορεί να συμβάλει στις αξίες του δημόσιου τομέα όπως στην συνεργατική δημοκρατία., στην μεγαλύτερη διαφάνεια, στη διαβούλευση και την αυξημένη συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων, στη λογοδοσία, την ενδυνάμωση των πολιτών και την πιο περιεκτική δημοκρατία (da Silva Craveiro & Albano, 2017; Hilgers & Ihl, 2010; Mergel & Desouza, 2013; Yetano & Royo, 2015).

Ωστόσο, υπάρχουν επίσης επικριτικές παρατηρήσεις. Η τυπική παρατήρηση είναι ότι ορισμένοι οργανισμοί του δημόσιου τομέα ξεκινούν διαδικασίες ανοικτής καινοτομίας χωρίς καμία πρόθεση να χρησιμοποιήσουν πραγματικά τα στοιχεία που λαμβάνουν από τους συμμετέχοντες πολίτες (Lodge & Wegrich, 2014) που δεν μπορούν να θεωρηθούν ως βελτίωση της Δημοκρατίας (Mergel, 2015) Ο άλλος σημαντικός σκοπός της ανοικτής καινοτομίας που παρουσιάζεται από τη βιβλιογραφία είναι η ανάγκη για μια νέα προσέγγιση, επειδή οι παραδοσιακές κλειστές διαδικασίες καινοτομίας απέτυχαν να λύσουν μερικά από τα μεγάλα προβλήματα στην κοινωνία. Τα προβλήματα είναι περίπλοκα και δεν μπορούν να επιλυθούν από μία οντότητα, αλλά απαιτούν συνεργασία με πολίτες, εταιρείες του ιδιωτικού τομέα. και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Loukis, 2018; Moon, 2018; Romero Herrera, 2017). Συνήθως, τα προβλήματα έχουν πολλές διαφορετικές διαστάσεις (κοινωνικές, οικονομικές, γραφειοκρατικές, κοινωνικο-τεχνικές, ρυθμιστικές, τεχνολογικές και είναι πέρα από τον έλεγχο του κοινού οργανισμού του τομέα, αλλά εξακολουθούν να έχουν σημαντικό οικονομικό αντίκτυπο στην κοινωνία, όπως για παράδειγμα η υγειονομική περίθαλψη (Dias & Escoval, 2012).

Η επίλυση τέτοιων προβλημάτων απαιτεί δεξιότητες και πόρους που δεν διαθέτει ο δη-

μόσιος τομέας (Sandoval-Almazan κ.ά., 2017). Επομένως, οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα πρέπει να συμπεριλάβουν εξωτερικούς επιλυτές προβλημάτων στις εσωτερικές διαδικασίες καινοτομίας τους. Για παράδειγμα, απαιτεί γνώση για νέες και αναδυόμενες τεχνολογίες και για τις ανάγκες των πολιτών, και απαιτεί επίσης μια νέα σχέση μεταξύ κυβέρνησης και πολιτών, όπου οι πολίτες εκτελούν το ρόλο των συνεργατών και όχι των πελατών στην παράδοση των δημόσιων υπηρεσιών (Gascó, 2017; Moon, 2018).

Κατά την επίλυση τέτοιων προβλημάτων η συμμετοχή των πολιτών δεν είναι μια επιλογή, αλλά μια ανάγκη. Δεν αφορά πλέον τη βελτίωση μόνο του πολιτικού συστήματος σε αφηρημένη διάσταση, αλλά τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα που αποκτούν μια βαθύτερη κατανόηση των κοινοτήτων στις οποίες υπηρετούν και κατανοούν τα σχετικά κοινωνικά πλαίσια μέσα στα οποία βρίσκονται οι πολίτες (Bartlett, 2017).

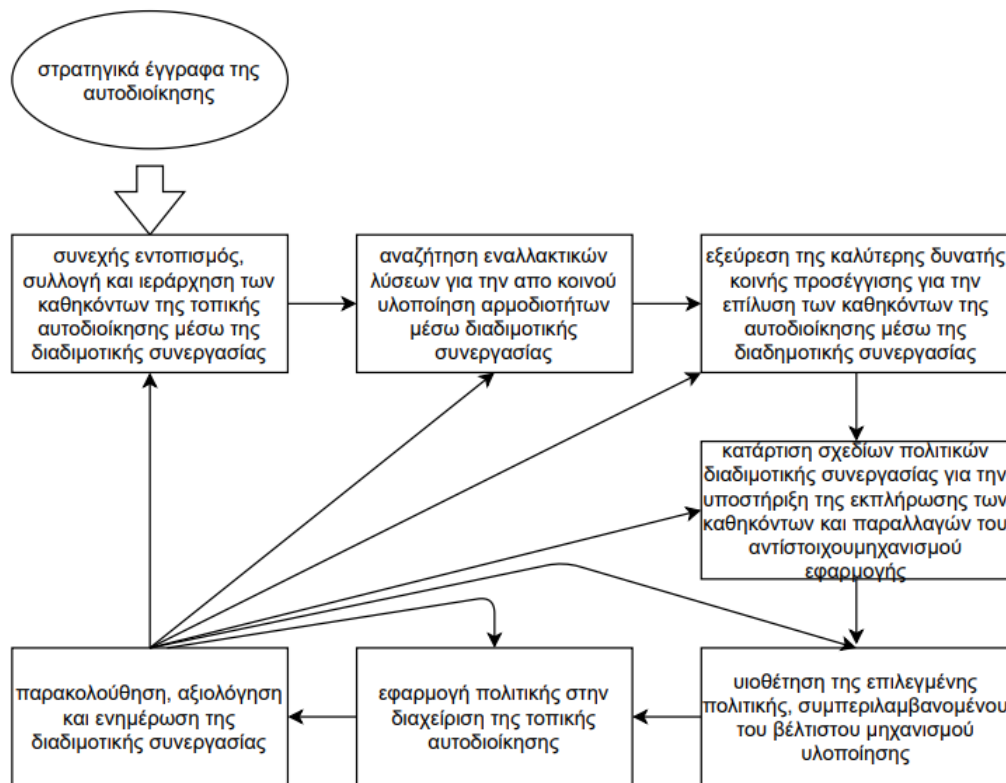
) "& ! !
#

Παράδειγμα αποτελεί η Ελλάδα η οποία με ταχύτατους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια, ακολουθεί και υιοθετεί παραδείγματα ανοικτής καινοτομίας άλλων χωρών με την βοήθεια και καθοδήγηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύμφωνα με το Ελληνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και την συμβολή των Παπαδασκαλοπούλου και Χρηστοφάκη, στη μελέτη για την Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας, αναγνωρίζεται η ανάγκη κατακερματισμού των εμποδίων που προέρχονται από την γεωγραφική θέση και απόσταση από το διεθνές γίγνεσθαι και προάγεται η αξιοποίηση των τοπικών ιδιαιτεροτήτων και των συγκριτικών πλεονεκτημάτων, η ενίσχυση των επενδύσεων στους τομείς της υποδομής, της παραγωγής και της χρήσης προϊόντων, εφαρμογών και υπηρεσιών για την Κοινωνία της Πληροφορίας, η βελτίωση της ποιότητας ζωής, η ενίσχυση της συμμετοχής των κατοίκων στα κοινά, καθώς και η προώθηση γενικότερων εθνικών στόχων με την χρήση του προγράμματος RIS (Regional Innovation Scoreboard) με το οποίο προωθείται η καινοτομία στους δημόσιους φορείς, ακολουθώντας Περιφερειακές Στρατηγικές, Υποδομές Καινοτομίας και Μεταφορά Τεχνολογίας υπό την αρμοδιότητα της 16ης Γενικής Διεύθυνσης Ευρωπαϊκής Επιτροπής (ΙΒ Έκπαιδευτικής σειράς της Ε.Σ.Δ.Δ., 2001)

Στην περίπτωση της Τσεχίας, η διαδικασία της επίλυσης των πολύπλοκων προβλημάτων σε θέματα που αφορούν την εκτέλεση αυτοδιοικούμενων καθηκόντων δεν βρίσκουν αντιστοιχία με τις οικονομικές δυνατότητες του συνόλου των δήμων, του ανθρώπινου δυναμικού που είναι στελεχωμένοι τόσο σε επίπεδο γνωστικό όσο και οργανωτικό. Ανάλογα με την οικιστική δομή και την δομή των περιφερειακών δήμων δύναται η εξοικονόμηση κόστους και η μεγιστο-

ποίηση των δημόσιων πόρων. Αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα εντατικότερης συνεργασίας των δήμων, που σύμφωνα με τους Tej κ.ά. (2021) προτείνεται η διαδικασία του σχήματος 5.1 ως εργαλείο συνέργειας των τοπικών φορέων και ανάπτυξης για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας, της απόδοσης των αρμοδιοτήτων τοπικής αυτοδιοίκησης με την χρήση καινοτόμων διαδικασιών και τεχνολογιών. Αναγνωρίζεται δε, η αναγκαία υποστήριξη του κράτους στην αρχή της διαδικασίας υιοθέτησης καινοτόμων πρακτικών, ώστε τελικώς, να οδηγηθούν οι δήμοι στην οικονομική ανεξαρτητοποίηση.

) "% Η διαδικασία διαχείρισης της εθελοντικής διαδημοτικής συνεργασίας. Πηγή: Tej κ.ά. (2021)



Η διατομεακή αναλογική (μη-ψηφιακή) ανοικτή καινοτομία αναφέρεται στην κυβερνητική μεταρρύθμιση μέσω αναδιοργάνωσης της χωρικής, θεσμικής, λειτουργικής ή επιχειρησιακής κλίμακας, η οποία στοχεύει στην υπέρβαση του γεωγραφικού, διοικητικού και πολιτικού κατακερματισμού και επιτρέπει σε κυβερνητικούς οργανισμούς από διαφορετικούς τομείς και διακοδοσίες να προχωρήσουν σε συνεργασίες προκειμένου (Ward κ.ά., 2018):

- Να διαπιστωθούν κοινά προβλήματα
- Να τεθεί κοινή ατζέντα

- Να γίνει διαμοιρασμός πόρων
- Να υπάρξει μείωση του κόστους παροχής των υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών
- Να υπάρξει βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών
- Να υπάρξει μεγαλύτερη αποδοχή / εμπιστοσύνη των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες / δημόσια διοίκηση.

Επ' αυτών των θεμάτων, η έρευνα των Giacomini κ.ά. (2018) εξέτασε τα αποτελέσματα της υποχρεωτικής διαδημοτικής συνεργασία σε μικρούς ιταλικούς δήμους όσον αφορά την εξοικονόμηση κόστους, τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των τοπικών δημόσιων υπηρεσιών και τη μεγαλύτερη θεσμική νομιμότητα -δηλαδή την αποδοχή των πολιτών προς τις δημόσιες υπηρεσίες των δήμων. Τα ευρήματα δείχνουν ότι σε περισσότερα από τα δύο τρίτα των δήμων που συμμετείχαν πρόγραμμα της υποχρεωτικής διαδημοτικής συνεργασίας, υπήρχαν οφέλη όσον αφορά τη μείωση του κόστους και τις καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες, ενώ καταγράφηκε και μεγαλύτερη θεσμική νομιμότητα.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, όπως αποτυπώνεται στο ακόλουθο γράφημα, θετικά αποτελέσματα υπήρχαν σε όλους τους δήμους, αλλά ήταν μεγαλύτερα για τους δήμους άνω των 1.000 κατοίκων.

) "⌘ Θετικά αποτελέσματα διαδημοτικής συνεργασίας. Πηγή: Carini κ.ά. (2018)

Στο ίδιο πλαίσιο, όπως σημειώνουν οι (Μυ κ.ά., 2019) στην Κίνα οι τοπικές κυβερνήσεις των πόλεων που είναι σε κοντινή γεωγραφική απόσταση βρίσκονται σε συνεχή συνεργασία για να συζητήσουν και να διατυπώσουν συμφωνίες μεταξύ των πόλεων, ενώ χαρακτηριστικό είναι ότι οι τοπικές κυβερνήσεις συνεργάζονται μέσω της ενσωμάτωσης των αντίστοιχων λειτουργιών τους για τον έλεγχο της φορολογίας και τον προσδιορισμό των επιστημονικών και τεχνολογικών επιτευγμάτων για τη διαμόρφωση κοινών πολιτικών για τη μείωση του φόρου για τις ειδικευμένες επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας.

) "

!

#

Ενώ η αναλογική ανοικτή καινοτομία συνήθως χρειάζεται πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις, αντιθέτως η ψηφιακή διατομεακή ανοικτή καινοτομία εξαρτάται από τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) για την πραγματοποίηση διαδικτυακής διακυβερνητικής ολοκλήρωσης και συνεργασίας για καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες (Luna-Reyes & Gil-Garcia, 2014). Αναφέρεται σε συνεργασίες μεταξύ κυβερνητικών υπηρεσιών για την ανταλλαγή πληροφοριών, την προσαρμογή των διαδικασιών και τη δημιουργία και τη λειτουργία διακυβερνητικών και διασυνοριακών ψηφιακών πλατφορμών, προκειμένου να παρέχονται στους πολίτες και τις επιχειρήσεις βελτιωμένες, ολοκληρωμένες και συντονισμένες δημόσιες υπηρεσίες (Fishenden & Thompson, 2013). Ένα παράδειγμα είναι οι ψηφιακές πλατφόρμες Gov.uk και Gov.gr (<https://www.gov.gr/info/about-us>) όπου οι ιστότοποι όλων των κυβερνητικών υπηρεσιών και πολλών άλλων οργανισμών και δημόσιων φορέων στο Ηνωμένο Βασίλειο και στην Ελλάδα, συγχωνεύονται και οι πολίτες και οι επιχειρήσεις μπορούν να βρουν όλες τις υπηρεσίες μέσω αυτής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μίας στάσης. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η αυστριακή «υπηρεσία χωρίς διακοπή λειτουργίας» μέσω της ενσωμάτωσης δεδομένων από πολλές κυβερνητικές υπηρεσίες και της παροχής προληπτικών υπηρεσιών χωρίς καμία έντυπη μορφή. Έτσι, ένας πολίτης χρειάζεται μόνο να δώσει τη συγκατάθεσή του και δεν χρειάζεται να συμπληρώσει επαναλαμβανόμενα έντυπα ή να εκτελέσει οποιαδήποτε ενέργεια για να λάβει υπηρεσίες (Scholta κ.ά., 2019).

Μια υπηρεσία σε αυτή την κατεύθυνση είναι το Ηλεκτρονικό Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών που, σύμφωνα με τον φορέα: «έχει σχεδιαστεί και αναπτυχθεί για την ηλεκτρονική πληροφόρηση και εξυπηρέτησή σας από το σπίτι και το γραφείο σας (...) επιπρόσθετα, σας δίνει πλέον την δυνατότητα να υποβάλλετε ηλεκτρονικές αιτήσεις προς τα ΚΕΠ για μία σειρά Διοικητικών διαδικασιών, υλοποιώντας στην Ελλάδα το πιο ουσιαστικό βήμα προς την ηλεκτρονική διακυβέρνηση» (<http://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep/>).

) "(

!

!

Η μη-ψηφιακή ανοικτή καινοτομία καταγράφεται σε καταστάσεις όπου άτομα ή ομάδες πολιτών ασχολούνται έντονα με τον σχεδιασμό, διαχείριση, ή/και αξιολόγηση δημόσιων υπηρεσιών (Osborne κ.ά., 2016). Πλέον, στην βιβλιογραφία για τέτοιας μορφής ανοικτή καινοτομία χρησιμοποιείται ο όρος συμπαραγωγή.

Ο όρος συμπαραγωγή αναφέρεται σε έναν τρόπο εργασίας, σύμφωνα με τον οποίο όλοι συνεργάζονται επί ίσους όρους για να δημιουργήσουν μια υπηρεσία ή να πάρουν μια απόφαση που να λειτουργεί για όλους. Στο Care Act του Ηνωμένου Βασιλείου που θεσπίστηκε το 2014 ως συμπαραγωγή αναφέρεται το εξής: «όταν επηρεάζετε ως άτομο την υποστήριξη και τις υπηρεσίες που λαμβάνετε ή όταν ομάδες ανθρώπων συγκεντρώνονται για να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται, παραγγέλλονται και παραδίδονται οι υπηρεσίες».

Το Δίκτυο Συμπαραγωγής εξηγεί τη συμπαραγωγή με αυτόν τον τρόπο: Το New Economics Foundation αναφέρει ότι η συμπαραγωγή είναι: «Η σχέση όπου επαγγελματίες και πολίτες μοιράζονται τη δύναμη να σχεδιάζουν, να αξιολογούν και να παρέχουν υποστήριξη από κοινού. Αναγνωρίζει ότι όλοι έχουν ζωτική συμβολή για να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής των ανθρώπων και των κοινοτήτων».

Σύμφωνα με τους Boyle και Harris (2009), οι βασικές αρχές για να λειτουργήσει συμπαραγωγή είναι οι εξής:

- Αναγνώριση των ανθρώπων ως περιουσιακών στοιχείων: Οι άνθρωποι θεωρούνται ως ίσοι εταίροι στο σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών και όχι ως παθητικοί δικαιούχοι ή επιβαρύνσεις στο σύστημα.
- Βασισμένη στις δυνατότητες των ανθρώπων: Όλοι αναγνωρίζουν ότι κάθε άτομο έχει ικανότητες και οι άνθρωποι υποστηρίζονται να τις αναπτύξουν. Οι άνθρωποι υποστηρίζονται ώστε να χρησιμοποιούν ό, τι μπορούν να κάνουν για να ωφελήσουν την ίδια τους την κοινότητα και άλλους ανθρώπους.
- Ανάπτυξη αμφίδρομων αμοιβαίων σχέσεων: Όλη η συμπαραγωγή περιλαμβάνει κάποια αμοιβαιότητα, τόσο μεταξύ ατόμων, φροντιστών και επαγγελματιών δημόσιας υπηρεσίας όσο και μεταξύ των ατόμων που εμπλέκονται.
- Ενθάρρυνση δικτύων υποστήριξης από ομότιμους: Τα ομότιμα και προσωπικά δίκτυα συχνά δεν εκτιμώνται αρκετά και δεν υποστηρίζονται. Η συμπαραγωγή δημιουργεί αυτά τα δίκτυα παράλληλα με την υποστήριξη από επαγγελματίες.

- Ρευστά όρια μεταξύ παροχής και λήψης υπηρεσιών: Η συνήθης γραμμή μεταξύ των ατόμων που σχεδιάζουν και παρέχουν υπηρεσίες και εκείνων που τις χρησιμοποιούν είναι πλέον ρευστή, με περισσότερα άτομα να συμμετέχουν στην ολοκλήρωση των εργασιών.

Ουσιαστικά, στο πλαίσιο της συμπαραγωγής, εντοπίζονται τρεις μορφές / επίπεδα συμπαραγωγής (Osborne κ.ά., 2016):

- Η βασική συμπαραγωγή αναγνωρίζει ότι οι άνθρωποι συνήθως συμμετέχουν αναπόφευκτα στις περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες, όμως δεν έχουν παρέμβαση στον σχεδιασμό και τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών.
- Η ενδιάμεση συμπαραγωγή αναγνωρίζει πιο ενεργά ότι οι άνθρωποι που χρησιμοποιούν υπηρεσίες έχουν να προσφέρουν δεξιότητες. Αυτό το επίπεδο συμπαραγωγής σημαίνει ότι οι υπηρεσίες αναγνωρίζουν και υποστηρίζουν τις συνεισφορές και τις ιδέες των ανθρώπων για βελτίωση. Η συμβολή των ανθρώπων αναζητείται μόνο εάν βοηθά στην παροχή υπηρεσιών.
- Η μετασχηματιστική συμπαραγωγή σημαίνει ότι αλλάζει η δύναμη και ο έλεγχος, έτσι ώστε τα άτομα που χρησιμοποιούν υπηρεσίες να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις πτυχές του σχεδιασμού, της ανάθεσης και της παροχής υπηρεσιών. Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ακόμη και αν οι δεξιότητές τους δεν σχετίζονται άμεσα με την υπηρεσία.

Οι Brandsen κ.ά. (2018) διαχωρίζουν την συμπαραγωγή από την συνδημιουργία, θεωρώντας ότι η συνδημιουργία είναι όταν οι πολίτες εμπλέκονται στο γενικό σχεδιασμό μιας υπηρεσίας, ενώ η συμπαραγωγή αναφέρεται στο όταν οι πολίτες διαμορφώνουν την υπηρεσία κατά τη διάρκεια μεταγενέστερων φάσεων του κύκλου, άρα ακόμη και πολύ μετά την υλοποίηση. Ωστόσο, οι Voorberg κ.ά. (2014) δεν κάνουν τέτοιο διαχωρισμό, θεωρώντας εναλλάξιμους και ομοειδείς τους όρους «συμπαραγωγή» και «συνδημιουργία».

Οι Loeffler και Bovaird (2019) δημιούργησαν το μοντέλο των τεσσάρων «Co», το οποίο τονίζει τη σημασία της πραγματικής κατανομής εξουσίας και υποδηλώνει ότι η συμπαραγωγή εξαρτάται από:

- Την συν-ανάθεση (co-commissioning), όπου διατυπώνεται η πραγματική φωνή των πολιτών στις αποφάσεις ανάθεσης
- Τον συν-σχεδιασμό (co-design), όπου οι πολίτες συμμετέχουν στον σχεδιασμό των δημόσιων υπηρεσιών
- Την συν-αξιολόγηση (co-assessment), όπου οι πολίτες συμμετέχουν στην ανατροφοδότηση και την υποβολή ερωτήσεων στους παρόχους δημόσιων υπηρεσιών

- Την συν-παράδοση (co-delivery), όπου οι πολίτες συμβάλουν στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών με τη δράση τους.

) ')

Η ψηφιακή ανοικτή καινοτομία μεταξύ δημοσίου και πολιτών καθοδηγείται από την πρόοδο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των ψηφιακών τεχνολογιών. Σύμφωνα με τον Liu (2017) ψηφιακή ανοικτή καινοτομία μεταξύ δημοσίου κα πολιτών αφορά στην εμπέδωση, προώθηση και ενίσχυση του πληθοπορισμού (crowdsourcing). Τόσο οι Lember κ.ά. (2019) όσο και οι Casula κ.ά. (2020) θεωρούν τον πληθοπορισμό ως μοντέλο διαδικτυακής συμπαραγωγής και ουσιαστικά ως αποτέλεσμα της εξέλιξης της συμπαραγωγής στην εποχή της πληροφορίας. Ο πληθοπορισμός ορίζεται αρχικά ως η πράξη ενός οργανισμού που αναλαμβάνει μια λειτουργία που εκτελείται από τους ίδιους τους υπαλλήλους ενός οργανισμού και την αναθέτει σε άτομα εκτός του οργανισμού. Όταν η έννοια αφορά στον δημόσιο τομέα, οι μελετητές εντοπίζουν διάφορες λειτουργίες του πληθοπορισμού.

- Πρώτον, ένας σημαντικός στόχος της συλλογικής συνεργασίας είναι να εμπλέξει τους πολίτες στην παραγωγή δημόσιων υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα η δημιουργία ενός συστήματος ειδοποίησης των δημόσιων αρχών όταν οι πολίτες εντοπίσουν κάποιο πρόβλημα, π.χ. μια λακούβα στο δρόμο, ή προβλήματα φωτισμού των οδών (Clark κ.ά., 2013).
- Δεύτερον, οι κυβερνήσεις υιοθετούν τη συλλογική βοήθεια για την εξεύρεση λύσεων, όπως το «Challenge.gov», όπου η ομοσπονδιακή κυβέρνηση στις ΗΠΑ στέλνει ανοιχτές διαδικτυακές κλήσεις για προτάσεις για την επίλυση συγκεκριμένων δημόσιων προβλημάτων (Mergel & Desouza, 2013).
- Τρίτον, ο πληθοπορισμός εφαρμόζεται ως ένα νέο διαδικτυακό εργαλείο για τη χάραξη πολιτικής (Taeihagh, 2017).

) '*

!

Η αναλογική ανοικτή καινοτομία μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα αφορά συνήθως τις δημόσιες συμβάσεις δημόσιων υπηρεσιών ή έργων υποδομής από ιδιωτικά μέρη. Στην βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί υπάρχουν πολλοί εναλλάξιμοι όροι για να περιγράψουν τη διαδικασία αυτής της συνεργασίας, όπως:

- συμπαραγωγή δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (James & Jilke, 2020),

- καινοτομία δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (Smith κ.ά., 2018)
- συνεργασίες δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (Crispeels κ.ά., 2018)
- δημόσια-ιδιωτικά δίκτυα (van Gestel κ.ά., 2008)

Ο πλέον συνήθης χρησιμοποιούμενος όρος είναι οι συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. που απεικονίζει τη διαδικασία προμήθειας ως μια διαρκή συνεργασία (βασισμένη σε μακροπρόθεσμη σύμβαση) μεταξύ κυβερνήσεων και ιδιωτών, στην οποία αναπτύσσονται από κοινού καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες και μοιράζονται κινδύνους, κόστη και πόρους που συνδέονται με αυτά τα προϊόντα (Savas, 2000).

Με την πανταχού παρούσα ανάπτυξη της τεχνολογίας των πληροφοριών και του διαδικτύου, υπάρχουν εναλλακτικές επιλογές για τις κυβερνήσεις να αναθέσουν σε τρίτους δημόσιες υπηρεσίες (McBride κ.ά., 2019). Σε σύγκριση με τη χρήση μιας αυστηρά καθορισμένης και τυποποιημένης διαδικασίας αναζήτησης προμηθευτών, οι πρωτοβουλίες ανοιχτών κυβερνητικών δεδομένων χρησιμεύουν ώστε να ενδυναμώσουν τους επιχειρηματικούς τομείς να δημιουργήσουν νέες ιδέες για δημόσια προβλήματα (Gascó-Hernández κ.ά., 2018) και να σχεδιάσουν καινοτόμο λογισμικό εφαρμογές ή άλλα ψηφιακά προϊόντα για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών (Chatfield & Reddick, 2017).

Μέσα σε προστατευμένα πλαίσια, τόσο της ιδιωτικής ζωής, ασφάλειας και δεοντολογίας των πολιτών, η Ε.Ε. καταργεί τα εμπόδια μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα που αποτελούν τροχοπέδη στην σωστή αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών (opengov.ellak.gr, 2019).

Δεδομένου του ότι ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από την βραδύτητα και την αναποτελεσματικότητά του λόγω της γραφειοκρατίας και της έλλειψης ανταγωνισμού σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, είναι ένα πεδίο πρόσφορο για δημιουργία καινοτομίας τόσο στην παιδεία όσο στην προληπτική υγειονομική περίθαλψη, την ανάπτυξη νέων πολιτικών στην αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και της ανεργίας, διότι, υπάρχουν τόσο πολιτικοί όσο και υπάλληλοι ικανοί και καλά εκπαιδευμένοι στο να εφαρμόσουν πρακτικές του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο με την χρήση καινοτόμων πρακτικών (Cankar & Petkovič, 2013)

) "+

!

) "+ "%

#

Για τις μη ψηφιακές διατομεακές συνεργασίες, εντοπίζονται τρεις σχετικοί φραγμοί:

- Πρώτον, το αντικρουόμενο πλαίσιο πολιτικής και οι ασυμβίβαστοι οργανωτικοί στόχοι μεταξύ κυβερνητικών υπηρεσιών οι οποίοι μπορεί να εμποδίσουν την ανοικτή καινοτομία. (Mu κ.ά., 2019). Έτσι, οι διαφορετικές θεσμικές δομές και κανόνες, συμπεριλαμβανομένου του ποικίλου εύρους των στόχων των οργανισμών και της κακής ευθυγράμμισης των αποστολών, αποτελούν σημαντικά εμπόδια στην ανάπτυξη και την υλοποίηση μιας κοινής διαχείρισης έκτακτης ανάγκης (Ward κ.ά., 2018).
- Δεύτερον, η μεγάλη ανισορροπία ισχύος εμποδίζει επίσης την ανοικτή καινοτομία διότι εάν ορισμένοι οργανισμοί δεν έχουν την ικανότητα ή τους πόρους για να συμμετάσχουν -ή να συμμετάσχουν ισότιμα- η διαδικασία συνεργασίας θα είναι επιρρεπής σε χειρισμούς από ισχυρούς παράγοντες.
- Τρίτον, η διαταραχή πολλαπλής λογοδοσίας μπορεί να μπλοκάρει την ανοικτή καινοτομία. Σύμφωνα με τον Korrell (2005) εάν ένας οργανισμός θεωρείται ότι λογοδοτεί σε πολλές πηγές, τότε είναι είναι ασαφές για τους οργανισμούς στους οποίους λογοδοτεί η καινοτομία και για τι. Έτσι, ο οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει το δίλλημα εάν η καινοτομία απευθύνεται και λογοδοτεί στην πολιτική εξουσία και την γενική δημόσια διοίκηση, με την ιεραρχία και τον γραφειοκρατικό χαρακτήρα που αυτή έχει, ή εάν απευθύνεται και λογοδοτεί κυρίως στους πολίτες (Halligan, 2007).

Για τις ψηφιακές διατομεακές συνεργασίας φορέων / οργανισμών του δημοσίου, η ανοικτή καινοτομία δίνει έμφαση στη συνεργατική ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τις ολοκληρωμένες διαδικτυακές υπηρεσίες πελατών, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με το παραδοσιακό γραφειοκρατικό παράδειγμα που δίνει έμφαση στην τυποποίηση, την τμηματοποίηση και τον καταμερισμό της εργασίας. Επομένως, μπορεί να υπάρχουν προσαρμοστικά εμπόδια, και αυτά τα προσαρμοστικά εμπόδια υπερβαίνουν κατά πολύ την τεχνολογία αυτή καθαυτή. Απαιτούν νέες οργανωτικές ικανότητες, νέες μορφές ηγεσίας και ίσως ακόμη και επαναπροσδιορισμό του σκοπού (Allen κ.ά., 2001). Κατά συνέπεια, η χαμηλή ικανότητα ευέλικτης προσαρμογής των διαδικασιών λειτουργίας είναι το κύριο εμπόδιο, επειδή οι αλλαγές στα πρότυπα λειτουργίας πρέπει να ελέγχονται, να ελέγχονται και να εγκρίνονται από την ανώτατη διοίκηση και σπάνια υπάρχει ευελιξία στην προσαρμογή των οργανωτικών κανόνων.

Επιπλέον, οι ανισότητες στις τεχνικές ικανότητες συνιστούν ένα άλλο εμπόδιο, καθώς η έλλειψη επαρκών τεχνικών γνώσεων αλλά και τα τυχόν προβλήματα του λογισμικού μπορεί να περιορίσουν τη δυναμική συνολική αποτελεσματικότητα της συνεργατικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Gil-García κ.ά., 2007). Επιπλέον, υπάρχουν επίσης εμπόδια που βασίζονται στην ιδιοκτησία. Η κοινή χρήση πόρων ΤΠΕ και πληροφοριών που αποθηκεύονται σε αυτά τα συστήματα θέτει το ζήτημα της ιδιοκτησίας, της ευθύνης και της χρηματοδότησης, της λειτουργικής

κατανομής των καθηκόντων/κατανομής προϋπολογισμών μεταξύ κυβερνητικών υπηρεσιών και επιπέδων (Brugger, 2018).

) "+ "&

Οι Voorberg κ.ά. (2014) πραγματοποιούν μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση της συμπαραγωγής. Στην ανασκόπηση τους, τα εμπόδια της συμπαραγωγής μπορεί να προέρχονται από δημόσιους οργανισμούς (π.χ. έλλειψη υποδομής επικοινωνίας με τους πολίτες, μια παθητική στάση πολιτικών και γραφειοκρατών, συντηρητική διοικητική κουλτούρα) και από πολίτες (π.χ. έλλειψη κινήτρων για τη βελτίωση της κυβέρνησης, χαμηλό αίσθημα υποχρέωσης συμμετοχής στα δημόσια προβλήματα, ανεπαρκές κοινωνικό κεφάλαιο, χαμηλό επίπεδο κυβερνητικής εμπιστοσύνης).

Στα παραπάνω, η βιβλιογραφία έχει περαιτέρω προσθήκες. Σύμφωνα με τους Brown και Head (2019) σε κάποιες περιπτώσεις, οι δημόσιοι λειτουργοί βρίσκονται σε αδυναμία να χρησιμοποιήσουν πρακτικές δημιουργίας δημόσιας αξίας οι οποίες συνδέονται με την συμμετοχή των πολιτών εάν επιδιώξεις / στοχεύσεις των πολιτών δεν βρίσκονται σε συμφωνία με τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης των μεταρρυθμίσεων που έχει θέσει ο οργανισμός. Αυτό που οι πολίτες επιδιώκουν στις δημόσιες υπηρεσίες δεν είναι σύμφωνο με αυτό που μετρά η αξιολόγηση της απόδοσης. Έτσι, η συμπαραγωγή μπορεί να αντιμετωπίσει μεγάλες εντάσεις και διαφωνίες μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων και πολιτών σχετικά με το τι πρέπει να επιτευχθεί με την χρήση πρακτικών δημόσιας διοίκησης μέσω μεταρρυθμιστικών προσπαθειών, διαταράσσοντας την ισοροπία μεταξύ της εξουσίας και της ικανότητας συμπαραγωγής δημόσιας αξίας.

Ένα ζήτημα που επισημαίνουν οι Touati και Maillot (2018) είναι ότι η διαπραγμάτευση μπορεί να είναι χρονοβόρα, αυξάνει το κόστος συναλλαγής και τελικά μπορεί να οδηγήσει σε δυσανεμία των χρηστών λόγω αδυναμίας εκπλήρωσης των υψηλών προσδοκιών των πολιτών. Από την πλευρά, διαπιστώνουμε ότι οι πολίτες μπορεί να έχουν ένα ισχυρό πολιτικό καθήκον ή μια αίσθηση ιδιοκτησίας των δημόσιων προβλημάτων, αλλά δεν έχουν αυτο-αποτελεσματικότητα. Με βάση μια έρευνα για περιβαλλοντική συμπαραγωγή, οι Alonso κ.ά. (2019) καταδεικνύουν ότι οι πολίτες δεν θα προβούν σε περιβαλλοντικές δραστηριότητες όταν αισθάνονται ότι δεν μπορούν να κάνουν τη διαφορά.

Η μη-ψηφιακή, αναλογική συμπαραγωγή μεταξύ δημοσίων οργανισμών και πολιτών είναι εξαιρετικά ρυθμισμένη και ακολουθεί αυστηρούς κανόνες, αφού καθορίζεται αυστηρά στο πώς ο πολίτης θα έλθει σε επικοινωνία με έναν δημόσιο οργανισμό. Ωστόσο, η διαδικασία απόκτησης καινοτομίας δια μέσου του πληθοπορισμού είναι λιγότερο σαφής και έχει πολύ λιγότερους κανόνες (Mergel, 2018). Κατά συνέπεια, εμφανίζονται δύο εμπόδια που σχετίζονται με την ικανότητα

σε οργανωτικό και πολιτικό επίπεδο από την πλευρά των δημόσιων οργανισμών:

Πρώτον, οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν έναν πολύ πιο διαφορετικό εύρος παροχής λύσεων, χωρίς να έχουν τη βεβαιότητα ότι ο μεγάλος αριθμός λύσεων που παρέχουν οι πολίτες είναι όλες χρήσιμες ή ακόμη και εφαρμόσιμες. Έτσι, λόγω της περιορισμένης ικανότητας αξιολόγησης της καινοτομίας και της καταλληλότητας των υποβληθεισών λύσεων, οι κυβερνητικές υπηρεσίες έχουν περιορισμούς στο είδος των προβλημάτων που μπορούν να συγκεντρώσουν προς εξέταση (Mergel & Desouza, 2013).

Δεύτερον, η διαδικασία της ομαδικής ανάθεσης μπορεί να εμποδιστεί από τη χαμηλή πολιτική ικανότητα. Οι Torfing και Ansell (Torfing & Ansell, 2016) επισημαίνουν ότι οι πολιτικοί δεν υποστηρίζουν την συμμετοχή των πολιτών, για μια σειρά από λόγους, όπως ο φόβος να θεωρηθούν ότι υποχωρούν σε «λαϊκιστικά» αιτήματα, για λόγους ιδεολογικής καθαρότητας, κ.ο.κ. Από την πλευρά των πολιτών, μια κοινή πρόκληση είναι το λεγόμενο «ψηφιακό χάσμα», που σημαίνει ότι οι πολίτες ενδέχεται να στερούνται επαρκών δεξιοτήτων και γνώσεων για τη χρήση διαδικτυακών δημόσιων υπηρεσιών. και οι νέες τεχνολογίες δεν μπορούν να ενσωματωθούν στην καθημερινή ρουτίνα των ανθρώπων λόγω της έλλειψης κουλτούρας/ενδιαφέροντος για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Meijer, 2015).

Όσον αφορά την τεχνική υποδομή, υπάρχουν πολλά εργαλεία, λύσεις και μέθοδοι που εμπλέκονται στις διαδικασίες ηλεκτρονικής συμμετοχής του πολίτη με το δημόσιο Αυτά μπορεί να είναι:

Κοκκίνο (2009, σελ. 41-42)

" Πηγή: Kumar και Vragov

Δωμάτια συνομιλίας ηλεκτρονικής συμμετοχής	Διαδικτυακές εφαρμογές στις οποίες λαμβάνει χώρα μια συνεδρία συνομιλίας σε πραγματικό χρόνο, ειδικά δημιουργημένη για τους σκοπούς της ηλεκτρονικής συμμετοχής.
Φόρουμ ηλεκτρονικών συζητήσεων	Διαδικτυακές εφαρμογές για διαδικτυακές συζητήσεις όπου χρήστες με κοινά ενδιαφέροντα μπορούν να ανταλλάσσουν ανοικτά μηνύματα για συγκεκριμένα θέματα ηλεκτρονικής συμμετοχής, να επιλέγουν ένα θέμα, να βλέπουν ένα "νήμα" μηνυμάτων, να απαντούν και να δημοσιεύουν το δικό τους μήνυμα

!

Πίνακας 5.1 - Εργαλεία ηλεκτρονικής συμμετοχής πολιτών στο δημόσιο (συνέχεια)

Προσομοιώσεις / παιχνίδια λήψης απόφασης	Εφαρμογές που επιτρέπουν στους χρήστες να βλέπουν και να αλληλεπιδρούν με κινούμενα σχέδια που περιγράφουν, απεικονίζουν ή προσομοιώνουν τις σχετικές πτυχές ενός θέματος
Ψηφιακές κοινότητες	Διαδικτυακές εφαρμογές στις οποίες χρήστες με κοινά ενδιαφέροντα μπορούν να συναντηθούν σε εικονικό χώρο για να επικοινωνήσουν και να οικοδομήσουν σχέσεις.
Ψηφιακά πάνελ	Διαδικτυακές εφαρμογές όπου ένα "στρατολογημένο" σύνολο συμμετεχόντων, σε αντίθεση με ένα αυτοεπιλεγμένο σύνολο συμμετεχόντων, καταθέτει τις απόψεις του για μια ποικιλία θεμάτων σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα κατά τη διάρκεια μιας περιόδου.
Ηλεκτρονική διαμαρτυρία / ψηφίσματα	Διαδικτυακές εφαρμογές που φιλοξενούν διαδικτυακές διαμαρτυρίες / διακοινώσεις/ ψηφίσματα και επιτρέπουν στους πολίτες να υπογράψουν για μια διαμαρτυρία / διακοίνωση / ψήφισμα προσθέτοντας το όνομα και τη διεύθυνσή τους διαδικτυακά
Ηλεκτρονική διαβούλευση με δειγματοληψία	Διαδικτυακές εφαρμογές που συνδυάζουν τη διαβούλευση σε συζητήσεις μικρών ομάδων με τυχαία δειγματοληψία για τη διευκόλυνση της συμμετοχής του κοινού σε συγκεκριμένα θέματα
Ηλεκτρονική διαβούλευση ενδιαφερομένων	Διαδικτυακές εφαρμογές σχεδιασμένες για διαβουλεύσεις που επιτρέπουν σε έναν ενδιαφερόμενο να παρέχει πληροφορίες για ένα θέμα και σε άλλους να απαντούν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις ή/και να υποβάλλουν ανοικτά σχόλια
Ηλεκτρονική ψηφοφορία	Απομακρυσμένη ψηφοφορία μέσω διαδικτύου ή ψηφοφορία μέσω κινητού τηλεφώνου, που παρέχει ασφαλές περιβάλλον για την ψηφοφορία και την καταμέτρηση των ψήφων
Πλατφόρμες προτάσεων για σχεδιασμό	Διαδικτυακές εφαρμογές που υποστηρίζουν τη συμμετοχή σε επίσημες διαδικασίες σχεδιασμού, όπου τα σχόλια των πολιτών αναμένονται σε επίσημα έγγραφα εντός περιορισμένης προθεσμίας

!

Πίνακας 5.1 - Εργαλεία ηλεκτρονικής συμμετοχής πολιτών στο δημόσιο (συνέχεια)

Αναμετάδοση συνεδριάσεων	Αναμεταδόσεις συνεδριάσεων σε πραγματικό χρόνο που μεταδίδονται μέσω διαδικτύου
Ψηφιακή κοινοποίηση πολυμέσων	Δημοσίευση αρχείων πολυμέσων (ήχου και βίντεο) μέσω του διαδικτύου, όπου το περιεχόμενο μπορεί να μεταφορτώνεται αυτόματα με τη χρήση λογισμικού που μπορεί να ανακτά ροές RSS
Συμμετοχικές συνεδρίες	Διαδικτυακές εφαρμογές στις οποίες λαμβάνει χώρα μια συνεδρία συνομιλίας σε πραγματικό χρόνο, ειδικά δρομολογημένες για σκοπούς ηλεκτρονικής συμμετοχής
Wiki	Εφαρμογές που επιτρέπουν στους χρήστες να προσθέτουν και να επεξεργάζονται περιεχόμενο συλλογικά
Blogs	Συχνά τροποποιημένες ιστοσελίδες που μοιάζουν με ημερολόγιο, καθώς οι καταχωρήσεις με ημερομηνία παρατίθενται με αντίστροφη χρονολογική σειρά
Άμεσες έρευνες	Άμεση διαδικτυακή έρευνα
Έρευνα με ερωτηματολόγια	Διαδικτυακά, αυτοδιαχειριζόμενα ερωτηματολόγια, όπου ο δικτυακός τόπος εμφανίζει έναν κατάλογο ερωτήσεων στις οποίες οι χρήστες απαντούν και υποβάλλουν τις απαντήσεις τους ηλεκτρονικά
Εργαλεία γεωγραφικών δεδομένων	Διαδικτυακές εφαρμογές που επιτρέπουν στους χρήστες να εξετάζουν γεωγραφικούς χάρτες που διέπουν θέματα σχεδιασμού και να τους χρησιμοποιούν με διάφορους τρόπους
Μηχανές αναζήτησης	Διαδικτυακές εφαρμογές που υποστηρίζουν τους χρήστες να βρίσκουν και να ανακτούν σχετικές πληροφορίες, συνήθως χρησιμοποιώντας αναζήτηση με λέξεις-κλειδιά
Υπηρεσίες ειδοποιήσεων	Ειδοποιήσεις μονόδρομης επικοινωνίας για την ενημέρωση των ανθρώπων σχετικά με μια είδηση ή ένα γεγονός,
Ηλεκτρονικά ενημερωτικά δελτία	Εργαλεία μονόδρομης επικοινωνίας για την ενημέρωση ενός γενικού ακροατηρίου ή ενός προεγγεγραμμένου ακροατηρίου για συγκεκριμένες ειδήσεις και γεγονότα

!

Πίνακας 5.1 - Εργαλεία ηλεκτρονικής συμμετοχής πολιτών στο δημόσιο (συνέχεια)

Συχνές ερωτήσεις	Ένα "δέντρο" ερωτήσεων και απαντήσεων που μπορεί να αναζητηθεί χρησιμοποιώντας λέξεις-κλειδιά ή εισάγοντας μια ερώτηση ή δήλωση.
Web portals	Δικτυακοί τόποι που παρέχουν μια πύλη πρόσβασης σε ένα σύνολο συγκεκριμένων πληροφοριών και εφαρμογών

) "+ "

Αν και πολλές επιτυχημένες καινοτομίες αναφέρονται σε έργα ΣΔΙΤ, είναι αναμφισβήτητο ότι η καινοτομία δεν είναι εγγενής στις ΣΔΙΤ, και μερικές φορές η ΣΔΙΤ από μόνη της δημιουργεί σημαντικά εμπόδια για την ανοικτή καινοτομία. Αρκετές μελέτες στη βιβλιογραφική ανασκόπηση έδωσαν παρόμοια ευρήματα ότι η αποκλειστική διεπαφή κυβέρνησης-επιχείρησης και η έλλειψη συμμετοχής των πολιτών σε έργα ΣΔΙΤ μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχημένες καινοτομίες επειδή δεν εκπροσωπούνται οι προτιμήσεις και οι απόψεις του κοινού και έτσι ο σχεδιασμός ή η παροχή δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να παρεκκλίνει από δημόσια συμφέροντα (Boyer, 2019).

Η έρευνα των Nederland και Klijn (Nederhand & Klijn, 2019) υποδηλώνει ότι η διαδικασία δημοπράτησης και η παρουσία αυστηρών συμβάσεων σε ΣΔΙΤ εμποδίζουν τη συμμετοχή των πολιτών, επειδή η διαδικασία διαγωνισμού περιέχει πολλές εμπιστευτικές πληροφορίες σχετικά με τις τιμές και τις προσφορές ιδιωτικών κοινοπραξιών που δεν είναι διαθέσιμες στο κοινό, και επειδή μετά τη διαδικασία υποβολής προσφορών, το περιεχόμενο του έργου ΣΔΙΤ έχει καθοριστεί, αφήνοντας ελάχιστο χώρο για να ληφθούν υπόψη οι γνώσεις και οι εμπειρίες από τους πολίτες.

Επιπλέον, η ανασκόπηση εντοπίζει ότι η καινοτομία είναι μια επιχείρηση με υψηλό κίνδυνο και ότι τα κίνητρα για την αποφυγή κινδύνου των ιδιωτικών μερών μπορεί να μειώσουν την καινοτομία στις ΣΔΙΤ (Flemig κ.ά., 2016). Οι μελετητές αναγνωρίζουν ότι ο πραγματικός σκοπός των δημόσιων και ιδιωτικών συνεργατών είναι να μεταφέρουν τους κινδύνους κακόβουλα στο άλλο μέρος, αντί να καινοτομούν. Όπως δείχνουν οι Crispeels κ.ά. (2018) στην περίπτωση της ανάπτυξης φαρμάκων, η καινοτομία δημόσιου-ιδιωτικού τομέα θεωρείται ως

, τείνουν να αναπτύσσονται με την συμβολή της ανοικτής συνεργασίας, ενώ τα προϊόντα με καλύτερες προοπτικές αναπτύσσονται πιθανότατα εσωτερικά. Μόνο όταν το προϊόν καινοτομίας έχει κακές προοπτικές στην αγορά, το προϊόν είναι πιθανό να αναπτυχθεί σε ανοικτή συνεργασία.

Στην πραγματικότητα, υπάρχει προκατάληψη επιλογής έργου τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Αντί να μοιράζονται γνώσεις ή αμοιβαία μάθηση, οι κυβερνήσεις επιλέγουν

να συνεργάζονται με ιδιωτικά μέρη όταν ο εκ των προτέρων εκτιμημένος κίνδυνος αποτυχίας του έργου θεωρείται πολύ υψηλός. Με αυτόν τον τρόπο, οι κυβερνήσεις μπορούν να μεταθέσουν τις ευθύνες τους και οι βασικοί πολιτικοί να αποφύγουν την ευθύνη όταν το έργο αποτύχει. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα πλεονεκτήματα των γνώσεων τους για να επιλέξουν έργα με υψηλό κίνδυνο και λιγότερο επιτυχημένα και να συνεργαστούν με τις κυβερνήσεις προκειμένου να μετριάσουν τους οικονομικούς κινδύνους.

Αντίθετα, η ψηφιακή ανοικτή καινοτομία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα σημειώνει μεγαλύτερη διαφάνεια και υψηλότερο επίπεδο αποκέντρωσης στην προώθηση της δημόσιας καινοτομίας. Παρ' όλα αυτά, στην βιβλιογραφική ανασκόπηση έχει εντοπιστεί μια σειρά εμποδίων που σχετίζονται με την καινοτομία που βασίζεται στα ανοικτά δεδομένα. Οι Dawes κ.ά. (2016) χρησιμοποιούν την κοινωνικοτεχνική προοπτική για να δείξουν ότι τα εμπόδια της καινοτομίας δεν πηγάζουν μόνο από την προέλευση δεδομένων και τα προβλήματα ποιότητας, όπως η εγκυρότητα των δεδομένων, η ιδιωτικότητα και εμπιστευτικότητα, αλλά αφορούν και προβλήματα ικανότητας διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένου του φόβου για παρερμηνεία και κατάχρηση δεδομένων, έλλειψη κατάλληλης νομοθεσίας ή ενιαίων πολιτικών για τη δημοσίευση δεδομένων και άγνοια των διαφορών μεταξύ κυβερνητικών επιπέδων ή μεταξύ τμημάτων.

Βεβαίως, οι κυβερνήσεις μπορεί να είναι τεχνικά ικανές να δημοσιεύουν μεγάλα δεδομένα, αλλά δεν θα έχουν σημαντικά κέρδη από δραστηριότητες καινοτομίας που βασίζονται στα ανοικτά δεδομένα εάν οι εφαρμογές δεν ταιριάζουν με τα κύρια καταστατικά καθήκοντα των τμημάτων ή δεν ευθυγραμμίζονται με τις υπάρχουσες διακυβερνητικές και θεσμικές δομές (Klievink κ.ά., 2016). Ωστόσο οι Dawes κ.ά. (2016) επισημαίνουν ότι οι κυβερνήσεις συνήθως στερούνται επαρκών ικανοτήτων και πόρων διατήρησης και διασύνδεσης των δεδομένων, κατά συνέπεια, διαπιστώνεται δυσκολία στο να προκύψουν τελικά καινοτόμα προϊόντα από δημόσιες υπηρεσίες.

) ",

Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται οι ακόλουθες στρατηγικές του δημοσίου για την άρση των εμποδίων που αντιμετωπίζει η ανοικτή καινοτομία:

) ", "%

Ο Munro (2020) τονίζει την κρίσιμη σημασία της μακροπρόθεσμης πολιτικής δέσμευσης, έτσι ώστε οι πολιτικοί να κατανοήσουν περισσότερο για το πλαίσιο της καινοτομίας και να γνωρίζουν το πού οι δράσεις βοηθούν περισσότερο στην επίτευξη αποτελεσμάτων καινοτομίας. Αντίστοιχα, όπως επισημαίνουν οι Torfing και Ansell (Torfing & Ansell, 2016), η προώθηση μιας συχνότερης και συστηματικότερης συμμετοχής των πολιτικών μπορεί να βοηθήσει στην εξάλειψη των ουσιαστικών δυσκολιών στη διαδικασία ανοικτής καινοτομίας επειδή οι πολιτικοί, που οδηγούνται από την ανησυχητική πτώση της εμπιστοσύνης των πολιτών θα αναλάβουν ενεργό και ουσιαστικό ρόλο στην εδραλίωση της ανοικτής καινοτομίας.

Οι Kim and Jang (Kim & Jang, 2018) αναφέρουν, επίσης, ως αναγκαία στρατηγική την πρόσληψη / ενεργοποίηση διαμεσολαβητών για την καθημερινή διαχείριση όλων των τύπων ανοικτής καινοτομίας. Ομοίως, οι Shepherd και Meehan (Shepherd & Meehan, 2012) προτείνουν να προσληφθεί ένα άτομο του οποίου το καθήκον είναι να συντονίζει σε όλα τα διαφορετικά επίπεδα, προκειμένου να διασφαλιστεί η εφαρμογή της καινοτόμου λύσης και μια διαρκής δέσμευση για τη διατήρηση των σχέσεων προκειμένου να επιλυθούν οι προκλήσεις που αναπόφευκτα θα προκύψουν κατά την υλοποίηση.

Για περίπτωση αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης ο Karucu (2006) επισημαίνει τον σημαντικό ρόλο των μεμονωμένων διαχωριστών για να εξασφαλίσουν σταθερές επικοινωνίες κατά τη διάρκεια μιας καταστροφής και να οικοδομήσουν αμοιβαία εμπιστοσύνη.

) ", "&

Η ανασκόπηση εντοπίζει δύο στρατηγικές διακυβέρνησης για την διατομεακή ανοικτή καινοτομία δημοσίου-δημοσίου, οι οποίες είναι αποτελεσματικές για ψηφιακές και μη ψηφιακές μορφές. Πρώτον, οι αποφάσεις διαχείρισης βάσει ιεραρχίας ή οι αυστηρές κεντρικές εντολές μπορούν να βοηθήσουν την διατομεακή ανοικτή καινοτομία (Ganapati & Reddick, 2012). Για παράδειγμα, ο Mergel (2018) σημειώνει ότι στις περισσότερες κυβερνητικές υπηρεσίες, αντί για πρωτοβουλίες από κάτω προς τα πάνω, η πίεση για την υιοθέτηση προσεγγίσεων ανοικτής καινοτομίας προέρχεται από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα προς τα κατώτερα. Επιπλέον, οι συγγραφείς αναγνωρίζουν ότι οι εντολές από πάνω προς τα κάτω συχνά συνοδεύονται από αντίστοιχους κανόνες και κατευθυντήριες γραμμές, ή καταναγκαστικές και υποχρεωτικές πολιτικές, γεγονός που καθιστά σαφές το ποιος πρέπει να συμμετέχει, πού, πότε και πώς και διευκολύνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των οργανισμών διευκρινίζοντας κοινούς στόχους και κοινούς ρόλους και ευθύνες (Torfing, 2018).

Δεύτερον, οι κυβερνητικές υπηρεσίες πρέπει να αναπτύξουν εσωτερική τεχνογνωσία και δεξιότητες και να βελτιώσουν τις εσωτερικές ικανότητες ενώ συμμετέχουν σε προγράμματα ανοικτής καινοτομίας. Εάν ένας δημόσιος φορέας / οργανισμός δεν έχει γνωστική επάρκεια και δεξιότητες, τότε η συνεργασία υπόκειται σε μη ισορροπημένη δύναμη και έτσι κινδυνεύει να αποτύχει. Αυτή η άποψη υποστηρίζεται επίσης από τους Herstad κ.ά. (2010), οι οποίοι σημειώνουν ότι η ανταλλαγή γνώσεων και η αμοιβαία μάθηση στην ανοικτή καινοτομία πρέπει να διατηρούνται μέσω εσωτερικής έρευνας και ανάπτυξης επειδή οι εσωτερικές δραστηριότητες είναι κρίσιμες για την ικανότητα των συμμετεχόντων να απορροφούν τη γνώση από το εξωτερικό περιβάλλον.

) ", "

Στην ανασκόπηση, διαπιστώνεται ότι οι στρατηγικές διακυβέρνησης για την ψηφιακή ανοικτή καινοτομία πρέπει να είναι υποστηρικτικές. Οι Voorberg κ.ά. (2014) συνιστούν να μειωθούν τα εμπόδια για τη συμμετοχή των πολιτών, να μειωθεί το κόστος συμμετοχής, να παρέχεται οικονομική υποστήριξη όταν είναι απαραίτητο και να δημιουργείται αίσθημα ιδιοκτησίας. Οι Tummers και Rocco (2015) προτείνουν μια στρατηγική που ονομάζεται «κίνηση προς τους πελάτες», που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής αντιμετωπίζουν την παροχή υπηρεσιών με τρόπους που είναι επωφελείς για τους πελάτες, ακόμη και σε δύσκολες συνθήκες, αντί να «απομακρύνονται» ή να «κινούνται εναντίον» των πελατών μέσω της αυστηρής τήρησης των κανόνων.

Άλλες έρευνες συνιστούν τη χρήση προγραμμάτων κατάρτισης. Για παράδειγμα, οι Ayele κ.ά. (2012) απεικονίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι τοπικές κυβερνήσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες μπορούν να αυξήσουν την ικανότητα των αγροτών να συμμετάσχουν σε προγράμματα συμπαραγωγής οργανώνοντας εκπαιδευτικές συνεδρίες σχετικά με τον πολλαπλασιασμό σπόρων ζωοτροφών.

Δεύτερον, οι συγγραφείς προτείνουν μια αναλυτική ή πειστική στρατηγική για τη διαχείριση της μη ψηφιακής ανοικτής καινοτομίας. Ο Meijer (2015) τονίζει ότι η επίλυση τεχνολογικών προβλημάτων δεν αρκεί για αποτελεσματική συμπαραγωγή, καθώς απαιτούνται επιχειρηματολογικές ή πειστικές στρατηγικές για την αντιμετώπιση των εμποδίων συμμετοχής των πολιτών. Ο Torfing (2018) σημειώνει ότι η ανάδειξη του επείγοντος ενός προβλήματος είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να παρακινήσει τους πολίτες να συμμετέχουν ενεργά σε συμπαραγωγή. Ομοίως, ο Li (2019) δίνει έμφαση στις δεξιότητες πλαisiώσης/αφήγησης που μπορούν να χρησιμοποιήσουν δημόσιοι διαχειριστές για τη δημιουργία κοινών στόχων. Επιπλέον,

Για να δοθεί κίνητρο στη συμμετοχή των πολιτών, τα έπαθλα και οι ανταμοιβές συζητού-

νται συχνά στη βιβλιογραφία του πληθοπορισμού. Για παράδειγμα, ο Liu (2017) προτείνει ότι οι χρηματικές ανταμοιβές μπορούν να αυξήσουν τη συμμετοχή κυρίως επειδή οι συμμετέχοντες αντιμετωπίζουν τα έργα του πληθοπορισμού ως απασχόληση και αναμένουν ανταμοιβές για την προσπάθειά τους. Εκτός από τις χρηματικές αποζημιώσεις, τα στοιχεία δείχνουν ότι ορισμένες κυβερνήσεις προσφέρουν εικονικά προϊόντα σε άτομα που υπέβαλαν ιδέες ή των οποίων οι ιδέες υλοποιούνται και αυτό το εικονικό εμπόρευμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αγορά ή τη λήψη εκπτώσεων από τοπικά καταστήματα (Newsom, 2013). Άλλοι μελετητές υποστηρίζουν ότι τα χρηματικά βραβεία μπορεί να αυξήσουν τον αριθμό των λύσεων που υποβάλλονται αλλά δεν μπορούν να διασφαλίσουν την ποιότητα των λύσεων που υποβάλλονται (Garcia Martinez & Walton, 2014).

Επ' αυτού, ο Liu (2017) προτείνει να σχεδιαστεί ένας δίκαιος μηχανισμός επιλογής και επανεξέτασης για τον πληθοπορισμό (π.χ. ένα σύστημα αξιολόγησης που περιλαμβάνει ψηφοφορία και σχόλια από τους συμμετέχοντες), επειδή οι κυβερνήσεις μπορούν να επωφεληθούν εξουσιοδοτώντας τους συμμετέχοντες να επιλέξουν και να επανεξετάσουν τις δικές τους συνεισφορές. Για να βελτιωθεί περαιτέρω η ποιότητα των συνεισφορών των πολιτών, οι συγγραφείς συνιστούν επίσης την ενσωμάτωση ενός συστήματος, το οποίο συνδυάζει τα αποτελέσματα αξιολόγησης (π.χ. βαθμολογίες, ψηφοφορίες και βαθμολογίες) με το ιστορικό δραστηριότητας των συμμετεχόντων και εμφανίζει αυτές τις συγκεντρωτικές κριτικές, για να υποδείξει τα επίπεδα και τις ιδιότητες των συνεισφορών των συμμετεχόντων.

) ", "(

Οι Kaplan και Haenlein (2010) ορίζουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως «μια ομάδα εφαρμογών που βασίζονται στο Διαδίκτυο και βασίζονται στα ιδεολογικά και τεχνολογικά θεμέλια του Web 2.0 και επιτρέπουν τη δημιουργία και την ανταλλαγή περιεχομένου που δημιουργείται από χρήστες» (Kaplan & Haenlein, 2010, pp.60). Η DiNucci επινόησε τον όρο Web 2.0 το 1999 και προέβλεψε την επιρροή που θα είχε στις δημόσιες σχέσεις.

Το Web 2.0 αναφέρεται σε ιστότοπους που δίνουν έμφαση στο περιεχόμενο που δημιουργείται από το χρήστη, την ευκολία χρήσης, τη συμμετοχική κουλτούρα και τη διαλειτουργικότητα για τους τελικούς χρήστες (wikipaideia.org, 2022).

Σύμφωνα με το εγχειρίδιο του Όσλο (3η έκδοση) η χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την βελτίωση των δυνατοτήτων προσφέρει στην δημιουργία καινοτομίας. Συμβάλει τόσο στην συν δημιουργία όσο και στην διαχείριση και ανάπτυξη ιδεών, με την κατασκευή εφαρμογών οι οποίες χρησιμοποιούν πλατφόρμες δικτύωσης γενικής χρήσης όπως το Facebook, το twitter, το You Tube. (Følstad, 2013)

Η καινοτομία της χρήσης μέσων κοινωνικής δικτύωσης στον δημόσιο τομέα τα τελευταία χρόνια γνωρίζει μεγάλη εξάπλωση, εκμεταλλεζόμενη την αποδεδειγμένη χρησιμότητά του με σκοπό τον άμεσο διάλογο και την επικοινωνιακή ανταλλαγή ιδεών και απόψεων. Πιλοτικό πρόγραμμα στην Νορβηγία σχετικά με την καινοτομία στον δημόσιο φορέα, έδειξε ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, σε ποσοστό πάνω από 80% συντέλεσαν στην δημιουργία καινοτομίας (Foyh, 2011) με τον Νορβηγό Υπουργό δημόσιας Διοίκησης να καταδεικνύει την δημιουργία ισχυρού και καινοτόμου δημοσίου τομέα με συνεχή βέλτιστα αποτελέσματα.

Οι Mergel και Desouza (2013) προτείνουν μια τριών σταδίων προσέγγιση:

1^ο. Οι κυβερνητικοί οργανισμοί, πειραματίζονται με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε ανεπίσημη μορφή χρησιμοποιώντας τεχνολογικά μέσα εκτός των υπηρεσιακών εφαρμογών.

2^ο. Από το πρώτο στάδιο των πολυάριθμων δεδομένων, κυβερνητικοί οργανισμοί αναγνωρίζουν και συντάσσουν πρότυπα και κανονισμούς με σκοπό την ομαδοποίηση και την αποσαφήνισή τους.

3^ο. τα οργανωτικά ιδρύματα εξελίσσουν τα δεδομένα και περιγράφουν με σαφήνεια την κατάλληλη συμπεριφορά, τους τύπους αλληλεπιδράσεων και τους νέους τρόπους επικοινωνίας που στη συνέχεια καθορίζουν επίσημα τις στρατηγικές και τις πολιτικές που θα ακολουθήσουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Οστόσο, η αντίληψη που κατέχουν οι πολίτες απέναντι στην χρήση κοινωνικών μέσων με σκοπό την διακυβέρνηση (Porumbescu, 2016) συνδέεται τόσο με θετικά όσο με αρνητικά συναισθήματα. Σύμφωνα με τον Porumbescu (2016) τα ευρήματα της έρευνάς του, αποκαλύπτουν ότι η χρήση των ιστότοπων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης της Β. Κορέας, έχουν αρνητικό πρόσημο σχετιζόμενο με την ικανοποίηση και τις αντιλήψεις των πολιτών έναντι της αξιοπιστίας του δημόσιου τομέα, εν αντιθέσει με την χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης του δημόσιου τομέα, η οποία φέρει θετικό πρόσημο σχετικό με την ικανοποίηση και τις αντιλήψεις για την αξιοπιστία του δημόσιου τομέα.

Σύμφωνα με τους Gascó και C. Fernández (2014), τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, προσφέρουν περισσότερη διαφάνεια ως κανάλι διάδοσης μηνμάτων, ωστόσο, δεν αποτελεί μέσω ενδυνάμωσης της σχέσης πολιτών-δημοσίου τομέα.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τους Giacomini κ.ά. (2018) η υπάρχουσα βάση γνώσεων σχετικά με τις μεθόδους και τις πρακτικές για την ανοικτή συμμετοχή των πολιτών στην διακυβέρνηση με την χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης, είναι περιορισμένη σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, απαιτώντας περισσότερη έρευνα πάνω στην αποτελεσματικότητα των μεθόδων και των πρακτικών της στην ανοικτή καινοτομία.

/*:&0&.4 *96,1&8&

&67, *154).=2 7842
1*8&7;,1&8.714 8,7 &24./8,7
/&.24841.&7

*Qb PIQ ITMXUATIM WXKQ IREG]GB OITXSPIUAWXIU]Q TOKUSZSUMbQ
EPZMOIG`PIQK PI @GQ]WXKV TSM`XKXEY EYXbQ X]Q HIHSPAQ]Q TSW`XK
XKXE PIWNST`XKQ HKPMSYUGCE HKP`WMEVERCEV SYWMEWXMNbQ ETS
OSGSHSWCEV HME XKU bQXEV XKQ QSPMP`XKXE WXKQ HMEHMNEWCE

7[IWMENAV WYPF@WIMV NEM NEQ`QIV GME XKQ HME[ICU
NEM X]Q HIHSPAQ]Q

7XKQ IYUaXIUK FMFOMSGUEZCE WY[Q@ GCQIXEM EQE ZSU@ WXSQ NCC
XKV EQXMWYPFEOO`PIQSV WXMV 7).8 4M 7).8 [EUENXKUCJSQXEM ET`YV
FEWKV NMQHaQSY ET`XSQ HKP`WMS ZSUA E WXSQ MHMbXK EQ@HS[S @
NMQHaQ]Q *XQQLJDQ (D VRC GHQ +XUN 9HUKRH8SVTU`FOKPE TSY IGIC
UIXEM ICQEM`XM SM NCQHYQSM HIQ ICQEM GQ]WXSC IN X]Q TUSXAU]Q M
XKV TUSWZSU@V XKV MHM]XMNBV IXEMUCEV PI ETSXAOIWPE QE YT@U[IM
MHM]XMNBQ IXEMUMbQ &YX`SHKGIC WI XUIMV IQEOOENXMNAV ICXI PIO
GSYQ QE WYPPIXA[SYQ WI AUG E 7).8 ICXI SM IXEMUCIV YTIUNSWXSSOSG
JKPCIV TSY LE IPZEQMWXSaQ XMV STSCIV PIQ HIQ GQ]UCJSYQ EOO@A[S
NEXEQSPBV NMQHaQ]Q ICXI SM IXEMUCIV TSY XIOMN@ WYPPIXA[SYQ W
EQERM`TMWXIV [JUCV TUEGPEXMNB HYQEX`XKXE YOSTSCKWKV NEM TEU
QXEV EQENSWXSOSGBWIMV NEM YTIUF@WIMV TUS_TSOSGMWPbQ

5USNIMPAQSY QE RITIUEWXIC EYXB K @QMWGK NEXEQSPB NMQHaQSY
X]Q MHM]XMNBQ IXEMUMbQ TUSV XS HKP`WMS SM`%HON EWH S]Mf:YLDVHQ @

TUSXICQSYQ XKQ YMSLAXKWK XKV W[IWMENBV WaPF EWKV K STSCE
STSCEV XS ETSXAOIWPE FEWCJIXEM WI PME W[AWK IPTMWXSWaQKV PIXE
Q@TXSYQ 4M UKXSC`USM XKV WaPF EWKV ETSXIOSaQ AQE TIUCGUEPPE XI
X]Q EQXMWYPFEOOSPAQ]Q EZSa GCQIXEM K TEUEHS[B`XM HIQ ICQEM HY
SM TMLEQAV WYQLBNIV TSY PTSUIC QE ITMNUEXSaQ NEX@ XKQ INXAOIWK
WaPF EWK ETSXIOIC MW[YU`QSPMN`NICPIQS WYPZ]QCEV TSY HSPICXEM
WXSWaQKV NEM XKV EQEGQbUMWKV XKV NEOBV TCWXX F@WIM XSY EPSM
N @ 7XK W[IWMENB WaPF EWK K EPSMFECE IPTMWXSWaQK NEM SM NE
GaKV NEM EQXEOOEGBV TOKUSZSUMbQ A[SYQ NELSUMWXMNB WKPEWCE
ITMH`WI]Q *@Q SM IXECUSM IPTMWXiaSQXEM EPSMFECE SAQEV XSQ @OC
IXECUSM XSYV HIQ LE WYPTIUMZIULSaQ NEMUSWNSTMN@ X`XILE ICQEM
T`USYV XSYV WXK WYQIUGEWCE QE PSMUEWXSaQ TOKUSZSUCIV NEM QF
FEMIV HUEWXXUM`XKXIV SM STSCIV IYQSSaQ XKQ NEMQSXSPCE XWM
TUSNaTXSYQ HYWNSOCIV B EFIFEM`XKXIV WXE AUG E SM WYPF@WIMV P

/*:&0&.4 *96,1&8&

&67, *154).=2 7842
1*8&7;,1&8.714 8,7 &24./8,7
/&.24841.&7

NXIV NEM QE ITMXUA\SYQ XK HMETUEGP@XIYWK PIXERa X]Q IXECU]Q GME XS
PENUSTU`LIWPK FM]WMP`XKXE XSY AUGSY

"WSQ EZSU@ XKQ \KZMENB EQSMNXB NEMQSXSPCE HKP`WMSY MHM]XMN
HMENYFAUQKWKV HIQ EZSU@ XK WaQE\K W[IWMENbQ WYPF@WI]Q EOO@ XK
X]Q EQSMNXbQ NYFIUQKXMNbQ HIHSPAQ]Q 4M MHM]XMNAV IXEMUICIV TSY [
NYFIUQKXMN@ HIHSPAQE TUSNIMPAQSY QE W[IHM@WSYQ NEMQSX`PE \KZM
YTKUIWCIV [UIM@JSQXEM WYQBL]V TSOOETO@ WaQSOE HIHSPAQ]Q ET`HM
WXSQ XSPAEX]Q EQSMNXbQ NYFIUQKXMNbQ HIHSPAQ]Q A[IM HICRIM`XM HIC
K TSM`XKXE X]Q HIHSPAQ]Q EYXB TSY A[IM WKPEWCE GME XKQ HKPMSYUGO
EQSMNXBV NEMQSXSPCEV

7aPZ]QE PI XSQ &LWURNE M XSYV 5XLMHU N @IWPSLAXKWK IQ`V MW[YUS
QSPMNSa TOEMWCSY EQEZSUMN@ PI XE EQSMNX@ NYFIUQKXMN@ HIHSPAG
WXSQ PIXUMERP`X]Q NMQHaQ]Q ET`XKQ TEU@XYTK [UBWK XSYV 7XKQ CHM

ITMWKPECQIM`XM K IQW]P@X]WK X]Q EQSMNXbQ NYFIUQKXMNbQ HIHS
QSPMN`TOECWMS ETSXIOIC TUS_T`LIWK GME XKQ ITCXIYRK XSY NEMQSX`P
HM`XM X`WS SM NYFIUQKXMNAV YTKUIWCIV`WS NEM SM [UBWXIV X]Q HIHSPA
XIYLYQXBUMIV GUEPPAV GME LAPEXE`T]V XE TQIYPEXMN@ HMNEMbPEXE K`
J]BV K WYPTIUCOK\K B`[M X]Q IYECWLKX]Q TUSW]TMNbQ HIHSPAQ]Q N S N

=WX`WS YT@U[SYQ WKPEQXMN`XEXIV IQWX@WIMV &U[MN@ XSQE A[IM
WMSM SUGEQMWPSC HIHSPAQE TSOMXbQ ETSXIOIC INXKV CHMEV XKV XKV Z
WI W[AWK PI XKQ MHM]XMN`XKXE K STSCE`P]V HIQ ETSXIOIC WEZB NEXEWX
XKV MHM]XMN`XKXEV EOO@ PME mNSMQB JbQK} PIXERa HKP`WMSYENEM MHM
EN`PK NEM PI HIHSPAQK XKQ @UWK X]Q`TSM]Q IQWX@WI]Q GME XKQ QSPM
XKV HMEXBUKWKV TUSW]TMNbQ HIHSPAQ]Q ET`XS HKP`WMS XCLIXEM XS JB
TSOOb HI P@OOSQ XKV [UBWKV XSYV ET`MHM]XMNAV IXEMUCIV`IFEC]V A
TUSFOA\I]Q`T]V K TOBUKV EQ]QYPCE X]Q HIHSPAQ]Q YT`XKQ AQQSME`XM
PTSUSaQ QE XEYXMWXSaQ PI WYGNINUMPAQS @XSPS EOO@`P]V WXKQ FMP
LIC MW[YUAV IQWX@WIMV NELbV YT@U[SYQ XI[QSOSGCIV mET`EQ]QYPST
HMSUMWPSa XKV XEYX`XKXEV X]Q EX`P]Q WXE STSCE EQBNSYQ XE TUSW]TM
HIHSPAQE .XON YDQ /RHQKIQ

/IZ@OEMS

7YPTIU@WPEXE

&T`XKQFMFOMSGUEZMNBITMWN`TKWKIR@GIXEMXS WYPTAU EWPE`X
ZAUIXEM]VWKPEQXMNBWXUEXKGMNBGME XK FIOXC]WK X]Q HKP`WM]Q
HKP`WMEV ERCEV NEM XK [@UERK HKP`WMEV TSOMXMNBV 8E XIOIYXEO
W[KPEXMWP`V X]Q NYFIUQBWI]Q XKV HKP`WMEV HMSCNKWKV NEM X]Q H
FEWCJIXEM WXMV 85* NEM XS HMEHCNXYS A[IM HbWIM QAE bLKWK WKKQ
EOO@RIM XSQ XU`TS PI XSQ STSCS SM NYFIUQBWIMV EOOKOITMHUSaQ PI
ERMSTSMSaQ XK WYOOSGMNB QSKPSWaQK XWM WXS TOECWMS XSY \KZ
NXB NEMQSXS PCE WXS HKP`WMS XSPA E NEOICXEM QE RITIU@WIM HMEZ
PIXEFEOO`PIQIV WXUEXKGMNAV HMENYFAUQKWKV GIGSQ`V TSY SHKGIC
XE HMEZSUIXMN@ [EUENXKUMWXMN@ X]Q IPTSHC]Q NEM X]Q WXUEXKGM
\KZMENBV NEM XKV \KZMENBV EQSMNXBV NEMQSXS PCEV

8S TUbXS LAPE XS STSCS TUSNaTXIM]V JBXKPE ICQEM K HMETCWX]V
WPSC XSY HKP`WMSY XSPA E [UKWMPSTSMSaQ XKQ EQSMNXB NEMQSXS P
Q`KPE ET`XKQ @TS\K XKV KOINXUSQMNBV HMENYFAUQKWKV , SYWMEW
SUGEQMWPSC XSY HKP`WMSY XSPA E [UKWMPSTSMSaQ XKQ EQSMNXB NEM
UCRSYQ XMV HM@ZSUIV HUEW XKUM`XKXIV TSY W[IXCJSQXEM PI XSYV T`U
HKP`WMSV XSPA EV WKKQ NSMQ]QCE NELbV NEM PI XE HM@ZSUE WX@HMI
U]Q NEM YTKUIWMbQ XSQ W[IHMEWP`NEM [@UERK TSOMXMNBV XKQ EQ@
XK WYQXBUKWK NEM XKQ FIOXC]WK 7XS TOECWMS EYX` SM HKP`WMSM S
PSTSMSaQ WYQHYEWPSaV HMEHMNEWMbQ EQSMNXBV NEMQSXS PCEV X`
HKP`WMS TUSV XS HKP`WMS `WS NEM PIXERa @OO]Q HKOEHB HKP`WMS P

4M SUGEQMWPSC XSY HKP`WMSY XSPA E HMEZAUSYQ ET`XSYV TIUMW
MHM]XMNSa XSPA E WXS `XM ITIQHaSYQ WITSOO@ HMEZSUIXMN@ ICHK YO
TSLIXSaQXEM WXMV NSMQ]QCIV TUSNIMPAQSY EYXAV QE OIMXSYUGSaQ
XS HKP`WMS TUSFECQIM WI YOMNAV ITIQHaWIMV `T]V SM HU`PSM XE QS
[USQE WI @YOSYV T`USYV `T]V K PIXINTECHIYWK NEM K IRIMHCNIYWK &
WXE QE OIMXSYUGSaQ XE PIG@OE WYWXBPEXE `T]V T [XS WaWKKPE P
YGIMSQSPMNBV TIUCLEO\KV =WX`WS SM T`USM HIQ ICQEM HME[IMUCW

GEQMWPSSaV PIPSQJPAQE 5UATIM QE IYLYGUEPPCJSQXEM NEM QE WYQ EQE
YTKUIWCIV TSY EQETXaWWSQXEM ET` IXEMUICIV XSY MHM]XMNSa XSPA E QI
PIXEFEOO`PIQIV EQ@GNIV XJQ TSOMXbQ NEM QE WYQXKUSaQXEM

8E TIUMWW`XIUE ET` XE AUG E EQSMNXBV NEMQSXSPCEV WXKQ TUEGPEX
ICQEM ETSOaXJV NEMQSX`PE NEM SUMWPAQE ET` XE AUG E LE PTSUSaWEQ
AUG E ûWYQHKPMSYUGCEVû B ûWYPTUEEG]GBVû 9T@U[SYQ TSOOAV HMEZS
NEMQSXSPCE AXWM PTSUIC QE LIJUKLIC JV EQSMNXB NEMQSXSPCE XS QE
EQEZSubQ GME TUSFOBPEXE T [WXS SH`WXU]PE `P]V PTSUIC QE LIJUKLI
IZEUPSGB mARYTQJQ} ZEQEUMbQ &YX` TSY NEXEGU@ZIXEM ICQEM `XM XE T
EQSMNXBV NEMQSXSPCEV HIQ EZSUSaQ WXKQ TUEGPEXMN`XKXE XKQ NEMQS
XKXE XJQ T`UJQ 4UMWPAQSM HKP`WMSM SUG EQMWPSC EW[SOSaQXEM PI XK
QA]Q NEMQSX`P]Q OaWI]Q T [EYX`QSPE EYXSN CQKXE EOO@ SM TIUMWW`

8E ETSXIOAWPEXE XKV EQEWN`TKWKV HIC[QSYQ`XM XE IPT`HME ICQEM P
OSGMNB PK \KZMENB EQSMNXB NEMQSXSPCE (ME TEU@HIMGPE `XEQ KEQ
PIXERa NYFIUQKXMNBQ SUG EQMWPbQ SM W[IXMNSC TEU@GSQXIV`T]V XE E
OMXMNBV SM EWaPFEXSM SUG EQ]XMNSC WX`[SM NEM K EQMWSUUSTCE MW
XIUE IPT`HME "XEQ SM NYFIUQBWIMV WYQIUG@JSQXEM PI XSYV TSO CXIV S
IPTMWXSWaQK XJQ TSOMXbQ WXKQ NYFAUQKWK ETSXIOSaQ XE NYUM`XIUE
XKV EQSMNXBV NEMQSXSPCEV 7XKQ TIUCTX]WK XJQ 7).8 XE IPT`HME IHU@
ZSUAV XE AUG E HIQ EZSUSaQ X`WS XSYV TSO CXIV `WS XSYV CHMSYV XSYV
YT@U[IM PME @QMWK NEXEQSPB NMQHaQSY PIXERa XSY HKPSWCSY NEM X]C

&T` XKQ @OOK TOIYU@ GME XKQ \KZMENB EQSMNXB NEMQSXSPCE SM
NEM XE PIGEOaXIUE IPT`HME W[IXCJSQXEM PI XKQ XI[QSOSGMNB MNEQ`XKX
GQbWI]Q 1I @OOE O`GME SM NYFIUQBWIMV HIQ YTSZAUSYQ P`QS ET` XI[QM
XCJSQXEM PI XKQ KOINXUSQMNB WYPPIXS[B EOO@ NEM ET` TIUMSUMWPAQI
LIWPMNAV MNEQ`XKXIV GME XK HMENYFAUQKWK XKV KOINXUSQMNBV WYPP
XI[QMNAV HIRM`XKXIV XJQ HKP`WM]Q ZSUA]Q NEM XS \KZMEN` [@WPE X]Q TS
PEQXMN@ IPT`HME GME XKQ \KZMENB EQSMNXB NEMQSXSPCE *TMTOASQ S
XJQ NYFIUQBWI]Q QE ERMSOSGSaQ XMV YTSFOKLICWIV OaWIMV QE WXKUCJ
XSPCEV NEM QE NEXEWNIY@JSYQ QSPMN@ TOECWME GME XKQ TUSWXEWC
TUSNOBWIMV GME XKQ \KZMENB EQSMNXB NEMQSXSPCE

, ITMWN`TKWK NEX@HIMRI`XM TUSNIMPAQSY QE EULSaQ XE IPT`HME XKV
SM NYFIUQBWIMV TUATIM QE YMSLIXBWSYQ NEX@OOKOIV WXUEXKGMNAV H
LIWPK TSOMXMNB HAWPIYWK NEM K ETEW[`OKWK HMEPIWISOEFKXbQ ICQEM

XaTSYV EQSMNXBV NEMQSXSPCEV `T]V ITCWKV NEM KEQ@TXYRK XI[QSG
IT]ZIOICV GME XKQ HMEXSPIENB EQSMNXB NEMQSXSPCE

*Hb LE TUATIM QE WKPIM]LIC `XM K WYPPIXS[B X]Q TSOMXbQ ICQEM ET
EQSMNXBV NEMQSXSPCEV `P]V EYXB K WYPPIXS[B HIQ PTSUIC EQ ICQEM N
LAX]V LE TUATIM QE WKKUCJIXEM WKKQ TIMLb NEM WKKQ YTSWXBUMRK X
IQCW[YWK XKV \KZMENBV WYPPIXS[BV X]Q TSOMXbQ SM WXUEXKGMNAV H
WXUEZSaQ TUSV XK HKPMSYUGCE IQ`V PK[EQMWPSa EQXEPSMFBV NEM EQ
ERMSOSGIC XMV TUSX@WIMV TSY YTSF@OOSYQ SM TSOCXIV

&QEZSUMN@ PI XKQ EQSMNXB NEMQSXSPCE HKPSWCSY NEM MHM]XMN
NYFIUQBWI]Q LE TUATIM QE IRIX@WSYQ XKQ [UBWK W[IWMENbQ WYPF@
QSPMNSa TOEMWCSY WXS TOECWMS XSY \KZMENSa PIXEW[KPEXMWPSa

"OE XE TEUET@Q] MW[aSYQ WI AQE GIQMN` TOECWMS EQSMNXBV NEMO
*OO@HE WI IYU]TE^N` ITCTIHS K *OO@HE FUCWNIXEM WI [EPKOB LAWK
TEU÷ `XM ET` XS NEXEGU@ZIXEM PME FIOXC]WK (XURSHDQ &RPPLVVL

7[BPE 'ELPSOSGCE *OO@HEV WXS (XURSHDQ ,QQRYDWLRQ 6FRUHERDUG 5K
WIO

8KQ XIOIYXECE HINEIXCE SM PIGEOaXIUIV TSWSWXMECIV EYRBWIMV V
TUS_TSOSGMWPSa GME EQSNXB NEMQSX`PME *UIYQE &Q@TXYRK WIIYU

/*:&0&.4 7915*6&71&8&

ZIC WVK 0IXSQCE ET` IYUb XS WI IYUb XS WVKQ *OO@HE ET` I
IYUb NEM WVKQ *WLSQCE ET` IYUb A]V • =WX`WS XE HIHSPAQE TSY
XICQSYQ QE PKQ EQXMNELUITXCJSYQ XKQ TUEGPEXMN`XKXE HM`XM TIUMOE
TUEGPEXMNAV HET@QIV`T]V ITCWKV TMLEQ`XKXE YT@U[IM QE PKQ TIUMOE
NSQHBOME XE STSCE EZSUSaQ XKQ XSTMNB EYXSHMSCNKWK

7[BPE *TAQHYWK NUEXMNSa TUS_TSOSGMWPSa GME UIYQE NEM &Q@TXYRK *YUJ
(XURSHDQ &RPPLVLRQ 6WDWLWVLFDO 2IILFH RI WKH (XURSHDQ 8QLRQ

8S NU@XSV LE PTSUSaWI QE HMEPSUZbWIM WXUEXKGMNAV ETSZ@WIMV I
GME XKQ IRYTKUAXKWK X]Q ILQMNbQ EQEGNbQ NEM X]Q EQETXYRMENbQ T
PI F@WK XE NEX@OOKOE ITMWXKPSQMN@ WXSM[ICE NEM XKQ EQXET`NUM
X]Q IUIYQKXMNbQ NAQXU]Q WXMV EQ@GNIV XSY TEUEG]GMNSa MWXSa XKV [b
UIYQEV 8I[QSOSGCEV

5EUEHICGPEXE XAXSM]Q PAXU]Q LE PTSUSaWEQ QE IQW]PEX]LSaQ WXM
GIMIV

&Q@TXYRK HMITEZbQ NEM WYQIUGMbQ PI XS m4UCJSQXEV } IMHMN@
TCWXKNEQ TYUBQIV EUMWXICEV GME XKQ *OO@HE

9TSWXBUMRK IUIYQKXMNbQ ZSUA]Q B SP@H]Q EUMWXICEV GME XK WYPPI
XIV /EMQSXSPCEV (QbWKV /(/ XSY *YU]TE^NSa .QWXMXSaXSY /EMQSXS
*YU]TE^N` .QWXMXSaXS 8I[QSOSGCEV (,7

)KPM SYUGCE WYQHAWP]Q PI IYU]TE^NAV NEM HMILQICV SP@HIV

&aRKWK XKV WYPPIXS[BV WI HUEWXKUM`XKXIV HMILQbQ IUIYQKXMNB
WFEWKV XSY OOKQE IUIYQKXB WXMV IYU]TE^NAV YTSHSPAV

*NPIX@OOIYWK HMNXaSY ITMWXKP`Q]Q IUIYQKXbQ

7aPZ]QE PI XS XUA[SQ IOOKQMN` PSQXAOS EQ@TXYRKV YT@U[IM TSO
MHM]XMNSa XSPA E WI HUEWXKUM`XKXIV AUIYQEV XI[QSOSGMNBV NEM N
XICE UIYQEV 8I[QSOSGCEV 1ME XAXSME IRAOMRK ICQEM ETEUEC
WI XSPICV WXSIV STSCSYV K *OO@HE A[IM BHK W[IXMN@ WYGNUMXMN` T
UMZIUIMEN` ITCTIHS PI HYQEPMN` @QSMGPE NEM WaQHIWK PI IYUaXIU
IUIYQKXMNB YTSHSPB NEM XE NAQXUE EUPSHM`XKXEV PTSUSaQ QE WYPF
OYXMNBQ WYQIUGMbQ`WSQ EZSU@ XKQ TIUMZIUIMENB NEMQSXSPCE NEM
TSY ETSHCHSQQEM WXMV XSTMNAV NSMQ`XKXIV 5EUE@X] TEUEXCLIQX
LE PTSUSaWEQ QE IZEUPSWXSaQ (IQMNB (UEPPEXICE UIYQEV 8I[QSOS

*QCW[YWK 7YPTU@RI]Q)KP`WMSY .HM]XMNSa 8SPA E 7).8)KP`WMIV
7).8 PIXERa HKP`WM]Q SUGEQMWPbQ XUMXS@LPMEV INTECHIYWK
`WSQ EZSU@ XKQ EQ@TXYRK TUS^`QX]Q NEM YTKUIWMbQ XK PIXESU
Q]QMNB NEMQSXSPCE GME TEU@HIMGPE [UKWMPSTSMbQXEV NSMQA

&TOSTSCKWK XSY NEQSQMWMNSa TOEMWCSY TSY W[IXCJIXEM PI XKQ
XMV m*YU]TE^NAV IXEMUMNAV W[AWIMV NEMQSXSPCEV}

&Q@TXYRK TOEXZSUPbQ WXUEXKGMNSa W[IHMEWPSa WI ITMOIGPAQS
UMWXSaQ PI IYUICE HMEFSaOIIYWK NEM WYPPIXS[B X]Q IQHMEZIUSPA
5EUEG]GB HM@HSWK NEM INPIX@OOIYWK FEWMNBQ XI[QSOSGMbQ IQ
PIXbTMWK NUCWMP]Q NSMQ]QMNBQ TUSNOBWI]Q

*QCW[YWK QA]Q NEMQSX`P]Q IXEMUIMbQ WXXQ EU[MNB Z@WK OIMXSY
XMN@ NIZ@OEME NEM YTSWXBUMRK PAW] m*TM[IMUKPEXMNBQ W[IHC
WSYQ NEM LE IREOIC\SYQ XE IPT`HME WXXQ EQ@TXYRK XKV ITM[IMUK
5USbLKWK XKV HMNXa]WKV PIXERa HKP`WM]Q SUGEQMWPbQ FMSPK
MHUYP@X]Q

, HMILQBV IPTIMUCE PA[UM WBPIUE HIC[QIM`XM INX`V ET`XKQ IREW
X]Q T`U]Q NEM ITIQHaWI]Q WI FEWMNSaV XSPICV ETEMXSaQXEM QAIV M
TUSKGPAQSM XU`TSM WYQIUGEWCEV PI XSIV NSMQ]QMNSaV IXECUSYV N
, TU`NOKWK AGNIMXEM WXXQ IPTAH]WK IPTIMUMbQ WXXQ EQ@TXYRK ETS
IUGEOIC]Q GME XKQ EQ@TXYRK W[AWI]Q WYQIUGEWCEV PIXERa HKP`WM
PAE NEM ENEHKPE^NSa [bUSY GME XKQ EQ@TXYRK ETSXIOIWPEXMNBQ AU

(ME QE ITMXIY[LIC EYXB K TUSSTXMNB ICQEM ETEUECXKXS

4M HBPSM QE TUS]LBWSYQ XKQ EQ@TXYRK PELKWMENbQ HMEHMNEWMbQ

, PIXE[ICUMWK X]Q HKPSXbQ]V TSOCXIV HKOEHB `[M ETO@]V [UBWXIV X

UIWMbQ EOO@]V IXECUSM TSY GQ]UCJSYQ NEM WYQIUG@JSQXEM PI XSG

5USbLKWK XKV SUGEQ]XMNBV NEM SMNSQSPMNBV MNEQ`XKXEV X]Q HBP]

NEM [UKPEXSH`XKWK ET`XE /SMQSXMN@ 5OECWME 7XBUMRKV

)MEZ@QIME PAW] SUGEQ]PAQKV OIMXSYUGCEV NEM IYNSOCE ITEOBLIYW

&TOSTSCKWK XSY LIWPMNSa TOEMWCSY K TIUEMXAU] ETSNAQXU]WK X]

QSPMNB EYXSQSPCE XKV XSTMNBV EYXSHMSCNKWKV PEJC PI XMV WYQI

PIXERa X]Q HBP]Q NEM XSY MHM]XMNSa XSPA E

*TCWKV WKPEQXMN` ICQEM SM HKP`WMSM ZSUICV QE TUS[]UBWSYQ WX

HKPSWCSY NEM MHM]XMNSa XSPA E 4M 7).8 PTSUSaQ QE IZEUPSWXSaQ WIAQ

EZSUSaQ XK PIOAXK XKQ NEXEWNIYB XK [UKPEXSH`XKWK NEM XK OIMXSYUG

EOO@ NEM XKQ INPIX@OOIYWK HKP`WMEV TIUMSYWCEV

9T@U[SYQ TSOOAV TIUMTXbWIMV HMILQSaV WYQIUGEWCEV HKP`WMSY NE

NEO@ ETSXIOAWPEXE ETSHSXMN`XKXEV NEM ETSXIOIWPEXMN`XKXEV 5IU

QXEM ET` XSYV 6XQGDUDUDPDQ HW DO 6XQGDUDUDPDQ NE@MN@ PSQXAOE

HKP`WMSY NEM XSY MHM]XMNSa XSPA E WXK HKP`WME [UKPEXSH`XKWK YTK

TMWK NEXEWX@WI]Q ANXENXKV EQ@GNKV NELbV NEM PSQXAOE EOKOITC

NEM HKP`WMSY XSPA E `TSY SM IXEMUICIV NEM XS NU@XSV LI]USaQXEM MW

SMNSQSPMNAV XSYV HUEWXKUM`XKXIV &YXB K WYQIUGEWCE PTSUIC QE O@

HKP`WMIV WYPF@WIMV WYPF@WIMV IN[bUKWKV N OT A[SQXEV]V NUMXBU

XK PIC]WK XSY N`WXSIV NEM WCGSYUE XS NSMQ]QMN` `ZIOSV *XWM SM 7)

PMSYUGBWSYQ NEMQSX`PIV OaWIMV WI WaQLIXE TUSFOBPEXE NEM TUSbLKW

NEM IYKPIUCEV *XGHOLV *XRJLV

'MFOMSGUEZCE

\$GQHU 5 0DWFK <RXU ,QCRYDWLRQ 6WUDWHJ\ 7R <#DXYDQGRYI
EXVLQHVV UHYLH Z
\$NKPHWVKLQD (5 0XVWDILQ \$ 3XEOLF SULDYDWH 3DUWQHUVKI
RI ,QCRYDWLYH (FRQRP\ >,QWHUQDWLRQDO &RQIHUHQFH RQ \$SSO
-XO\ .DJDQ 5XVWRPHU GLD (FRQRPLFV DQG)LQDQFMSV GRL
RUJ KWWSV GRL RUJ 6
\$ODP , \$Q ([SORUDWRU\ ,QYHVWLJDWLRQ RI 8VHU ,QYROYHPPHQW
ñ KWWSV GRL RUJ
\$ODP , 3URFHVV RI &XVWRPHU ,QWHUDFWLRQ LQ ,QYROYHPPHQW
&XVWRPHUV LQ 1HZ 6HUFLFH WHWHORSPHQRSHULDO &ROOHJH 3UHV
E\ :RUOG 6FLHQWLIKFWXEV & GRL RUJ B
\$OERUV *DUULJRV - ,QCRYDWLRQ 0DQDJHPPHQW DQG 1HZ 3URGXFW
ñ KWWSV GRL RUJ M B [
\$OOHQ % \$ -XLOOHW / 3DTXHW * 5R\ - (*RYHUQDQFH JRYH
3DUWQHUVKLSV SHRSOHRYSURQPSHQWVQIRUPDWLRQ 4XDWHUO\
KWWSV GRL RUJ V [
\$OPLUDOO (&DVDGHVXV 0DVDQHOO 5 2SHQ YHUVXV &ORVH
'LVFRYHU\ DQG 'LYHWHSHQGHGHP\ RI 0DQDJHPPHQW 5HYLHZ KWWS
ZZZ MVWRU RUJ VWDEOH
\$ORQVR - 0 \$QGUHZV 5 &OLIWRQ - 'LDJ)XHQWHV ')DFW
FR SURGXFWLRQ RI HQYLURQPHQWDO RXWFRPHKEODLPHQWJORMO
5HYLHZ ñ KWWSV GRL RUJ
\$PDELOH 7 0 +RZ WR .LODQDQDQWLYXWLQHVV 5HYLHZ KWWSV
ZZZ KEV HGX IDFXOW\ 3DJHV LWHP DVS["QXP
\$QGHUVRQ - 3XEOLF SROLF\PDNLQJ DQHQWJRGXFDWLRQDQJ
\$QGUHHYD (6 1HFKDHY \$ 7KH PHFKDQLVP RI DQ LQCRYDWLY
LQGXVWULDO HQWGH\$SSOHHG 6FLHQFHVñ R KWWSV GRL RUJ
LGRVL ZDVM HOHOF
\$UXQGHO \$ %ORFK &)HUJXVRQ % \$GYDQFLQJ LQCRYDWLRQ L
LQCRYDWLRQ PHDVXUHPHQW ZHWKIBROKBRORLDFOñ KWWSV GRL
RUJ M UHVSRO

\$\HOH 6 'XQFDQ \$ /DUEL \$.KDQK 7 (QKDQFLQJLQQRWDWLRQLQ
 WKURXJK QHWZRUNV /HVVRQV IURP IRGGHU LQQRWDWLRQ FDVH VWXC
 >FLWHG %6FL@QFH DQG 3XEOLF 3ROIF\ KWWSV GRL RUJ VFLS
 VFV
 %DUQH\ -)LUP 5HVRXUFHV DQG 6XVWDLQHG &RPSUDLQDWRYH \$
 ODQDJHHPHQW ñ KWWSV GRL RUJ
 %DUWOHWW ' &KDPSLRQV RI ORFDO DXWKREDW\ RQQRQDMQWQWVGLV
 ñ KWWSV GRL RUJ
 %DU]HOD\ 0 2ULJLQV RI WKH QHZ SXEOLF PDQDJHHPHQW \$Q LQWHUC
 DGPLQLVWUDWLRQ SR@HW\ SXEOLF PHDQDJHHPHQW FXUUHQW WUHQG
 SURVSHWWV ñ 5RXWOHGJH
 %HNNHUV 9)OH[LEOH LQIRUPDWLRQ LQIUDVWUXFWXUHV LQ 'XWFK
 DUUDQJHHPHQWV ([SHULHQFHV DQG SRCHLQEPHOLFDWURQWLRQ 4XDU
 ñ KWWSV GRL RUJ M JLT
 %HNNHUV 9 ORGHUQL]DWLRQ 3XEOLF ,QQRWDWLRQ DQG ,QIRUPD
 7HFKQRORJLHV 7KH (PSHURU;QIRH ZBORWKHV"
 %HNNHUV 9 7XPPHUV / ,QQRWDWLRQ LQ WKH SXEOLF VHFWRU
 FROODERUDWLYH DSSURDFK KWWSV GRL RUJ
 %HQó²WH] fYLOD & +DUWPDQQ \$ 'HZOI * +HQVHOHU - ,QW
 FRQUDFWXDO JRYHUQDQFH LQ SXEOLF SULYDWH SDUWQHUVKLSV 7
 QRUPV WUXVW DQG SDUWQHUV; FRQWULVWLRQ KWWSV GRL RUJ M
 LMSURPDQ
 %HQQHWW & 7KH 3ULYDF\ \$GYRFDWHV 5HVLVWLQJ WKH 673UHNGRNSXUYHLC
 ERRNV JRRJOH JU ERRNV"LG D.(3UK\$WN Z&
 %LJOLDUGL % 'RUPLR \$ *DODWL) 7KH DGRSWLRQ RI RSHQ
 WHOHFRPPXQLFDWLRQURSGDWR-RXUQDO RI ,QQRWDWLRQ ODQDJHHPHQW
 KWWSV GRL RUJ
 %ODX - 3KLOLSV 7HDUV 'RZQ (LQGHVHDDQFK 7HFKQRORJ\ ODQDJHHPHQW
 ñ KWWSV ZZZ MVWRU RUJ VWDEOH
 %RPPHUW % &ROODERUDWLYH ,QQRWDWLRQWLFHQWMLRQDOLBXEH
 ODQDJHHPHQW 5HVLHZ y HOHFWURQLF -RXUQDO
 %R\HU (- +RZ GRHV SXEOLF SDUWFLSDWLRQ DIIHFV SHUFHS
 SDUWQHUVKLSV" \$ FLWL]HQV; YLHZ RQ SXVK SXOO DQXQDFZRUN
 ODQDJHHPHQW 5HVLHZ ñ KWWSV GRL RUJ

%R\OH ' +DUULV 07KH &KDOOHQJH RI &R 3URGXFWRQ +RZ HTXDO SDI
 SURIHVVLRQDOV DQG WKH SXEOLF DUH FUXFLDOEWRRLSPSORYLQIUSXI
 QKXMNB IUGEWCE 1(67\$ 1HZ (FRQRPLFV)RXQGDWLRQKWWSV/DE /
 ZZZ QHVWD RUJ XN OLEUDU\ GRFXPHQWV &R SURGXFWRQ UHSRU
 %UDQGVHQ 7 6WHHQ 7 9HUVFKXHUH %&R 3URGXFWRQ DQG &R &U
 5RXWOHGWWSV GRL RUJ
 %URZQ 3 5 +HDG % : 1DYLJDWLQJ WHQVLRQV LQ FR SURGX
 OHDGHUVKLS IRU SXEOLF\GRFXQLVWUDWLRQKWWSV GRL RUJ
 SDGP
 %UXJJHU - \$W WKH 'DZQ RI 6ZLVV (*RYHUQPHQW 3ODQQQLQJ DQG
 LQ WKH 3XEOLF \$GPLQLVWUDWLRQ LQñWKHKWWSV GRL RUJ
 %XHOO 5 : 3RUWHU (1RUWRQ 0 , 6XUIDFLQJ WKH 6XEPHU
 7UDQVSDUHQF\ ,QFUHDVHV 7UXVW LQ DQG (QJDJHDFHQDFZLVXULQRYS
 6HUFLFH 2SHUDWLRQV 0DQDJHPHQWKWWSV GRL RUJ PVRP
 &DLUQH\ 3 +HLNNLOD 7 :RQDQJ SROLF\ LQ D FRPSOREREGD
 8QLYHUVLWKWWSV GRL RUJ
 &DPSRQRYSR * 3LJQH XU < /DXVDQQH 6 ,QIRUPDWLRQ 6\ VWHPV
 HQYLURQPHQWVHHGLQJV RI 'HFLVLRQ 6XSSRUW 6\ VWHPV '66
 &DQNDU 6 6 3HWNRY#HN 9 3ULYDWH \$QG 3XEOLF 6HFWRU ,QQF
 2I &URVV 6HFWRU &RORFDODWLRQSSOLHG %XVLQHVVñHVHDFK
 &DULQL & *LDFRPLQL ' 7HRGRUL & \$FFRXQLQJ 5HIRUP LQ ,W
 /RFDO *RYHUQPHQW &RQVRO,QRVHDFVHSDUW -RXUQDO RI 3XEOLF
 ñ KWWSV GRL RUJ
 &DVWHOOV 07KH ULVHRI WKH QHWZRODFAZFLQV3XEOLVKHUV
 &DVWHOQRYSR : 6LPRQHWWD 0 2UJDQL]LQJH *RYHUQPHQW IRU
 2UJDQL]DWLRQVHHGLQJV RI WKH (XURSHDQ &RQIHUHQFH RQñ *RY
 &DVXOD 0 /HRQDUGL & =DQFDQDUR 0 +RZ GRHV GLJLWDO W
 FR SURGXFWRQ RI ORFDO VHUYLFHV" (YLGHQFH 3UDEDFORLQD
 0DQDJHPHQWKWWSV GRL RUJ
 &KDWILHOG \$ 7 5HGGLFN & * \$ORQJLWXGLQDO FURVV VHFWR
 VHUYLFH FDSDELOLW\ 7KH FDVH RI \$XVWUDOLHQQPRQMO,QRVHDFV
 4XDUWHUO\ ñ KWWSV GRL RUJ M JLT

&KHVEURXJK + %RJVHUV 0 ([SOLFDWLQJ RSHQ LQQRWDWLRQ &
SDUDGLJP IRU XQGHUVWDQGHU)URQRWLDWLRQ 2SHQWQRWDWLRQ
2[IRUG 8QLYHUVLVW\ 3UHVV

&KHVEURXJK + &URZWKHU \$. %H\RQG KLJK WHFK HDUO\ DGRSW
LQ RWKHU LQGXVWULHV KWWSV GRL RUJ M [

&KHVEURXJK + 5RVHQEORRP 5 6 7KH 5ROH RI WKH %XVLQHVV ORG
IURP ,QQRWDWLRQ (YLGHQFH IURP ;HUR[&RUSRUDWLRQ ÷V 7HFKQRORJ
,QGXVWULDO DQG &RUSRUDWH&KD KWWSV GRL RUJ LFF

&KHVEURXJK + 6FKZDUW] . ,QQRWDWLRQ %XVLQHVV ORGHOV Z
3DUWQHUV\HKLSDUWK 7HFKQRORJ\ 0DQDJH RHO KWWSV GRL RUJ

&KHVEURXJK + : 2SHQ LQQRWDWLRQ WKH QHZ LPSHUDWLYH IRU FUHDWLRQ
WHFKQRORJ\DYDUG %XVLQHVV 6FKRRO 3UHVV

&KULVWHQVHQ & 0 %DXPDQQ + 5XJJOHV 5 / 6DGWOHU 7 0 'LV
VRFDO FKDQJH >30,' +DUYDUG EXVLQHVV UHYLHZ

&KULVWHQVHQ & 0 5RVHQEORRP 5 6 ([SODLQLQJ WKH DW
7HFKQRORJLFDQ SDUDGLJPV RUJDQL]DWLRQDO G\QDPLFVDFK WKH
3ROLF\ ñ KWWSV GRL RUJ .

&KULVWHQVHQ -) 2OHVHQ 0 + .MDHU - 6 7KHLQG XVWULDO G\QD
(YLGHQFH IURP WKH WUDQVIRUPDWLRQ RI 5FRQGXFWURQROHFWURQLFV
ñ KWWSV GRL RUJ M UHVSRO

&LWURQ ' .)XOILQOLQJ *RYHUQPHQW ÷V 3URPLVH ZLWK 5RQJRE XVW 3
:DVKLQJWRQ /DZ 5HYLHZ KWWSV VVUQ FRP DEWUDFW

&ODUN % < %UXGQH\ - / -DQJ 6 * &RSURGXFWRQ RI *RYHUQPHQ
,QIRUPDWLRQ 7HFKQRORJ\ ,QYHVLJDWLQJ 3XKHQ LIEV \$GULFWLRQDOL
5HYLHZ ñ KWWSV GRL RUJ SXDU

&RUGHOLD \$ (JRYHUQPHQW 7RZDUGV WKH RQXQDQX F, QDRULFD)RUR
7HFKQRORJ\ ñ KWWSV GRL RUJ SDOJUDYH MLW

&ULVSHOV 7 :LOHPV - 6FKHHUOLQFN , 3XEOLF ñSULYDWLRQ
GHYHORSPHQW ERRVWLQJ LQQRWDWLRQ RORR 0DQDJH LQVWLWXV 5HYLHZ
ñ KWWSV GRL RUJ

'DKODQGHU / *DQQ ' 0 +RZ RSHQ LQVWLWXV RORR ñ
KWWSV GRL RUJ M UHVSRO

GD 6LOYD &UDYHLUR * \$OEDQR & 2SHQ GDWD LQWHUPHGLDULHV
WUDQVSDUHQF\ ñ KWWSV GRL RUJ WJ

'DZHV 6 6 9LGLDVRYD / 3DUNKLPRYLFK 2 3ODQQQLQJ DQG GHV
GDWD SURJUDPV \$Q HFRV\ VWHP DSRURDFKSV GRL RUJ M

'DZLG + .RSHO 0 .RUW 3 0 ,QQRYPDWLRQ WKUHDWV DQG VWUD
PDUNHVRXUQDO RI (FRQRPLF %HKDYLRU 2UJDR]DWMSQ/ LGHDV
UHSHF RUJ D HHH MHERUJ Y \ L S KWPO
GH %HWWLJQLHV - (5RVV 7 7KH (FRQRPLFV RI 3&BQDEBDDQYD
3XEOLF 3ROLF\ ñ KWWSV (FRQ3DSHUV UHSHF RUJ 5H3(F FSS
L S

GH ORRU \$ &RQYHUVDWLRQV LQ &RQWH[W \$ 7ZLWWHU &DVH IRU 6
3URFHGHGLQJV RI WKH WK ,QWHUQDWLRQDO &RQIHUWMSV RQFHRD

'HQKDUGW - 7KH QHZ SXEOLF VHUYLFH VHUYLQXWORIGJHWFDHWRU)UD
*URXS

GH :LW - 'DQNEDDU % 9LVVHUV * 2SHQ ,QQRYPDWLRQ 7KH 1
7UDQVIHU'UQDO RI %XVLQHVV &KHFLVMMWSV ZZZ DFDGHPLD H
2SHQB,QQRYPDWLRQB7KHB1HZB:D\BRIB.QRZOHGJHB7UDQVIH

'LDV & (VFRYDO \$ 7KH RSHQ QDWXUH RI LQQRYPDWLRQ LQ WKH
RI H[WHUQDO FROODERUDWLRQK3HVOZLFU DQG 7HFKQRORJWWWSV
GRL RUJ M KOSW

(GHOPDQQ 1 +,FKWO - 6DFKV 0 &ROODERUDWLRQIRU 2SHQ ,QQ
\$GPLQLVWUDWLRQV 6SULQJHUK%WISO LQGHLGHUEHUJ
B

(GZDUGV \$ (PSRZHULQJ &RPPXQLWLHV IRU (QYLURQPHQWDO 'HF
3DUWQHUVKLSV LQ &OHQHFUDQGLBQ DQG FRPPXQLFDWLRQ WHFKQ
LQQRYPDWLRQ DVVHVVLQJ WKH ,7 GULYHQ PRGHUQLWDLRQRI S
,26 3UHVV

(VWDFKH \$ 6DXVVLHU 6 3XEOLF 3ULYDWH3DUWQHUVKLSV DQG (
&(6LIR ',&(5HSRUW ñ KWWS KGO KDQGOH QHW

(W]NRZLW] + /H\GHVGRUII / \$ 7ULSOH +HOL[RI 8QLYHUVLW\
5HODWLRQV ,QWQBXWLDQDQG +LJKHU (GXFDWLRQWWWSV GRL RU

(XURSHDQ &RPPLVLRQ (XURSHDQ ,QQRYPDWLRQ 6FRUHERDUG
(XURSHDQ &RPPLVLRQ 6WDWLWVLFDO 2IILFH RI WKHD(XURSHDQ BQL
,QQRYPDWLRQ LQ WKH (8 WKH 67\$53XIEDHFKRGORZVLFH GRL RU

)HOOHU -)LQQHJDQ 3 1LOVVRQ 2 2SHQLQJ 3XEOLF \$GPLQLVW
 ,QQRYDWLRQ \$UFKH\SHV DQG %XVLQHVV 0RGHO ,PSDFWV 7XS / *
 ' * - , *TMPION~~8840~~,7 EDVHGLQQRYDWLRQ PRYLQJWRZDUGVFRRSH
 DQGNQRZOHGJHGLIIXVLRQ),37& :* ,QWHUQDWLRQDO:RUNLQJ&
 ODGULG 6~~SDV~~Q ñ 6SULQ~~KHUVS~~ GRL RUJ

B

)HOOHU -)LQQHJDQ 3 1LOVVRQ 2 2SHQ LQQRYDWLRQ DQG
 WUDQVIRUPDWLRQDO W\SRORJLHV DQG(~~EXRISHDV-RKGGDOORSDFMRV~~PD
 6\VWHPV ñ KWWSV GRL RUJ HMLV

)LVKHQGHQ - 7KRPSVRQ 0 'LJLWDO *RYHUQPHQW 2SHQ \$UFKLWH
 :K\ 3XEOLF 6HFWRU ,7 :LOO 1HYHU %H~~RKHQDDPRI\$XDELQ~~LF \$GPLQLVW
 5HVHDUFK DQG 7KHURU\ñ KWWSV GRL RUJ MRSDUW PXV

)OHPLJ 6 2VERUQH 6 .LQGHU 7 5LVN\EXVLQHVVöUHFRQFHSWXDO
 LQ SXEOLF V~~3XZDFH~~ORQH\ 0DQDJH~~PHQ~~W KWWSV GRL RUJ

)O\QQ 1 3XEOLF VHFWRU PD~~QD~~J(HPHQW

)ROH\ 3 \$OIRQVR ; H*RYHUQPHQW DQG WKH 7~~UDXQVIRFUPDWL~~
 \$GPLQLVWUDWLRQñ KWWSV GRL RUJ M [

)°OVWDG \$ 6RFLDO PHGLD LQ SXEOLF VHFWRU LQQRYDWLRQ

)R\Q) ,QQRYDVMRQ LRIHQWOLJVHNWRU

)UHHPDQ & D 7KH ö1DWLRQDO 6\VWHP RI ,QQRYDWL~~RDPHQLGUMWRUL~~
 -RXUQDO RI (FRQRPL~~HV~~ KWWSV GRL RUJ R[IRUGMRXUQDOV FM

)UHHPDQ & E ,QQRYDWLRQ DQG *URZWK 7XS 0 'RGJVRQ 7~~5H5RWKZH~~
 +DQGERRN RI ,QG~~XVWULDQZDQRYDWRQXKOWSKL~~LQJ(FRQ3DSHUV UHS
 RUJ 5H3(F HOJ HFKDS B

)U\GOLQJHU ' +DUW 2 9LWDVHN . \$ 1HZ \$SSURDFK WR &RQUDF
 ORQJ WHUP VWUDWHJL~~FSDYDQGHXKLQV6HSMY2HW~~ KWWSV KEU RUJ
 D QHZ DSSURDFK WR FRQUDFWV

)XJOVDQJ / &DSWXULQJ WKH EHQHILWV RIRSHQ LQQRYDWLRQ LQ SXE
 ,QWHUQDWLRQDO -RXUQDO RI 6HU~~YLFHV 7HFKQRORJ~~ñ DQ~~XGWDQ~~DJHPH
 GRL RUJ , -670

)XJOVDQJ / 6XQGER - 7KH RUJDQL]DWLRQDO LQQR~~YDWLRQDVMWHF~~
 &KDQJH 0DQDJH~~PHQ~~W ñ KWWSV GRL RUJ

*DQDSDWL 6 5HGGLFN & 2SHQ H JRYHUQPHQW LQ 8 6 VWDWH J
 HYLGHQFH IURP &KLHI ,QIRUP~~RVHROQPHQWHQVRUPDWLRQ 4XDUWHUO\~~
 KWWSV GRL RUJ M JLT

*DUFLD 0DUWLQH] 0 :DWRQ % 7KH ZLVGRP RI FURZGV 7KH
FRPPXQLWLHV DV D WRRO IRU ~~THE FIVE DOWNS~~ ~~LV~~ KWWSV GRL RUJ
M WHFKQRYDWLRQ

*DVFμ 0 /LYLQJ ODEV ,PSOHPHQWLQJ RSHQ LQQRYPDWLRQ LQ WKH
KWWSV GRL RUJ M JLT

*DVFμ 0 &)HUQ£QGH] 2SHQ *RYHUQPHQW DQG VRFLDO PHGL
PDQDJLQJ WHFKQLTXH RU D UHDO FRQWULEXWLRQ ~~MWRWSV UHQGRL~~
RUJ 5*

*DVFμ +HUQ£QGH] 0 0DUWLQ (* 5HJJL / 3\R 6 /XQD 5H\HV /)
WKH XVH RI RSHQ JRYHUQPHQW GDWD &DVHV RI ~~WBYHOLCPHQW~~
,QIRUPDWLRQ 4XDUWHU\ KWWSV GRL RUJ M JLT

*DVVPDQQ 2 2SHQLQJ XS WKH LQQRYPDWLRQ SURFH5V WRZD
0DQDJHPPHQW ñ KWWSV GRL RUJ M [

*DVVPDQQ 2 (QNHO (7RZDUGV D 7KH RU\ RI 2SHQ ,QQRYPDWLRQ 7KH
\$UFKHW\SHUNVKRS ,WHP ~~KDWSV~~ ZZZ DOH[DQGLD XQLVJ FK

*DVVPDQQ 2 (QNHO (&KHVEURXJK + 7KH IXWXUH'RI RSHQ
0DQDJHPPHQW ñ KWWSV GRL RUJ M [

*LDFRPLQL ' 6DQFLQR \$ 6LPRQHWWR \$ 7KHLQWURGXFWRQR
FRRSHUDWLRQ LQ VPDOO PXQLFLSDOLWLHV 3, ~~CHOLEPQQDWLRQHDVFR~~
RI 3XEOLF 6HFWRU 0DQDJHPPHQW GRL RUJ , -360

*LO *DUFLD - 5 &KHQJDOXU 6PLWK , 'XFKHVVL 3 &ROOD
LPSHGLPHQWV DQG EHQHILWV RI LQIRUPDWLRQ VKDU\ ~~QUSSRMDFW~~
-RXUQDO RI ,QIRUPDWLRQ 6\ ~~WHP~~ KWWSV GRL RUJ SDOJUD

*XGHOLV ' *XRJLV \$,QWHJUDWLQJ SXEOLF DQG EXVLQHVV P
LQWHUDFWLRQ EHWZHHQ SXEOLF DQG ~~6ULWDWH VHEWLRU~~ RUJ
V

*XQQLJDQ / (DWRQ ' %DUULHUV WR ,QQRYPDWLRQ LQ 3XEOLF 3U
+DOO \$ 6XODLPDQ 5 6 5 &ODUN 1 6LYDPRKDQ 0 9 . <RJDQDQG
VHFWRU LQWHUDFWLRQ LQ WKH ,QGLDQ DJULFXOWXUDO UHVHDUF
SHUVSHFWLYH RQ LQVWLWXWLRQDO UHIRUP 7XS ' %\HUOHH 5
\$JULFXOWXUDO UHVHDUFK SROLF\ LQ ~~WQHUD~~ RI ~~S&SDWSYDWLRO~~
RUJ

+DOO \$ 'LMNPDQ - &DSDFLW\ GHYHORSPPHQW IRU DJULFXOWXUD
FRXQWULHV &RQFHSWV FRQWH[WV FDVH VWXGLHV DQG RSHUDV
SHUVSHFW ~~WYHSV~~ ZZZ UHVHDUFKJDWH QHW SXEOLFDWLRQ

GHYHORSPHQW B IRU B DJULFXOWXUDO B ELRWHFKQRORJ\ B LQ B GHYH
FRQWH[WVBFDVHVBWXGLHVBDQGBRSHUDWLRQDOBFKDOOHQJHVBRIB

+DOO \$ 6LYDPRKDQ 0 &ODUN 1 7D\ORU 6 %RFNHHW * ,QVW
LQ ,QGLDQ DJULFXOWXUDO 5 DQG ' V\WHPV (PHUJLQJ SDWWHUQV RI
DFWLYLW\WLFHQFH 7HFKQRORJ\ DQG 'HYHORSPHQW

+DOOLJDQ - \$GYRFDL\DQG ,QQRWDWLRQLQ ,QWHUDJHQF\ODQDJHPH
*RYHUQDQFH ñ KWWSV GRL RUJ M [

+DPHGXGGLQ 7)HUQDQGH] 6 'HPLUFLRJOX 0 \$ &RQGLWLRQV
LQ SXEOLF RUJDQL]DWLRQV HYLGHQFH \$VILLR B D&FLDLOFO HQXUHQJROJ RI 3X
\$GPLQLVWUDWLRQ KWWSV GRL RUJ

+DUPDDNRUSL 9 0HONDV + (SLORJXH 7ZR 0RGHV RI 3UDFWLF
7XS + 0HONDV 9 +DUPDDNRUSL 3UDFWLFH %DVHG ,QQRWDWLRQ ,
\$SSOLFDWLRQV DQG 3ROLF\ ,PSOLFDWLRQV 8QGHUVWDQGLQJ 3UDFW
3ROLF\ ,PSOLFDWLRQV 6SULQJHU %HUOLQV HYLGHQFH GRL RUJ

B

+HQQDOD / .RQVWL /DDNVR 6 +DUPDDNRUSL 9 &KDOOHQJHV
.QRZOHGJH LQWR 3XEOLF 6HFWRU \$UDFWLFH HQRYDWLRQ
DSSOLFDWLRQV DQG SROLWLPDQVSRUQJHU 9HUODJ %HUOLQ +H
KWWSV GRL RUJ B

+HUVWDG 6 - %ORFK & (EHUVEHUJHU % YDQGH9HOGH (1DWLF
JOREDO RSHQ LQQRWDWLRQ H[SORULQJ EDODQFHV WLFHQFH DQG
DQG 3XEOLF 3ROLF\ ñ KWWSV GRL RUJ ;

+LOJHUV ' ,KO & &LWL]HQVRXUFLQJ \$SSO\LQJ WKH &RQFHSW RI
3XEOLF 6HFWRU 7XS 6 1 3\VH,QWFMQIDM&BQDO -RXUQDO RI 3XEOLF 3
KWWSV ZZZ LDS RUJ SDJH

+LPDQHQ 3 'LJQLW\DV 'H.YQRZSIFHQV SURGXFWLRQ IRU WUDQVSRUW
LQIRUPDWLRQ 977F3XHWLFDWLRQV

,DQVLWL 0 /HYLHQ 5 6WUDWLUYDUGPRQLQHVV 5HYH
-DPHV 2 -LONH 6 0DUNHWL]DWLRQ UHIRUPV DQG FR SURGXFWLRQ
GHOLYHU\ VWUXFWXUHV DQG FXVWRPHU ODQJXHVWVWGH" RUJ
SDGP

-DQVHQ \$ \$VVHVVLQJ (JRYHUQPHQW SURJUHVV \$ZKDQGLZKSWR JUHV
SDSHU 2VOR KWWSV ZZZ MXV XLR QR LIS RP RUJDQLVDMRQ
QRWDWVHULHQ B SGI

/HH . <RR - +RZ GRHV RSHQ LQQRWDWLRQ OHDG FRPSHWLWLYH
FDSDELOLW\YLHZ SHUVSHFWLYH % ;LQH *TMPIDOKXSW GRL RUJ
MRXUQDO SRQH

/HH 6 0 +ZDQJ 7 &KRL ' 2SHQLQQRWDWLRQLQWKHSXEOLFVHFV
ODQDJHPPHQW'HFLVLRQñ KWWSV GRL RUJ

/HPEHU 9 %UDQGVHQ 7 7·QXULVW 3 7KH SRWHQWLDO LPSDFWV
FR SURGXFWLRQ DQG FREUFDWLRQHPHQW 5HYLHZñ KWWSV
GRL RUJ

/HRQDUG ' 6HQVLSHU 6 7KH 5ROH RI 7DFLW .QRZO&DOLIRQQUBXS
ODQDJHPPHQW 5HYLHZ ñ KWWSV GRL RUJ

/HRQDUG ' 6WUDXV 6 3XWWLQJ\RXU FRPSDQ+DVYZBEG%KVDQGW
5HYLHZ ñ

/HWWO & +HUVWDWW & *HPXHQQGHQ + 8VHUV÷ &RQWULEXWLR
(YLGHQFH IURP)RXU &DVHV LQ WKH)LHOG RI OHGLFD50'(TXLSPHC
ODQDJHPPHQW ñ KWWSV GRL RUJ M [

/H\GHVGRUII / (W]NRZLW] + (PHUJHQFH RI D 7ULSOH +HOL[RI XC
JRYHUQPHQW UHODWLRQDQG 3XEOLF 3RO\F\ KWWSV LGHDV UHSH
RUJ D RXS VFLSSO Y \ L S KWPO

/L < \$ IUDPHZRUN LQ DQDO\VLQJ WKH VWUDWHJLHV IRU JRYHUQLQ
SXEOLF LQQRWDWLRQXGLHV ñ KWWSV GRL RUJ

/LQGHUV ')URP H JRYHUQPHQW WR ZH JRYHUQPHQW 'HILQLQJ D
FRSURGXFWLRQLQWKH DJH*RYHUQLDQW, QIRUPDWLRQ 4XDBWHUO\
KWWSV GRL RUJ M JLT

/LX + . &URZGVRXUFLQJ *RYHUQPHQW /HVVRQV IURPDKFWLSO
\$GPLQLVWUDWLRQ 5HYLHZ KWWSV GRL RUJ SXDU

/RGJH 0 :HJULFK . &URZGVRXUFLQJ DQG 5HJXODWRU\ 5HYLHZ
&KDOOHQJLQJ 5HG 7DSH LQ %ULWLYXO*RWHRQPHQWHUQDQFH
KWWSV GRL RUJ UHJR

/RHIOHU (%RYDLUG 7 &R FRPPLVVLRQLQJ RI SXEOLF VHUYLFH
8. %ULQJLQJ FR SURGXFWLRQLQWR WKH VWUDWHJLHFRPPH
ODQDJHPPHQW ñ KWWSV GRL RUJ

/RXNLV (1 &LWL]HQ 6RXUFLQJIRU 3XEOLF 3RO\F\ 0DNLQJ 7KH RUHV
DQG (YDOXDWLRQ 7XS - 5 *LO *DUFLD 7 \$ 3DUGR /)3R0QD\5H\HV
\$QDO\WLFV 0RGHOOLQJ DQG ,QIRUPDWLFRQWWSV GRL RUJ

- Luna-Reyes, L. F. & Gil-Garcia, J. R. (2014). Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions. ' (4), 545-555. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.08.001>
- Lundvall, B.-Å. (Επιμελητής). (2010). *ΒυλκβU GnglYa g cZ -bbcj Uhcb. Hk UfX U H Ycfm cZ -bbcj Uhcb UbX -bhYfUmj Y @YUfb]b[*. Anthem Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1gxp7cs>
- McBride, K., Aavik, G., Toots, M., Kalvet, T. & Krimmer, R. (2019). How does open government data driven co-creation occur? Six factors and a 'perfect storm'; insights from Chicago's food inspection forecasting model. ; *cj Yfba Ybh -bZcfa Uhcb Ei UfhYf m ' **(1), 88-97. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.11.006>
- Meijer, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. ; *cj Yfba Ybh -bZcfa Uhcb Ei UfhYf m ' &*(2), 198-206. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001>
- Mergel, I. (2015). Opening Government: Designing Open Innovation Processes to Collaborate With External Problem Solvers. *Gc WU GVWbW 7ca di hYf FYj JYk , ' ' (5)*, 599-612. <https://doi.org/10.1177/0894439314560851>
- Mergel, I. (2018). Open innovation in the public sector: drivers and barriers for the adoption of Challenge.gov. *Di V]WA UbU[Ya YbhFYj JYk , &S(5)*, 726-745. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1320044>
- Mergel, I. & Desouza, K. C. (2013). Implementing Open Innovation in the Public Sector: The Case of Challenge.gov. *Di V]W5Xa]b]ghfUhcb FYj JYk , +' (6)*, 882-890. <https://doi.org/10.1111/puar.12141>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & and, D. G. A. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *5bbUg cZ-bhYfbU A YX]WbY, % (4)*, 264-269. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Moon, M. J. (2018). Evolution of co-production in the information age: crowdsourcing as a model of web-based co-production in Korea. *Dc]WbUbXGc WYm ' +(3)*, 294-309. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1376475>
- Morgan, L., Feller, J. & Finnegan, P. (2010). Value creation and capture with open source software: a theoretial model for understanding the role of value networks.
- Mu, R., de Jong, M. & Koppenjan, J. (2019). Assessing and explaining interagency collaboration performance: a comparative case study of local governments in China. *Di V]W A UbU[Ya YbhFYj JYk , &(4)*, 581-605.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. & Sanders, B. (2007). Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated. http://www.youngfoundation.org/files/images/03_07_What_it_is_SAID_.pdf

- Munro, J. (2020). Leading for collaborative public service innovation. *Di V]W A cbYm / A UbU] Ya Ybh (S(4)*, 316-325.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. & National Endowment for Science, Young Foundation. (2010). *H Y cdYb Vcc_ cZgcWU]bbcj Uhcb* [OCLC: 697445463]. National Endowment for Science, Technology; the Art : Young Foundation. Ανακτήθηκε 14 Ιουνίου 2022, από http://www.youngfoundation.org/files/images/Open_Book_of_Social_Innovation.pdf
- Nederhand, J. & Klijn, E. H. (2019). Stakeholder involvement in public-private partnerships: Its influence on the innovative character of projects and on project performance. *5Xa]b]ghUhcb / GcWYm) %8*, 1200-1226.
- Nelson, R. R. (1993). *BUhcbU]bbcj Uhcb gnghYa g U Wca dUfUhj Y UbUnglg*. Oxford University Press.
- Newsom, G. (2013). *7]hnYbj]`Y. <ck lc HU_Yh_Y hck b gei UfY X]]]HU UbXfy]bj Ybh[cj Yfba Ybh* Penguin.
- Nilsen, P. & Ellström, P.-E. (2012). Fostering practice-based innovation through reflection at work. *DfUM]W!VUGYX]bbcj Uhcb. -bg]] \hgž Udd`]W]hcbg UbX dc`]Mh]a d`]W]hcbg* (σσ. 155-172). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Nonaka, I., Sasaki, K. & Ahmed, M. (2003). Continuous innovation in Japan: the power of tacit knowledge. *H Y -bhYfbUhcbU < UbXVcc_ cb -bbcj Uhcb* (σσ. 882-889).
- OECD Publishing. (2017). ; *cj Yfba YbhUhU[`UbW &S%+*. OECD.
- Ohm, P. (2009). Broken Promises of Privacy: Responding to the Surprising Failure of Anonymization. *I 7@5 @Uk FYj]Yk,) +(9-12)*, 1701-1764. <https://ssrn.com/abstract=1450006>
- opengov.ellak.gr. (2019). Ψηφιακή κυβέρνηση: Συνδημιουργία καινοτόμων δημόσιων υπηρεσιών για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
- Osborne, S. P., Radnor, Z. & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment? *Di V]Wca UbU] Ya Ybhfyj]Yk, % (5)*, 639-653.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *7ca a i b]W]hcbg cZh Y UggcWUhcb Zcf -bZfa Uhcb GnghYa g %*(1)*.
- Pekkarinen, S. (2011). *-bbcj Uhcbg cZU] Y]b[UbXgcWYHU HfUbg]hcb. XnbUa]Wg cZWUb[Y cZh Y gcWc!hYWb]W fy]]a YcZU] Y]b[*. Lappeenranta University of Technology, Lahti School of Innovation.
- Piattoni, S. (2009). Multi-level Governance: a Historical and Conceptual Analysis. *xi fbU` cZ 9i fcdYUb -bhY] fUhcb, ' %2*, 163-180. <https://doi.org/10.1080/07036330802642755>
- PITCCH. (2020). PITCCH: The future now.

- Pol, E. & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *ΗΥ ρi fbU cZgcVκ!* *YWbca JYg* ' , (6), 878-885.
- Porter, M. (1980). *7ca dYhjhj Y GhfUHY[m HYWb]ei Yg Zcf 5bUmm]b[-bXi ghf]Yg UbX 7ca dYh]cfcg*. Free Press, New York.
- Porumbescu, G. (2016). Linking public sector social media and e-government website use to trust in government. ; *cj Yfba Ybh-bZfa Uhcb Ei UfHYf m* ' ' . <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.04.006>
- Pot, F. & Vaas, F. (2008). Social innovation, the new challenge for Europe. *-bhYfbUhcbU ρi fbU cZDfcXi Wj]hmUbXDYfZfa UbW A UbU[Ya Ybh*
- Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *ρi fbU cZDfcXi Wj]bbcj Uhcb a UbU[Ya Ybh &* (1), 6-12.
- Rai, A. & Tang, X. (2010). Leveraging IT Capabilities and Competitive Process Capabilities for the Management of Interorganizational Relationship Portfolios. *-bZfa Uhcb GngHYa g FYgYUFW, &(3)*, 516-542. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0299>
- Randhawa, K., Wilden, R. & Hohberger, J. (2016). A Bibliometric Review of Open Innovation: Setting a Research Agenda. *ρi fbU cZDfcXi Wj-bbcj Uhcb A UbU[Ya Ybh* ' ' (6), 750-772. <https://doi.org/10.1111/jpim.12312>
- Romero Herrera, N. (2017). The Emergence of Living Lab Methods. Στο D. Keyson, O. Guerra-Santin & D. Lockton (Επιμελητές), *@j]b[@UVg* (Part 1, σσ. 9-22). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-33527-8_2
- Ruijter, E., Détienne, F., Baker, M., Groff, J. & Meijer, A. J. (2020). The politics of open government data: Understanding organizational responses to pressure for more transparency. *ΗΥ 5a Yf]Wb fyj]Yk cZdi V]WUXa]b]ghfUhcb,*) §(3), 260-274.
- Safarov, I. (2019). Institutional dimensions of open government data implementation: Evidence from the Netherlands, Sweden, and the UK. *Di V]MDYfZfa UbW / A UbU[Ya YbhFYj]Yk,* (&(2), 305-328.
- Sandoval-Almazan, R., Gil-Garcia, J. R. & Valle-Cruz, D. (2017). Going Beyond Bureaucracy Through Gamification: Innovation Labs and Citizen Engagement in the Case of “Mapaton” in Mexico City. *6YncbX Vi fyUi WUMh. Irck UFXg gi ghU]bUVY [cj YfbUbW]bZfa UhgUhcb* (σσ. 133-149). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54142-6_9
- Saranummi, N., Kivisaari, S., Väyrynen, E., Hyppönen, H., Perälä, M.-L. & Saalasti-Koskinen, U. (2005). Terveysthuollon uudistaminen. Systemiset innovaatiot ja asiantuntijapalvelut muutoksen ajureina.
- Savas, E. S. (2000). *Dfj Uh]Uhcb UbX di V]Wdfj UHY dUf]bYfg\]dg*. Chatham House New York.

- Scale Up Champions. (2021). 20+ European companies benefit from the open innovation at Scale-up Champions community.
- Scholta, H., Mertens, W., Kowalkiewicz, M. & Becker, J. (2019). From one-stop shop to no-stop shop: An e-government stage model. ; *cj Yfba Ybh-bZfa Uhcb Ei Ufhf m' **(1), 11-26.
- Shepherd, N. & Meehan, T. J. (2012). A multilevel framework for effective interagency collaboration in mental health. *5i gfu]Ub xi fbU cZDi V]W5Xa]b]ghfUhcb, +%(4)*, 403-411.
- Smith, G., Sochor, J. & Karlsson, I. M. (2018). Public-private innovation: barriers in the case of mobility as a service in West Sweden. *&(1)*, 116-137. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1462399>
- Sørensen, E. & Vabo, S. (2020). Introduction: A Public Innovation Perspective on Change in Local Democracy. *hbcj Uhcb xi fbU, &(1)*, 1-19.
- Stähler, P. (2002). Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing [International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland].
- Stillman, R. (2010). *Di V]WUXa]b]ghfUhcb . WbWdlg UbX WgYg*. Wadsworth Cengage Learning.
- Sundararaman, T., Nair, A., Mokashi, T. & Chakraborty, G. (2012). Business models of public private partnerships in publicly-financed emergency response services. *6A 7 Dfc WYXb[g *(S5)*. <https://doi.org/10.1186/1753-6561-6-s5-p8>
- Taeihagh, A. (2017). Crowdsourcing: a new tool for policy-making?) *\$(4)*, 629-647. <https://doi.org/10.1007/s11077-017-9303-3>
- Tej, J., Vavrek, R. & Papcunová, V. (2021). Innovations in the field of inter-municipal cooperation. *&(h h hYfbUhcbU 7c`cei ji a cb FY[]cbU GWYbWg*. <https://doi.org/10.5817/cz.muni.p210-9896-2021-56>
- The Government Summit. (2014). An Exploratory Look ,at Public Sector Innovation in GCC Countries.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (1997). *A UbU[]b[hbcj Uhcb. hY[fUh]b[hYWbc`c[]Wž a Uf_ Yh UbXcf[Ub]nUhcbU WUb[Y*. John Wiley.
- Torfin, J. (2018). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *&(1)*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- Torfin, J. & Ansell, C. (2016). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. *% (1)*, 37-54. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200662>
- Touati, N. & Maillet, L. (2018). Co-creation within hybrid networks: what can be learnt from the difficulties encountered? The example of the fight against blood- and sexually-transmitted infections. *hYfbUhcbU FYj]Yk cZ5Xa]b]ghfUhj Y GWYbWg , (3)*, 469-485. <https://doi.org/10.1177/0020852317741679>

- Tummers, L. & Rocco, P. (2015). Serving Clients When the Server Crashes: How Frontline Workers Cope with E-Government Challenges. *+* (6), 817-827. <https://doi.org/10.1111/puar.12379>
- van den Hurk, M. & Verhoest, K. (2016). The Challenge of Using Standard Contracts in Public-Private Partnerships. *Di VJWA UbUj Ya YbhFYj JYk, %*, 278-299. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.984623>
- van Gestel, N., Koppenjan, J., Schrijver, I., van de Ven, A. & Veeneman, W. (2008). Managing Public Values in Public-Private Networks: A Comparative Study of Innovative Public Infrastructure Projects. *Di VJWA cbYm/ AUbuJ Ya Ybh &* (3), 139-145. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2008.00635.x>
- Vanhaverbeke, W. (2006). Open innovation: researching a new paradigm. Στο C. Henry, V. Wim & J. West (Επιμελητές). Oxford University Press.
- Vega-Jurado, J., Gutierrez-Gracia, A. & Fernandez-de-Lucio, I. (2009). Does external knowledge sourcing matter for innovation? Evidence from the Spanish manufacturing industry. *%* (4), 637-670. <https://doi.org/10.1093/icc/dtp023>
- von Hippel, E. (1988). *H Y gci fWg cZJbbcj Uhcb*. Oxford University Press.
- von Hippel, E. (2005). *8Ya cWUhnbl/ Jbbcj Uhcb*. MIT Press.
- von Hippel, E. & von Krogh, G. (2003). Open Source Software and the “Private-Collective” Innovation Model: Issues for Organization Science. *%* (2), 209-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.209.14992>
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M. & Tummers, L. G. (2014). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *%*(9), 1333-1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Ward, K. D., Varda, D. M., Epstein, D. & Lane, B. (2018). Institutional Factors and Processes in Interagency Collaboration: The Case of FEMA Corps. *H Y 5a YfWb FYj JYk cZDi VJW 5Xa JbJgfUhcb*, (, (8), 852-871. <https://doi.org/10.1177/0275074017745354>
- Warsen, R., Klijn, E. H. & Koppenjan, J. (2019). Mix and Match: How Contractual and Relational Conditions Are Combined in Successful Public-Private Partnerships. *xi fbU cZDi VJW 5Xa JbJgfUhcb FYgYUfW UbXH Ycfm &* (3), 375-393. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy082>
- West, J. & Gallagher, S. (2006). Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software. *F/ 8 AUbuJ Ya Ybh ' **(3), 319-331. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00436.x>
- Westley, F. & Antadze, N. (2010). Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact [Social Innovation Generation (SIG)]. *H Y hbcj Uhcb xi fbU. H Y Di VJW*

Westley, J. (2010). *Antadze, S. (2015). Keeping Citizens Engaged. Journal of Business Ethics, 130(1), 1-15. https://www.innovation.cc/scholarly-style/2010_15_2_2_westley-antadze_social-innovate.pdf*

wikipaideia.org. (2022). Darcy DiNucci.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Journal of Business Venturing, 8(2)*, 293-321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>

Yetano, A. & Royo, S. (2015). Keeping Citizens Engaged. *Journal of Business Ethics, 130(1), 1-15. https://doi.org/10.1177/0095399715581625*

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (2021). ΑΠΟΦΑΣΗ (ΕΕ) 2021/764 ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 10ης Μαΐου 2021 για τη θέσπιση του ειδικού προγράμματος υλοποίησης του προγράμματος-πλαisiού έρευνας και καινοτομίας "Ορίζων Ευρώπη" και την κατάργηση της απόφασης 2013/743/ΕΕ. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=CELEX:32021D0764>

ΙΒ Έκπαιδευτικής σειράς της Ε.Σ.Δ.Δ. (2001).

https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/12/3/287.pdf

Καρκαρτσούλης, Π. (2011). *Σιδέρης.*