

Σχεδιασμός και Ανάπτυξη στοχευμένων Παρεμβάσεων Κοινωνικής
Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας στις περιοχές ΔΑΜ

(κωδικός ΟΠΣ 6000715)

Παροχή Εξειδικευμένων Υπηρεσιών Σχεδιασμού, Ανάπτυξης και
Υλοποίησης στοχευμένων Παρεμβάσεων Κοινωνικής Καινοτομίας και
Επιχειρηματικότητας στις περιοχές ΔΑΜ

στο πλαίσιο υλοποίησης του Προγράμματος Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση

(Αριθμός Σύμβασης: 25SYMV016827813 2025 – 05 – 15)

Αναθέτουσα Αρχή:



Ανάδοχος: Ένωση Εταιριών

«EUROPEAN PROFILES A.E.- BEE GROUP A.E.- GREEN PROJECTS AE – ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΜΚΕ»



Green Projects



Ταχ. Δ/ση: Μεσογείων 15, ΤΚ 11526,

Τηλ. 2109996340, e-mail: info@ngodiastasi.gr

Π1.3: 3^η Μελέτη οργάνωσης των Δικτύων & των
Τοπικών Μηχανισμών Υποστήριξης – 3^η Μελέτη της
Υποδράσης 1.3

Σεπτέμβριος 2025



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

Το παρόν παραδοτέο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του έργου «Παροχή Εξειδικευμένων Υπηρεσιών Σχεδιασμού, Ανάπτυξης και Υλοποίησης στοχευμένων Παρεμβάσεων Κοινωνικής Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στις περιοχές ΔΑΜ» στο πλαίσιο της πράξης «Σχεδιασμός και Ανάπτυξη στοχευμένων Παρεμβάσεων Κοινωνικής Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας στις περιοχές ΔΑΜ» (κωδικός ΟΠΣ 6000715) με Δικαιούχο τη Γενική Γραμματεία Έρευνας & Καινοτομίας, η οποία έχει ενταχθεί στο Πρόγραμμα «Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης) και από εθνικούς πόρους μέσω του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων.



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

ΣΥΝΟΨΗ	3
1. ΤΟ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ	8
2. ΔΙΚΑΙΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	12
3. ΔΙΚΤΥΑ & ΤΟΠΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ «ΑΝΤΙΔΡΑΣΤΙΚΗ» ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	19
Στόχος 1.1: Ενεργοποίηση και Ευαισθητοποίηση	21
Στόχος 1.2: Ανάπτυξη Ικανοτήτων & Συνεργασιών	22
Στόχος 1.3: Ωρίμανση & Εμπορική Εισαγωγή	23
4. ΔΙΚΤΥΑ & ΤΟΠΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	24
Στόχος 2.1: Αποσαφήνιση Προτεραιοτήτων & Ενίσχυση Δικτύωσης	26
Στόχος 2: Ανάπτυξη Σχεδίων Δράσης Ανοιχτής Καινοτομίας	27
Στόχος 3: Εφαρμογή Σχεδίων Ανοιχτής Καινοτομίας & Πειραματισμός	28
5. ΔΙΚΤΥΑ & ΤΟΠΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	30
Στόχος 1: Ανάπτυξη Σχεδίων Δράσης Ανοιχτής Καινοτομίας	32
Στόχος 2: Υλοποίηση Σχεδίων Ανοιχτής Καινοτομίας & Εξατομικευμένη Δικτύωση	32
Στόχος 3: Ωρίμανση Σχεδίων Ανοιχτής Καινοτομίας & Κλιμάκωση	33
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	34
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	36



Πίνακας Σχημάτων

Σχήμα 1: Μετάβαση από Φαύλο Κύκλο Απολιγνιτοποίησης σε Ενάρετο Κύκλο ΔΑΜ	13
Σχήμα 2: Κύκλος Βιωματικής Μάθησης	14
Σχήμα 3: Κλίμακα Ικανότητας Καινοτομίας και Ανάπτυξη Ικανότητας Καινοτομίας	15
Σχήμα 4: Ακρογωνιαίοι λίθοι για την ανάπτυξη κοινωνικής καινοτομίας	15
Σχήμα 5: Πρόγραμμα Δικτύωσης & Υποστήριξης Επιχειρήσεων με «Αντιδραστική» Ικανότητα Καινοτομίας	20
Σχήμα 7: Πρόγραμμα Δικτύωσης & Υποστήριξης Επιχειρήσεων με Στρατηγική Ικανότητα Καινοτομίας	25
Σχήμα 8: Πρόγραμμα Δικτύωσης & Υποστήριξης Επιχειρήσεων με Δημιουργική Ικανότητα Καινοτομίας	31

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1: Προφίλ Καινοτομίας, Ικανότητα Καινοτομίας και Ανάγκες	17
--	----



Σύνοψη

Το παρόν παραδοτέο αποτελεί τη 3^η Μελέτη οργάνωσης των Δικτύων & των Τοπικών Μηχανισμών Υποστήριξης που περιλαμβάνει το μεθοδολογικό και λειτουργικό πλαίσιο ανάπτυξης και υποστήριξης των δικτύων, η οποία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του έργου «Παροχή Εξειδικευμένων Υπηρεσιών Σχεδιασμού, Ανάπτυξης και Υλοποίησης στοχευμένων Παρεμβάσεων Κοινωνικής Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας στις περιοχές ΔΑΜ» στο πλαίσιο της πράξης «Σχεδιασμός και Ανάπτυξη στοχευμένων Παρεμβάσεων Κοινωνικής Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας στις περιοχές ΔΑΜ» (κωδικός ΟΠΣ 6000715) με Δικαιούχο τη Γενική Γραμματεία Έρευνας & Καινοτομίας.

1. Το Ευρύτερο Πλαίσιο του Έργου

Η Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση αποτελεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική για τον μετασχηματισμό των περιοχών που επηρεάζονται από την απολιγνιτοποίηση έως το 2028. Στόχος είναι η οικονομική ανασυγκρότηση, η κοινωνική συνοχή και η περιβαλλοντική προστασία μέσω αλλαγής του παραγωγικού μοντέλου. Η ΕΕ ορίζει ότι η βιώσιμη ανάπτυξη στηρίζεται στην οικονομική ανάπτυξη με καινοτομία, την κοινωνική ενσωμάτωση και την κλιματική ουδετερότητα.

Το πρόγραμμα 2021-2027 περιλαμβάνει έξι προτεραιότητες, με βασική την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, τον ψηφιακό και ενεργειακό μετασχηματισμό, τη σύνδεση έρευνας-παραγωγής και τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων υψηλής προστιθέμενης αξίας. Η Έρευνα & Καινοτομία αποτελεί κεντρικό άξονα, με έμφαση σε ενέργεια, ΤΠΕ, κυκλική οικονομία, αγροδιατροφή, τουρισμό και δημιουργικές βιομηχανίες.

Η ΓΓΕΚ υλοποιεί την Πράξη για τις στοχευμένες παρεμβάσεις κοινωνικής καινοτομίας και επιχειρηματικότητας (MIS 6000715), με στόχο την ενεργοποίηση τοπικών φορέων και την εφαρμογή προηγμένων εργαλείων κοινωνικής καινοτομίας. Η κοινωνική καινοτομία προσεγγίζεται ως δραστηριότητα που παράγει λύσεις με κοινωνικό όφελος και ενισχύει νέες συνεργασίες.

Το έργο επιδιώκει τη δημιουργία καινοτόμων μηχανισμών για τις ανάγκες των περιοχών μετάβασης, ακολουθώντας διεθνείς πρακτικές, προωθώντας την bottom-up συμμετοχή και αναδεικνύοντας «φορείς αλλαγής». Κεντρική στόχευση είναι ένας ενάρτεος κύκλος ανάπτυξης με επιχειρηματικότητα υψηλής αξίας, και ταυτόχρονη ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής μέσω απασχόλησης, δεξιοτήτων και αντιμετώπισης κοινωνικών ανισοτήτων.

Η πρόσκληση συμμετοχής στις δράσεις κοινωνικής καινοτομίας είναι ανοιχτή και χωρίς ανταλλάγματα. Η συμμετοχή επιχειρήσεων δεν περιορίζεται μόνο στις περιοχές μετάβασης, καθώς η δικτύωση και μεταφορά τεχνογνωσίας ωφελεί συλλογικά το οικοσύστημα και όχι μεμονωμένες οντότητες. Η παρούσα Έκθεση παρουσιάζει την 3η μελέτη για την οργάνωση δικτύων και τοπικών μηχανισμών υποστήριξης, με οδηγό για την ανάπτυξη δικτύωσης και συνεργασιών.



2. Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση και Οικοσυστήματα Κοινωνικής Καινοτομίας

Το έργο «Παροχή Εξειδικευμένων Υπηρεσιών Σχεδιασμού, Ανάπτυξης & Υλοποίησης στοχευμένων Παρεμβάσεων Κοινωνικής Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας στις περιοχές Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης (ΔΑΜ)» στοχεύει στην υποστήριξη του οικονομικού, παραγωγικού και κοινωνικού μετασχηματισμού των περιοχών που επηρεάζονται από την απολιγνιτοποίηση. Μέσω δράσεων κοινωνικής καινοτομίας και επιχειρηματικότητας, το έργο προωθεί την ανάπτυξη ανοικτής καινοτομίας κυρίως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και κοινωνικούς φορείς, με στόχο τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και την αντιμετώπιση κοινωνικών προκλήσεων όπως η φτώχεια και ο κοινωνικός αποκλεισμός.

Βασική επιδίωξη είναι η δημιουργία ενός «ενάρετου κύκλου» ανάπτυξης που συνδυάζει καινοτομία υψηλής προστιθέμενης αξίας και κοινωνική ενσωμάτωση, αποφεύγοντας τον αρνητικό φαύλο κύκλο της απλής απολιγνιτοποίησης. Για την επίτευξη αυτού, προωθούνται στρατηγικές καινοτομίας με κοινωνική αξία και η ανάπτυξη ενός Οικοσυστήματος Κοινωνικής Καινοτομίας που θα ενώνει επιχειρήσεις, ερευνητικά ιδρύματα, κοινωνικούς εταίρους και τοπικούς φορείς.

Το έργο βασίζεται σε μεθοδολογίες βιωματικής μάθησης και περιλαμβάνει δράσεις δικτύωσης και υποστήριξης που προσαρμόζονται στις ανάγκες διαφορετικών προφίλ επιχειρήσεων, ώστε να ενισχυθεί η ικανότητά τους στην κοινωνική καινοτομία και να διευκολυνθεί η μετάβαση στο νέο παραγωγικό και οικονομικό μοντέλο των περιοχών ΔΑΜ.

3. Δικτύα & Τοπικοί Μηχανισμοί Υποστήριξης Επιχειρήσεων με «Αντιδραστική» Ικανότητα Καινοτομίας

Το πρόγραμμα στοχεύει στην ενίσχυση επιχειρήσεων με χαμηλή καινοτομική ικανότητα, ώστε να αναπτύξουν λύσεις κοινωνικής καινοτομίας. Αφορά τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων: καινοτόμες που δεν αναπτύσσουν οι ίδιες καινοτομίες, μη καινοτόμες με σχετική δραστηριότητα, και μη καινοτόμες χωρίς δραστηριότητα αλλά με δυνατότητες ανάπτυξης. Οι επιχειρήσεις αυτές συνήθως καινοτομούν μόνο αντιδραστικά, ως απάντηση σε κρίσεις.

1. Ενεργοποίηση και ευαισθητοποίηση,

Κεντρικός στόχος είναι η αύξηση της απορροφητικής ικανότητας, ώστε οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν εσωτερικές δραστηριότητες καινοτομίας, να αναγνωρίσουν ευκαιρίες κοινωνικής καινοτομίας και να δημιουργήσουν συνεργασίες στο τοπικό οικοσύστημα. Για τον σκοπό αυτό προτείνεται ένα πρόγραμμα δικτύωσης και υποστήριξης με τρεις άξονες: (1) ενεργοποίηση και ευαισθητοποίηση, (2) ανάπτυξη ικανοτήτων και συνεργασιών, και (3) ωρίμανση και εμπορική εισαγωγή.

2. Ανάπτυξη ικανοτήτων και συνεργασιών



Βασικός μηχανισμός είναι οι Ομάδες Ομότιμης Μάθησης με μηνιαίες συναντήσεις, όπου οι επιχειρήσεις συζητούν προκλήσεις, μαθαίνουν μεταξύ τους και συμμετέχουν σε διαδραστικά εργαστήρια. Στις συναντήσεις εντάσσονται παρουσιάσεις από Θεματικά Δίκτυα, ώστε οι επιχειρήσεις να κατανοούν κοινωνικές ανάγκες και να αναγνωρίζουν νέες ευκαιρίες. Επιπλέον, προβλέπονται Fab Labs για πειραματισμό και ανάπτυξη πρωτοτύπων, καθώς και εξειδικευμένα εργαστήρια για θέματα επιχειρησιακής λειτουργίας και διοίκησης καινοτομίας.

3. Ωρίμανση και εμπορική εισαγωγή.

Στο τελικό στάδιο, παρέχεται εξατομικευμένη υποστήριξη μέσω mentoring και innovation coaching, με στόχο τη διαμόρφωση ρεαλιστικών σχεδίων κοινωνικής καινοτομίας, τον σχεδιασμό προϊόντων/υπηρεσιών και την εξισορρόπηση κοινωνικού και οικονομικού οφέλους.

4. Δικτύα & Τοπικοί Μηχανισμοί Υποστήριξης Επιχειρήσεων με Στρατηγική Ικανότητα Καινοτομίας

Το πλάνο στοχεύει στην ενίσχυση επιχειρήσεων μεσαίας καινοτομικής ικανότητας ώστε να αναπτύξουν και να κλιμακώσουν λύσεις κοινωνικής καινοτομίας, αξιοποιώντας δικτύωση, υποστηρικτικούς μηχανισμούς και πρόσβαση σε πόρους. Απευθύνεται σε επιχειρήσεις που ήδη καινοτομούν στρατηγικά, είτε σε προϊόν είτε σε διαδικασίες, αλλά χωρίς ισχυρό κοινωνικό προσανατολισμό.

Οι επιχειρήσεις αυτές καλούνται να αναβαθμίσουν τις πρακτικές διοίκησης καινοτομίας, να εντάξουν την κοινωνική καινοτομία στη στρατηγική τους και να αναπτύξουν στενότερους δεσμούς με το τοπικό οικοσύστημα. Για τον σκοπό αυτό δημιουργείται ένα πρόγραμμα τριών σταδίων:

1. Αποσαφήνιση προτεραιοτήτων & ενίσχυση δικτύωσης

Μέσα από Ομάδες Ομότιμης Μάθησης με μηνιαίες συναντήσεις, οι επιχειρήσεις συζητούν στρατηγικές προκλήσεις, διαμορφώνουν ιδέες κοινωνικής καινοτομίας και συνδέονται με το υπό διαμόρφωση οικοσύστημα (Θεματικά Δίκτυα, Fab Labs, ΜΚΟ, τοπικούς φορείς). Οι παρουσιάσεις από τα θεματικά δίκτυα και τα Fab Labs ενισχύουν την κατανόηση κοινωνικών αναγκών και προσφέρουν χώρο πειραματισμού.

2. Ανάπτυξη Σχεδίων Ανοιχτής Καινοτομίας

Μετά από 3-5 συνεδρίες, πραγματοποιούνται εργαστήρια ανοιχτής καινοτομίας με στόχο τη μετατροπή των προτεραιοτήτων σε συγκεκριμένα σχέδια (προϊόν, υπηρεσία, διαδικασία) με κοινωνικό αντίκτυπο. Τα μέλη μαθαίνουν να αναπτύσσουν συνεργασίες, KPI κοινωνικού και οικονομικού αποτελέσματος και κοινά εργαλεία σχεδιασμού.

3. Υλοποίηση και ωρίμανση των σχεδίων



Οι επιχειρήσεις δοκιμάζουν και εξελίσσουν τις λύσεις τους με υποστήριξη της Ομάδας Ομότιμης Μάθησης, πρόσβαση σε Fab Labs (prototyping, δοκιμές, feedback από χρήστες), εξειδικευμένα εργαστήρια (AI, blockchain, IP, χρηματοδότηση κ.ά.) και στοχευμένο mentoring/coaching. Στόχος είναι η επιτυχής εφαρμογή, η βελτίωση σε πραγματικές συνθήκες και η κλιμάκωση τόσο της κοινωνικής όσο και της οικονομικής αξίας.

Συνολικά, το πλάνο δημιουργεί ένα δομημένο σύστημα υποστήριξης που βοηθά τις επιχειρήσεις να εξελίξουν τη στρατηγική καινοτομίας τους, να κατανοήσουν κοινωνικές ανάγκες και να αναπτύξουν ώριμες λύσεις κοινωνικής καινοτομίας.

5. Δικτύα & Τοπικοί Μηχανισμοί Υποστήριξης Επιχειρήσεων με Δημιουργική Ικανότητα Καινοτομίας

Η ενότητα αφορά καινοτόμες επιχειρήσεις υψηλής ικανότητας, οι οποίες αναπτύσσουν προϊόντα με κοινωνικό αντίκτυπο και αποτελούν μικρό αλλά κρίσιμο τμήμα του έργου. Στόχος είναι η αναβάθμιση της στρατηγικής καινοτομίας τους, η ενσωμάτωση κοινωνικής καινοτομίας και η σύνδεση με διεθνή οικοσυστήματα.

Το πρόγραμμα υποστήριξης βασίζεται σε Διαδραστικά Εργαστήρια Ανοιχτής Καινοτομίας, εξατομικευμένη δικτύωση με Θεματικά Δίκτυα και Fab Labs, καθώς και εξειδικευμένη συμβουλευτική. Η υποστήριξη οργανώνεται σε τρεις βασικούς στόχους:

1. Ανάπτυξη Σχεδίων Ανοιχτής Καινοτομίας

Εξατομικευμένα εργαστήρια που επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες καινοτομίες προϊόντος/υπηρεσίας.

Χρήση μεθοδολογιών κοινωνικού αντίκτυπου και KPIs (καινοτομίας & οικονομικών).

Ανάπτυξη χαρτογράφησης ρόλων και ευθυνών για την επιτυχή ολοκλήρωση του σχεδίου.

2. Υλοποίηση Σχεδίων & Εξατομικευμένη Δικτύωση

Χρήση Fab Labs ως χώρων δοκιμής (prototyping, feedback χρηστών, Living Labs).

Δυνατότητα αξιοποίησης διεθνών testbeds και ψηφιακών δίδυμων.

Παροχή mentoring και coaching για διεθνή δικτύωση, ανοικτές πλατφόρμες και συνεργασίες με startups, πανεπιστήμια και κοινωνικούς φορείς.

3. Ωρίμανση και Κλιμάκωση Σχεδίων

Σύνδεση με παγκόσμια δίκτυα κοινωνικής καινοτομίας και συμμετοχή σε πολιτικές διαδικασίες.

Ανάπτυξη white papers, standards και εφαρμογή προηγμένων εργαλείων μέτρησης κοινωνικού αντίκτυπου και ESG. Χρήση AI analytics και συμμετοχή σε ευρωπαϊκά δίκτυα κοινωνικής καινοτομίας.

Κλινικές καινοτομίες με φορείς δημόσιας διοίκησης και χρηματοδότες.

6. Συμπεράσματα

Η Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση συνιστά μια σύνθετη αναπτυξιακή πρόκληση που υπερβαίνει την απολιγνιτοποίηση και τη χρηματοδοτική στήριξη, απαιτώντας τον μετασχηματισμό του παραγωγικού μοντέλου με ταυτόχρονη ενσωμάτωση οικονομικής ανάπτυξης, κοινωνικής συνοχής και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, ώστε να αποφευχθεί η αναπαραγωγή φαύλων κύκλων χαμηλής προστιθέμενης αξίας και κοινωνικού αποκλεισμού. Κεντρικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία διαδραματίζει η κοινωνική καινοτομία ως μοχλός δημιουργίας ενός ενάρετου κύκλου μετασχηματιστικής ανάπτυξης, μέσω της ενεργοποίησης του Κύκλου Βιωματικής Μάθησης και της συγκρότησης ενός Οικοσυστήματος Κοινωνικής Καινοτομίας, που στηρίζεται σε Δίκτυα και Τοπικούς Μηχανισμούς Υποστήριξης.

Η 3η μελέτη αναδεικνύει την αναγκαιότητα διαφοροποιημένων πολιτικών και εργαλείων ανά επίπεδο καινοτομικής ικανότητας των επιχειρήσεων, από την ενεργοποίηση και την ενίσχυση απορροφητικής ικανότητας έως την κλιμάκωση, τη διεθνή δικτύωση και τη μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου. Τα οφέλη των παρεμβάσεων είναι κυρίως συλλογικά, συμβάλλοντας στη δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου και βιώσιμων τοπικών οικοσυστημάτων, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη θεσμική ενσωμάτωση της κοινωνικής καινοτομίας στη ΔΑΜ, τη μόνιμη χρηματοδότηση των υποστηρικτικών δομών και την υιοθέτηση κοινών δεικτών αξιολόγησης κοινωνικού, οικονομικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου.



1. Το Ευρύτερο Πλαίσιο του Έργου

Η Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση για τις περιοχές που η οικονομία τους επηρεάζεται από την απολιγνιτοποίηση αποτελεί πρόκληση μετασχηματισμού του παραγωγικού προτύπου των περιοχών μετάβασης.

Η πλήρης απολιγνιτοποίηση της χώρας είναι μια διαδικασία που θα διαρκέσει μέχρι το 2028 σύμφωνα με το Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα και την κείμενη κοινοτική νομοθεσία περιλαμβανομένης της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας.

Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της στρατηγικής Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης είναι η ολοκληρωμένη αντιμετώπιση όλων των κρίσιμων ζητημάτων που προκύπτουν από τη διαδικασία απολιγνιτοποίησης: η κοινωνική συνοχή, η προστασία του περιβάλλοντος και η τοπική ανάπτυξη. Αυτοί οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσω του μετασχηματισμού του οικονομικού και παραγωγικού μοντέλου των περιοχών μετάβασης.

Σύμφωνα με τη στρατηγική της Ε.Ε. και τον Κανονισμό Δίκαιης Μετάβασης, η βιώσιμη τοπική ανάπτυξη αποτελείται από τις εξής διαστάσεις:

- οικονομική ανάπτυξη, με τη δημιουργία επιχειρηματικότητας και την υιοθέτηση της καινοτομίας σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
- κοινωνική ενσωμάτωση, με τη ενίσχυση της απασχόλησης μέσω της ανάπτυξης δεξιοτήτων του οικονομικά ενεργού πληθυσμού, την αντιμετώπιση του δημογραφικού προβλήματος, την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και της φτώχειας και των διακρίσεων
- κλιματική ουδετερότητα στην οποία συμπεριλαμβάνονται η κυκλική οικονομία, η προστασία του περιβάλλοντος και η διατήρηση και αξιοποίηση της βιοποικιλότητας.

Σε αυτό το πλαίσιο η εκκίνηση και συντήρηση ενός ενάρετου κύκλου οικονομικής ανάπτυξης με την ανάπτυξη επιχειρηματικότητας «υψηλότερης προστιθέμενης αξίας» μέσω της υιοθέτησης της καινοτομίας σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και αφετέρου η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής, με τη ενίσχυση της απασχόλησης, την ανάπτυξη δεξιοτήτων του οικονομικά ενεργού πληθυσμού, την αντιμετώπιση του δημογραφικού προβλήματος, την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού, της φτώχειας και των διακρίσεων, αποτελούν κεντρική επιδίωξη για το μετασχηματισμό του παραγωγικού και οικονομικού μοντέλου των περιοχών μετάβασης.

Το πρόγραμμα Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση 2021-2027 περιλαμβάνει τις ακόλουθες 6 Προτεραιότητες:

- Ενίσχυση και προώθηση επιχειρηματικότητας
- Ενεργειακή μετάβαση - κλιματική ουδετερότητα
- Αναπροσαρμογή χρήσεων γης - κυκλική οικονομία



- Δίκαιη εργασιακή μετάβαση και ενδυνάμωση ανθρωπίνου κεφαλαίου
- Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις μικρής κλίμακας
- Τεχνική Βοήθεια

Η Προτεραιότητα 1, Ενίσχυση και προώθηση επιχειρηματικότητας εστιάζει:

- στον μετασχηματισμό και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των υφιστάμενων επιχειρήσεων οι οποίες χρειάζονται στήριξη για τη μετάβασή τους στην οικονομία μηδενικών ρύπων και στην ίδρυση και προσέλκυση νέων επιχειρήσεων που δημιουργούν θέσεις απασχόλησης και οδηγούν σε οικονομική διαφοροποίηση, εκσυγχρονισμό και μετασχηματισμό του υφιστάμενου παραγωγικού μοντέλου
- στη διασύνδεση της ΕΤΑΚ με την παραγωγή, την προώθηση της νεοφυούς επιχειρηματικότητας και τη δημιουργία τεχνοβλαστών, καθώς και την ανάπτυξη ερευνητικής δραστηριότητας ιδίως σε τομείς εθνικής σημασίας, όπου οι περιφέρειες διαθέτουν σχετική εξειδίκευση
- στον ψηφιακό μετασχηματισμό των υφιστάμενων επιχειρήσεων οι οποίες χρειάζονται στήριξη λόγω της μετάβασής τους στην οικονομία μηδενικών ρύπων, την ενίσχυση νέων επιχειρήσεων στον κλάδο των ΤΠΕ, την προώθηση ψηφιακών λύσεων για την ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων και των επιχειρήσεων, την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων, την ανάπτυξη και πιστοποίηση δεξιοτήτων για τη δημιουργία νέων επαγγελματιών πληροφορικής.

Οι Παρεμβάσεις Έρευνας & Καινοτομίας στο πλαίσιο της Στρατηγικής Έρευνας Καινοτομίας Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης που έχει εκπονήσει η ΓΓΕΚ σε άμεση συνέργεια με τις πολιτικές ενίσχυσης της Επιχειρηματικότητας στοχεύουν στο μετασχηματισμό του παραγωγικού και οικονομικού μοντέλου των περιοχών μετάβασης. Όλες οι δράσεις Ε&Κ στο πλαίσιο της Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης, διαμορφώνονται σύμφωνα με την Εθνική Στρατηγική Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης & Καινοτομίας, την Εθνικής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS3) 2021-2027 και τις απαιτήσεις ενδυνάμωσης και διαφοροποίησης του τοπικού παραγωγικού συστήματος στις ηπειρωτικές λιγνιτικές περιοχές μέσω της αξιοποίησης των εγγενών πλεονεκτημάτων τους και της ανάδειξης νέων, με προτεραιότητα τους τομείς της ενέργειας, των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, του περιβάλλοντος και της κυκλικής οικονομίας, της αγροδιατροφής, του τουρισμού-πολιτισμού και της δημιουργικής βιομηχανίας.

Η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας (ΓΓΕΚ) είναι Δικαιούχος του Προγράμματος Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση και σύμφωνα με την Απόφαση Ένταξης με αρ. πρωτ. Α0057/05-05-2023 (ΑΔΑ 9Ζ0446ΜΤΛΡ-ΘΡ2) της ΕΥΔΑΜ υλοποιεί ως Αναθέτουσα Αρχή την Πράξη: «Σχεδιασμός και Ανάπτυξη στοχευμένων Παρεμβάσεων Κοινωνικής Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας στις περιοχές ΔΑΜ» με κωδικό MIS 6000715.



Αντικείμενο του Έργου με τίτλο «Παροχή Εξειδικευμένων Υπηρεσιών Σχεδιασμού, Ανάπτυξης & Υλοποίησης στοχευμένων Παρεμβάσεων Κοινωνικής Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας στις περιοχές ΔΑΜ» είναι η παροχή εξειδικευμένων και στοχευμένων υπηρεσιών υποστήριξης του οικονομικού, παραγωγικού και κοινωνικού μετασχηματισμού μέσω της ενεργοποίησης των τοπικών συντελεστών στο πλαίσιο της «από τα κάτω» προσέγγισης & της εφαρμογής state of the art μεθόδων και εργαλείων της μετασχηματίζουσας κοινωνικής καινοτομίας.

Σύμφωνα με τη Στρατηγική Έρευνας Καινοτομίας Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης που έχει εκπονήσει η ΓΓΕΚ, οι στοχευμένες Δράσεις Κοινωνικής Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας ΔΑΜ αποτελούν παρεμβάσεις «προστιθέμενης αξίας» (ή αλλαγής συμπεριφοράς) και θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων Ανοικτής Καινοτομίας των ΠΜΕ & ΜΜΕ με έμφαση στις κοινωνικές επιχειρήσεις καθώς και των λοιπών τοπικών οικονομικών & κοινωνικών συντελεστών, φορέων & δομών της αυτοδιοίκησης.

Η Κοινωνική Καινοτομία συμβάλλει δημιουργικά και παραγωγικά στις διαρθρωτικές αλλαγές, με ριζοσπαστικό (disruptive) περιεχόμενο και μεθόδους εφαρμογής, προκαλώντας θετικές αλλαγές στην κοινωνία, την οικονομία, στους πολίτες και στις επιχειρήσεις².

Σύμφωνα με τον Κανονισμό 2021/1057 (ΕΚΤ+) ως Κοινωνική Καινοτομία νοείται η δραστηριότητα που είναι κοινωνική τόσο ως προς τον σκοπό της όσο και ως προς τα μέσα που χρησιμοποιεί και ιδίως μια δραστηριότητα που αφορά στην ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών (όσον αφορά προϊόντα, υπηρεσίες, πρακτικές και πρότυπα) που, ταυτόχρονα, ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες και δημιουργούν νέες κοινωνικές σχέσεις ή συνεργασίες μεταξύ δημόσιων οργανισμών, οργανισμών της κοινωνίας των πολιτών ή ιδιωτικών οργανισμών, ωφελώντας κατ' αυτόν τον τρόπο την κοινωνία και ενισχύοντας την ικανότητά της να αναλαμβάνει δράση.

Σκοπός του έργου είναι η ανάπτυξη καινοτόμων σχημάτων και επιμέρους μηχανισμών για την επίλυση προβλημάτων ή/και την κάλυψη διαγνωσμένων αναγκών των περιοχών δίκαιης μετάβασης μέσω του συνδυασμού καλών πρακτικών κοινωνικής καινοτομίας, καινοτόμου επιχειρηματικότητας, της συστηματοποίησης των αδήριτων προσαρμογών στις νέες ανάγκες, όπως ενδεικτικά, της κυκλικής οικονομίας, της Industry 4.0, της οικονομίας της επισκεψιμότητας, της εξωστρέφειας κ.α.

Η ανάπτυξη των Δράσεων Κοινωνικής Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας θα ακολουθήσει τις πλέον επιτυχημένες διεθνείς πρακτικές για την ενδυνάμωση του οικοσυστήματος κοινωνικής καινοτομίας των περιοχών Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης, την ανάπτυξη της κοινωνικής διαβούλευσης και συνεργασίας, την παραγωγή νέων ιδεών για το σχεδιασμό πολιτικών και την ανάπτυξη δράσεων από την κοινότητα (bottom up approach) καθώς και την ανάδειξη «Φορέων» (ατόμων ή

¹ Hahn, J., & Andor, L. 2013. Guide to Social Innovation. Brussels: European Commission.

² Marolt, M., Pucihar, A., & Zimmermann, D. H. 2015. Social CRM Adoption and Its Impact on Performance Outcomes: A Literature Review.

ομάδων) ως επιταχυντών των αλλαγών (Game Changers).

Κεντρική επιδίωξη αποτελεί αφενός η εκκίνηση και συντήρηση ενός ενάρετου κύκλου οικονομικής ανάπτυξης, με την προώθηση της επιχειρηματικότητας «υψηλότερης προστιθέμενης αξίας» μέσω της υιοθέτησης της καινοτομίας σε όλο το φάσμα των οικονομικών δραστηριοτήτων και, αφετέρου, η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής, με την αύξηση της απασχόλησης, την ανάπτυξη δεξιοτήτων του οικονομικά ενεργού πληθυσμού, την αντιμετώπιση του δημογραφικού προβλήματος, την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού, της φτώχειας και των διακρίσεων.

Στο πλαίσιο υλοποίησης του έργου επιδιώκεται η σύναψη σχέσεων συνεργασίας και η δικτύωση με τις υφιστάμενες ή νέες δομές και σχήματα συνεργασίας που συνιστούν το οικοσύστημα καινοτομίας των περιοχών εφαρμογής των Εδαφικών Σχεδίων Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης Δυτικής Μακεδονίας, Μεγαλόπολης & Νήσων.

Η Πρόσκληση συμμετοχής στις Δράσεις Κοινωνικής Καινοτομίας είναι ανοιχτή, χωρίς προϋποθέσεις συμμετοχής και ανταλλάγματα. Η συμμετοχή των επιχειρήσεων, εστιάζεται αρχικά σε αυτές που δραστηριοποιούνται στις περιοχές μετάβασης, αλλά δεν περιορίζεται μόνο σε αυτές, καθώς η μεταφορά τεχνογνωσίας και η ανάπτυξη νέων λύσεων επιτυγχάνεται μέσω ευρείας κλίμακας δικτύωσης ανεξαρτήτως κλάδου ή δραστηριότητας. Από την **υλοποίηση** των δράσεων του έργου, σύμφωνα με τις βασικές αρχές της κοινωνικής καινοτομίας, δεν παράγονται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μεμονωμένες οντότητες, αλλά σε συλλογικό επίπεδο, προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.

Η Έκθεση αυτή έχει στόχο να παρουσιάσει την 3η Μελέτη - Οργάνωσης των Δικτύων & των Τοπικών Μηχανισμών Υποστήριξης Υποδράση 1.3, η οποία περιλαμβάνει Θεματικό οδηγό ανάπτυξης δραστηριοτήτων δικτύωσης & συνεργασίας.



2. Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση και Οικοσύστημα Κοινωνικής Καινοτομίας

Το Έργο με τίτλο «**Παροχή Εξειδικευμένων Υπηρεσιών Σχεδιασμού, Ανάπτυξης & Υλοποίησης στοχευμένων Παρεμβάσεων Κοινωνικής Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας στις περιοχές ΔΑΜ**» αφορά την παροχή εξειδικευμένων και στοχευμένων Δράσεων Κοινωνικής Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας στις περιοχές εφαρμογής των Εδαφικών Σχεδίων Δίκαιης Μετάβασης, σύμφωνα με τη Στρατηγική Έρευνας Καινοτομίας Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης που έχει εκπονήσει η ΓΓΕΚ και θα συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας στο πλαίσιο του οικονομικού, παραγωγικού και κοινωνικού μετασχηματισμού των Περιοχών ΔΑΜ.

Στόχος της Πράξης είναι η πολυεπίπεδη στήριξη του οικονομικού, του παραγωγικού, του επιχειρηματικού και του αναπτυξιακού μετασχηματισμού και η κάλυψη συγκεκριμένων κοινωνικών αναγκών που συνδέονται ή επηρεάζονται από την αλλαγή των υφιστάμενων οικονομικών, παραγωγικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων των περιοχών ΔΑΜ, ώστε να διασφαλισθεί η ομαλή, συστηματική και συγκροτημένη μετάβαση στο νέο οικονομικό μοντέλο των περιοχών αυτών. Σύμφωνα με τη Στρατηγική Έρευνας Καινοτομίας Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης, οι στοχευμένες Δράσεις Κοινωνικής Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας ΔΑΜ αποτελούν παρεμβάσεις «προστιθέμενης αξίας» (ή αλλαγής συμπεριφοράς) και θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων Ανοικτής Καινοτομίας των ΠΜΕ & ΜΜΕ με έμφαση στις κοινωνικές επιχειρήσεις καθώς και των λοιπών τοπικών οικονομικών & κοινωνικών συντελεστών, φορέων & δομών της αυτοδιοίκησης.

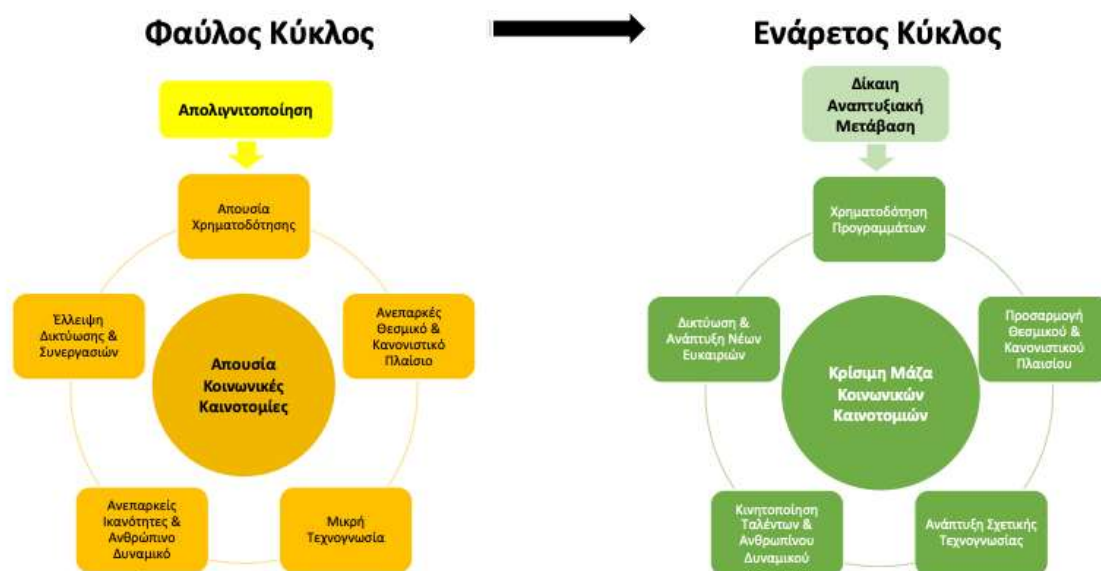
Η κοινωνική καινοτομία διακρίνεται από διεργασίες κινητοποίησης των τοπικών κοινωνικών και επαγγελματικών εταίρων με στόχο την σύνθεση κοινωνικών πειραματισμών και μεθοδολογιών. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες στο πλαίσιο της πράξης, περιλαμβάνουν χαρτογράφηση & ενεργοποίηση του τοπικού κοινωνικού κεφαλαίου, υπηρεσίες πληροφόρησης, δυναμικές υπηρεσίες διάγνωσης αναγκών, δικτύωση, ψηφιακές υπηρεσίες συνεργασίας, μεταφοράς & διάχυσης καλών πρακτικών καθώς και υλοποίηση ανοικτών δράσεων στην κοινότητα, προετοιμασία συμφώνων συνεργασίας, τράπεζες ιδεών, εργαλειοθήκες παρεμβάσεων και εφαρμογή σχεδίων μικρής κλίμακας. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες εδράζονται στη μετασχηματιστική κοινωνική καινοτομία, με στόχο τη βιώσιμη και την «από τα κάτω» συμβολή στον μετασχηματισμό του οικονομικού και αναπτυξιακού μοντέλου των περιοχών ΔΑΜ με αξιοποίηση κατάλληλων εργαλείων (πχ. Εργαλειοθήκη Transit, Social Engineering, Living Labs, Fab labs).

Κεντρική επιδίωξη αποτελεί αφενός η εκκίνηση και συντήρηση ενός ενάρετου κύκλου οικονομικής ανάπτυξης, με την προώθηση της επιχειρηματικότητας «υψηλότερης προστιθέμενης αξίας» μέσω της υιοθέτησης της καινοτομίας σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και, αφετέρου, η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής, με την αύξηση της απασχόλησης, την ανάπτυξη δεξιοτήτων του οικονομικά ενεργού



πληθυσμού, την αντιμετώπιση του δημογραφικού προβλήματος, την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού, της φτώχειας και των διακρίσεων. Η απλή Απολιγνιτοποίηση θα κατέληγε σέ ένα φαύλο κύκλο ανεπαρκούς κοινωνικής καινοτομίας με ενίσχυση του κοινωνικού αποκλεισμού, της φτώχειας και των διακρίσεων. Αφετέρου η απλή χρηματοδότηση προγράμμάτων υποστήριξης των περιοχών απολιγνιτοποίησης δεν επαρκεί για να κινητοποιηθεί ο ενάρετος κύκλος ανά[πτυξης της κοινωνικής καινοτομίας. Ο ενάρετος κύκλος κοινωνικής καινοτομίας απαιτεί την προσαρμοσγή του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου, την ανάπτυξη σχετικής τεχνογνωσίας (π.χ. πως συνδυάζεται το οικονομικό κέρδος με το κοινωνικό όφελος), της ενεργοποίησης των κατάλληλων ταλέντων και φυσικά την Δικτύωση επιχειρήσεων, Ερευνητικών φορέων και κοινωνικών εταίρων για τη δημιουργία νέων ευκαιριών (Σχήμα 1). Με εξαίρεση (προσαρμογή του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου), το έργο αυτό στοχεύει στην ανάπτυξη των στοιχείων αυτών του ενάρετου κύκλου.

Σχήμα 1: Μετάβαση από Φαύλο Κύκλο Απολιγνιτοποίησης σε Ενάρετο Κύκλο ΔΑΜ



Για να πραγματοποιηθεί αυτή η μετάβαση θα πρέπει οι περιοχές ΔΑΜ να αναπτύξουν στοιχεία και πρακτικές που έχουν παρατηρηθεί σε περιοχές με καλές επιδόσεις καινοτομίας. Οι ακρογωνιαίοι λίθοι αυτών των ‘καινοτόμων’ περιοχών είναι:

- η ανάπτυξη στρατηγικών καινοτομίας ως ένα κεντρικό στοιχείο της στρατηγικής ανταγωνισμού των τοπικών επιχειρήσεων
- η ενσωμάτωση στη στρατηγική καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας μιας ξεκάθαρης πρότασης προστιθέμενης κοινωνικής αξίας.

Με λίγα λόγια η μεγάλη πρόκληση της μετα-λιγνιτικής εποχής είναι η μετάβαση από το υφιστάμενο status quo, που συμπεριλαμβάνει χαμηλό ποσοστό τοπικών επιχειρήσεων που αναπτύσσουν στρατηγικές και δραστηριότητες καινοτομίας και ειδικότερα

κοινωνικής καινοτομίας (δηλαδή καινοτομίας σε απάντηση κοινωνικών αναγκών) στη 'νέα' κατάσταση.

Ο στρατηγικός στόχος των Μέτρων Δικτύωσης είναι η ενεργοποίηση ενός Κύκλου Βιωματικής Μάθησης των περιοχών ΔΑΜ με τελικό στόχο την ανάπτυξη ενός Οικοσυστήματος Κοινωνικής Καινοτομίας. Η προσέγγιση που θα ακολουθηθεί είναι ο κύκλος μάθησης των τεσσάρων σταδίων του David Kolb³. Σύμφωνα με τον Kolb, κατά την διεργασία βιωματικής μάθησης, οι άμεσες εμπειρίες και ειδικά οι έντονες εμπειρίες π.χ. των μεγάλων επιτυχιών ή των μεγάλων κρίσεων (Συγκεκριμένη Εμπειρία) οδηγούν στον στοχασμό της αντίστοιχης εμπειρίας (Αναστοχαστική Παρατήρηση) και την αναγνώριση των 'κινητήριων δυνάμεων' ή των κρίσιμων συντελεστών που είναι υπεύθυνες για αυτή την επιτυχία ή την αποτυχία (Εννοιολογική Κατανόηση). Αυτό με τη σειρά του επιφέρει την ανάπτυξη και τη δοκιμή πιλοτικών αλλαγών (Ενεργός Πειραματισμός), οι πιο πετυχημένες από τις οποίες θα μετατραπούν σε βιώσιμα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες (πιο) μόνιμου χαρακτήρα. Σε αυτή τη λογική οι δραστηριότητες αυτού του έργου έχουν συσχετισθεί με το κύκλο βιώσιμης μάθησης των οικονομικών και κοινωνικών φορέων των περιοχών ΔΑΜ (Σχήμα 2).

Σχήμα 2: Κύκλος Βιωματικής Μάθησης



Η 1^η Μελέτη της Υποδράσης 1.3, με τίτλο Αποτύπωση των συμπερασμάτων των Focus Group για τη δημιουργία τοπικών μηχανισμών υποστήριξης, περιέγραψε τις οικονομικές συνθήκες και το πλαίσιο καινοτομίας των τριών περιοχών ΔΑΜ και την κατηγοροποίηση τοπικών επιχειρήσεων σε σχέση με τη καινοτομία. Η Μελέτη έθεσε ως στόχο την ενεργοποίηση ενός οδικού χάρτη ανάπτυξης της καινοτομικής ικανότητας των τοπικών επιχειρήσεων, με ορόσημα τη μετάβαση από τη παθητική

³ <https://thetrainingthinking.com/o-kuklos-mathisis-ton-tessaron-stadion-tou-david-kolb/>

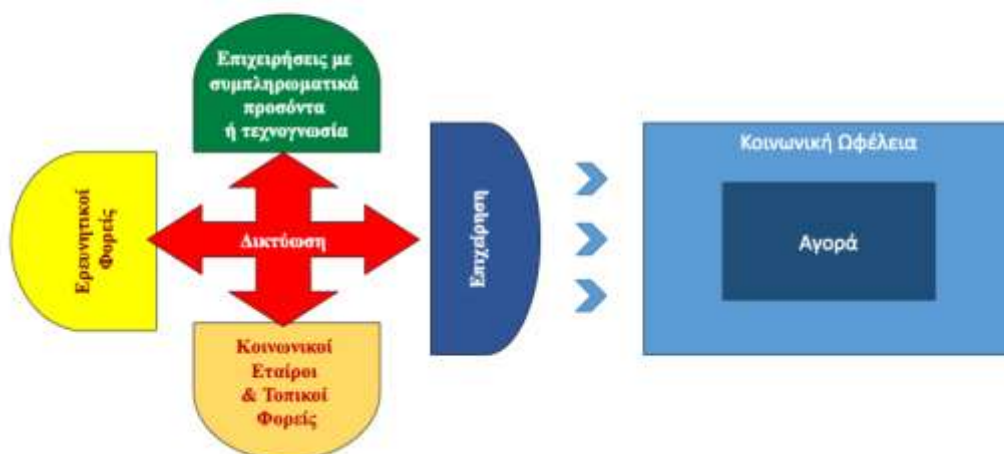
στάση στην καινοτομία που απαντά στις αλλαγές του περιβάλλοντος (π.χ. αγορά, τεχνολογία) και περαιτέρω την ανάπτυξη στρατηγικής ή και δημιουργικής ικανότητας, όπου μια επιχείρηση εμπλέκεται σε καινοτομικές δραστηριότητες πριν αυτό καταστεί αναγκαίο από τα δεδομένα της αγοράς (Σχήμα 3).

Σχήμα 3: Κλίμακα Ικανότητας Καινοτομίας και Ανάπτυξη Ικανότητας Καινοτομίας



Η 2^η Μελέτη (Υποδράση 1.3) περιέγραψε τον βασικό μοχλό της παραγωγικής ανασυγκρότησης των περιοχών της ΔΑΜ σε αυτό το έργο που είναι η ανάπτυξη ενός Οικοσυστήματος Κοινωνικής Καινοτομίας. Το Οικοσύστημα Κοινωνικής Καινοτομίας θα επιτρέψει στις τοπικές επιχειρήσεις, κυρίως τις Μικρο-Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) να συνδεθούν με ερευνητικά ιδρύματα και οργανισμούς, με κοινωνικούς εταίρους και άλλους τοπικούς φορείς καθώς και με άλλες ‘συμπληρωματικές’ επιχειρήσεις προκειμένου να υποστηρίξουν την σύλληψη και κυρίως την υλοποίηση πρόζεκτ κοινωνικής καινοτομίας (Σχήμα 4).

Σχήμα 4: Ακρογωνιαίοι λίθοι για την ανάπτυξη κοινωνικής καινοτομίας



Η 2^η Μελέτη (Υποδράση 1.3) περιέγραψε το **Μεθοδολογικό και Λειτουργικό Πλαίσιο Ανάπτυξης και Υποστήριξης της Δικτύωσης** που συμπεριλαμβάνει τις εξής πρακτικές:

- Οργάνωση Θεματικών Δικτύων
- Οργάνωση Social Innovation FabLabs

- Οργάνωση Ομάδων Ομότιμης Μάθησης (Learning Networks)
- Οργάνωση Διαδραστικών Εργαστηρίων Ανοιχτής Κοινωνικής Καινοτομίας
- Οργάνωσης Παροχής Συμβουλευτικής σε εξειδικευμένα θέματα

Η 2^η μελέτη περιέγραψε με ακρίβεια το πως θα λειτουργήσουν αυτές οι πρακτικές καθώς και τα εργαλεία και τις άλλες τεχνικές που θα χρησιμοποιήσουν.

Η παρούσα μελέτη, 3^η μελέτη της Υποδράσης 1.3, έχει στόχο την **Οργάνωση των Δικτύων & των Τοπικών Μηχανισμών Υποστήριξης**, δηλαδή την εξειδίκευση αυτής της στρατηγικής δικτύωσης και την ανάπτυξη εξατομικευμένων στρατηγικών ανάλογα με τη κατηγορία των επιχειρήσεων στόχων. Με άλλα λόγια, η παρούσα μελέτη σκοπεύει να παρουσιάσει εξατομικευμένες στρατηγικές ανάπτυξης και υποστήριξης της δικτύωσης, ανάλογα με τη κατηγορία των στοχευόμενων επιχειρήσεων. Η λογική είναι ότι οι ανάγκες και συνεπώς οι δραστηριότητες δικτύωσης και υποστήριξης που χρειάζεται μια επιχείρηση διαφέρουν σύμφωνα με την πρότερη εμπειρία και εμπλοκή σε δραστηριότητες (κοινωνικής) καινοτομίας.

Σύμφωνα με τη μεθοδολογική προσέγγιση των innovation profile, προκύπτουν επτά διαφορετικά προφίλ επιχειρήσεων σύμφωνα με την ικανότητα καινοτομίας (Πίνακας 1). Τα επόμενα κεφάλαια περιγράφουν πως θα οργανωθούν τα Δίκτυα και οι Τοπικοί Μηχανισμοί Υποστήριξης για κάθε ομάδα επιχειρήσεων στόχων ανάλογα με την ικανότητα και συνεπώς τις ανάγκες καινοτομίας.



Πίνακας 1: Προφίλ Καινοτομίας, Ικανότητα Καινοτομίας και Ανάγκες

Ικανότητα Καινοτομίας	Προφίλ Καινοτομίας	%	Ανάγκες
Δημιουργική	Προφίλ I: Καινοτόμες επιχειρήσεις που αναπτύσσουν εσωτερικά καινοτομίες προϊόντος με νεωτερισμούς για την αγορά (In-house product innovators with market novelties)	16,3%	Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν σημαντικές εσωτερικές ικανότητες καινοτομίας, τις οποίες χρησιμοποιούν για να ανταγωνιστούν στην αγορά με νέα προϊόντα ή ακόμα και δημιουργώντας νέες αγορές. Μπορούν να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν στρατηγικές καινοτομίας και έχουν κυριάρχα ανάγκες πρόσβασης σε σύγχρονες μεθόδους καινοτομίας και state-of-the-art τεχνογνωσία.
Στρατηγική	Προφίλ II: Καινοτόμες επιχειρήσεις που αναπτύσσουν εσωτερικά καινοτομίες προϊόντος χωρίς νεωτερισμούς για την αγορά (In-house product innovators without market novelties)	24,3%	Οι επιχειρήσεις αυτές στοχεύουν να διατηρήσουν τη θέση τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό με την ανανέωση ή/και διεύρυνση των προϊόντων που προσφέρουν. Έχουν ανάγκη ωρίμανσης των στρατηγικών καινοτομίας με βοήθεια στο σχεδιασμό αλλά και την εφαρμογή αντίστοιχων δραστηριοτήτων.
	Προφίλ III: Καινοτόμες επιχειρήσεις που αναπτύσσουν εσωτερικά καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας χωρίς εσωτερική καινοτομία προϊόντος (In-house business process innovators without in-house product innovations)	15,6%	Οι επιχειρήσεις στοχεύουν να γίνουν πιο αποτελεσματικές και πιο ανταγωνιστικές με την εισαγωγή καλύτερων επιχειρησιακών διαδικασιών. Ο αντίκτυπος από την καινοτομική τους δραστηριότητα στην αγορά είναι έμμεση, π.χ. με τη δυνατότητα μείωσης κόστους, προσέγγισης νέων πελατών κ.λπ. Έχουν ανάγκη αναβάθμισης των δραστηριοτήτων καινοτομίας με ενσωμάτωση στρατηγικών για τη καινοτομία προϊόντων ή/και υπηρεσιών
Αντιδραστική	Προφίλ IV: Καινοτόμες επιχειρήσεις που δεν αναπτύσσουν τις καινοτομίες οι ίδιες (Innovators that did not develop innovations themselves)	7,7%	Οι επιχειρήσεις αυτές δεν διαθέτουν σημαντικές εσωτερικές ικανότητες καινοτομίας και είναι ενεργές στην αγορά, είτε προσφέροντας νέα προϊόντα, είτε με την εισαγωγή καλύτερων επιχειρησιακών διαδικασιών, αγοράζοντας την καινοτομία από τρίτους. Έχουν κυριάρχη ανάγκη αύξησης της απορροφητικής τους ικανότητας (absorptive capacity) και σταδιακή οικοδόμηση της



			‘αυτοπεποιθήσης’ να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν δραστηριότητες καινοτομίας.
	Προφίλ V: Μη καινοτόμες επιχειρήσεις με δραστηριότητα καινοτομίας (Innovation active non-innovators without implemented innovation)	1,4%	Είχαν μόνο καινοτομικές δραστηριότητες, χωρίς όμως αυτές να έχουν οδηγήσει σε υλοποιημένες καινοτομίες εντός της τελευταίας τριετίας. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι εξοικειωμένες με την ιδέα της καινοτομίας. Εργάστηκαν πάνω στην καινοτομία αλλά δεν την ολοκλήρωσαν ή την εγκατέλειψαν. Έχουν ανάγκη να καταλάβουν σε μεγαλύτερο βάθος τις στρατηγικές καινοτομίας, να αναπτύξουν την απορροφητική τους ικανότητα (absorptive capacity) και σταδιακή οικοδόμηση της δυνατότητας καινοτομίας.
	Προφίλ VI: Μη καινοτόμες επιχειρήσεις χωρίς δραστηριότητα καινοτομίας αλλά με δυνατότητες καινοτομίας (Not innovation active enterprises with potential to innovate)	11,8%	Δεν εισήγαγαν κάποια καινοτομία την περίοδο αναφοράς, ούτε είχαν κάποια δραστηριότητα καινοτομίας, ωστόσο είχαν εξετάσει το ενδεχόμενο να καινοτομήσουν. Χρειάζονται ωρίμανση των διοικητικών τους διαδικασιών και ‘επαγγελματοποίηση’ των συστημάτων τους έτσι ώστε να βρουν ‘χώρο’ και πόρους για να ενασχοληθούν με δραστηριότητες καινοτομίας. Έχουν ανάγκη να καταλάβουν βασικές έννοιες στη καινοτομία και πως οργανώνονται δραστηριότητες καινοτομίας.
Παθητική	Προφίλ VII: Μη καινοτόμες επιχειρήσεις χωρίς δραστηριότητα καινοτομίας και χωρίς δυνατότητες καινοτομίας (Not innovation active enterprises without disposition to innovate)	22,7%	Προτιμούν την υφιστάμενη κατάσταση (business as usual) και θεωρητικά δεν είναι εξοικειωμένες με την ιδέα της καινοτομίας. Έχουν πολύ δρόμο να καλύψουν πριν ξεκινήσουν ενασχόληση με δραστηριότητες καινοτομίας.



3. Δικτύα & Τοπικοί Μηχανισμοί Υποστήριξης Επιχειρήσεων με «Αντιδραστική» Ικανότητα Καινοτομίας

Στόχος είναι η ενίσχυση της ικανότητας των επιχειρήσεων χαμηλής καινοτομικής δυνατότητας έτσι ώστε να αναπτύξουν λύσεις κοινωνικής καινοτομίας, μέσω δικτύωσης, υποστηρικτικών μηχανισμών και πρόσβασης σε πόρους. Η κατηγορία αυτή αφορά τα εξής τρία προφίλ καινοτομίας:

- Καινοτόμες επιχειρήσεις που δεν αναπτύσσουν τις καινοτομίες οι ίδιες
- Μη καινοτόμες επιχειρήσεις με δραστηριότητα καινοτομίας
- Μη καινοτόμες επιχειρήσεις χωρίς δραστηριότητα καινοτομίας αλλά με δυνατότητες καινοτομίας

Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μάθει να ενασχολούνται με δραστηριότητες καινοτομίας μόνο σε απάντηση κρίσεων ή μεγάλων προβλημάτων («αντιδραστική» καινοτομία). Η αφετηρία επαφής με αυτές τις επιχειρήσεις πρέπει να είναι οι (μεγάλες) προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και πως μπορούν να χρησιμοποιήσουν δραστηριότητες καινοτομίας και ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο τομέα της κοινωνικής καινοτομίας για να ανέπτυξουν μια πιο εξελιγμένη στρατηγική επιβίωσης. Ο κεντρικός σκοπός είναι η αύξηση της απορροφητικής ικανότητας (absorptive capacity) ως βασική προϋπόθεση:

- ανάπτυξης βιώσιμων εσωτερικών δραστηριοτήτων καινοτομίας που ολοκληρώνονται και αποδίδουν καρπούς για την επιχείρηση
- ανάπτυξης βασικής επίγνωσης της κοινωνικής καινοτομίας και ανάγνωση ευκαιριών και ωφέλους για την επιχείρηση
- δημιουργίας βασικών σχέσεων με εταίρους απο το οικοσύστημα κοινωνικής καινοτομίας της περιοχής που μπορούν να βοηθήσουν σε αυτή τη κατεύθυνση.

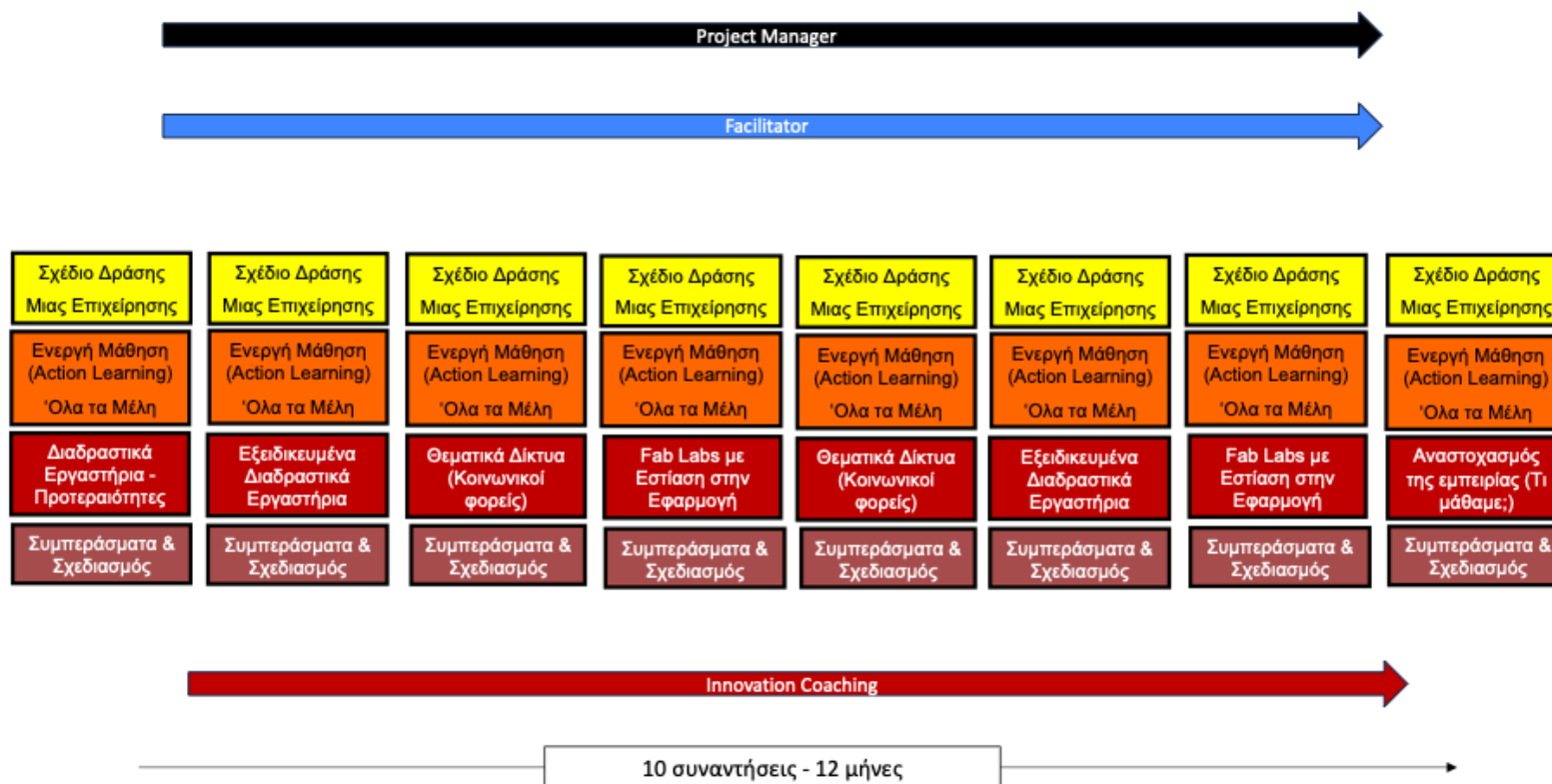
Για τις επιχειρήσεις με «αντιδραστική» ικανότητα καινοτομίας, είναι σημαντικό να προτείνουμε μηχανισμούς που μειώνουν τον κίνδυνο, προσφέρουν πρακτική καθοδήγηση και δημιουργούν ασφαλή περιβάλλοντα συνεργασίας. Ο βασικός μοχλός είναι η σύσταση Ομάδων Ομότιμης Μάθησης με μηνιαίες συναντήσεις σε περιβάλλον διαλόγου και εμπιστευτικότητας (Σχήμα 5). Οι ομάδες αυτές θα συντονίζονται από συντονιστές (facilitators) και θα συμπεριλαμβάνουν παρουσιάσεις από Θεματικά Δίκτυα, Fab Labs με Εστίαση στην Εφαρμογή, Εξειδικευμένα Εργαστήρια σε θέματα ενδιαφέροντος και εξατομικευμένη συμβουλευτική σε θέματα καινοτομίας. Η Δικτύωση και η Τοπική Υποστήριξη έχει τρεις στόχους:

- Στόχος 1.1: Ενεργοποίηση και Ευαισθητοποίηση
- Στόχος 1.2: Ανάπτυξη Ικανοτήτων Καινοτομίας & Βασικών Συνεργασιών
- Στόχος 1.3: Ωρίμανση & Εμπορική Εισαγωγή

Οι στόχοι αυτές περιγράφονται στις παρακάτω ενότητες.



Σχήμα 5: Πρόγραμμα Δικτύωσης & Υποστήριξης Επιχειρήσεων με Αντιδραστική Ικανότητα Καινοτομίας



Στόχος 1.1: Ενεργοποίηση και Ευαισθητοποίηση

Peer Learning Groups (Ομάδες Ομότιμης Μάθησης)

Οι Ομάδες Ομότιμης Μάθησης (ΟΜΜ) θα έχουν μηνιαίες συναντήσεις, ώστε οι επιχειρήσεις να συζητούν πρακτικές δυσκολίες και να μαθαίνουν από άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε παρόμοιο στάδιο. Οι ομάδες αυτές θα διεθύνονται από ένα καταλλήλα εκπαιδευμένο facilitator, ο οποίος θα εξασφαλίζει το καταλλήλο περιβάλλον (γόνιμης κριτικής και εμπιστευτικότητας) και θα είναι επιφορτισμένος με την καλλιέργεια της ομαδικότητας και της ισότιμης συμμετοχής.

Αυτές οι ομάδες αναμένεται να βοηθήσουν στη σταδιακή ανάπτυξη δεξιοτήτων των συμμετεχόντων και στη συμφιλίωση με το κόστος και το ρίσκο πειραματισμού. Το πιο σημαντικό είναι ο συμμετοχικός χαρακτήρας της διαδικασίας αυτής, ο κύριος κορμός της οποίας είναι οι τοποθετήσεις όλων των μελών καθώς και τα σχόλια, η κριτική και οι προτάσεις από τα υπόλοιπα ομότιμα μέλη δηλαδή επιχειρηματίες με αντίστοιχες μικρές επιχειρήσεις που έχουν ανάλογες εμπειρίες και γίνονται πιο αποδεκτοί και άρα πιο σεβαστοί. Αυτό αναμένεται να οδηγήσει όχι μόνο στην ανάπτυξη δεξιοτήτων αλλά και στην ανάπτυξη της απορροφητικής ικανότητας των μελών της ομάδας. Η αύξηση της απορροφητικής ικανότητας των αντίστοιχων επιχειρηματιών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ενασχόληση τους με δραστηριότητες καινοτομίας και ένταξη της έννοιας της κοινωνικής καινοτομίας στα επιχειρηματικά τους σχέδια.

Πέρα από την παρουσίαση της κάθε επιχείρησης και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει (στην πρώτη ενότητα της συνάντησης) και τη συζήτηση πιο 'καθημερινών' ή πιο μικρών προκλήσεων των μελών (στην δεύτερη ενότητα της συνάντησης), οι συναντήσεις θα συμπεριλαμβάνουν και Διαδραστικά Εργαστήρια (στην τρίτη ενότητα της συνάντησης) όπως οι παρουσιάσεις από Θεματικά Δίκτυα.

Παρουσιάσεις από Θεματικά Δίκτυα

Το έργο προβλέπει τη δημιουργία θεματικών δικτύων με συμμετοχή τοπικών κοινωνικών και οικονομικών φορέων, όπου διάφοροι παράγοντες της περιοχής θα μπορούν να ανταλλάσσουν ιδέες και να συμμετέχουν σε συζητήσεις για κοινωνικές προκλήσεις (βλέπε 2^η Μελέτη της Υποδράσης 1.3).

Μέλη από αυτά τα Θεματικά Δίκτυα όπως για παράδειγμα πολίτες με ενδιαφέρον για το περιβάλλον, ακτιβιστές, σύνδεσμοι, συνεταιρισμοί και σωματεία, επαγγελματικές ενώσεις (π.χ. Εμπορικός Σύλλογος) θα προσκαλούνται να παρουσιάσουν στις Ομάδες Ομότιμης Μάθησης τις απόψεις τους αλλά και την συγκεκριμένη εμπειρία τους από τη ζωή στη πολύ ή την ευρύτερη περιοχή ΔΑΜ.

Οι παρουσιάσεις αυτές θα στοχεύουν επίσης στην καταγραφή των σχετικών αξιών, των αντίστοιχων παραγόντων καθώς και συγκεκριμένες προκλήσεις καθημερινότητας που αντιμετωπίζουν στη ζωή τους στην πόλη (π.χ. δυσκολία στη μετακίνηση προς και από το τόπο εργασίας με ποδήλατο). Οι παρουσιάσεις αυτές θα συνεισφέρουν στην κατανόηση κοινωνικών αναγκών από τα μέλη της Ομάδας



Ομότιμης Μάθησης και ανάγνωση ευκαιριών και πιθανού ωφέλους για την επιχείρηση από την ανάληψη σχετικής δραστηριότητας καινοτομίας (πχ. ανάπτυξη νέου προϊόντος ή νέας υπηρεσίας).

Στόχος 1.2: Ανάπτυξη Ικανοτήτων & Συνεργασιών

Τα Διαδραστικά Εργαστήρια (στην τρίτη ενότητα κάθε συνάντησης) θα συμπεριλαμβάνει επίσης Fab Labs με Εστίαση στην Εφαρμογή και Εξειδικευμένα Διαδραστικά Εργαστήρια για την ανάπτυξη ικανοτήτων καινοτομίας (innovation capabilities) και συνεργασιών που μπορούν να αποβούν πολύτιμες για την ενασχόληση με δραστηριότητες κοινωνικής καινοτομίας.

Fab Labs με Εστίαση στην Εφαρμογή

Κάποιες από τις συναντήσεις της Ομάδας θα συμπεριλαμβάνουν και παρουσιάσεις από τα Fab Labs (που θα ιδρυθούν από το έργο) έτσι ώστε να επιτραπεί η πρόσβαση των μελών της Ομάδας Ομότιμης Μάθησης σε απλές τεχνολογίες και υποστήριξη από ειδικούς. Ο στόχος είναι να κινητοποιήσουμε κάποια από τα μέλη της Ομάδας να πειραματιστούν με ιδέες χωρίς κόστος και χωρίς να απαιτείται υψηλή τεχνογνωσία. Οι συγκεκριμένες παρουσιάσεις θα εστιάζουν στην εφαρμογή λύσεων και τη δυνατότητα χρήσης του εξοπλισμού του FabLab όπως:

- Λείζερ κοπτικό που δημιουργεί δισδιάστατες και τρισδιάστατες κατασκευές
- Τρισδιάστατος εκτυπωτής
- Φρέζα CNC υψηλής ανάλυσης που κατασκευάζει πλακέτες κυκλωμάτων, εξαρτήματα ακριβείας και καλούπια για χύτευση
- Μεγάλη ξύλινη φρέζα για την κατασκευή επίπλων και κατοικιών

Επιπρόσθετα με τις εξ αποστάσεως συναντήσεις, θα υπάρξει η δυνατότητα για συναντήσεις της Ομάδας με φυσική παρουσία, εφόσον το επιθυμούν τα μέλη, με στόχο την συνάντηση σε ένα από τα κινητά FabLab και τη συμφιλίωση με τον εξοπλισμό του με φυσική παρουσία. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην χρήση του Fab Lab από κάποια μέλη ως χώροι πρακτικής μάθησης και ανάπτυξης πρωτοτύπων προϊόντων και υπηρεσιών, πιθανά και με συντελεστες της πανεπιστημιακής κοινότητας (π.χ. Προπτυχιακοί, Μεταπτυχιακοί ή Διδακτορικοί φοιτητές κλπ.).

Εξειδικευμένα Διαδραστικά Εργαστήρια

Τα Διαδραστικά Εργαστήρια θα συμπεριλαμβάνουν και διαδραστικές παρουσιάσεις από ειδικούς σε θέματα που ενδιαφέρουν τα μέλη της Ομάδας. Η Ομάδα θα προτεραιοποιήσει τις ανάγκες της σε μια από τις πρώτες συναντήσεις της, έτσι ώστε οι υπεύθυνοι του έργου να προσπαθήσουν να βρουν εξειδικευμένους συνεργάτες που να παρουσιάσουν σε αυτό το θέμα.

Τα θέματα αυτά θα συμπεριλαμβάνουν θα σχετίζονται είτε με τη λειτουργία της επιχείρησης (π.χ. σύνδεση πληρωμής με παραγωγικότητα, προώθηση σε κοινωνικά



δίκτυα) είτε με θέματα σχετικά με την διοίκηση της καινοτομίας (π.χ. προώθηση σχετικά άγνωστου προϊόντος σε καταναλωτές, Πνευματικά Δικαιώματα).

Τα Εξειδικευμένα Εργαστήρια μπορούν να συμπεριλαμβάνουν και ερευνητές και πανεπιστημιακούς που να παρουσιάζουν τις τελευταίες εξελίξεις σε ένα πεδίο (π.χ. Τεχνητή Νοημοσύνη) και να δίνουν τη δυνατότητα στα μέλη της Ομάδας να διερευνούν πιθανές συνεργασίες. Κάποια από αυτά τα Εργαστήρια μπορούν να επικεντρώνουν σε λιγότερο εξελιγμένες υπηρεσίες που όμως μπορεί να είναι πολύτιμες για μια επιχείρηση (πχ. μελέτη σκοπιμότητας, αξιολόγηση τεχνολογικού συστήματος).

Στόχος 1.3: Ωρίμανση & Εμπορική Εισαγωγή

Τέλος πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες θα προσφέρονται σε όσους το χρειάζονται. Οι υπηρεσίες θα προσφέρονται σε 1-2-1 βάση, με τους υπεύθυνους του έργου να βρίσκουν και να προσλαμβάνουν ειδικούς συμβούλους για να βοηθούν στην ανάπτυξη εξατομικευμένων σχεδίων ανάπτυξης κοινωνικής καινοτομίας

Mentoring και Coaching Καινοτομίας

Η παροχή **υπηρεσιών mentoring** θα στοχεύει σε θέματα πιο γενικού επιχειρηματικού ενδιαφέροντος με έμφαση στην σύνδεση της στρατηγικής της επιχειρήσης με κοινωνικά θέματα. Η βάση της σύζητησης θα είναι τα σχέδια του επιχειρηματία και κατά πόσο αυτά είναι συνεκτικά και πραγματοποιήσιμα. Με αυτήν την έννοια, ο μέντορας θα ελέγχει τις ιδέες και τα σχέδια του επιχειρηματία, θα δημιουργεί 'γέφυρες' με θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος αλλά θα αποφεύγει να εμπλακεί στο περιορισμένο των σχεδίων του επιχειρηματία.

Με αντίστοιχο τρόπο θα παρέχεται και η συμβουλευτική για θέματα καινοτομίας (innovation coaching) αλλά με τη διαφορά ότι θα ζητηθεί στον σύμβουλο να παρέχει τεχνογνωσία σε θέματα σχετικά με τη διοίκηση καινοτομίας π.χ. μεθοδολογίες για την αναγνώριση κενών στην αγορά, για το σχεδιασμό νέων προϊόντων, στρατηγικές MVP και feedback από πιλοτικούς πελάτες. Η συμβουλευτική για θέματα καινοτομίας θα συμπεριλαμβάνει και μεθοδολογίες εξισορρόπησης μεταξύ κοινωνικού και οικονομικού οφέλους.



4. Δικτύα & Τοπικοί Μηχανισμοί Υποστήριξης Επιχειρήσεων με Στρατηγική Ικανότητα Καινοτομίας

Στόχος του πλάνου είναι η ενίσχυση της ικανότητας των επιχειρήσεων μεσαίας καινοτομικής δυναμικής να αναπτύξουν και να κλιμακώσουν λύσεις κοινωνικής καινοτομίας, μέσω δικτύωσης, υποστηρικτικών μηχανισμών και πρόσβασης σε πόρους.

- Καινοτόμες επιχειρήσεις που αναπτύσσουν εσωτερικά καινοτομίες προϊόντος χωρίς νεωτερισμούς για την αγορά
- Καινοτόμες επιχειρήσεις που αναπτύσσουν εσωτερικά καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας χωρίς εσωτερική καινοτομία προϊόντος

Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μάθει να ενασχολούνται με δραστηριότητες καινοτομίας με 'ώριμο' τρόπο, εξυπηρετώντας μέσω της καινοτομίας τους στρατηγικούς στόχους τους και την συνεχή προσαρμογή τους στις αλλαγές της αγοράς και της τεχνολογίας. Η αφετηρία επαφής με αυτές τις επιχειρήσεις πρέπει να είναι οι προκλήσεις που βιώνουν στην διοίκηση της καινοτομίας και πως μπορούν να εξελίξουν τη στρατηγική καινοτομίας με την συμπερίληψη της κοινωνικής καινοτομίας. Ο κεντρικός σκοπός είναι η αναβάθμιση των δραστηριοτήτων καινοτομίας με υιοθέτηση των τελευταίων τάσεων και σύγχρονων μεθόδων διοίκησης καινοτομίας με τελικό στόχο:

- αναβάθμιση των εσωτερικών δραστηριοτήτων καινοτομίας και αύξηση της αποδοτικότητάς τους
- ένταξη της κοινωνικής καινοτομίας στην ατζέντα τους με καταγραφή των αντίστοιχων ευκαιριών και παραγωγή αξίας για την επιχείρηση
- ενίσχυση των σχέσεων με το οικοσύστημα κοινωνικής καινοτομίας της περιοχής που μπορούν να βοηθήσουν στη κατεύθυνση της κοινωνικής καινοτομίας.

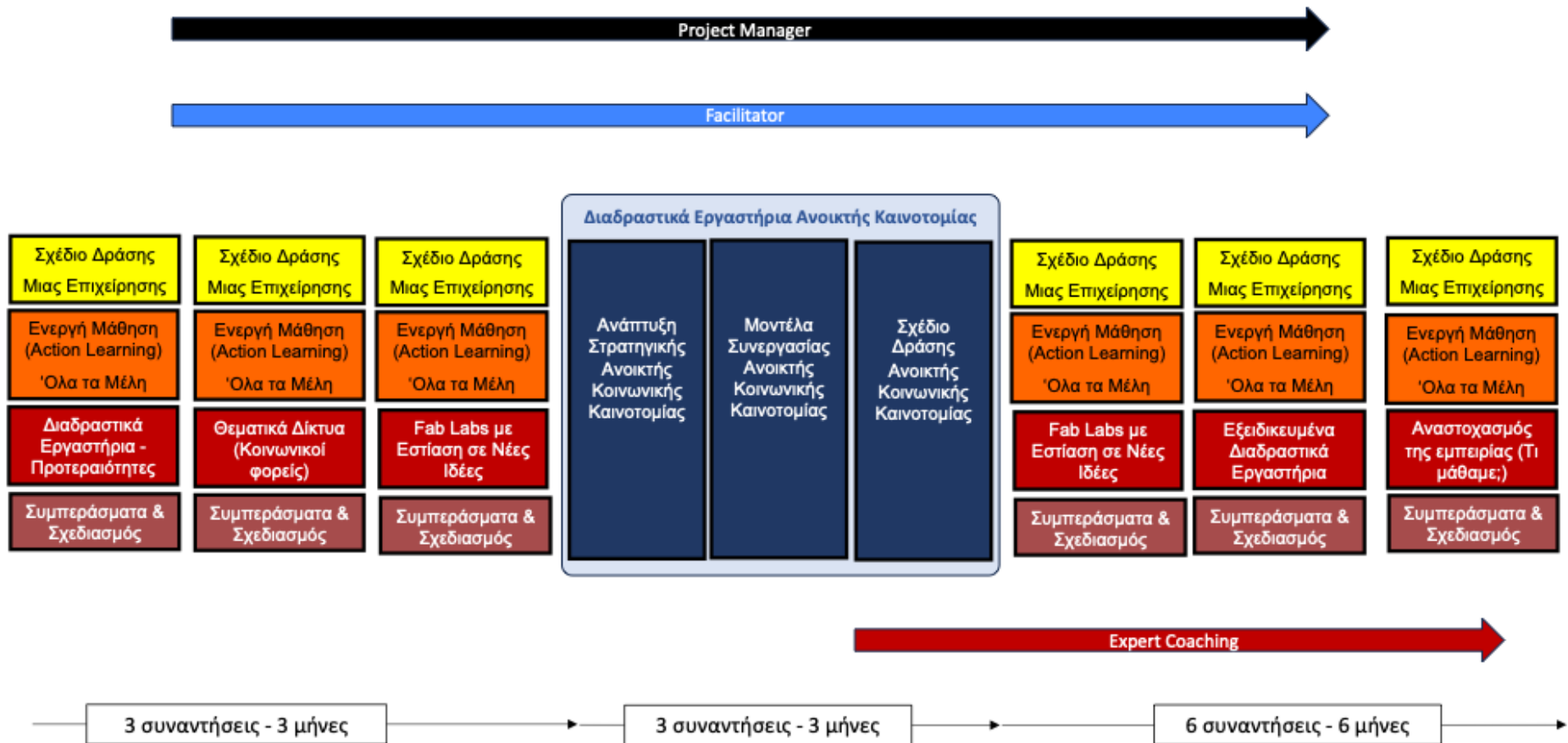
Για τις επιχειρήσεις με «στρατηγική» ικανότητα καινοτομίας, είναι σημαντικό να έχουν πρόσβαση σε μηχανισμούς που εξελίσσουν τη πρακτική της διοίκησης καινοτομίας, και να συνδεθούν με ένα ανεπτυγμένο Οικοσύστημα Κοινωνικής Καινοτομίας. Ο βασικός μοχλός είναι ο συνδυασμός Ομάδων Ομότιμης Μάθησης με Διαδραστικά Εργαστήρια Ανοικτής Καινοτομίας (Σχήμα 6). Οι Ομάδες Ομότιμης Μάθησης θα συντονίζονται από συντονιστές (facilitators) και θα συμπεριλαμβάνουν δικτύωση με τα Θεματικά Δίκτυα, Fab Labs και Εργαστήρια από ειδικούς σε θέματα ενδιαφέροντος των μελών ενώ η εξατομικευμένη συμβουλευτική θα στοχεύει σε εξειδικευμένα θέματα (π.χ. Συστήματα Τεχνητής Νοημοσύνης). Η Δικτύωση και η Τοπική Υποστήριξη έχει τρεις στόχους:

- Στόχος 1: Αποσαφήνιση Προτεραιοτήτων & Ενίσχυση Δικτύωσης
- Στόχος 2: Ανάπτυξη Σχεδίων Δράσης Ανοικτής Καινοτομίας
- Στόχος 3: Ωρίμανση Σχεδίων Ανοικτής Καινοτομίας

Οι στόχοι αυτές περιγράφονται στις παρακάτω ενότητες.



Σχήμα 6: Πρόγραμμα Δικτύωσης & Υποστήριξης Επιχειρήσεων με Στρατηγική Ικανότητα Καινοτομίας



Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ 2021-2027

Στόχος 2.1: Αποσαφήνιση Προτεραιοτήτων & Ενίσχυση Δικτύωσης

Peer Learning Groups (Ομάδες Ομότιμης Μάθησης)

Στη πρώτη φάση της Δικτύωσης και Υποστήριξης των επιχειρήσεων με στρατηγική ικανότητα καινοτομίας, θα συσταθούν Ομάδες Ομότιμης Μάθησης με επιχειρήσεις που θα συναντώνται μηνιαίως με την υποστήριξη ενός συντονιστή (facilitator). Οι Ομάδες αυτές θα έχουν στόχο αφενός να αποσαφηνίσουν τις επιχειρηματικές προτεραιότητες και να διαμορφώσουν έργα κοινωνικής καινοτομίας που να συνάδουν με τις προτεραιότητες αυτές και αφετέρου παρέχουν πρόσβαση στις επιχειρήσεις στο υπο διαμόρφωση Οικοσύστημα Κοινωνικής Καινοτομίας. Οι πρώτες ενότητες των συναντήσεων αυτών θα εστιάζουν στις στρατηγικές προκλήσεις των συμμετεχόντων με έμφαση στην ανάπτυξη καινοτομικών δραστηριοτήτων που να αντιμετωπίζουν αυτές τις προκλήσεις. Συγκεκριμένα η πρώτη ενότητα της συνεδρίας θα εστιάζει στις μεγάλες στρατηγικές προκλήσεις ενός μέλους της ομάδας με σχόλια και προτάσεις από τα υπόλοιπα μέλη της Ομάδας ενώ η δεύτερη ενότητα θα εστιάζει σε επιμέρους πλευρές των επιχειρηματικών προκλήσεων με ιδέες και προτάσεις από τα υπόλοιπα μέλη.

Η τρίτη ενότητα της κάθε συνάντησης στοχεύει στη καλλιέργεια συνδέσεων μεταξύ των μελών της Ομάδας Ομότιμης Μάθησης με εταίρους από το Οικοσύστημα Κοινωνικής Καινοτομίας που θα είναι υπο διαμόρφωση. Οι συνδέσεις αυτές θα υλοποιηθούν μέσα από παρουσιάσεις Θεματικών Δικτύων και τα FabLabs που θα ανπτυχθούν από το έργο. Αυτά συζητούνται στους επόμενες ενότητες.

Παρουσιάσεις απο Θεματικά Δίκτυα

Το έργο προβλέπει τη δημιουργία θεματικών δικτύων με συμμετοχή τοπικών κοινωνικών και οικονομικών φορέων, όπου διάφοροι παράγοντες της περιοχής θα μπορούν να ανταλλάσσουν ιδέες και να συμμετέχουν σε συζητήσεις για κοινωνικές προκλήσεις (βλέπε 2^η Μελέτη της Υποδράσης 1.3).

Μέλη από αυτά τα Θεματικά Δίκτυα όπως για παράδειγμα πολίτες με ενδιαφέρον για το περιβάλλον, ακτιβιστές, σύνδεσμοι, συνεταιρισμοί και σωματεία, επαγγελματικές ενώσεις (π.χ. Εμπορικός Σύλλογος) θα προσκαλούνται να παρουσιάσουν στις Ομάδες Ομότιμης Μάθησης τις απόψεις τους αλλά και την συγκεκριμένη εμπειρία τους από τη ζωή στη πολύ ή την ευρύτερη περιοχή ΔΑΜ.

Οι παρουσιάσεις αυτές θα στοχεύουν επίσης στην καταγραφή συγκεκριμένων προκλήσεων καθημερινότητας που αντιμετωπίζουν στη ζωή τους στην πόλη (π.χ. δυσκολία φυσικής εξάσκησης ή δυσκολία κίνησης ατομών με αναπηρία). Οι παρουσιάσεις αυτές θα συνεισφέρουν στην κατανόηση κοινωνικών αναγκών από τα μέλη της Ομάδας Ομότιμης Μάθησης και ανάγνωση ευκαιριών για την επιχείρηση από την ανάπτυξη σχετικής καινοτομίας (πχ. νέο προϊόν ή νέα υπηρεσία).

Η διασύνδεση με ΜΚΟ, δημόσιους φορείς και επιχειρήσεις για ανάπτυξη λύσεων που καλύπτουν κοινωνικές ανάγκες μπορεί επίσης να υποστηριχθεί και να καλλιεργηθεί από αυτά τα Διαδραστικά Εργαστήρια.



Fab Labs με Εστίαση σε Νέες Ιδέες

Κάποιες από τις συναντήσεις της Ομάδας θα συμπεριλαμβάνουν και παρουσιάσεις από τα Fab Labs (που θα ιδρυθούν από το έργο) έτσι ώστε να επιτραπεί η πρόσβαση των μελών της Ομάδας Ομότιμης Μάθησης σε προηγμένα τεχνολογικά συστήματα και υποστήριξη από ειδικούς. Ο στόχος είναι να υποστηριχθούν τα μέλη της Ομάδας να πειραματιστούν με ιδέες χωρίς κόστος.

Οι συγκεκριμένες παρουσιάσεις θα εστιάζουν στον εξοπλισμό και την υποδομή που θα διαθέτει το FabLab να διερευνήσει νέες ιδέες λύσεων, σε επίπεδο concept αφού είναι πολύ μικρή πιθανότητα οι επιχειρήσεις να διαθέτουν πρωτότυπα προϊόντα ή υπηρεσίες σε αυτό το στάδιο. Προφανώς αν μια επιχείρηση διαθέτει ήδη ένα πρωτότυπο προϊόν ή υπηρεσία (ή ακόμη μια πρωτότυπη διαδικασία), θα μπορεί να χρησιμοποιήσει την υποδομή και τον εξοπλισμό του FabLab για τη δοκιμή αυτού του πρωτότυπου. Σε αυτή τη φάση τα FabLabs θα λειτουργήσουν ως εργαστήρια συνδημιουργίας (co-creation) για ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες της κοινότητας.

Θα υπάρξει η δυνατότητα για συναντήσεις της Ομάδας με φυσική παρουσία, εφόσον το επιθυμούν τα μέλη, ενώ οι επιχειρήσεις θα μπορούν να κάνουν χρήση του εξοπλισμού σε 1-2-1 βάση καθώς μπορεί να διαθέτουν ή να θέλουν να αναπτύξουν συγκεκριμένα πρωτότυπα προϊόντα.

Στόχος 2: Ανάπτυξη Σχεδίων Δράσης Ανοιχτής Καινοτομίας

Διαδραστικά Εργαστήρια Ανοιχτής Καινοτομίας

Αφού η Ομάδα συμπληρώσει ένα κρίσιμο αριθμό συνεδριών (3-5 συνεδρίες ανάλογα με τις ανάγκες των μελών – Στόχος 2.1), ένας ειδικά εκπαιδευμένος συντονιστής θα αναλάβει τις επόμενες 3 συνεδρίες με στόχο να βοηθήσει τα μέλη της Ομάδας να μετατρέψουν την αποσαφήνιση των στρατηγικών προτεραιοτήτων σε συγκεκριμένα σχέδια ανάπτυξης μιας καινοτομίας (ένα νέο προϊόν, μια νέα υπηρεσία, μια νέα διαδικασία κλπ.). Η καινοτομία αυτή θα πρέπει να διαθέτει ένα ξεκάθαρο κοινωνικό πρόσημο, ιδανικά με συνεργασίες με κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς, εργαλεία μέτρησης και ανάλυσης αντίκτυπου (π.χ. χρήση Social Impact Assessment frameworks).

Όπως περιγράφηκε στη 2η Μελέτη της Υποδράσης 1.3 Υποστήριξη τα Εργαστήρια θα συμπεριλαμβάνουν ένα πρώτο Εργαστήριο ανάπτυξης του Σχεδίου Ανοιχτής Καινοτομίας, ένα εργαστήριο ανάπτυξης μοντέλων συνεργασίας με συμπερίληψη Key Performance Indicators (KPI) για ανάπτυξη κοινωνικής καινοτομίας (π.χ. ανάπτυξη πρωτότυπου προϊόντος, ανάπτυξη b version κλπ.) καθώς και KPI οικονομικής απόδοσης (σχεδιάζομενος τζίρος, επίπεδο πωλήσεων κλπ.).

Τα εργαστήρια αυτά θα πραγματοποιηθούν σε επίπεδο Ομάδας, έτσι ώστε τα μέλη να επωφεληθούν από την αλληλεπίδραση και να μπορέσουν να μάθουν από τις προσπάθειες των άλλων μελών. Τα εργαστήρια θα συμπεριλαμβάνουν και ανάδραση μεταξύ των μελών στη βάση σύντομων παρουσιάσεων. Οι Καμβάδες που θα



εισαχθούν σε καθένα από τα τρία εργαστήρια θα εφοδιάσουν τα μέλη με μια κοινή ‘γλώσσα’, διευκολύνοντας την επικοινωνία και την αμοιβαία μάθηση.

Στόχος 3: Υλοποίηση Σχεδίων Ανοιχτής Καινοτομίας

Peer Learning Groups (Ομάδες Ομότιμης Μάθησης)

Αφού τα μέλη της Ομάδας ολοκληρώσουν τα Διαδραστικά Εργαστήρια Ανοιχτής Καινοτομίας και διαθέτουν ένα Σχέδιο Ανοιχτής Καινοτομίας με ξεκάθαρα KPI τόσο σε επίπεδο κοινωνικής καινοτομίας (π.χ. νεα προϊόντα, νέες υπηρεσίες κλπ.), όσο και σε επίπεδο οικονομικής βιωσιμότητας (π.χ. έσοδα και κερδοφορία, breakeven κλπ.), ο τρίτος στόχος της Δικτύωσης και Υποστήριξης για αυτές τις επιχειρήσεις θα επικεντρωθεί στην υλοποίηση αυτών των σχεδίων, που μοιραία συμπεριλαμβάνει και ένα σημαντικό ποσοστό ‘πειραματισμού’ όπως για παράδειγμα την επικύρωση του concept. Η δοκιμή της προτεινόμενης λύσης αναμένεται να οδηγήσει στην ‘ωρίμανση’ και τη προφανή βελτίωση της προτεινόμενης λύσης σε πραγματικές συνθήκες χρήσης.

Η υλοποίηση των Σχεδίων Ανοιχτής Καινοτομίας θα υποστηριχθεί από την Ομάδα Ομότιμης Μάθησης που, σε αυτή τη φάση, θα επικεντρωθεί στη παρουσίαση και τη συζήτηση του συγκεκριμένου σχεδίου του κάθε μέλους. Το όλο σχέδιο ενός μέλους θα παρουσιάζεται στην πρώτη ενότητα της συνεδρίας ενώ επιμέρους πλευρές ή επιμέρους προβλήματα των Σχεδίων αυτών θα συζητούνται στο δεύτερο μέρος της συνεδρίας. Οι συνεδρίες θα είναι και πάλι μηνιαίες και θα διευθύνονται από ένα ειδικά εκαπιδευμένο συντονιστή (facilitator).

Τρεις επιπλέον μέθοδοι Δικτύωσης και Υποστήριξης θα χρησιμοποιθούν για την επιτεύξη αυτού του στόχου:

- Πρόσβαση στα FabLab,
- Εξειδικευμένα Εργαστήρια Ανοιχτής Καινοτομίας
- Εξειδικευμένο Mentoring & Coaching

Fab Labs με Εστίαση στη Δοκιμή Νέων Λύσεων και Πρωτότυπων Προϊόντων

Σε αυτή τη φάση, τα FabLabs θα εστιάσουν στην δοκιμή νέων λύσεων, την ανάπτυξη προτύπων και τη δυνατότητα σχολιασμού από πιλοτικούς πελάτες και προωθημένους χρήστες (π.χ. φοιτητές, προωθημένοι πελάτες κλπ.). Σε αυτά τα πλαίσια θα γίνεται και χρήση του εξοπλισμού του FabLab όπως:

- Λείζερ κοπτικό που δημιουργεί δισδιάστατες και τρισδιάστατες κατασκευές
- Τρισδιάστατος εκτυπωτής
- Φρέζα CNC υψηλής ανάλυσης που κατασκευάζει πλακέτες κυκλωμάτων, εξαρτήματα ακριβείας και καλούπια για χύτευση
- Μεγάλη ξύλινη φρέζα για την κατασκευή επίπλων και κατοικιών

Εφόσον το επιθυμεί ένα μέλος θα μπορεί να κάνει χρήση του εξοπλισμού του FabLab σε 1-2-1 εργαστήρια προκειμένου να δοκιμάσει ή να αναπτύξει συγκεκριμένα πρωτότυπα προϊόντα ή υπηρεσίες (ή διαδικασίες). Το συνεργαζόμενο δίκτυο μελών



(π.χ. φοιτητές και άλλοι νεολαίοι) και συνεργατών των FabLabs θα διατεθεί στα μέλη για τη προώθηση αυτού του σκοπού.

Στην ουσία τα FabLabs θα λειτουργήσουν σε αυτή τη φάση ως Living Labs για τη δοκιμή λύσεων σε πραγματικές συνθήκες με συμμετοχή πολιτών και άλλων κοινωνικών εταίρων. Το όφελος, η χρηστικότητα και η Πρόταση αξίας για τους πελάτες και τους ευρύτερους κοινωνικούς εταίρους θα συζητηθούν και θα δομηθούν σε αυτές τις συναντήσεις.

Εξειδικευμένα Διαδραστικά Εργαστήρια

Τα Διαδραστικά Εργαστήρια θα συμπεριλαμβάνουν και διαδραστικές παρουσιάσεις από ειδικούς σε θέματα που εμπλέκονται στα Σχέδια Ανοιχτής Καινοτομίας των μελών της Ομάδας. Οι υπεύθυνοι του έργου να προσπαθήσουν να βρουν εξειδικευμένους συνεργάτες που να παρουσιάσουν σε αυτό το θέμα και να διαφωτίσουν τα μέλη. Τυπικά παραδείγματα είναι οι εφαρμογές Τεχνητής Νοημοσύνης, Blockchain, Focus group πιλοτικών χρηστών, Πνευματικά Δικαιώματα κλπ.

Τα Εξειδικευμένα Εργαστήρια μπορούν να συμπεριλαμβάνουν και ερευνητές και πανεπιστημιακούς που να παρουσιάζουν τις τελευταίες εξελίξεις σε ένα πεδίο (π.χ. Τεχνητή Νοημοσύνη) και να δίνουν τη δυνατότητα στα μέλη της Ομάδας να διερευνούν πιθανές συνεργασίες με τα συντίστοιχα ιδρύματα. Κάποια από αυτά τα Εργαστήρια μπορούν να επικεντρώνουν σε υπηρεσίες μικρότερης τεχνολογικής έντασης που όμως μπορεί να είναι πολύτιμες για μια επιχείρηση (πχ. μελέτη σκοπιμότητας, αξιολόγηση νέου προϊόντος, κοινωνικό όφελος νέου προϊόντος).

Τα εργαστήρια αυτά θα καλύψουν επίσης θέματα πρόσβασης σε χρηματοδοτικά εργαλεία και επιδοτήσεις, όπως η υποστήριξη για συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά προγράμματα (π.χ. Horizon Europe) και impact investment funds. Τοπικοί μικρο-χρηματοδοτικοί μηχανισμοί για πιλοτικά έργα (πχ. Πόροι Διαρθρωτικού Ταμείου για τη συγκεκριμένη Περιφέρεια).

Εξειδικευμένο Mentoring & Coaching

Η παροχή υπηρεσιών mentoring και coaching θα στοχεύει σε εξειδικευμένα θέματα του Σχεδίου Ανοιχτής Καινοτομίας. Η εξειδικευμένη συμβουλευτική θα δημιουργεί επίσης 'γέφυρες' με θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος αλλά θα αποφεύγει να εμπλακεί στο περιεχόμενο των Σχεδίων.

Η συμβουλευτική θα μπορεί επίσης να παρέχει τεχνογνωσία σε θέματα σχετικά με τη διοίκηση καινοτομίας π.χ. συμφωνίες εκμετάλλευσης, Πνευματικά Δικαιώματα, χρηματοδότηση πλήθους κλπ.. Η συμβουλευτική θα καλύπτει επίσης και μεθοδολογίες εξισορρόπησης μεταξύ κοινωνικού και οικονομικού ωφέλους.

Τέλος η εξειδικευμένη συμβουλευτική θα καλύπτει θέματα κλιμάκωσης πωλήσεων και επίτευξη κοινωνικού αντίκτυπου καθώς και πιθανόν σύνδεση με ερευνητικά κέντρα και επενδυτές και Ευρωπαϊκά δίκτυα.



5. Δικτύα & Τοπικοί Μηχανισμοί Υποστήριξης Επιχειρήσεων με Δημιουργική Ικανότητα Καινοτομίας

Η τελευταία ενότητα Δικτύωσης και Τοπικών Μηχανισμών Υποστήριξης αφορά τις καινοτόμες επιχειρήσεις που αναπτύσσουν εσωτερικά καινοτομίες προϊόντος με νεωτερισμούς με κοινωνικό αντίκτυπο. Είναι η πιο προηγμένη κατηγορία επιχειρήσεων και βέβαια, κατά πάσα πιθανότητα, η πιο μικρή (σε αριθμό επιχειρήσεων). Παρόλα αυτά είναι από τις πιο σημαντικές ομάδες υποστήριξης του έργου αυτού.

Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν προηγμένες δραστηριότητες καινοτομίας, που ανοίγουν νέους δρόμους για την Ελληνική και ίσως τη Διεθνή αγορά. Η αφετηρία επαφής με αυτές τις επιχειρήσεις πρέπει να είναι η ανάγκη τους να εξελίξουν τη στρατηγική και τις δραστηριότητες καινοτομίας και να αναβαθμίσουν την συμπερίληψη της κοινωνικής καινοτομίας στα επιχειρηματικά τους σχέδια. Ο κεντρικός σκοπός είναι η υιοθέτηση των τελευταίων τάσεων και σύγχρονων μεθόδων διοίκησης καινοτομίας με τελικό στόχο:

- αναβάθμιση των εσωτερικών δραστηριοτήτων καινοτομίας και αύξηση της αποδοτικότητάς τους
- ένταξη νέων μεθόδων διερεύνησης και ανάπτυξης της κοινωνικής καινοτομίας με παραγωγή αξίας για την επιχείρηση
- ανάπτυξη ή ενίσχυση σχέσεων με το διεθνές οικοσύστημα κοινωνικής καινοτομίας (π.χ. της ΕΕ).

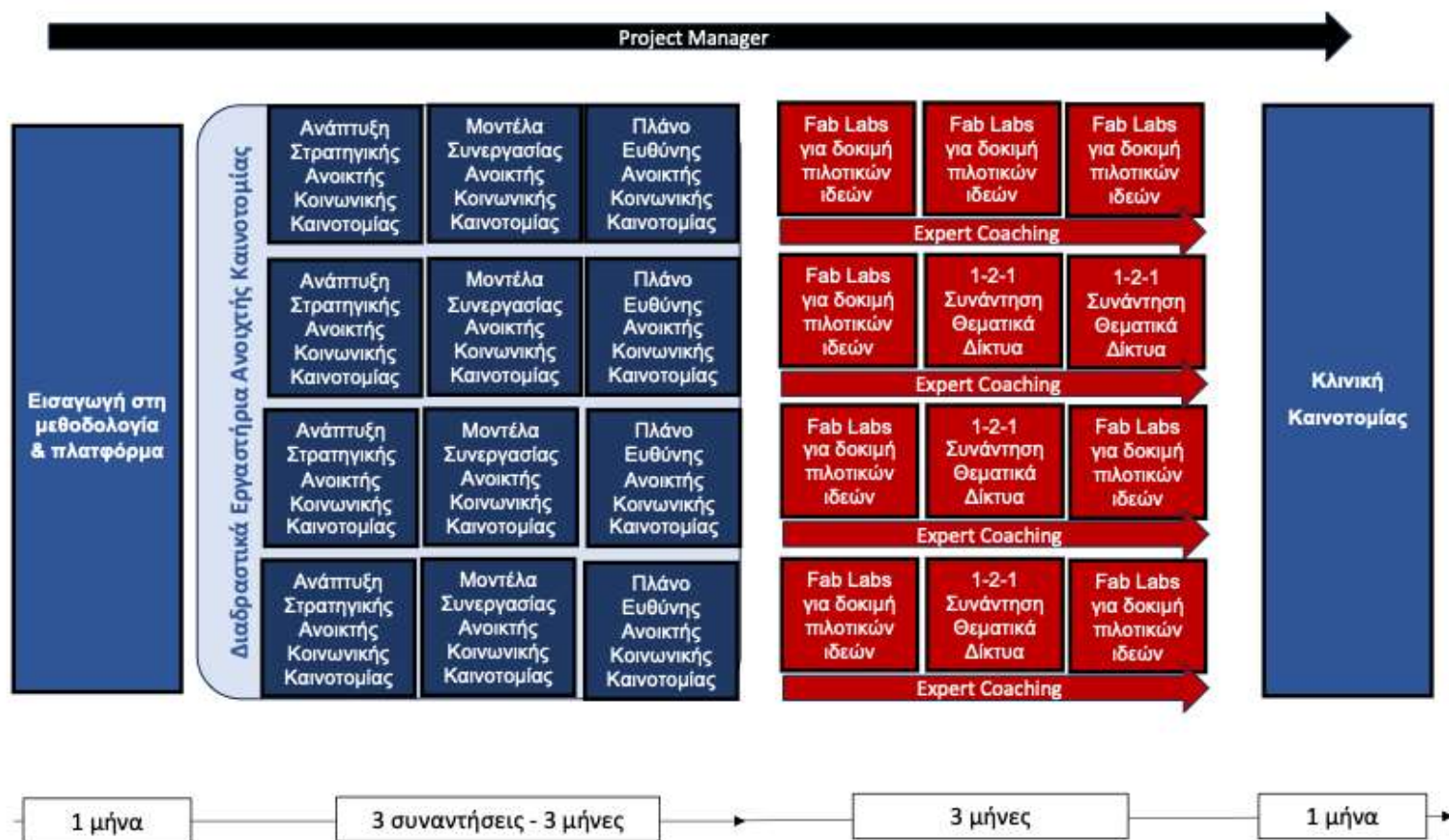
Για τις επιχειρήσεις με «δημιουργική» ικανότητα καινοτομίας, είναι σημαντικό να έχουν πρόσβαση σε μεθοδολογίες που εξελίσσουν τη πρακτική της διοίκησης καινοτομίας, και να συνδεθούν με ανεπτυγμένα Οικοσυστήματα Κοινωνικής Καινοτομίας. Ο βασικός μοχλός είναι τα Διαδραστικά Εργαστήρια Ανοικτής Καινοτομίας που θα αποτελέσουν το θεμέλιο λίθο της υποστήριξης που θα λάβουν από το έργο (Σχήμα 7). Η Υποστήριξη θα συμπεριλαμβάνει εξατομικευμένη δικτύωση με Θεματικά Δίκτυα, Fab Labs και εξειδικευμένη συμβουλευτική. Η Δικτύωση και η Τοπική Υποστήριξη έχει τρεις στόχους:

- Στόχος 1: Ανάπτυξη Σχεδίων Δράσης Ανοικτής Καινοτομίας
- Στόχος 2: Υλοποίηση Σχεδίων Ανοικτής Καινοτομίας & Εξατομικευμένη Δικτύωση
- Στόχος 3: Ωρίμανση Σχεδίων Ανοικτής Καινοτομίας

Οι στόχοι αυτές περιγράφονται στις παρακάτω ενότητες.



Σχήμα 7: Πρόγραμμα Δικτύωσης & Υποστήριξης Επιχειρήσεων με Δημιουργική Ικανότητα Καινοτομίας



Στόχος 1: Ανάπτυξη Σχεδίων Δράσης Ανοιχτής Καινοτομίας

Εξατομικευμένα Διαδραστικά Εργαστήρια Ανοιχτής Καινοτομίας

Ένας ειδικά εκπαιδευμένος συντονιστής θα αναλάβει να τρέξει εξατομικευμένα εργαστήρια Ανοιχτής Καινοτομίας με εστίαση σε συγκεκριμένες καινοτομίες (π.χ. ένα νέο προϊόν, μια νέα υπηρεσία, μια νέα διαδικασία κλπ.). Οι καινοτομίες αυτές θα πρέπει να διαθέτουν ένα ξεκάθαρο κοινωνικό πρόσημο, με συνεργασίες με κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς και εργαλεία μέτρησης και ανάλυσης αντίκτυπου (π.χ. χρήση Social Impact Assessment frameworks). Τα Εργαστήρια θα είναι εξατομικευμένα (κάθε εργαστήριο θα εστιάσει σε μια επιχείρηση) και θα συμπεριλαμβάνουν τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης ειδικά όσον αφορά το τομέα των δραστηριοτήτων καινοτομίας. Τα εργαστήρια θα ακολουθήσουν τη δομή ενός πρώτου εργαστηρίου για την ανάπτυξη του Σχεδίου Ανοιχτής Καινοτομίας, ένα εργαστήριο ανάπτυξης μοντέλων συνεργασίας με συμπερίληψη Key Performance Indicators (KPI) για ανάπτυξη κοινωνικής καινοτομίας (π.χ. ανάπτυξη πρωτότυπου προϊόντος, ανάπτυξη b version κλπ.) καθώς και KPI οικονομικής απόδοσης (σχεδιαζόμενος τζίρος, επίπεδο πωλήσεων κλπ.).

Ο κύλος αυτός υποστήριξης θα συμπεριλαμβάνει και ένα πρόσθετο εργαστήριο προσωποποίησης της ευθύνης των εργασιών του Σχεδίου με βάση μια ελεγχόμενη μεθοδολογία αξιολόγησης των ταλέντων στη καινοτομία που θα παρέχει το έργο. Με αυτό το τρόπο, η επιχείρηση θα διαθέτει ένα πολύ εξελιγμένο χάρτη δραστηριοτήτων καινοτομίας που θα εξασφαλίζει την ολοκλήρωση του πρόξεκτ καινοτομίας και την αύξηση των πιθανοτήτων επιτυχίας.

Στόχος 2: Υλοποίηση Σχεδίων Ανοιχτής Καινοτομίας & Εξατομικευμένη Δικτύωση

Fab Labs με Εστίαση στη Δοκιμή Νέων Λύσεων και Πρωτότυπων Προϊόντων

Σε αυτή τη φάση, τα FabLabs θα εστιάσουν στην δοκιμή νέων λύσεων, την ανάπτυξη προτύπων και τη δυνατότητα σχολιασμού από πιλοτικούς πελάτες και προωθημένους χρήστες (π.χ. φοιτητές, προωθημένοι πελάτες κλπ.). Σε αυτά τα πλαίσια θα γίνεται και χρήση του εξοπλισμού του FabLab όπως:

- Λείζερ κοπτικό που δημιουργεί δισδιάστατες και τρισδιάστατες κατασκευές
- Τρισδιάστατος εκτυπωτής
- Φρέζα CNC υψηλής ανάλυσης που κατασκευάζει πλακέτες κυκλωμάτων, εξαρτήματα ακριβείας και καλούπια για χύτευση
- Μεγάλη ξύλινη φρέζα για την κατασκευή επίπλων και κατοικιών

Η υποδομή των FabLab θα γίνεται σε 1-2-1 εργαστήρια προκειμένου να δοκιμασθούν ή να αναπτυχθούν συγκεκριμένα πρωτότυπα προϊόντα ή υπηρεσίες (ή διαδικασίες). Το συνεργαζόμενο δίκτυο μελών (π.χ. φοιτητές και άλλοι νεολαίοι) και συνεργατών των FabLabs θα διατεθεί στη συγκεκριμένη επιχείρηση για τη προώθηση του πρόξεκτ της.



Στην ουσία τα FabLabs θα λειτουργήσουν σε αυτή τη φάση ως Living Labs για τη δοκιμή λύσεων σε πραγματικές συνθήκες με συμμετοχή πολιτών και άλλων κοινωνικών εταίρων. Το όφελος, η χρηστικότητα και η Πρόταση αξίας για τους πελάτες και τους ευρύτερους κοινωνικούς εταίρους θα συζητηθούν και θα δομηθούν σε αυτές τις συναντήσεις.

Θα διερευνηθεί επίσης η πιθανότητα χρήσης προηγμένων Living Labs & Testbeds στο εξωτερικό και η επαφή με διεθνή Living Labs για δοκιμή λύσεων σε διαφορετικά κοινωνικά περιβάλλοντα καθώς και η χρήση ψηφιακών δίδυμων (digital twins) για προσομοίωση κοινωνικών επιπτώσεων.

Εξειδικευμένο Mentoring & Coaching

Η παροχή υπηρεσιών mentoring και coaching θα στοχεύει σε εξειδικευμένα θέματα του Σχεδίου Ανοιχτής Καινοτομίας. Η εξειδικευμένη συμβουλευτική θα δημιουργεί επίσης 'γέφυρες' με θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος αλλά θα αποφεύγει να εμπλακεί στο περιεχόμενο των Σχεδίων.

Η εξειδικευμένη συμβουλευτική θα καλύπτει θέματα σύνδεση με διεθνή Οικοσυστήματα Κοινωνικής Καινοτομίας, συμμετοχή σε ανοιχτές πλατφόρμες καινοτομίας για συν-δημιουργία λύσεων με startups, πανεπιστήμια και κοινωνικούς φορείς, χρήση crowdsourcing για ιδέες και co-development, επενδύσεις σε startups κοινωνικής καινοτομίας μέσω corporate venture funds και συνεργασία με impact investors για κλιμάκωση λύσεων σε διεθνές επίπεδο.

Στόχος 3: Ωρίμανση Σχεδίων Ανοιχτής Καινοτομίας & Κλιμάκωση

Ο τελικός στόχος είναι η ωρίμανση σχεδίων ανοιχτής καινοτομίας και η κλιμάκωση με τα ακόλουθα:

- υποστήριξη συμμετοχής σε παγκόσμια δίκτυα κοινωνικής καινοτομίας (π.χ. Ashoka, Social Innovation Exchange)
- συνεργασία με think tanks και policy labs για διαμόρφωση πολιτικών και προτύπων
- συμμετοχή σε διαβούλευση πολιτικών για κοινωνική καινοτομία
- ανάπτυξη white papers και standards για κοινωνικό αντίκτυπο.
- εφαρμογή προηγμένων εργαλείων Social Impact Measurement και ESG reporting
- χρήση AI analytics για πρόβλεψη κοινωνικών επιπτώσεων
- Διεθνής δικτύωση και συμμετοχή σε ευρωπαϊκά δίκτυα κοινωνικής καινοτομίας (π.χ. Social Innovation Community).

Για να υποστηριχθούν αυτοί οι στόχοι, το έργο θα οργανώσει ειδικές κλινικές καινοτομίας με παρουσία στελεων της δημοσίας διοίκησης, χρηματοδότες κλπ.

6. Συμπεράσματα

Η Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση αποτελεί πολυδιάστατη αναπτυξιακή πρόκληση. Η μετάβαση των λιγνιτικών περιοχών δεν μπορεί να περιοριστεί στην απλή απολιγνιτοποίηση ή στη χρηματοδοτική στήριξη. Απαιτείται μετασχηματισμός του παραγωγικού και οικονομικού μοντέλου, που να ενσωματώνει ταυτόχρονα την οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Χωρίς τέτοια προσέγγιση, ελλοχεύει ο κίνδυνος αναπαραγωγής ενός φαύλου κύκλου χαμηλής προστιθέμενης αξίας, ανεργίας και κοινωνικού αποκλεισμού. Ο στόχος είναι η δημιουργία ενός **ενάρετου κύκλου μετασχηματιστικής κοινωνικής καινοτομίας** (Transformative Social Innovation – TSI), που θα προωθεί επιχειρηματικότητα υψηλής προστιθέμενης αξίας, κοινωνική συνοχή, αύξηση απασχόλησης, αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και δημογραφικών προκλήσεων και μείωση φτώχειας και κοινωνικών διακρίσεων.

Η **κοινωνική καινοτομία** αναδεικνύεται σε βασικό μοχλό βιώσιμης τοπικής ανάπτυξης. Η κοινωνική καινοτομία μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για τη δημιουργία ενός ενάρετου κύκλου ανάπτυξης, συνδυάζοντας οικονομικό όφελος και κοινωνικό αντίκτυπο (1^η μελέτη). Η στρατηγική προσέγγιση του έργου είναι η ανάπτυξη του **Οικοσυστήματος Κοινωνικής Καινοτομίας** των περιοχών Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης μέσα από την ενεργοποίηση του **Κύκλου Βιωματικής Μάθησης των συντελεστών του**, έτσι ώστε οι αντίστοιχες μεθοδολογίες να αγκαλιασθούν ως **εγγενείς πρακτικές από τους τοπικούς φορείς** και με αυτό το τρόπο να εξασφαλισθεί η **μακρόχρονη βιωσιμότητα τους**. Η βιωματική μάθηση και η συλλογική δράση αποτελούν βασικά εργαλεία πολιτικής. Η εφαρμογή του κύκλου βιωματικής μάθησης ενισχύει την ανάπτυξη ικανοτήτων, την απορροφητική ικανότητα των επιχειρήσεων και τη διάχυση της κοινωνικής καινοτομίας.

Τα Δίκτυα και οι Τοπικοί Μηχανισμοί Υποστήριξης αποτελούν κρίσιμη αναπτυξιακή υποδομή για την αυτοτροφοδότηση του ενάρετου κύκλου: Θεματικά Δίκτυα, Fab Labs, Ομάδες Ομότιμης Μάθησης και διαδραστικά εργαστήρια δεν λειτουργούν απλώς υποστηρικτικά, αλλά συγκροτούν τον πυρήνα της Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης (2^η μελέτη). Η παρούσα 3^η μελέτη κάνει σαφές ότι η **διαφοροποίηση πολιτικών ανά επίπεδο καινοτομικής ικανότητας των επιχειρήσεων-στόχων** είναι καθοριστική.

Η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων σε **αντιδραστική, στρατηγική και δημιουργική ικανότητα καινοτομίας** αναδεικνύεται ως αναγκαία συνθήκη αποτελεσματικότητας των παρεμβάσεων. Η υιοθέτηση ενιαίων μέτρων οδηγεί σε χαμηλή απορροφητικότητα και περιορισμένα αποτελέσματα, ενώ οι εξατομικευμένες στρατηγικές ενισχύουν τη σταδιακή ωρίμανση και τη μετάβαση σε υψηλότερα επίπεδα καινοτομικής δυναμικής. Προτείνεται η υιοθέτηση διαφοροποιημένων εργαλείων πολιτικής.

Πρώτον, για επιχειρήσεις **χαμηλής καινοτομικής ικανότητας**, δίνεται έμφαση στην ενεργοποίηση, τη μείωση κινδύνου και την ανάπτυξη απορροφητικής ικανότητας. Τα προτεινόμενα ‘εργαλεία’ είναι η δημιουργία Ομάδας Ομότιμης Μάθησης με Παρουσιάσεις από Θεματικά Δίκτυα με συμμετοχή τοπικών κοινωνικών και οικονομικών φορέων, Fab Labs με Εστίαση στην Εφαρμογή, Εξειδικευμένα Διαδραστικά Εργαστήρια και Mentoring και Coaching Καινοτομίας.



Δεύτερον για επιχειρήσεις με **στρατηγική καινοτομική ικανότητα**, η έμφαση δίνεται στην υποστήριξη ανοιχτής καινοτομίας, συνεργασιών και κλιμάκωσης. Τα ‘εργαλεία’ Δικτύωσης και Υποστήριξης που σχεδιάζονται είναι τα εξής. Σε πρώτη φάση, Ομάδες Ομότιμης Μάθησης με Παρουσιάσεις από Θεματικά Δίκτυα με συμμετοχή τοπικών κοινωνικών και οικονομικών φορέων, Fab Labs με Εστίαση σε Νέες Ιδέες με στόχο την ανάπτυξη πρόζεκτ καινοτομίας. Σε δεύτερη φάση, Διαδραστικά Εργαστήρια Ανοιχτής Καινοτομίας με στόχο το σχεδιασμό δραστηριοτήτων καινοτομίας και συνεργασιών που να υλοποιούν τα project καινοτομίας. Η τελική φάση συμπεριλαμβάνει Ομάδες Ομότιμης Μάθησης, Fab Labs με Εστίαση στη Δοκιμή Νέων Λύσεων και Πρωτότυπων Προϊόντων, Εξειδικευμένα Διαδραστικά Εργαστήρια και Εξειδικευμένο Mentoring και Coaching για να μπορούν να υποστηρίξουν την υλοποίηση των πρόζεκτ καινοτομίας.

Τρίτον για επιχειρήσεις **υψηλής δημιουργικής ικανότητας καινοτομίας**, έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη και αναβάθμιση Σχεδίων Δράσης Ανοιχτής Καινοτομίας, τη υποστήριξη της Υλοποίησης των Σχεδίων αυτών με υποστήριξη εξατομικευμένης Δικτύωσης και την ταχύτερη ωρίμανση των Σχεδίων Ανοιχτής Καινοτομίας. Τα ‘εργαλεία’ Δικτύωσης και Υποστήριξης που σχεδιάζονται είναι Εξατομικευμένα Διαδραστικά Εργαστήρια Ανοιχτής Καινοτομίας, Fab Labs με Εστίαση στη Δοκιμή Νέων Λύσεων και Πρωτότυπων Προϊόντων, Εξειδικευμένο Mentoring και Coaching και της ενίσχυσης διεθνούς δικτύωσης, εφαρμογή προηγμένων εργαλείων Social Impact Measurement και ESG reporting και συνεργασία με think tanks και policy labs για διαμόρφωση πολιτικών και προτύπων.

Τα οφέλη αυτών των παρεμβάσεων θα είναι κυρίως συλλογικά, συμβάλλοντας στη δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου και όχι μόνο σε μεμονωμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η παρούσα 3^η μελέτη καθώς και η 1^η και η 2^η μελέτη παρουσιάζουν με έμφαση την ανάγκη **θεσμικής ενσωμάτωσης της κοινωνικής καινοτομίας στη Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση**. Η ενσωμάτωση μπορεί εν δυνάμει να πάρει τη μορφή ένταξης της κοινωνικής καινοτομίας ως διακριτού και οριζόντιου άξονα στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των πολιτικών ΔΑΜ, με σαφή στόχευση στη δημιουργία κοινωνικής αξίας, νέων συνεργασιών και βιώσιμων τοπικών οικοσυστημάτων.

Η **σταθερή χρηματοδότηση και λειτουργία Τοπικών Μηχανισμών Δικτύωσης και Υποστήριξης** είναι πολύ σημαντική σε αυτό το πλαίσιο, έτσι ώστε η στήριξη να μην περιορίζεται σε αποσπασματικές δράσεις αλλά στην μακροπρόθεσμη ενίσχυση δομών που να λειτουργούν ως σταθερές αναπτυξιακές υποδομές και μετά τη λήξη της προγραμματικής περιόδου. Η ενσωμάτωση κοινών δεικτών κοινωνικού, οικονομικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου (π.χ. KPIs, ESG) θα βοηθήσει στην τεκμηρίωση της προστιθέμενης αξίας των παρεμβάσεων και της αποτελεσματικότητας της πολιτικής.

Συμπερασματικά, ο στρατηγικός σκοπός αυτού του έργου είναι η ανάπτυξη του Οικοσυστήματος Κοινωνικής Καινοτομίας των περιοχών Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης μέσα από την ενεργοποίηση ενός Κύκλου Βιωματικής Μάθησης. Το Οικοσύστημα Κοινωνικής Καινοτομίας θα συμπεριλαμβάνει τις συνεργασίες μεταξύ κοινωνικών και οικονομικών εταίρων και τη δικτύωση σε εθνικό και διεθνές επίπεδο σε πλήρη αντιστοίχιση με τις καινοτομικές ικανότητες των επιχειρήσεων στόχων.

7. Βιβλιογραφία

1. Κανονισμός 2021/1056 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 24ης Ιουνίου 2021 για τη θέσπιση του Ταμείου Δίκαιης Μετάβασης, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:32021R1056>
2. Σχέδιο "Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης" (ΣΔΑΜ), <https://www.sdam.gr/node/252>
3. Πρόγραμμα "Δίκαιη Αναπτυξιακή Μετάβαση" 2021-2027 (ΠΔΑΜ), <https://eydam.gr/%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1-%CE%B4%CE%B1%CE%BC-2021-2027/>
4. Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα (ΕΣΕΚ) (ΦΕΚ Β' 4893 /31.12.2019)
5. Απολιγνιτοποίηση της ηλεκτροπαραγωγής: Κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις και αντισταθμιστικές δράσεις (ΙΟΒΕ, 8/2020)
6. ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΣΕ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, (ΙΕΝΕ, 7/2020)
7. ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ, ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ, ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ, Επενδυτικό Σχέδιο «Βιώσιμη Ευρώπη», COM(2020) 21 final, 14.1.2020
8. ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ σχετικά με το εθνικό πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων 2023 της Ελλάδας και τη διατύπωση γνώμης του Συμβουλίου σχετικά με το πρόγραμμα σταθερότητας 2023 της Ελλάδας, COM(2023) 608 final / 24.5.2023
9. Εθνικό Σχέδιο Μεταρρυθμίσεων Ελλάδα Μπροστά, Προεδρία της Κυβέρνησης Γενική Γραμματεία Συντονισμού Γραφείο Συντονισμού Πολιτικών, ΑΘΗΝΑ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2021
10. Regions in Industrial Transition, POLICIES FOR PEOPLE AND PLACES, ΟΟΣΑ 2019
11. Boosting innovation-led growth in regions in industrial transition, ΟΟΣΑ 2019
12. Strategic Technologies for Europe Platform (STEP), https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_3364
13. Regions in Industrial Transition: No Region Left Behind”, European Commission (2019)
14. A Taxonomy of Organised Innovation Spaces, JRC 2023, <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC134965>
15. Capability accumulation patterns across Economic, Innovation, and Knowledge-production activities, JRC 2023, <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC132854>
16. Industrial Innovation for Open Strategic Autonomy - leaving no one and no place behind, JRC 2023, <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC135258>
17. EC, European Green Deal Investment Plan, Brussels, 14.1.2020 COM(2020) 21 final
18. Strategic Technologies for Europe Platform (STEP), <https://ec.europa.eu/commission/>



presscorner/detail/en/ip

19. Flor Avelino, Sabine Hielscher, Marta Struminska - Kutra Linda Widdel, Julia Wittmayer, Alicja Dankowska, Agata Dembek, Maria Fraaije κ.α, 2023. Power to, over and with: Exploring power dynamics in social innovations in energy transitions across Europe.
20. Ling Li, 2022, Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond.
21. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2022, The long path to achieving green economy performance for micro small medium enterprise.
22. UIA, Skilling & Reskilling for fostering JUST Transitions in European Cities, April 2022
23. Chen, H., Li, L., & Chen, Y, 2021, Explore success factors that impact artificial intelligence adoption on telecom industry in China. Journal of Management Analytics.
24. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 2020.
25. Social Innovations for Energy Transitions, JRC for Policy Report 2020
26. Horizon 2020, COMETS project: Defining Indicators for Collective Action Initiatives (CAIs) and Social Innovation (SI) in the Energy Transition
27. ATLAS OF SOCIAL INNOVATION, NEW PRACTICES FOR A BETTER FUTURE, European Commission Directorate General for Research & Innovation, SI-Drive, 2020.
28. ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ, Οι επιπτώσεις της μετάβασης στη μετα-λιγνιτική εποχή Η περίπτωση των μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, 2020.
29. OECD, Regions in Industrial Transition – Policies for People and Places, 2019
30. Chiara Battistoni, Carolina Giraldo Nohra & Silvia Barbero, 2019, A Systemic Design Method to Approach Future Complex Scenarios and Research Towards Sustainability: A Holistic Diagnosis Tool.
31. Powering Social Innovation through Community Energy Initiatives (Bristol, UK), 2018, Kent Stephen.
32. JUST TRANSITION FOR ALL – ANALYTICAL EVIDENCE, SIDE-EVENT ON 3.12.2018 AT THE COP24, <https://climatestrategies.org/>
33. Flor Avelino , Julia M. Wittmayer, René Kemp & Alex Haxeltine, 2017, Game-changers and transformative social innovation (TSI).
34. Cordes, F., & Stacey, N. 2017. Is UK Industry Ready for the Fourth Industrial Revolution? Boston, MA, The Boston Consulting Group.
35. Pascall, T. 2017. Innovation and Industry 4.0. Disruption, April 19, 2017. Accessed November 1, 2017: <https://disruptionhub.com/innovation-industry-4-0/>



36. Howaldt, Jürgen / Schröder, Antonius / Kaletka, Christoph / Rehfeld, Dieter / Terstriep, Judith, 2016, Mapping the world of social innovation. A global comparative analysis across sectors and world regions.
37. Rabeh Morrar, Husam Arman, and Saeed Mous, 2016, The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0): A Social Innovation Perspective.
38. <https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2016/07/SI-DRIVE-D1-4-Comparative-Analysis>, (2016)
39. Rural Marginalisation and the Role of Social Innovation; A Turn Towards Nexogenous Development and Rural Reconnection, 2016, Bettina B. Bock Sociologia Ruralis, Volume 56, Issue 4, October 2016.
40. Marolt, M., Pucihar, A., & Zimmermann, D. H. 2015. Social CRM Adoption and Its Impact on Performance Outcomes: A Literature Review.
41. EU, Transformative Social Innovation Theory project, 2015.
42. Goldenberg, B. 2015. The Definitive Guide to Social CRM: Maximizing Customer Relationships with Social Media to Gain Market Insights, Customers, and Profits. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
43. Pieter van der Hijden* & Beno Juarez, 2014, The Fab Lab Life Cycle Report of the FAB10 Workshops.
44. Avelino F., J. Wittmayer & B. Kirner, 2014, Report synthesis workshop game-changer & transformative social innovation, TRANSIT Proceedings.
45. Drucker, P. 2014. Innovation and Entrepreneurship. New York, Routledge.
46. Howaldt, Jürgen/ Butzin, Anna/ Domanski, Dmitri/ Kaletka, Christoph, 2014, Theoretical approaches to social innovation: A critical literature. A deliverable of the project: Social Innovation: Driving Force of Social Change (SI-DRIVE).
47. Abbott, D. 2014. Applied Predictive Analytics: Principles and Techniques for the Professional Data Analyst. Hoboken, NJ: John Wiley.
48. Dutton, H. W. 2014. Putting Things to Work: Social and Policy Challenges for the Internet of Things.
49. Bauer, H., Patel, M., & Veira, J. 2014. The Internet of Things: Sizing up the Opportunity (Technical Report). McKinsey Insights, December 2014. Accessed November 1, 2017:
50. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. 2014. The Second Machine Age: Work Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies, New York.
51. Haxeltine, A., F. Avelino, J. Wittmayer, R. Kemp, P. Weaver, J. Backhaus & T. O'Riordan, 2013, Transformative Social Innovations: a sustainability transition perspective on Social Innovation.
52. Hahn, J., & Andor, L. 2013. Guide to Social Innovation. Brussels: European Commission.



53. Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. 2010. *The Open Book of Social Innovation*. London: National Endowment for Science, Technology and the Art.
54. Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. 2007. *Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated?* Oxford: Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Oxford SAID Business School.
55. Adams, W. M. 2006. *The Future of Sustainability: Re-Thinking Environment and Development in the Twenty-First Century*. Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting. Gland, Switzerland: The World Conservation Union (IUCN).
56. *The Fablabs Network - A Global Platform for Digital Invention, Education and Entrepreneurship*, Global Solution Networks 2014
57. *Fab City Whitepaper - Locally productive, globally connected self-sufficient Cities*, βλ. www.fab.city και www.fabacademy.org και www.fablabs.io
58. Chen, H. T. (2015). *Practical program evaluation: Theory-driven evaluation and the integrated evaluation perspective* (2nd ed.). SAGE Publications.
59. Davies, R., & Dart, J. (2005). *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use*. Available at: <https://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>
60. Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. (2016). *Impact evaluation in practice* (2nd ed.). World Bank Publications.
61. GIIN (Global Impact Investing Network). (2019). *IRIS+ System: Standards for Managing and Measuring Impact*. Available at: <https://iris.thegiin.org/>
62. Mayne, J. (2007). 'Challenges and lessons in implementing results-based management', *Evaluation*, 13(1), pp. 87-109.
63. Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to social return on investment*. The SROI Network.
64. Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2015). *New frontiers in social innovation research*. Palgrave Macmillan.
65. Weiss, C. H. (1995). 'Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families', in Connell, J. P., Kubisch, A. C., Schorr, L. B., & Weiss, C. H. (eds.) *New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts*. Aspen Institute, pp. 65-92.
66. 1 Hahn, J., & Andor, L. 2013. *Guide to Social Innovation*. Brussels: European Commission.
67. 1 Marolt, M., Pucihar, A., & Zimmermann, D. H. 2015. *Social CRM Adoption and Its Impact on Performance Outcomes: A Literature Review*.
68. 1 *ATLAS OF SOCIAL INNOVATION, NEW PRACTICES FOR A BETTER FUTURE*, EC-DG Research & Innovation, SI-Drive, 2020.



69. 1 <https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2016/07/SI-DRIVE-D1-4-Comparative-Analysis>
70. 1 The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0): A Social Innovation Perspective, Rabeh Morrar, Husam Arman, and Saeed Mousa, 2017
71. 1 TRANSIT Proceedings, Report synthesis workshop game-changer & transformative social innovation, Avelino, Wittmayer & Kirner, 2014 και Game-changers and transformative social innovation (TSI), Avelino, Wittmayer, Kemp & Alex Haxeltine, 2017.
72. 1 Horizon 2020, COMETS project: Defining Indicators for Collective Action Initiatives (CAIs) and Social Innovation (SI) in the Energy Transition
73. 1 Smith, A.; Hielscher, S. and Fressoli, M. (2015) Transformative social innovation narrative : Fablabs. TRANSIT: EU SHH.2013.3.2-1 Grant agreement no: 613169
74. 1 <https://fabfoundation.org/>
75. 1 <https://www.semanticscholar.org/paper/Metaplan%28R%29%3A-Achieving-Two%E2%80%9Dgokay-Communications-Habershon/d278be911bde9b32737760df4f1d557f755544f9>
76. <https://thetrainingthinking.com/o-kuklos-mathisis-ton-tessarou-stadion-tou-david-kolb/>

