



**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΑ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ**

**ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ**

**Στρατηγικός προγραμματισμός με χρήση σεναρίων (scenario planning) σε συνθήκες αβεβαιότητας: Μαθήματα από την περίπτωση του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης**

**ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: Αναπτυξιακών - Περιφερειακών Πολιτικών**

**Επιβλέπων:**

Ηλίας Καστρίτης

**Σπουδαστής:**

Βασίλειος Δελής

**ΑΘΗΝΑ - 2017**

«Στρατηγικός προγραμματισμός με χρήση σεναρίων (scenario planning) σε συνθήκες αβεβαιότητας: Μαθήματα από την περίπτωση του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης»

*“If you're going to try, go all the way. There is no other feeling like that. You will be alone with the gods, and the nights will flame with fire. You will ride life straight to perfect laughter. It's the only good fight there is.”*

— Charles Bukowski, Roll the Dice

## Περίληψη

Η επιδίωξη πρόβλεψης των επιπτώσεων που μπορεί το μέλλον να επιφυλάσσει στο περιβάλλον δράσης ενός οργανισμού εντείνεται σε περιόδους κρίσης και αβεβαιότητας. Βρισκόμενη σε μια τέτοια περίοδο έντονης αβεβαιότητας και αμφισβήτησης Ευρωπαϊκή Ένωση επεξεργάζεται σειρά σεναρίων του μέλλοντος και των επιπτώσεων του στις πολιτικές που ακολουθούνται. Στο επίκεντρο βρίσκεται η Πολιτική Συνοχής, αποτελώντας το βασικό επενδυτικό και αναπτυξιακό εργαλείο επίτευξης μακροπρόθεσμων στρατηγικών της Ένωσης, όπως η «Ευρώπη 2020». Μέσα σε αυτά τα πλαίσια η Ελλάδα καλείται να σχεδιάσει την δική της αναπτυξιακή στρατηγική, συμμετέχοντας ως κράτος-μέλος της Ε.Ε. στον διάλογο για την Πολιτική Συνοχή, διαβλέποντας όμως από την οπτική της γωνία το μέλλον και τις συνέπειές του για την χώρα.

Η μεθοδολογία του «σχεδιασμού σεναρίων» μέσω της συν-διαμόρφωσης και της διαισθητικής λογικής προσφέρει έναν νέο τρόπο σε ομάδες που διαμορφώνουν στρατηγικές επιλογές να αντιμετωπίσουν τις απειλές και τις ευκαιρίες του μέλλοντος καθώς και τον πιθανό αντίκτυπό τους στον οργανισμό τους, σε συνθήκες όπου η αβεβαιότητα είναι ο κανόνας. Παράλληλα, επιδιώκει να προκαλέσει τον συμβατικό τρόπο σκέψης της ομάδας και να βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων κατά την χάραξη ή αναθεώρηση των στρατηγικών κατευθύνσεων.

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό την εφαρμογή της μεθοδολογίας «Σχεδιασμός Σεναρίων», μέσω εργαστηρίου στην αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομίας (ΕΥΣΣΑ) για θέματα Πολιτικής Συνοχής και την παραγωγή σεναρίων για το μέλλον, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην συζήτηση και την διαμόρφωση των θέσεων της υπηρεσίας για την νέα προγραμματική περίοδο μετά το 2020.

Παράλληλα και με δεδομένες τις διαχρονικές αδυναμίες στρατηγικού σχεδιασμού από την ελληνική δημόσια διοίκηση, το συμμετοχικό, βιωματικό εργαστήριο σχεδιασμού σεναρίων στην ΕΥΣΣΑ, επιχειρεί να αποτελέσει από μόνο του μια καινοτόμα και πρωτοπόρα διοικητική πρακτική δημιουργώντας μια παρακαταθήκη για παρόμοιες μελλοντικές προσπάθειες.

**Λέξεις κλειδιά:** Στρατηγικός Σχεδιασμός, Πολιτική Συνοχής, Ευρώπη 2020, Αναπτυξιακός Προγραμματισμός, Σχεδιασμός Σεναρίων

## Abstract

The pursuit of anticipating the impact that the future may have on the environment of an organization is intensified in times of crisis and uncertainty. In a period of such an intense uncertainty and controversy, the European Union is working on a series of future scenarios and their impact on the policies pursued. Cohesion Policy is at the epicenter, being the key investment and development tool for achieving long-term Union strategies such as “Europe 2020”. Within this framework, Greece has to design its own development strategy, participating at the same time in the dialogue on Cohesion Policy being a member state of the EU, but seeing the future from its own perspective and its consequences for the country.

The methodology of "scenario planning" through co-modulation and intuitive logic offers a new way to groups to shape strategic choices and address the threats and opportunities of the future, as well as their possible impact on their organization in conditions where uncertainty is the rule. In addition, it seeks to trigger the team on the conventional way of thinking and to improve decision-making in the planning or revision of strategic guidelines.

The present work aims to implement the methodology of "Scenario Planning" through a workshop in the relevant department of the Ministry of Economy and Development (EYSSA) concerning Cohesion Policy through the production of scenarios for the future, and thus contributing to the discussion and shaping positions for the new post – 2020 programming period.

At the same time, given the persistent weaknesses of strategic planning at the Greek public administration, the participative, experiential scenario design workshop at EYSSA attempts to be an innovative and pioneering administrative practice creating a stock for similar future efforts.

**Key words:** Strategic Planning, Cohesion Policy, Europe 2020, Development Programming, Scenario Planning

## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα της παρούσας εργασίας, Ηλία Καστρίτη, διότι με την υποστήριξή του, τις συμβουλές και τις παρατηρήσεις του, την ενθάρρυνση και την υποκίνησή του, κατέστη δυνατή η ολοκλήρωση της εργασίας με τον πιο εποικοδομητικό τρόπο. Έπειτα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα στελέχη της ΕΥΣΣΑ που συμμετείχαν στο εργαστήριο σχεδιασμού σεναρίων και ιδιαίτερα την κυρία Μαρία Κωστοπούλου, καθώς χωρίς την δική της βούληση μπορεί το εργαστήριο να μην είχε πραγματοποιηθεί. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους για όλο το θαυμαστό ταξίδι εμπειρίας και γνώσης που ζήσαμε στην ΕΣΔΔΑ σαν 24<sup>η</sup> σειρά, το οποίο εν μέρει καταλήγει στην παρούσα εργασία. Τέλος, να ευχαριστήσω την Μάρθα Δελή για τις χρήσιμες παρατηρήσεις της και τους γονείς μου για την υποστήριξη κατά την διάρκεια της συγγραφής.

## Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακας Εικονογράφησης: .....	7
Πίνακας Συντιμήσεων και Συντομογραφιών.....	8
Εισαγωγή.....	9
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> - Το μέλλον της Ευρώπης και της Ελλάδας μετά την «Ευρώπη 2020» : η διαμόρφωση της Πολιτικής Συνοχής και η στρατηγική της Ελλάδας.....	15
1.1 Η σχέση της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» και της Πολιτικής Συνοχής της ΕΕ .	15
1.2 Η Πολιτική Συνοχής της ΕΕ ενσωματώνει τις στρατηγικές επιλογές του μέλλοντος των Κρατών Μελών, την ίδια στιγμή που τις καθορίζει .....	19
1.3 Το μέλλον της Πολιτικής Συνοχής και οι αβεβαιότητες του μέλλοντος.....	22
1.4 Η στρατηγική της Ελλάδας στο πλαίσιο της μελλοντικής Πολιτικής Συνοχής ...	25
1.4.1 Η Πολιτική Συνοχής και η χάραξη αναπτυξιακής στρατηγικής στην Ελλάδα .....	25
1.4.2 Αβεβαιότητες και κατευθύνσεις στρατηγικής για την ελληνική αναπτυξιακή πολιτική στο μέλλον .....	27
1.4.3 Ο «σχεδιασμός σεναρίων» για το μέλλον της Ελλάδας από την ΕΥΣΣΑ για τη δημιουργία στρατηγικών κατευθύνσεων μετά το 2020.....	28
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> - Ο σχεδιασμός σεναρίων (scenario planning) ως μέθοδος βελτίωσης των αποφάσεων στρατηγικού σχεδιασμού .....	32
2.1 Η επίδραση δημιουργίας σεναρίων για το απώτερο μέλλον στις αποφάσεις που λαμβάνονται κατά την ανάπτυξη στρατηγικών κατευθύνσεων .....	32
2.2 Ανίχνευση τάσεων και αβεβαιοτήτων του μέλλοντος.....	33
2.3 Αποτελέσματα της χρήσης του σχεδιασμού σεναρίων στους οργανισμούς.....	34
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> - Δημιουργία Σεναρίων : Κεντρικό ερώτημα - διεργασία και αποτελέσματα .....	35
3.1 Οργάνωση εργαστηρίου παραγωγής σεναρίων από συντελεστές λήψης αποφάσεων κατά την ανάπτυξη στρατηγικών κατευθύνσεων αναπτυξιακών πολιτικών (ΠΣ) .....	35
3.2 Η κατάσταση στον κόσμο και την Ελλάδα το 2017 - Βασικές Τάσεις.....	38
3.3 Η διαμόρφωση των κινητήριων δυνάμεων που επιδρούν στο μέλλον.....	49
3.4 Ομαδοποιώντας τις κινητήριες δυνάμεις.....	52
3.5 Ιεράρχηση των συστάδων.....	60
3.6 Πλαισιώνοντας και διερευνώντας τα όρια (ή καταλήξεις) των σεναρίων .....	62
3.7 Ανάπτυξη των σεναρίων στο ιστορικό συνεχές .....	68
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> - Οι επιπτώσεις και τα κενά γνώσης της ΕΥΣΣΑ κατά την εφαρμογή του εργαλείου «Σχεδιασμός και ανάλυση σεναρίων».....	72
Επίλογος .....	75
Βιβλιογραφία .....	78
Παράρτημα 1: Χρονική Ατζέντα Εργαστηρίου «Σχεδιασμός Σεναρίων» στην ΕΥΣΣΑ	83
Παράρτημα 2: Οδηγίες βημάτων εφαρμογής «Σχεδιασμού Σεναρίων» εργαστηρίου στην ΕΥΣΣΑ .....	84

Δήλωση

«Δηλώνω ρητά ότι, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.»

Αθήνα, 30/10/2017

Βασίλειος Δελής

Υπογραφή

## Πίνακας Εικονογράφησης:

Εικόνα 1: Τα σενάρια, ως διαφορετικές πιθανές εκβάσεις του μέλλοντος όχι ως απλές εκδοχές του ίδιου μέλλοντος .....	11
Εικόνα 2: προϋπολογισμός Ευρωπαϊκής Ένωσης .....	20
Εικόνα 3: Η Πολιτική Συνοχής στο Σύστημα Πολιτικών της ΕΕ .....	22
Εικόνα 4: Πίνακας Σεναρίων Ευρωπαϊκής Επιτροπής.....	24
Εικόνα 5: Τα πέντε σενάρια Λευκής Βίβλου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής .....	29
Εικόνα 6: Επιπτώσεις για τους μεγάλους τομείς δαπανών της ΕΕ σύμφωνα με τα 5 σενάρια .....	30
Εικόνα 7: διαμόρφωση κινητήριων δυνάμεων .....	49
Εικόνα 8: ο συγκεντρωτικός πίνακας με τις κινητήριες δυνάμεις όπως κατεγράφησαν από τους συμμετέχοντες του εργαστηρίου .....	50
Εικόνα 9: Κατάταξη συστάδων σύμφωνα με τον αντίκτυπο και την προβλεψιμότητά τους .....	60
Εικόνα 10: δημιουργώντας τον άξονα τελικών καταστάσεων των σεναρίων.....	62
Εικόνα 11: απόδοση επιμέρους πολωτικών καταστάσεων στον άξονα τελικής κατάστασης σεναρίων .....	64
Εικόνα 12: Βασικά γεγονότα / συμβάντα και οι αιτιώδεις σχέσεις τους με την πάροδο του χρόνου.....	72
Εικόνα 13: Η ομάδα εργαστηρίου «ανάλυσης σεναρίων» στην ΕΥΣΣΑ .....	74
Εικόνα 14: Αξιολόγηση με σύντομες σημειώσεις "post-it" εργαστηρίου ανάλυσης σεναρίων.....	76
Διάγραμμα 1: Συστάδα Η Δυναμική των τεχνολογικών εξελίξεων .....	56
Διάγραμμα 2: Οι επιπτώσεις της δημοσιονομικής προσαρμογής .....	57
Διάγραμμα 3: Η κατεύθυνση του παραγωγικού μοντέλου.....	57
Διάγραμμα 4: Η κλιματική αλλαγή και η διαθεσιμότητα πόρων .....	58
Διάγραμμα 5: Οι συνέπειες της κοινωνικής κρίσης .....	58
Διάγραμμα 6: Οι γεωπολιτικές εξελίξεις.....	59
Διάγραμμα 7: Οι μεταβαλλόμενες σχέσεις κράτους - κοινωνίας.....	59
Διάγραμμα 8: άξονας προβλεψιμότητας/αντίκτυπου και ο χώρος κρίσιμων δυνάμεων	61
Διάγραμμα 9: διαμόρφωση άξονα τελικών καταστάσεων σεναρίου .....	63
Διάγραμμα 10: η ιστορική γραμμή των γεγονότων του σεναρίου Δ "Ο Μονομάχος" ...	69
Πίνακας 1: Οι κινητήριες δυνάμεις .....	50
Πίνακας 2: Συστάδες - Κινητήριες δυνάμεις – γεγονότα αυτών.....	53



## Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών

Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν- ΑΕγχΠ  
Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν - ΑΕΠ  
Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία -ΕΔΕΤ  
Ειδική Υπηρεσία Στρατηγικής, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης - ΕΥΣΣΑ  
Ελληνική Στατιστική Αρχή - ΕΛΣΤΑΤ  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο -ΕΚΤ  
Έρευνα και Ανάπτυξη - Ε & Α  
Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης – ΕΣΠΑ  
Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης - ΕΓΤΑΑ  
Ευρωπαϊκή Ένωση – ΕΕ  
Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο – ΕΚ  
Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης - ΕΤΠΑ  
Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας – ΕΤΘΑ  
Ηνωμένο Βασίλειο - ΗΒ  
Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής – ΗΠΑ  
Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών - ΙΟΒΕ  
Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις – ΜΜΕ  
Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης - ΟΟΣΑ  
Πολυτετές Δημοσιονομικό Πλαίσιο - ΠΔΠ  
Πολιτική Συνοχή – ΠΣ  
Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσεις - ΣΕΣ  
Ταμείο Συνοχής -ΤΑ  
Cohesion Policy -CP  
European Commission -EC  
European Parliament – ΕΡ  
Greenhouse Gases - GHG  
International Monetary Fund – IMF  
Nationally Determined Contributions - NDCs  
Social Technological Economic Ecological Political - STEEP

## Εισαγωγή

Ο κόσμος αλλάζει ραγδαία. Την ταχύτητα και την ένταση αυτής της αλλαγής μπορεί κάποιος να την αντιληφθεί μόνο αν υπολογίσει πώς πρόκειται να διαμορφωθεί στα επόμενα 10 με 15 χρόνια η ζωή μας, καθώς και το πόσο σχέση έχει η πραγματικότητά μας - το 2017 – με τον κόσμο πριν 10 με 15 χρόνια (Ross, 2017). Είναι πλέον αδύνατο να σχεδιαστεί αλλά και να πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε εργασία, κοινωνική διάδραση, εμπορικές και συναλλαγματικές σχέσεις καθώς και πλήθος άλλων αλληλεπιδράσεων μεταξύ ανθρώπων αλλά και του ανθρώπου με το περιβάλλον χωρίς τη χρήση Διαδικτύου, τα τεχνολογικά ψηφιακά εργαλεία (υπολογιστές, κινητά κ.α.) και εν γένει την ψηφιοποίηση που με τόσο δραστικό τρόπο άλλαξε τις ζωές εκατομμυρίων ατόμων ανά τον πλανήτη και την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη και δράση.

Την ίδια στιγμή ωστόσο, το κύμα καινοτομίας και παγκοσμιοποίησης των τελευταίων 15 με 20 ετών κατέστησε και συνεχίζει να καταστεί, ανθρώπους να επωφελούνται περισσότερο από τις νέες ευκαιρίες και άλλους που δεν ευνοήθηκαν ή/και περιθωριοποιήθηκαν σε μια ανισόρροπη μεγέθυνση & ανάπτυξη. Για παράδειγμα μια ομάδα «κερδισμένων», πάνω από 1 δισεκατομμύριο ανθρώπους, πέρασαν από τη φτώχεια στην μεσαία τάξη σε αναπτυσσόμενες χώρες (Ross, 2017, p. 12) ενώ μια ομάδα «χαμένων» θεωρούνται σε παγκόσμιο επίπεδο κυρίως όσοι ζούσαν στις λεγόμενες αναπτυγμένες χώρες του πλούσιου βιομηχανικού βορρά, όπως στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη, που με την απαξίωση των τεχνικών δεξιοτήτων τους, σε συνδυασμό με την οικονομική ύφεση, βρέθηκαν σε εργασιακή ανασφάλεια, έχασαν τις δουλειές τους και βίωσαν ή/και συνεχίζουν να ζουν, σε οικονομική ανέχεια. Υπάρχουν πλέον νέες δυνάμεις που αναδύονται στο παγκόσμιο πολιτικό και οικονομικό προσκήνιο, με πιο αναγνωρίσιμες την Κίνας (δεύτερη μεγαλύτερη οικονομία (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2016)), την Ινδία, την Ρωσία, την Βραζιλία αλλά και την Νότια Αφρική, οι οποίες αμφισβητούν το διεθνές status quo (Khana, 2008). Το κύριο συστατικό είναι ότι η παλιά βιομηχανική οικονομία μετασχηματίζεται ραγδαία μέσα από το τελευταίο κύμα καινοτομίας επηρεαζόμενη από τις μέγα-δυνάμεις: την ψηφιοποίηση, την αυτοματοποίηση, και την παγκοσμιοποίηση.

Έτσι, η κοινωνική συνοχή απειλείται σε πολλές κοινωνίες, οι οποίες βρίσκονται «σε πολιορκία» εξαιτίας της αυξανόμενης ανισότητας και της ανεπιθύμητης διατάραξης της καθημερινότητά τους, ιδιαίτερα δε για την μεσαία τάξη των ανεπτυγμένων οικονομιών

(Ross, 2017, p. 19). Τα σημάδια αναταραχής έχουν φτάσει ακόμη και στις δυτικές χώρες - με την ψήφο του Ηνωμένου Βασιλείου να εγκαταλείπει την Ευρωπαϊκή Ένωση, τη νίκη ενός επικοινωνιακά αντί-θεσμικού Προέδρου στις προεδρικές εκλογές των ΗΠΑ - αλλά και σε όλο τον κόσμο υπάρχουν ενδείξεις αυξανόμενης αντίδρασης σε θεσμούς του εγχώριου και του διεθνούς status quo (World Economic Forum, 2017, p. 6). Οι πιέσεις λοιπόν προς την κοινωνική, οικονομική και πολιτική συνοχή είναι ιδιαίτερα υψηλή πλέον και σε χώρες του λεγόμενου ανεπτυγμένου κόσμου. Η αστάθεια στις διεργασίες σε όλα τα επίπεδα αυξάνεται ασύμμετρα και το μέλλον διαφαίνεται ιδιαίτερα σύνθετο και αβέβαιο.

Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι George Wright και George Cairns: «*Η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2007/2008 και τα επακόλουθά της είναι σαφή στοιχεία του τι μπορεί να συμβεί όταν το μέλλον θεωρείται ως συνέχεια ενός φαινομενικά ροζ παρόντος*» (Wright & Cairns, 2011). Το σοκ της οικονομικής κρίσης και οι επιπτώσεις της όχι μόνο σε οικονομικό αλλά και σε κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο, δημιούργησαν έντονη αμφισβήτηση στην προσέγγιση “business as usual”. Βεβαίως, πολλοί οργανισμοί ακολουθούν σχεδιασμό απλής διαχείρισης, επιτρέποντας στο σχεδιασμό τους να αποκτήσει χαρακτηριστικά ρουτίνας καθοδηγώντας μέσα σε αυτό το πλαίσιο κάθε σκέψη και δράση του οργανισμού. Όμως, όπως υποστηρίζουν πολλοί αναλυτές στρατηγικής σκέψης, αν θέλουν να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα οι οργανισμοί πρέπει να διατηρήσουν ή να βελτιώσουν την ευθυγράμμιση τους με τον εξωτερικό κόσμο (Wright & Cairns, 2011, p. 20).

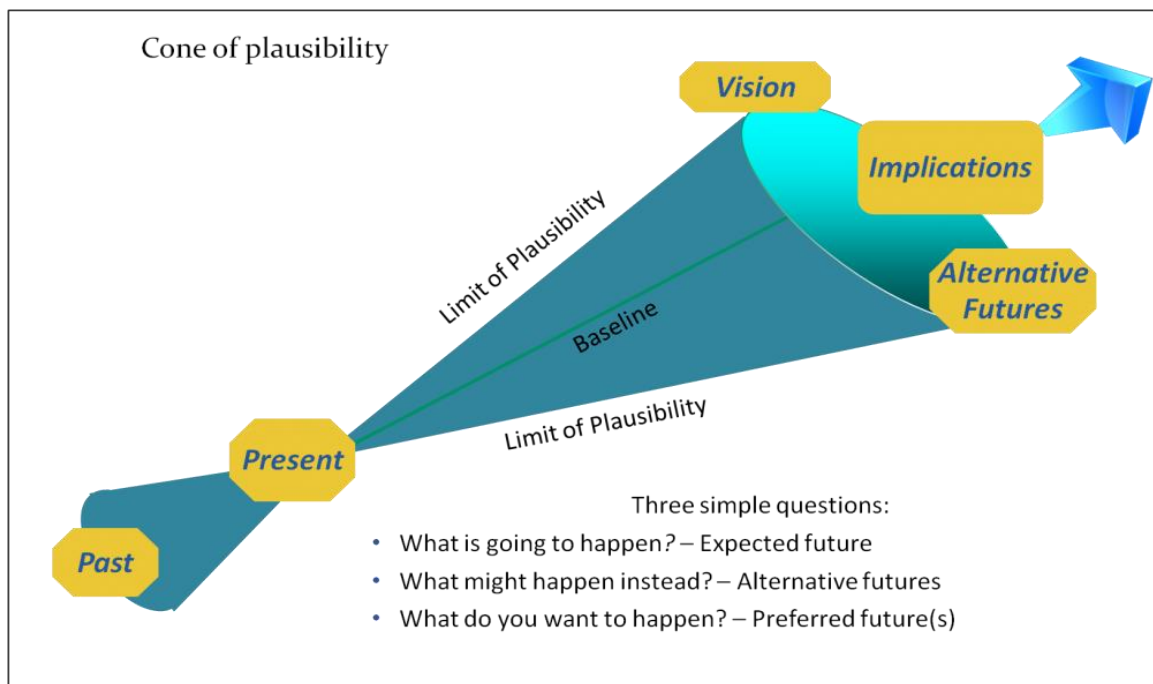
Διαπιστώνεται, πλέον η ανάγκη στα άτομα και τους οργανισμούς - ιδιωτικούς, δημόσιους, κυβερνητικούς και μη κυβερνητικούς – να βασίζονται και να ενημερώνονται σε μια προσπάθεια ανίχνευσης του μέλλοντος που θα τους ενισχύει στο να προετοιμάζονται καλύτερα για το μέλλον, ενώ παράλληλα να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις στο συνεχές παρόν. Ένας από τους πλέον διαδεδομένους και επιστημονικά αποδεκτούς τρόπους ανίχνευσης και κατανόησης του μέλλοντος είναι ο σχεδιασμός σεναρίων. Με την δημιουργία σεναρίων και την ιστόρηση πιθανών διαφορετικών εξελίξεων του μέλλοντος, οι οργανισμοί μαθαίνουν πώς να υπερβαίνουν τις γνωστικές προκαταλήψεις και αδυναμίες κατά τη λήψη αποφάσεων όπως την υπερ-εμπιστοσύνη (overconfidence) και την στενή ή μονοδιάστατη αντίληψη του μέλλοντος (tunnel vision), χαράσσοντας στρατηγικές που αντέχουν στις διαβλεπόμενες εξελίξεις των σεναρίων (Schoemaker, 1995).

Από την αρχαιότερη καταγραφή του χρόνου οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για το μέλλον και έχουν χρησιμοποιήσει σενάρια για την εξέταση της κοινωνίας, συνήθως σε ουτοπίες ή δυστοπίες, και μπορούν να αναχθούν στη συγγραφή φιλοσόφων όπως ο Πλάτωνας και ο Σένεκας. Τα σενάρια είναι υποθετικές ακολουθίες εκδηλώσεων που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό την εστίαση της προσοχής στις αιτιώδεις διαδικασίες και στα σημεία λήψης αποφάσεων. Απαντούν σε δύο ερωτήματα:

- πώς μπορεί να προκύψει μια υποθετική κατάσταση βήμα προς βήμα;
- ποιες εναλλακτικές λύσεις υπάρχουν για κάθε φορέα, σε κάθε βήμα, για την πρόληψη, την εκτροπή ή τη διευκόλυνση της διαδικασίας;

(Kahn & Wiener, 1967)

Εικόνα 1: Τα σενάρια, ως διαφορετικές πιθανές εκβάσεις του μέλλοντος όχι ως απλές εκδοχές του ίδιου μέλλοντος



Πηγή: Foresight Alliance<sup>1</sup>

Υπερεθνικοί σχηματισμοί όπως η ΕΕ χρησιμοποιούν πλέον τα σενάρια για να ξεκινήσουν και να τροφοδοτήσουν τη δημόσια συζήτηση εντός της ΕΕ για το μέλλον της, όπως η Λευκή Βίβλος που εξέδωσε η Επιτροπή το 2017 αποτελεί μια τέτοια προσπάθεια (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017). Παράλληλα, διερευνάται και καταγράφεται το μέλλον των επί μέρους των σημαντικών ευρωπαϊκών στρατηγικών όπως η «Πολιτική Συνοχή (ΠΣ)»

<sup>1</sup> [http://www.foresightalliance.com/wp-content/uploads/2010/12/Cone\\_of\\_plausibility1-1024x616.png](http://www.foresightalliance.com/wp-content/uploads/2010/12/Cone_of_plausibility1-1024x616.png)

και το «Πολυετές Δημοσιονομικό Πλαίσιο (ΠΔΠ)», μετά το 2020<sup>2</sup>. Κοινό σε όλα τα κείμενα σχετικά με το πώς μπορεί το μέλλον να επηρεάσει τις στρατηγικές της ΕΕ είναι μια εκδοχή της μεθοδολογίας «Σχεδιασμός Σεναρίων» (scenario planning).

Σε αυτό το πλαίσιο, η Ελλάδα ως Κράτος Μέλος της ΕΕ, θα κληθεί σύντομα να ξεκινήσει τη διαδικασία χάραξης των στρατηγικών της αποφάσεων και επιλογών σε σχέση με το μέλλον της και σε σχέση με τις παραπάνω στρατηγικές όπως αυτές αναθεωρούνται μέσα από το διάλογο, τις διαπραγματεύσεις, τις επιλογές του εκλογικού σώματος των Κρατών μελών, τον δημοκρατικό προγραμματισμό κ.ο.κ. Για να γίνει αυτό από το ίδιο το κράτος κινητοποιούνται πολλές δυνάμεις, θεσμικοί (κοινωνικοί και οικονομικοί) φορείς μέσω πολλαπλών εργαλείων και καναλιών π.χ. αναπτυξιακών συνεδρίων, εγκυκλίων για την κατάρτιση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων της προγραμματικής περιόδου 2020-2027. Το Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης και η Ειδική Υπηρεσία Στρατηγικής, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης (ΕΥΣΣΑ) εξέφρασε την επιθυμία να συμμετέχει πρώτη αυτή, στη δημιουργία σεναρίων για το μέλλον της χώρας έως το 2033 προκειμένου να κατανοήσει τη διαδικασία παραγωγής σεναρίων για το μακρινό μέλλον, να δημιουργήσει ένα μαθησιακό, οργανωσιακό πλαίσιο σύνθεσης των αναλύσεων που πραγματοποιεί η υπηρεσία και να αξιοποιήσει το αποτέλεσμα από τη συμμετοχή των στελεχών της, στην πιο τεκμηριωμένη θέση για τις στρατηγικές επιλογές της Ελλάδας κατά την συνδιαμόρφωση των Ευρωπαϊκών πολιτικών.

Η επιλογή από την Ειδική Υπηρεσία Στρατηγικής, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης (ΕΥΣΣΑ) να βιώσει την μεθοδολογία σχεδιασμού σεναρίων στο παραπάνω πλαίσιο θέτει ισχυρές βάσεις σε οργανωσιακό επίπεδο για την εφαρμογή του σχεδιασμού σεναρίων ως ένα εργαλείο που δύναται να συνδράμει στη διαμόρφωση Ελληνικών στρατηγικών επιλογών, συνάμα δε, αποτελεί διοικητική καινοτομία, χωρίς γνωστό προηγούμενο σε ανάλογο επίπεδο διοίκησης, είναι εξαιρετικά επίκαιρο στη χρήση του και αποτελεί μέθοδο ενεργούς, συμμετοχικής παρέμβασης (participatory action learning) στον τρόπο που ένας οργανισμός μαθαίνει (για το μέλλον) προκειμένου να χαράσσει πιο ανθεκτικές, προσαρμοσμένες και δυναμικές στρατηγικές επιλογές στο πλαίσιο, ανάλογων Ευρωπαϊκών πολιτικών. Χαρακτηριστικό πεδίο εξειδικευμένης εφαρμογής της μεθοδολογίας, είναι η αναπτυξιακή πολιτική, όπου οι υπηρεσίες της χώρας θα

---

<sup>2</sup> το 2020 είναι το έτος κατάληξης της κεντρικής ευρωπαϊκής στρατηγικής «Ευρώπη 2020» αλλά και τέλος της προγραμματικής περιόδου των ευρωπαϊκών διαρθρωτικών και επενδυτικών προγραμμάτων (ESIF 2014-2020)

εισηγηθούν και θα διαμορφώσουν τις αποφάσεις για την επόμενη προγραμματική περίοδο (2020-2027) σε ευρωπαϊκό επίπεδο αλλά και να συμβάλλουν στον σχετικό προβληματισμό για το μέλλον της Πολιτικής Συνοχής της ΕΕ.

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να χαρτογραφήσει την εμπειρία εφαρμογής της μεθοδολογίας «Σχεδιασμός και ανάλυση σεναρίων» για το μέλλον της Ελλάδας, όπως αυτή έλαβε χώρα μέσα από ένα βιωματικό, συμμετοχικό εργαστήριο στο Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης και να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για το περιεχόμενο των σεναρίων που θα επηρεάσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό όσο και για τον τρόπο στρατηγικής σκέψης της αρμόδιας υπηρεσίας του Υπουργείου στο δρόμο προς τη διαμόρφωση των στρατηγικών επιλογών της Ελλάδας, στο πλαίσιο ιδιαίτερα της συν-διαμόρφωσης της πολιτικής συνοχής της ΕΕ στην περίοδο μετά το 2020.

Η εργασία διαρθρώνεται ως εξής:

Το **1<sup>ο</sup> κεφάλαιο** πραγματεύεται την Πολιτική Συνοχής της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το πώς επηρεάζει την ευρωπαϊκή και ελληνική αναπτυξιακή προοπτική, καθώς και το πώς και κατά πόσο τα σενάρια για το μέλλον συνδράμουν ενεργά στη διαμόρφωση στρατηγικών επιλογών

Στο **2<sup>ο</sup> κεφάλαιο**, αναπτύσσεται η σκοπιμότητα και χρηστικότητα του εργαλείου «Σχεδιασμός σεναρίων» ως μέθοδος ανίχνευσης τάσεων και αβεβαιοτήτων για το μέλλον καθώς και η μεθοδολογική του εφαρμογή.

Στο **κεφάλαιο 3**, περιγράφεται το αποτέλεσμα από την πραγματική εφαρμογή του μεθοδολογικού εργαλείου «Σχεδιασμός σεναρίων» μέσω βιωματικού - συμμετοχικού εργαστηρίου με στελέχη της αρμόδιας μονάδας, που οργανώθηκε στις 19.10.2017 στην Ειδική Υπηρεσία Στρατηγικής, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης (ΕΥΣΣΑ) του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης (βήματα της διαδικασίας, 4 σενάρια, ανάπτυξη ιστορίας για το επιλεγμένο σενάριο).

Τέλος στο **4<sup>ο</sup> κεφάλαιο**, αναλύεται το τι σημαίνει για τον οργανισμό και τις στρατηγικές επιλογές στο πλαίσιο της Πολιτικής Συνοχής (και των συναφών στρατηγικών) (implications), το μέλλον της Ελλάδας να εξελιχθεί με βάσει το επιλεγμένο σενάριο και καταγράφονται χρήσιμα συμπεράσματα από την εμπειρία εφαρμογής της μεθοδολογίας και αναδεικνύονται παραδοχές και προϋποθέσεις για την εξάπλωση και συστηματική

αξιοποίηση της, από οργανισμούς που είναι επιφορτισμένοι να χαράσσουν στρατηγικές σε διάφορους τομείς της οικονομίας και κοινωνίας.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> - Το μέλλον της Ευρώπης και της Ελλάδας μετά την «Ευρώπη 2020» : η διαμόρφωση της Πολιτικής Συνοχής και η στρατηγική της Ελλάδας

Παρακάτω αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο η στρατηγική για την Ευρώπη 2020 και οι αντίστοιχες στρατηγικές επιλογές των κρατών μελών ενσωματώνονται και καθορίζονται από την Πολιτική Συνοχής, όπως αυτή διαμορφώνεται στο πλαίσιο του Μακροπρόθεσμου Δημοσιονομικού Πλαισίου. Σημαντική διάσταση αποτελεί το πώς χαράσσονται οι στρατηγικές επιλογές και πώς αυτές αναθεωρούνται με βάση τις μελλοντικές εξελίξεις και τάσεις του περιβάλλοντος σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

### 1.1 Η σχέση της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» και της Πολιτικής Συνοχής της ΕΕ

Η στρατηγική «Ευρώπη 2020», εγκρίθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στις 17 Ιουνίου 2010 και αποτελεί την ατζέντα της ΕΕ για την ανάπτυξη και την απασχόληση για την τρέχουσα δεκαετία (European Commission, 2017). Εστιάζει στην έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη ως έναν τρόπο να ξεπεραστούν οι διαρθρωτικές αδυναμίες της ευρωπαϊκής οικονομίας, να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητά της και να υποστηριχθεί μια βιώσιμη κοινωνική οικονομία της αγοράς. Μέσω αυτής της στρατηγικής έχουν τεθεί πέντε πρωταρχικοί στόχοι, οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν στην ΕΕ έως τα τέλη του 2020, στους τομείς: απασχόληση, την έρευνα και ανάπτυξη, το κλίμα / ενέργεια, την εκπαίδευση, την κοινωνική ένταξη και τη μείωση της φτώχειας. Πιο συγκεκριμένα οι στόχοι έχουν ως εξής:

- (i) Εργασία
  - Το 75% των ατόμων ηλικίας 20-64 ετών να εργάζεται
- (ii) Έρευνα και ανάπτυξη (E & A)
  - το 3% του ΑΕγχΠ της ΕΕ να επενδυθεί στην E & A
- (iii) Κλιματική αλλαγή και ενέργεια
  - Οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου να είναι 20% χαμηλότερες από τα επίπεδα του 1990
  - Το 20% της ενέργειας να προέρχεται από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας
  - Την αύξηση της ενεργειακής απόδοσης κατά 20%
- (iv) Εκπαίδευση



- Το ποσοστό των ατόμων που εγκαταλείπουν πρόωρα το σχολείο να πέσει κάτω του 10%
  - Τουλάχιστον το 40% των ατόμων ηλικίας 30-34 ετών να έχουν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση
- (v) Φτώχεια και κοινωνικός αποκλεισμός
- Τουλάχιστον 20 εκατομμύρια λιγότεροι άνθρωποι να βρίσκονται - ή να διατρέχουν τον κίνδυνο φτώχειας - / κοινωνικού αποκλεισμού

Η πρόοδος προς την επίτευξη των στόχων της κυρίαρχης στρατηγικής «Ευρώπη 2020» παρακολουθείται μέσω του λεγόμενου «ευρωπαϊκού εξαμήνου», καθ' όλη τη διάρκεια του ετήσιου κύκλου οικονομικού και δημοσιονομικού συντονισμού της ΕΕ, συνδέοντας με αυτόν τον τρόπο την αναπτυξιακή στρατηγική με την δημοσιονομική πολιτική της ΕΕ (European Commission, 2016). Το ευρωπαϊκό εξάμηνο τέθηκε σε εφαρμογή το 2010, εκδηλώνοντας εξ αρχής τις προθέσεις των εμπνευστών της στρατηγικής για συντονισμό της δημοσιονομικής και αναπτυξιακής πολιτικής προς την επίτευξη των κοινών στόχων.

Σε εθνικό επίπεδο τα κράτη - μέλη δεσμεύτηκαν να επιτύχουν τους στόχους της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» και να τα μεταφράσουν σε εθνικούς στόχους . Τα εθνικά προγράμματα μεταρρυθμίσεων που εκδίδονται κάθε χρόνο τον Απρίλιο στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου, παρουσιάζουν την σχετική τους πρόοδο και περιγράφουν τα εθνικά μέτρα (European Commission, 2016). Επιπλέον, η Eurostat παρακολουθεί την πρόοδο της ΕΕ και του εθνικού επιπέδου στον πίνακα αποτελεσμάτων των δεικτών της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» (Eurostat, 2017).

Τον Μάρτιο του 2014, η Επιτροπή δημοσίευσε ανακοίνωση σχετικά με την αποτίμηση της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» (European Commission, 2014), η οποία περιλαμβάνει μια επισκόπηση της προόδου όσον αφορά τους στόχους για το 2020. Ακολούθησε η δημόσια διαβούλευση σχετικά με τη στρατηγική, η οποία διεξήχθη από τον Μάιο έως τον Οκτώβριο του 2014 και τα αποτελέσματά της δημοσιεύθηκαν σε ανακοίνωση τον Μάρτιο του 2015 (European Commission, 2015). Οι ενδιαφερόμενοι σημείωσαν ότι *«ενώ η στρατηγική παρέμεινε σχετική και σχετιζόμενη (relevant) και οι εμβληματικές πρωτοβουλίες είχαν εξυπηρετήσει το σκοπό τους - παρά τις αρνητικές επιπτώσεις της οικονομικής και χρηματοπιστωτικής κρίσης - η προβλεψιμότητα του αναμενόμενου αντίκτυπου παρέμεινε αδύναμη και υπήρχε περιθώριο βελτίωσης της απόδοσης εκτέλεσης της στρατηγικής»* (European Commission, 2015). Τα αποτελέσματα της διαβούλευσης

ελήφθησαν υπόψη κατά την εξέταση του τρόπου με τον οποίο πρέπει να προωθηθεί η στρατηγική «Ευρώπη 2020». Η Επιτροπή δεν πρότεινε αλλαγές στους στόχους της στρατηγικής «Ευρώπη 2020». Ωστόσο, ο προβληματισμός για την Ευρώπη 2020 θα χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της εφαρμογής και της παρακολούθησης στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου (European Commission, 2015). Θα συμβάλει επίσης στην προετοιμασία της νέας μακροπρόθεσμης στρατηγικής μετά το 2020 (European Commission, 2017).

Επίσης, τον Μάρτιο του 2015, η Επιτροπή πρότεινε ένα νέο σύνολο ολοκληρωμένων κατευθυντήριων γραμμών για τη στήριξη της στρατηγικής «Ευρώπη 2020». Αυτές οι «ολοκληρωμένες κατευθυντήριες γραμμές της στρατηγικής Ευρώπη 2020» αποτελούνται από δύο μέρη - γενικές κατευθυντήριες γραμμές για τις οικονομικές πολιτικές των κρατών μελών και της Ένωσης και κατευθυντήριες γραμμές για τις πολιτικές απασχόλησης των κρατών μελών (European Commission, 2017). Οι κατευθυντήριες γραμμές εγκρίθηκαν από το Συμβούλιο τον Ιούλιο του 2015 και τον Οκτώβριο του 2015 (EP Legislative Observatory, 2015), αντιστοίχως, αντικαθιστώντας τις ολοκληρωμένες κατευθυντήριες γραμμές του 2010 (για τις οικονομικές πολιτικές και τις πολιτικές απασχόλησης).

Τον Οκτώβριο του 2015, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (ΕΚ) εξέδωσε ψήφισμα σχετικά με την πολιτική συνοχής και την αναθεώρηση της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» (EP Legislative Observatory, 2015). Στο ψήφισμα προτάθηκε κατά την αναθεώρηση να ληφθεί υπόψη η άνιση και ανεπαρκής πρόοδος, ιδίως όσον αφορά την ανεργία, την έρευνα και την ανάπτυξη, τη φτώχεια και τον κοινωνικό αποκλεισμό. Ζητήθηκε επίσης η ενίσχυση της συνυπευθυνότητας της στρατηγικής μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διακυβέρνησης και των σχετικών ενδιαφερομένων, καθώς και τη βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων στον τομέα της εφαρμογής και της αξιολόγησης. Υπογραμμίστηκε ο ρόλος της Πολιτικής Συνοχής ως επενδυτικού εργαλείου που υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» και ζητήθηκε η ενίσχυση της εδαφικής διάστασης της στρατηγικής στο πλαίσιο αυτό (EP Legislative Observatory, 2015). Τονίστηκε επίσης, η ανάγκη να διασφαλιστεί η συνοχή και οι συνέργειες με άλλα μέσα της ΕΕ και να αντιμετωπιστεί κατά την επανεξέταση το ζήτημα του συντονισμού διαφόρων μέσων πολιτικής προκειμένου να αξιοποιηθούν αποτελεσματικότερα οι διαθέσιμοι πόροι. Τέλος, υπογραμμίστηκε ότι η επανεξέταση πρέπει να «στοχεύει στην εξισορρόπηση μεταξύ οικονομικών, δημοσιονομικών και

οικονομικών μέτρων αφενός και κοινωνικών, εκπαιδευτικών, περιβαλλοντικών και ισότιμων (ιδίως των θεμάτων ισότητας των φύλων) αφετέρου» (EP Legislative Observatory, 2015).

Στις 28 Οκτωβρίου 2015 το ΕΚ διεξήγαγε συζήτηση με θέμα «Προοπτικές και αναθεώρηση της στρατηγικής ΕΕ 2020». Τα ζητήματα που τέθηκαν στη συζήτηση περιλάμβαναν μετρήσιμους στόχους, την καίρια σημασία της έρευνας και της καινοτομίας, τη βελτίωση της οικειοποίησης της στρατηγικής επί τόπου, την **αναπροσαρμογή της στρατηγικής υπό τις τρέχουσες προκλήσεις** και τον καλύτερο συντονισμό με τον κύκλο του ευρωπαϊκού εξαμήνου. Όσον αφορά τις νέες ολοκληρωμένες κατευθυντήριες γραμμές, σε νέο ψήφισμά του ΕΚ το 2016 (European Parliament, 2016) που αφορά τον συντονισμό των ευρωπαϊκών οικονομικών πολιτικών – ευρωπαϊκό εξάμηνο και Ευρώπη 2020 - το ΕΚ χαιρέτισε τις ανανεωμένες κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου καθώς και ζήτησε να ενισχυθεί περαιτέρω ο ρόλος της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» στην καθοδήγηση του ευρωπαϊκού εξαμήνου.

Συμπερασματικά, οι πολιτικές διεργασίες των βασικών θεσμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αφενός συγκλίνουν στον συντονισμό των καίριων οικονομικών πολιτικών που εφαρμόζονται εντός της Ένωσης, με στόχο την ενιαία οικονομική πολιτική. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της υιοθέτησης του ευρωπαϊκού εξαμήνου ως δημοσιονομικό εργαλείο που περιλαμβάνει και **τους στόχους της στρατηγικής «Ευρώπη 2020», αλλά και την υιοθέτηση της Πολιτικής Συνοχής ως τον επενδυτικό βραχίονα επίτευξης των αναπτυξιακών επιλογών της εν λόγω στρατηγικής**. Παράλληλα, τα κράτη – μέλη οφείλουν να ευθυγραμμίζουν τις εθνικές αναπτυξιακές τους επιλογές μέσω της εφαρμογής της Πολιτικής Συνοχής αλλά και ακολουθώντας τους κανόνες του ευρωπαϊκού εξαμήνου συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην επίτευξη της στρατηγικής «Ευρώπη 2020». Αφετέρου, σε εξέλιξη βρίσκεται προβληματισμός για το μέλλον της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» σε μια μεταβαλλόμενη πραγματικότητα, που συνεκτιμάται και ενσωματώνεται στο πλαίσιο της διαρκής παρακολούθησης

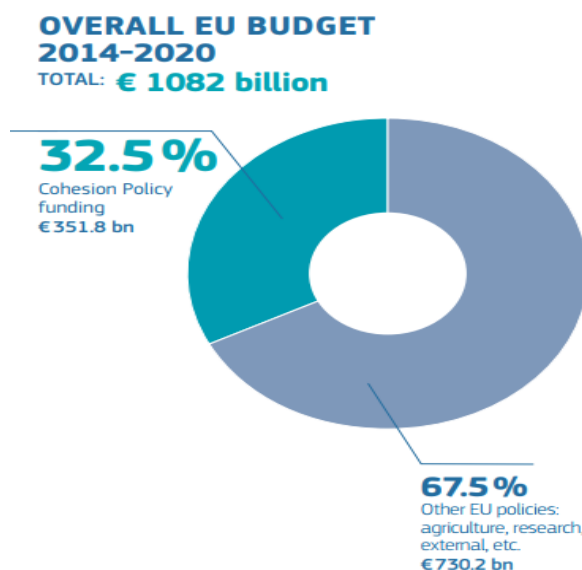
## 1.2 Η Πολιτική Συνοχής της ΕΕ ενσωματώνει τις στρατηγικές επιλογές του μέλλοντος των Κρατών Μελών, την ίδια στιγμή που τις καθορίζει

Σκοπός της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής – όπως ορίζεται στην Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη του 1986 (Συνθήκη της ΕΕ) - είναι η «μείωση του χάσματος μεταξύ των διαφόρων περιοχών και η μείωση της καθυστέρησης των πλέον μειονεκτικών περιοχών» (EUROPA, 2010). Στην πιο πρόσφατη συνθήκη της ΕΕ, Συνθήκη της Λισαβόνας, προστίθεται μία ακόμα πτυχή στη έννοια της συνοχής, αναφερόμενη ως «οικονομική, κοινωνική και εδαφική συνοχή», δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση «στις αγροτικές περιοχές, τις ζώνες που συντελείται βιομηχανική μετάβαση και τις περιοχές που πλήττονται από σοβαρά και μόνιμα φυσικά ή δημογραφικά προβλήματα, όπως οι υπερβόρειες περιοχές που είναι ιδιαίτερα αραιοκατοικημένες και οι νησιωτικές, διασυνοριακές και ορεινές περιοχές» (Eurostep - ΕΕΡΑ, 2008). Υπό αυτό το σκεπτικό, η πολιτική συνοχής οφείλει, να προωθεί μια πιο ισορροπημένη και βιώσιμη «χωρική ανάπτυξη» που συνιστά μια έννοια ευρύτερη από αυτήν της περιφερειακής πολιτικής.

Σχετικά με την προγραμματική περίοδο 2014-2020 διατέθηκαν 351,8 δισεκατομμύρια ευρώ για την Πολιτική Συνοχής στα 28 Κράτη-Μέλη της ΕΕ, ποσό που αντιστοιχεί περίπου στο ένα τρίτο του προϋπολογισμού της ΕΕ (Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης, 2015). Ύστερα από διαπραγματεύσεις η κατανομή των κονδυλίων έγινε ως εξής:

- 182,2 δισεκατομμύρια ευρώ διατέθηκαν για τις λιγότερο ανεπτυγμένες περιφέρειες, οι οποίες έχουν ΑΕΠ κάτω από το 75% του μέσου όρου της ΕΕ-27 (εκ των οποίων 6,8 δις ευρώ κατανεμήθηκαν σε αντίστοιχες ελληνικές περιφέρειες).
- 35 δισεκατομμύρια ευρώ κατανεμήθηκαν σε περιφέρειες μετάβασης, που έχουν ΑΕΠ μεταξύ 75% και 90% του μέσου όρου της ΕΕ (εκ των οποίων 2,6 δις ευρώ κατανεμήθηκαν σε αντίστοιχες ελληνικές περιφέρειες) και
- 54 δισεκατομμύρια ευρώ διατέθηκαν σε πιο ανεπτυγμένες περιφέρειες, που έχουν ΑΕΠ πάνω από το 90% του μέσου όρου της ΕΕ (εκ των οποίων 2,5 δις ευρώ κατανεμήθηκαν σε αντίστοιχες ελληνικές περιφέρειες).

Εικόνα 2: προϋπολογισμός Ευρωπαϊκής Ένωσης



Πηγή: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/basic/basic\\_2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_en.pdf)

Επιπλέον, τέθηκαν 11 θεματικοί στόχοι σύμφωνα με τον Κανονισμό Κοινών Διατάξεων (Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, 2013), οι οποίοι υποστηρίζονται από τα ΕΔΕΤ<sup>3</sup>. Αυτοί είναι οι εξής:

1. Ενίσχυση της Έρευνας, της Τεχνολογικής Ανάπτυξης και της Καινοτομίας
2. Βελτίωση της πρόσβασης, της χρήσης και της ποιότητας των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνιών
3. Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και του γεωργικού τομέα (για το ΕΓΤΑΑ<sup>4</sup>) και του τομέα της αλιείας και της υδατοκαλλιέργειας (για το ΕΤΘΑ<sup>5</sup>)
4. Υποστήριξη της μετάβασης προς μια οικονομία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα σε όλους τους τομείς
5. Προώθηση της προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή, της πρόληψης και της διαχείρισης κινδύνων

<sup>3</sup> Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία

<sup>4</sup> Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης

<sup>5</sup> Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας

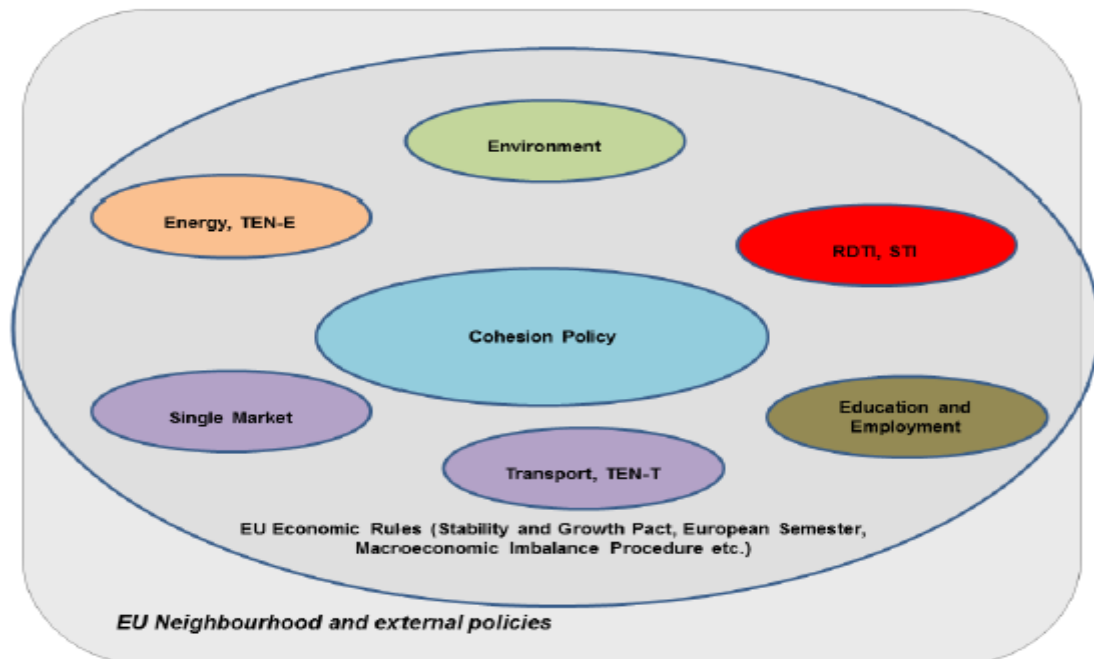
6. Διατήρηση και προστασία του περιβάλλοντος και προώθηση της αποδοτικότητας των πόρων
7. Προώθηση των βιώσιμων μεταφορών και άρση των εμποδίων σε βασικές υποδομές δικτύων
8. Προώθηση της βιώσιμης και ποιοτικής απασχόλησης και υποστήριξη της κινητικότητας των εργαζομένων
9. Προώθηση της κοινωνικής ένταξης και της καταπολέμησης της φτώχειας και των διακρίσεων
10. Επένδυση στην εκπαίδευση, την κατάρτιση και την επαγγελματική κατάρτιση για την απόκτηση δεξιοτήτων και τη δια βίου μάθηση
11. Ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας των δημόσιων αρχών και των ενδιαφερόμενων φορέων και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης.

Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα των Κρατών Μελών αποτελούν συν-δεσμευτικά κείμενα στα οποία οι εθνικές και περιφερειακές αρχές διευκρινίζουν πώς σκοπεύουν να κατανεύμουν τα διαθέσιμα κονδύλια στους παραπάνω 11 Θεματικούς Στόχους. Οι εθνικές στρατηγικές επίτευξης στο παραπάνω πλαίσιο καθορίζονται στα λεγόμενα Σύμφωνα Εταιρικής Σχέσεις (ΣΕΣ). Για την Ελλάδα, το Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης – ΕΣΠΑ 2014-2020 (Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης, 2015) αποτελεί το κείμενο έκφρασης των στρατηγικών επενδυτικών επιλογών της χώρας στο πλαίσιο της Πολιτικής Συνοχής της ΕΕ.

Ακολουθώντας και τις αρχές της έκθεσης Barca (2009), η ΠΣ υιοθετεί την προσέγγιση της προσθετικότητας, δηλαδή να συμπληρώνει και όχι να υποκαθιστά την αντίστοιχη δημόσια δαπάνη επένδυσης στα κράτη – μέλη (European Committee of the Regions, 2015, p. 8). Σε αντίθεση με την προγραμματική περίοδο 2007-2013, η ΠΣ ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική «Ευρώπη 2020» (μέσω του προσανατολισμού προς 11 θεματικούς στόχους που απορρέουν από την εν λόγω στρατηγική) και το ευρωπαϊκό εξάμηνο (λαμβάνοντας υπόψη τον Κανονισμό κοινών διατάξεων και το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων). Επιπρόσθετα, η ΠΣ δεν είναι αυτόνομη, αλλά διαθέτει εργαλεία που βασίζονται σε μια τομεακή πολιτική που παρέχεται μέσω μιας προσέγγισης «βάσει περιοχής» (πχ με τη Στρατηγική Έρευνας και Τεχνολογίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση RIS3).

Ως εκ τούτου, η ΠΣ κατέχει κεντρική θέση στον πολιτικό σχεδιασμό και στρατηγική της ΕΕ. Αυτό συμβαίνει για διάφορους λόγους, αλλά κυρίως λόγω του ειδικού δημοσιονομικού της βάρους (περίπου 32,5% του προϋπολογισμού της ΕΕ για μια ενιαία πολιτική), την ευρεία θεματική της κάλυψη (των 11 θεματικών στόχων) και τον χωρικό προσανατολισμό της.

Εικόνα 3: Η Πολιτική Συνοχής στο Σύστημα Πολιτικών της ΕΕ



Πηγή: (European Committee of the Regions, 2015)

### 1.3 Το μέλλον της Πολιτικής Συνοχής και οι αβεβαιότητες του μέλλοντος

Η μεγάλη σημασία της Πολιτικής Συνοχής για την οικονομική, κοινωνική και πολιτική συνοχή της ΕΕ η οποία την τοποθετεί στο επίκεντρο των πολιτικών επιλογών της, έχει ήδη ξεκινήσει τη συζήτηση εντός της Ένωσης για το πώς η ΠΣ θα διαμορφωθεί στο μέλλον. Μάλιστα, η συζήτηση για το μέλλον της ΠΣ μετά το 2020 ξεκίνησε από την ίδια την Επίτροπο για θέματα Περιφερειακής Πολιτικής, Corina Creţu τον Αύγουστο του 2015 (Bachtler, et al., 2016). Κύριες ανησυχίες για το μέλλον αφορούν την (όλο και περισσότερο) πολυδιάσπαση της πολιτικής για την επίτευξη άλλων στόχων της ΕΕ (Ευρώπη 2020, οικονομική διακυβέρνηση), για το ότι δεν υπάρχει επαρκής ευελιξία προσαρμογής της πολιτικής στις εθνικές, περιφερειακές και τοπικές αναπτυξιακές ανάγκες, προκλήσεις και προτεραιότητες πολιτικής, αλλά και για το ύψος του διαθέσιμου προϋπολογισμού (Bachtler, et al., 2016).

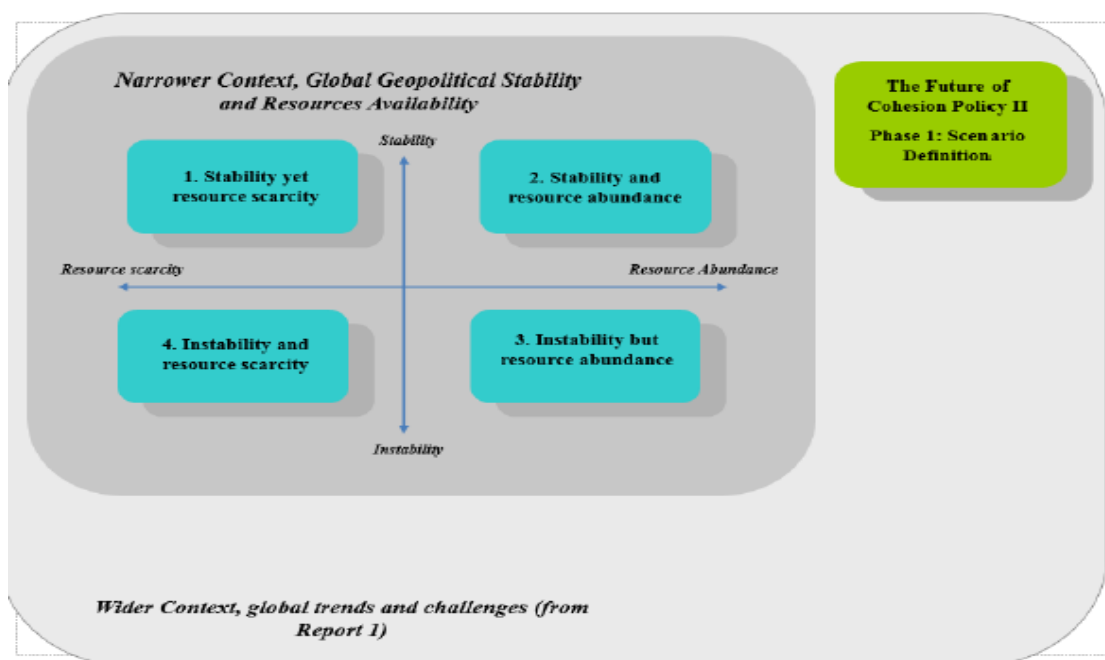
Μέσα σε αυτό το πλαίσιο εξερεύνησης του μέλλοντος η Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε σχετική της έκθεση με τίτλο «The Future of Cohesion Policy, Report II» σημειώνει χαρακτηριστικά: *«Στο πλαίσιο του μέλλοντος της ΠΣ, οι προβλέψεις έχουν περιορισμένη αξία, λόγω του μεγάλου αριθμού παρεμβαλλόμενων παραγόντων και των επακόλουθων αβεβαιοτήτων τους. Πολλές εσωτερικές και εξωτερικές μείζονες προκλήσεις που σχετίζονται με την οικονομία απαιτούν πολιτικές απαντήσεις. Η απασχόληση και τα διαρκή φαινόμενα κρίσης σε μεγάλα τμήματα της ευρωπαϊκής γειτονιάς συνδυάζονται με μεγάλη αβεβαιότητα. Η επίπτωση μεγάλων μεταναστευτικών ροών αποκάλυψε τις δυσκολίες καθορισμού των πολιτικών απαντήσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο.»* (European Committee of the Regions, 2015, p. 82).

Η παραπάνω δήλωση της Επιτροπής δείχνει την **αβεβαιότητα πρόβλεψης ενός συγκεκριμένου μέλλοντος όπου μπορεί να τοποθετηθεί η μελλοντική Πολιτική Συνοχής**. Ως εκ τούτου η Επιτροπή επιλέγει να προβληματιστεί για αυτές τις αβεβαιότητες και το πώς θα μπορούσαν να επηρεάσουν την Πολιτική Συνοχής, διατηρώντας παράλληλα μια σχέση με το παρόν και τον ρεαλισμό μέσω της μεθοδολογίας των σεναρίων (European Committee of the Regions, 2015, p. 70). Όπως περιγράφεται: *«Ένα σενάριο είναι η παρουσίαση μιας πιθανής μελλοντικής κατάστασης σε αφηγηματική μορφή, περιγράφοντας τους παράγοντες που την επηρεάζουν, τις αιτιώδεις σχέσεις και τα πιθανά αποτελέσματα του»* (European Committee of the Regions, 2015, p. 82). Μέσω της εφαρμογής της μεθοδολογίας των σεναρίων περιγράφονται διάφοροι παράγοντες, οι αιτιώδεις σχέσεις και τα πιθανά αποτελέσματα διαφορετικών μελλοντικών καταστάσεων. Η εφαρμογή του εργαλείου από την Επιτροπή παρήγαγε τα εξής τέσσερα (4) **οριοθετημένα (normative)** σενάρια (European Committee of the Regions, 2015) :

1. «Σταθερότητα και αφθονία πόρων»
2. «Σταθερότητα και ανεπάρκεια πόρων»,
3. «Αστάθεια, αλλά αφθονία πόρων»,
4. «Αστάθεια και έλλειψη πόρων».



Εικόνα 4: Πίνακας Σεναρίων Ευρωπαϊκής Επιτροπής



Πηγή: (European Committee of the Regions, 2015)

Στη συνέχεια, η Επιτροπή συσχέτισε την εξέλιξη των σεναρίων αυτών με τις κυριότερες επιμέρους τομεακές πολιτικές όπως είχαν προσδιοριστεί στο αντίστοιχο έγγραφο «Το μέλλον της πολιτικής συνοχής, τελική έκθεση Ι» (Metis GmbH, 2015):

- Το περιβάλλον, η προσαρμογή στην αλλαγή του κλίματος, η οικονομία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και αποδοτικότητα πόρων.
- Η αγορά εργασίας και οι κοινωνικές πολιτικές, η υγειονομική περίθαλψη.
- Η εκπαίδευση και τα προσόντα.
- Η έρευνα και καινοτομία.
- Η ανάπτυξη δικτύων και οι υποδομές.
- Η πολιτική για τις ΜΜΕ.

Τέλος, εξελίσσοντας τα σενάρια στη βάση των υποκειμενικών και αντιδιαμετρικών προσανατολισμών τους (αποτελεσματικότητα έναντι ισότητας), η Επιτροπή επιχείρησε να απεικονίσει διαφορετικές επιλογές πολιτικής δράσης ανά τομεακή πολιτική και τάση για κάθε εξέλιξη των πιθανών σεναρίων καθώς και δημιούργησε δείκτες επιπτώσεων και ρίσκου για κάθε εξέλιξη των σεναρίων στις επιμέρους τομεακές πολιτικές (European Committee of the Regions, 2015, p. 100). Ως αποτέλεσμα μέσω της μεθοδολογίας των συγκεκριμένων σεναρίων η Επιτροπή από την μια διεύρυνε τον γνωσιακό της ορίζοντα

σε μια περιοχή του μέλλοντος που μπορεί να επηρεάσει την Πολιτική Συνοχής που λόγω πολυπλοκότητας είναι αδύνατο να προβλεφθεί, ενώ παράλληλα δημιουργήσε δείκτες ρίσκου καθώς και πιθανές πολιτικές απαντήσεις για κάθε έκβαση των σεναρίων. Συμπερασματικά, μέσω της εφαρμογής της μεθοδολογίας των οριοθετημένων σεναρίων η Επιτροπή προσπαθεί να προετοιμαστεί στο παρόν για ένα αβέβαιο μέλλον.

#### 1.4 Η στρατηγική της Ελλάδας στο πλαίσιο της μελλοντικής Πολιτικής Συνοχής

Ως κράτος – μέλος της Ε.Ε. η Ελλάδα καλείται να αναπτύξει την δική της αναπτυξιακή στρατηγική και οπτική για το μέλλον της Πολιτικής Συνοχής. Παρακάτω εξετάζεται πώς η Πολιτική Συνοχής επηρεάζει τις στρατηγικές επιλογές της Ελλάδας αλλά και πώς η μεθοδολογία «σχεδιασμός σεναρίων» ενισχύει τον στρατηγικό σχεδιασμό της χώρας σε ένα αβέβαιο μέλλον.

##### 1.4.1 Η Πολιτική Συνοχής και η χάραξη αναπτυξιακής στρατηγικής στην Ελλάδα

Στα προηγούμενα κρίσιμα έτη της πρόσφατης οικονομικής κρίσης, η Πολιτική Συνοχής αποτέλεσε έναν ισχυρό πυλώνα πολιτικής κοινωνικής συνοχής και βιώσιμης ανάπτυξης για την Ελλάδα. Απόδειξη αυτού είναι τα υψηλά ποσοστά συγχρηματοδότησης έργων συνοχής στις περιφέρειες της χώρας - 80% ποσοστό συγχρηματοδότησης προς τις περιφέρειες της χώρας εκτός του Νοτίου Αιγαίου (50%) και της Στερεάς Ελλάδας (60%) – και το συνολικό ποσό για δράσεις φτάνει περίπου τα 15,3 δις €<sup>6</sup> (Ζησοπούλου & Καντσός, 2016).

Σε κεντρικό επίπεδο, ο συντονισμός και η κατάρτιση του εκάστοτε Συμφώνου για το Πλαίσιο Ανάπτυξης με την Ε.Ε., όπως το ΕΣΠΑ 2014-2020, αποτελεί αρμοδιότητα του Υπουργείου Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού και ειδικότερα της Εθνικής Αρχής Συντονισμού/ Ειδικής Υπηρεσίας Στρατηγικής, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης (ΕΥΣΣΑ) (Ζησοπούλου & Καντσός, 2016). Επιπλέον, σύμφωνα με το άρθρο 15 του ν.4314/2014, η ΕΥΣΣΑ έχει κυρίως τις ακόλουθες αρμοδιότητες (ΝΟΜΟΣ 4314/2014: Α) Για τη διαχείριση, τον έλεγχο και την εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2014-2020, Β) Ενσωμάτωση της Οδηγίας 2012/17 του

---

<sup>6</sup> 7 δις € για τις λιγότερο ανεπτυγμένες Περιφέρειες, 2,3 δις € για τις Περιφέρειες σε μετάβαση, 2,5 δις € για τις πλέον ανεπτυγμένες Περιφέρειες, 3,2 δις € για το Ταμείο Συνοχής, 0,2 δις € για την Ευρωπαϊκή Εδαφική Συνεργασία, 0,17 δις € για την Πρωτοβουλία της απασχόλησης των Νέων, 4,2 δις € από το ΕΓΤΑΑ, 389 εκ. € από το ΕΤΘΑλ

Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 13ης Ιουνίου 2012 (ΕΕ L 156/16.6.2012), 2014):

- α. Παρακολουθεί και συντονίζει θέματα που αφορούν σε ευρωπαϊκές και διεθνείς πολιτικές για την οικονομική, κοινωνική και χωρική συνοχή, καθώς και σε θέματα που άπτονται του πολυετούς Δημοσιονομικού πλαισίου της Ένωσης, της Ολοκληρωμένης Χωρικής Ανάπτυξης, των Ευρωπαϊκών Κανονισμών και της « Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας».
- β. Παρακολουθεί και συντονίζει την τήρηση των δεσμεύσεων για θεματική συγκέντρωση, προσθετικότητα και την εκπλήρωση των εκ των προτέρων αιρεσιμοτήτων.
- γ. Συντονίζει το σχεδιασμό και την αξιολόγηση του ΕΣΠΑ και των προγραμμάτων του.
- δ. Συντονίζει και παρακολουθεί το πλαίσιο δημοσιότητας και πληροφόρησης του ΕΣΠΑ και των προγραμμάτων του.
- ε. Διαχειρίζεται το ΕΠ «Τεχνική Βοήθεια» και συντονίζει τις δράσεις τεχνικής βοήθειας των ΕΠ του ΕΣΠΑ 2014-2020.

Είναι δηλαδή ανάμεσα σε άλλες αρμοδιότητές της, ο κατεξοχήν αρμόδιος φορέας του Υπουργείου Οικονομίας, και Ανάπτυξης για θέματα συντονισμού του στρατηγικού σχεδιασμού της αναπτυξιακής πολιτικής σε ό,τι αφορά την Πολιτική Συνοχής και την εξειδίκευση της στο ΕΣΠΑ.

Η υπηρεσία ανέλαβε την κατάρτιση των τομεακών Ε.Π. του ΕΣΠΑ με συντονισμό των αρμόδιων κάθε φορά Υπουργείων, με ιδιαίτερο ρόλο των Διαχειριστικών Αρχών, και την κατάρτιση των Περιφερειακών Ε.Π. από τις Περιφερειακές Αρχές. Για τις ανάγκες κατάρτισης των Ε.Π. της περιόδου 2014-2020 δημιουργήθηκαν Ομάδες Σχεδιασμού Προγράμματος από τα υπουργεία και περιφέρειες. Το πλαίσιο αυτό περιγράφεται αναλυτικά στην 3η Εγκύκλιο για την κατάρτιση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων της προγραμματικής περιόδου 2014-2020 (ΕΥΣΣΑ, 2014).

Ο σχεδιασμός βασίστηκε στην εταιρική σχέση και την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση. Βασικές αρχές στην Ευρωπαϊκή Πολιτική συνοχής, καθορίζονται στο άρθρο 5 του Κανονισμού 1303/2013 για το ΕΤΠΑ, ΕΚΤ, ΤΣ, ΕΓΤΑΑ, ΕΤΘΑ για την περίοδο 2014-2020 και εξειδικεύονται σε κατ' εξουσιοδότηση κανονισμό σχετικά με τον Ευρωπαϊκό κώδικα δεοντολογίας για την εταιρική σχέση στο πλαίσιο των Ευρωπαϊκών

διαρθρωτικών και επενδυτικών ταμείων (Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, περί καθορισμού κοινών διατάξεων για τα ΕΔΕΤ, 17η Δεκεμβρίου 2013 ). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο σχεδιάστηκαν οι Κατευθύνσεις Εθνικής Αναπτυξιακής Στρατηγικής και διατυπώθηκε το Αναπτυξιακό όραμα για την προγραμματική περίοδο 2014-2020, το οποίο είναι: «*Η συμβολή στην αναγέννηση της ελληνικής οικονομίας με, ανάταξη και αναβάθμιση του παραγωγικού και κοινωνικού ιστού της χώρας και τη δημιουργία και διατήρηση βιώσιμων θέσεων απασχόλησης , έχοντας ως αιχμή την εξωστρέφει, καινοτόμο και ανταγωνιστική επιχειρηματικότητα και γνώμονα την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης*» (Ζησοπούλου & Καντσός, 2016).

#### 1.4.2 Αβεβαιότητες και κατευθύνσεις στρατηγικής για την ελληνική αναπτυξιακή πολιτική στο μέλλον

Στο πλαίσιο της συζήτησης για την μελλοντική προοπτική Πολιτικής Συνοχής που επηρεάζει την χάραξη των κατευθυντήριων γραμμών στρατηγικής για την ελληνική πολιτική ανάπτυξης, η χώρα βρισκόμενη στην περιφέρεια του παλαιού βιομηχανικού κόσμου καλείται με την σειρά της να βρει την θέση της στην παγκόσμια οικονομική ανακατανομή. Πρόσθετο βάρος στις ιδιαιτερότητες χάραξης αναπτυξιακής στρατηγικής της χώρας είναι η βίαιη οικονομική κρίση και η ανάλογη οικονομική προσαρμογή που της κόστισε περίπου το 25% του ΑΕΠ της χώρας μέσα σε 7 χρόνια (ΕΛΣΤΑΤ, 2014), μαζί με τη μαζική φυγή ανθρώπινου δυναμικού νεαρής ηλικίας, που υπολογίζεται σε 157.000 άτομα υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου (ΕΛΣΤΑΤ, 2014). Επιπλέον, η χώρα βρισκόμενη σε ένα γεωπολιτικά ασταθές περιβάλλον έρχεται συνεχώς αντιμέτωπη με τις συνέπειες των εμπόλεμων συγκρούσεων στην γειτονιά της, όπως είναι οι αυξημένες προσφυγικές ροές που δημιουργούν οι αλλά και της αυξανόμενης έντασης μέσω τρομοκρατίας και κρατικών συγκρούσεων. Ζητούμενο λοιπόν είναι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου η αβεβαιότητα σε πολλά μέτωπα δημιουργεί μια ρευστότητα στις συνθήκες που διαμορφώνουν το πλαίσιο των στρατηγικών επιλογών και κατευθύνσεων πολιτικής.

1.4.3 Ο «σχεδιασμός σεναρίων» για το μέλλον της Ελλάδας από την ΕΥΣΣΑ για τη δημιουργία στρατηγικών κατευθύνσεων μετά το 2020.

Η ΕΥΣΣΑ ως η αρμόδια υπηρεσία στρατηγικού σχεδιασμού και χάραξης θέσεων της Ελλάδος σε θέματα ανάπτυξης μεταξύ άλλων και της Πολιτικής Συνοχής (Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης) επιθυμεί να εξοικειωθεί με ένα γνωστικό πλαίσιο που θα θέσει τις αβεβαιότητες που πρόκειται να επηρεάσουν την Πολιτική Συνοχής στην επόμενη Προγραμματική Περίοδο σε ένα συνεκτικό πλαίσιο κατανόησης και να διαπιστώσει τι θα σημαίνει η εξέλιξη του περιβάλλοντος προς τη μια ή άλλη κατεύθυνση για την Ελλάδα. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε κατά την διάρκεια επικοινωνίας για την χρήση της μεθοδολογίας σχεδιασμός σεναρίων: «Όλα τα *reflection papers* της ΕΕ χρησιμοποιούν την μεθοδολογία των σεναρίων. Μας ενδιαφέρουν να μάθουμε τα όρια του μέλλοντος και πως η γνώση των ορίων μπορεί να βοηθήσει τις θέσεις της υπηρεσίας στις ανάλογες συζητήσεις στην ΕΕ» (Δελής, 2017).

Πέρα από την έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το μέλλον της Πολιτικής Συνοχής<sup>7</sup>, η μεθοδολογία του «Σχεδιασμού Σεναρίων» για την ανίχνευση του μέλλοντος και την κατανόηση των επιδράσεων των διαφορετικών σεναρίων στη στρατηγική, φαίνεται να χρησιμοποιείται με διάφορες παραλλαγές σε διάφορα πρόσφατα έγγραφα των ευρωπαϊκών θεσμών, που έχουν να κάνουν με την χάραξη στρατηγικής. Σχετικά σημαντικά έγγραφα είναι: «η *Λευκή Βίβλος για το μέλλον της Ευρώπης*»<sup>8</sup> όπου σε πολύ υψηλό επίπεδο πολιτικής η Επιτροπή χρησιμοποιεί την μεθοδολογία πέντε (5) σεναρίων για το μέλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης με χρονικό ορίζοντα ως το 2025 και τις επιδράσεις σε επιμέρους πολιτικές με παραδοχές, εξίσου πέντε (5) σεναρία εξετάζονται και στο «Έγγραφο προβληματισμού για το μέλλον των οικονομικών της ΕΕ»<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> The Future of Cohesion Policy, Report II (European Committee of the Regions, 2015)






<sup>8</sup> (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017)

<sup>9</sup> (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017)

Χαρακτηριστικά παρακάτω παρατίθενται οι πίνακες με τα σενάρια όπως διαμορφώθηκαν στα παραπάνω έγγραφα:






Εικόνα 5: Τα πέντε σενάρια Λευκής Βίβλου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

### Τα πέντε σενάρια: επισκόπηση πολιτικής

	 Συνεχίζουμε κανονικά	 Τίποτα περισσότερο από την ενιαία αγορά	 Όσοι θέλουν περισσότερα κάνουν περισσότερα	 Κάνουμε λιγότερα με πιο αποδοτικό τρόπο	 Κάνουμε μαζί πολύ περισσότερα
<b>Ενιαία αγορά και εμπόριο</b>	Η ενιαία αγορά ενισχύεται, μεταξύ άλλων στον ενεργειακό και το ψηφιακό τομέα· η ΕΕ-27 επιδιώκει προοδευτικές εμπορικές συμφωνίες	Ενισχύεται η ενιαία αγορά αγαθών και κεφαλαίων· τα πρότυπα εξακολουθούν να διαφέρουν· δεν διασφαλίζεται πλήρως η ελεύθερη κυκλοφορία των προσώπων και των υπηρεσιών	Όπως και στο σενάριο «Συνεχίζουμε κανονικά», η ενιαία αγορά ενισχύεται και η ΕΕ-27 επιδιώκει προοδευτικές εμπορικές συμφωνίες	Ορίζονται ελάχιστα καινούρια πρότυπα, αλλά ενισχύεται η εφαρμογή τους σε τομείς που ρυθμίζονται σε επίπεδο ΕΕ· το εμπόριο ρυθμίζεται αποκλειστικά σε επίπεδο ΕΕ	Η ενιαία αγορά ενισχύεται με την ενάρμοση των προτύπων και την αυστηρότερη εφαρμογή τους· το εμπόριο ρυθμίζεται αποκλειστικά σε επίπεδο ΕΕ
<b>Οικονομική και νομισματική ένωση</b>	Σταδιακή πρόοδος ως προς τη βελτίωση της λειτουργίας της ζώνης του ευρώ	Η συνεργασία στη ζώνη του ευρώ είναι περιορισμένη	Όπως στο σενάριο «Συνεχίζουμε κανονικά», με εξαίρεση μια ομάδα χωρών οι οποίες εντείνουν τη συνεργασία σε τομείς όπως η φορολογία και τα κοινωνικά πρότυπα	Λαμβάνονται μέτρα για την ενοποίηση της ζώνης του ευρώ και για την εξασφάλιση της σταθερότητας της· η ΕΕ-27 έχει μικρότερη συμβολή σε ορισμένες πτυχές της πολιτικής για την απασχόληση και της κοινωνικής πολιτικής	Υλοποιείται η οικονομική, χρηματοοικονομική και δημοσιονομική ένωση, όπως περιγράφεται στην έκθεση των πέντε προόδων του Ιουνίου 2015
<b>Σέγγεν, μεταναστεύση και ασφάλεια</b>	Η συνεργασία για τη διαχείριση των εξωτερικών συνόρων εντείνεται σταδιακά· πρόοδος προς την κατεύθυνση ενός κοινού συστήματος ασύλου· βελτίωση του συντονισμού σε θέματα ασφάλειας	Δεν υπάρχει ενιαία πολιτική για τη μετανάστευση ή το άσυλο· ο παραπέρα συντονισμός για την ασφάλεια επιτυγχάνεται σε διμερές επίπεδο· οι ελεγχιστές εσωτερικά σύνορα γίνονται συστημικότεροι	Όπως στο σενάριο «Συνεχίζουμε κανονικά», με εξαίρεση μια ομάδα χωρών οι οποίες εντείνουν τη συνεργασία σε θέματα ασφάλειας και δικαιοσύνης	Η συνεργασία για τη διαχείριση των συνόρων, την πολιτική ασύλου και την κατάποληση της τρομοκρατίας είναι συστηματική	Όπως στο σενάριο «Κάνουμε λιγότερα με πιο αποδοτικό τρόπο», αλλά η συνεργασία για τη διαχείριση των συνόρων, την πολιτική ασύλου και την κατάποληση της τρομοκρατίας είναι συστηματική
<b>Εξωτερική πολιτική και άμυνα</b>	Επιτυγχάνεται πρόοδος στην προσπάθεια της ΕΕ να μιλάει με μία φωνή στις εξωτερικές υποθέσεις· στενότερη συνεργασία στον τομέα της άμυνας	Ορισμένα θέματα εξωτερικής πολιτικής αντιμετωπίζονται ολοένα και περισσότερο σε διμερές επίπεδο· η συνεργασία στον τομέα της άμυνας παραμένει όπως σήμερα	Όπως στο σενάριο «Συνεχίζουμε κανονικά», με εξαίρεση μια ομάδα χωρών οι οποίες εντείνουν τη συνεργασία στον τομέα της άμυνας, με έμφαση στον στρατιωτικό συντονισμό και τον κοινό εξοπλισμό	Η ΕΕ μιλάει με μία φωνή για όλα τα ζητήματα εξωτερικής πολιτικής, δημιουργείται η Ευρωπαϊκή Άμυντική Ένωση	Όπως στο σενάριο «Κάνουμε λιγότερα με πιο αποδοτικό τρόπο», η ΕΕ μιλάει με μία φωνή για όλα τα θέματα εξωτερικής πολιτικής· δημιουργείται η Ευρωπαϊκή Άμυντική Ένωση
<b>Προϋπολογισμός ΕΕ</b>	Εν μέρη εκσυγχρονισμένος, ώστε να ανταποκρίνεται στο πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων που έχουν συμφωνηθεί σε επίπεδο ΕΕ	Επιπλέον επενδύσεις στη χρηματοδότηση των ορισμένων λειτουργιών που απαιτούνται για την ενιαία αγορά	Όπως στο σενάριο «Συνεχίζουμε κανονικά», διατίθενται συμπληρωματικοί προϋπολογισμοί από ορισμένα κράτη μέλη για τους τομείς στους οποίους αποφασίζουν να κάνουν περισσότερα	Σημαντικά επενδυσιαστικοί, ώστε να ανταποκρίνεται στις νέες προτεραιότητες που έχουν συμφωνηθεί στο επίπεδο της ΕΕ-27	Σημαντικά εκσυγχρονισμένος και αυξημένος, με τη στήριξη των ιδίων πόρων· εφαρμόζεται η λειτουργία δημοσιονομικής σταθεροποίησης για τη ζώνη του ευρώ
<b>Ικανότητα υλοποίησης των δεσμεύσεων</b>	Η θετική ατζέντα για την ανάληψη δράσης αποφέρει απτά αποτελέσματα· η λήψη αποφάσεων παραμένει δυσνόητη· η ικανότητα υλοποίησης των δεσμεύσεων δεν ανταποκρίνεται πάντα στις προσδοκίες	Η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι πιο κάπως η, αλλά η ικανότητα συλλογικής δράσης περιορίζεται· τα ζητήματα κοινού ενδιαφέροντος χρειάζεται συχνά να επιλυθούν σε διμερές επίπεδο	Όπως στο σενάριο «Συνεχίζουμε κανονικά», η θετική ατζέντα για την ανάληψη δράσης στο επίπεδο των 27 αποφέρει απτά αποτελέσματα· ορισμένες ομάδες επιτυγχάνουν περισσότερα από κοινό σε ορισμένους τομείς· η διαδικασία λήψης αποφάσεων γίνεται πιο σύνθετη	Η αρχική συμφωνία σχετικά με την εφάρμοση ή την εγκατάλειψη καθυστερών παρουσιάζει δυσκολίες· μόλις καθιερωθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να γίνει πιο κάπως η· η ΕΕ ενεργεί ταχύτερα και πιο αποφασιστικά στους τομείς όπου έχει μεγαλύτερο ρόλο	Η λήψη αποφάσεων είναι ταχύτερη και η εφαρμογή αυστηρότερη σε όλους τους τομείς· τίθενται ζητήματα λογοδοσίας για κάποιους που έχουν την αίσθηση ότι η ΕΕ έχει αφαίρεσει υπερβολικά πολλές εξουσίες από τα κράτη μέλη

Πηγή: (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017)

Εικόνα 6: Επιπτώσεις για τους μεγάλους τομείς δαπανών της ΕΕ σύμφωνα με τα 5 σενάρια

	 <b>Σενάριο 1:</b> Ευνοϊκίζουμε κανονικά	 <b>Σενάριο 2:</b> Κάνουμε μαζί λιγότερα	 <b>Σενάριο 3:</b> Ορισμένοι κάνουν περισσότερα	 <b>Σενάριο 4:</b> Ριζικός ανασκεδιασμός	 <b>Σενάριο 5:</b> Κάνουμε μαζί πολύ περισσότερα
<b>ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ</b>	Προώθηση του τριάντατος προγράμματος μεταρρυθμίσεων	Κιρίως χρηματοδότηση των λειτουργιών που απαιτούνται για την ενιαία αγορά	Όπως στο σενάριο 1- διατίθενται συμπληρωματικοί προϋπολογισμοί από αρμόδια κράτη μέλη για τους τομείς στους οποίους αποφασίζονται να κάνουν περισσότερα	Χρηματοδότηση προτεραιοτήτων της ΕΕ με πολύ υψηλή προσεθίμενη αξία	Πολύ μεγαλύτερη έμφαση σε διάφορους τομείς πολιτικής
<b>ΟΓΚΟΣ</b>	Σε γενικές γραμμές σταθερός	Σημαντικά χαμηλότερος	Κάπως υψηλότερος	Χαμηλότερος	Σημαντικά υψηλότερος
<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>	Ελαφρώς υψηλότερο μερίδιο	Όπως στο σενάριο 1 αλλά σημαντικά χαμηλότερο ποσό	Όπως στο σενάριο 1	Υψηλότερο μερίδιο	Υψηλότερο μερίδιο
<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΔΑΦΙΚΗ ΣΥΝΟΧΗ</b>	Χαμηλότερο μερίδιο	Χαμηλότερο ποσό	Όπως στο σενάριο 1	Χαμηλότερο μερίδιο	Υψηλότερο ποσό
<b>ΓΕΩΡΓΙΑ</b>	Χαμηλότερο μερίδιο	Χαμηλότερο ποσό	Όπως στο σενάριο 1	Χαμηλότερο μερίδιο	Υψηλότερο ποσό
<b>ΑΣΦΑΛΕΙΑ, ΑΜΥΝΑ, ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗ</b>	Υψηλότερο μερίδιο	Καμία χρηματοδότηση	Υψηλότερο μερίδιο, που καλύπτεται εν μέρει από τα κράτη μέλη που το επιθυμούν	Σημαντικά υψηλότερο μερίδιο	Σημαντικά υψηλότερο μερίδιο
<b>ΕΞΟΤΕΡΙΚΗ ΔΡΑΣΗ</b>	Υψηλότερο μερίδιο	Χαμηλότερο ποσό	Υψηλότερο μερίδιο, που καλύπτεται εν μέρει από τα κράτη μέλη που το επιθυμούν	Σημαντικά υψηλότερο μερίδιο	Σημαντικά υψηλότερο μερίδιο
<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΗ ΕΝΩΣΗ</b>			Μακροοικονομικός σταθεροποιητικός ρόλος για τα κράτη μέλη της ευρωζώνης		Μακροοικονομικός σταθεροποιητικός ρόλος και ένα Ευρωπαϊκό Νομισματικό Ταμείο
<b>ΕΙ ΟΔΑ</b>	Ισχύον σύστημα χωρίς διαφάνεια: άλλες πηγές εσόδων ή άλλη χρηματοδότηση των προϋπολογισμών της ΕΕ	Ισχύον σύστημα χωρίς διαφάνεια	Όπως στο σενάριο 1 συν νέες πολιτικές που χρηματοδοτούνται μόνο από τα συμμετέχοντα κράτη μέλη	Περιοτέρω από σύστημα του σεναρίου 1- νέοι ίδιοι πόροι	Εκ βόθρων μεταρρυθμίσεων πέραν του σεναρίου 4- νέοι ίδιοι πόροι χρηματοδοτούν σημαντικό μερίδιο του προϋπολογισμού της ΕΕ

Πηγή: (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017)

Η εφαρμογή της μεθοδολογίας του σχεδιασμού σεναρίων με τη μέθοδο της διαισθητικής λογικής (intuitive logics) η πιο σημαντική και ευρέως χρησιμοποιούμενη εκδοχή που δημιουργεί σημαντικές ενοράσεις και “what if?” ερωτήματα, τροφοδοτώντας τη διεργασία ανάπτυξης στρατηγικών, αξιολογήθηκε ως ένα από τα πλέον κατάλληλα εργαλεία προκειμένου η ΕΥΣΣΑ, να διευρύνει σε συλλογικό τον ορίζοντα κατανόησης που θα έχουν οι αβεβαιότητες του περιβάλλοντος στα διαφορετικά «μέλλοντα» της Ελλάδας, στο πλαίσιο διαμόρφωσης σχεδιασμού αναπτυξιακής στρατηγικής για την επόμενη περίοδο της πολιτικής συνοχής, βελτιώνοντας ταυτόχρονα τον τρόπο λήψης αποφάσεων κατά την πορεία. Όπως θα δούμε παρακάτω, κατά το σχεδιασμό της εφαρμογής της μεθοδολογίας κρίθηκε σκόπιμο προκειμένου να επιταχυνθεί η μαθησιακή

καμπύλη της ομάδας, να δημιουργηθεί έγγραφο εργασίας που περιλαμβάνει τις βασικές τάσεις και μεγέθη με βάση συγκεκριμένη μεθοδολογία ανάλυσης του περιβάλλοντος ως «τροφή για περαιτέρω προβληματισμό» κατά τη δημιουργία των κινητήριων δυνάμεων του μέλλοντος.



## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> - Ο σχεδιασμός σεναρίων (scenario planning) ως μέθοδος βελτίωσης των αποφάσεων στρατηγικού σχεδιασμού

Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει την μεθοδολογία του σχεδιασμού σεναρίων και την επίδρασή της στον στρατηγικό σχεδιασμό ως εργαλείο σύνδεσης των τάσεων του παρόντος με τις μελλοντικές αβεβαιότητες και την ανίχνευση γνωστικών κενών του μέλλοντος με σκοπό την βελτιστοποίηση σχεδιασμού στρατηγικής.

### 2.1 Η επίδραση δημιουργίας σεναρίων για το απώτερο μέλλον στις αποφάσεις που λαμβάνονται κατά την ανάπτυξη στρατηγικών κατευθύνσεων

Η προσέγγιση της μεθοδολογίας του σχεδιασμού σεναρίων προσφέρει έναν νέο τρόπο στα άτομα και τις ομάδες να αντιμετωπίσουν τις απειλές και τις ευκαιρίες του μέλλοντος καθώς και τον πιθανό αντίκτυπό τους στον οργανισμό ή στην κοινότητα τους (Wright & Cairns, 2011, p. 18). Η ανάγκη μείωσης των επικινδυνότητων των μελλοντικών επιπτώσεων έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο σε αυτούς που είναι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων και ίσως να μην έχουν κατανοήσει πλήρως τις πολυπλοκότητες και τις αμφισημίες που μπορεί να έχει το μέλλον. Η ιστορία των οργανισμών δείχνει ότι, παρόλο που υπάρχουν πολύ επιτυχημένοι οργανισμοί για μεγάλες χρονικές περιόδους μέσω της υιοθέτησης μιας προσέγγισης «συνήθους πρακτικής», business as usual αυτή η επιτυχία έχει συχνά αμφισβητηθεί μακροπρόθεσμα από νέες καινοτομίες και νέους νεοεισερχομένους στην αγορά (Wright & Cairns, 2011, p. 18).

Η παρέμβαση μέσω της μεθοδολογίας σχεδιασμού σεναρίων στην στρατηγική ενός οργανισμού σκοπό έχει να προκαλέσει το τι «σκέφτεται» ο οργανισμός για το περιβάλλον και πιέζοντας όσο το δυνατόν περισσότερο το σκεπτικό το διανοητικό μοντέλο του "business as usual", στα άκρα της περιοχής ευλογοφάνειας (Heijden, 2005). Το πιο σημαντικό αποτέλεσμα αυτού είναι η ανακάλυψη του τι γνωρίζει ο οργανισμός και τι δεν γνωρίζει. Η προστιθέμενη αξία της μεθοδολογίας των σεναρίων έχει να κάνει με την μετέπειτα λεπτομερή ανάλυση και συστηματική έρευνα στα κενά γνώσης των οργανισμών και σύμφωνα με αυτόν τον τρόπο να μάθουν για τις κινητήριες δυνάμεις που οδηγούν και εν τέλει διαμορφώνουν το οργανωσιακό περιβάλλον (Heijden, 2005).

Η μέθοδος βασίζεται στην συλλογική διαισθητική λογική μιας ομάδας εργασίας η οποία εξερευνά τα όρια των πιθανοτήτων για την εξέλιξη του εξεταζόμενου θέματος εντός

συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος, εντός των ορίων του τι είναι γνωστό, αναγνωρίσιμο και ευλογοφανές στο σήμερα (Wright & Cairns, 2011, p. 35). Επιπροσθέτως, η κατασκευή πολλαπλών εκδοχών του μέλλοντος αφήνει ανοιχτό το πλαίσιο μέσα σε μια ομάδα για διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη φύση του μέλλοντος και καθώς και παρέχει ένα χώρο για συζήτηση, την αμφισβήτηση και τη σύνθεση συμπληρωματικών, αντιφατικών και αντικρουόμενων απόψεων. Επιτυγχάνεται έτσι η ενσωμάτωση των διαφορετικών προοπτικών μέσω της ανταλλαγής απόψεων περί στρατηγικών σε μια δημιουργική σύνθεση (Wright & Cairns, 2011, p. 25). Με αυτόν τον τρόπο, όσοι λαμβάνουν αποφάσεις καταφέρνουν να ξεπεράσουν την εναρμόνιση των αποφάσεων και της σκέψης μιας ομάδας (groupthink) αφενός, και τον κατακερματισμό σκέψης από την άλλη.

## 2.2 Ανίχνευση τάσεων και αβεβαιοτήτων του μέλλοντος

Σημαντικός είναι ο συγκερασμός των παραγόμενων σεναρίων με την υφιστάμενη στρατηγική του οργανισμού, με το «κανονιστικό πρότυπο σεναρίων» που περιγράφει συνήθως το πώς ο οργανισμός ή η χώρα θα ήθελε να είναι το μέλλον, αλλά και μεθοδολογίες που εμπεριέχουν εκτιμήσεις (προβλέψεις forecasting) του μέλλοντος με βάση μια αριθμητική πιθανολογία. Η διαφορά του σχεδιασμού σεναρίων με τις άλλες μεθοδολογίες έγκειται στο ότι προϋποθέτει ότι το καλύτερο που μπορεί να γίνει είναι να εντοπιστούν οι κρίσιμες μελλοντικές αβεβαιότητες ούτως ώστε να σχεδιαστούν ανάλογες στρατηγικές για το εύρος των πιθανών μελλοντικών καταστάσεων που θα μπορούσαν, εύλογα, να ξεδιπλωθούν (Wright & Cairns, 2011, p. 25).

Ο σχεδιασμός σεναρίων αναλύει τις σχέσεις μεταξύ:

- των κρίσιμων αβεβαιοτήτων (καθώς αυτές μορφοποιούνται στο χρόνο)
- σημαντικών προκαθορισμένων τάσεων (π.χ. δημογραφικά στοιχεία)
- των συμπεριφορών φορέων που έχουν συμμετοχή στο συγκεκριμένο μέλλον (οι οποίοι τείνουν να ενεργούν για τη διατήρηση και την ενίσχυση των δικών τους συμφερόντων)

Με αυτόν τον τρόπο, από τη στιγμή που αρχίζουν να επισυμβαίνουν σε πρώιμο στάδιο κάποια γεγονότα ενός σεναρίου, δύναται να προβλέψει κανείς πώς μπορεί να εξελιχθεί το μέλλον. Αυτά τα "γεγονότα ενεργοποίησης" θεωρούνται ως πληροφορίες

μεταξύ της ροής δεδομένων που επηρεάζουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων. Έτσι, ο στρατηγικός σχεδιασμός με την αξιοποίηση των σεναρίων, μπορεί να δημιουργήσει:

- Πρόωρη δράση για την αντιμετώπιση μια δυσμενούς μελλοντικής εξέλιξης (Heijden, 2005).
- Έγκαιρη αναγνώριση ευκαιριών. Νέες ευκαιρίες μπορούν να γίνουν γρήγορα αντιληπτές μόλις αρχίσουν να εκτυλίσσονται ευνοϊκά κάποια σενάρια. Μια τέτοια έγκαιρη αναγνώριση σε ένα αναδύμενο μέλλον θεωρείται, πιο χρήσιμη από τη δημιουργία ισχυρών στρατηγικών επιλογών (Heijden, 2005).

### 2.3 Αποτελέσματα της χρήσης του σχεδιασμού σεναρίων στους οργανισμούς

Κατ' αρχάς, η μέθοδος σχεδιασμών σεναρίων ενθαρρύνει τις εναλλακτικές απόψεις σχετικά με τη φύση του μέλλοντος και προκαλεί δυνητικά την εμπιστοσύνη της ενδιαφερόμενης ομάδας - τόσο σε ένα ενιαίο "βέλτιστο" μέλλον όσο και σε μια ενιαία, δοκιμασμένη και αξιόπιστη στρατηγική. Επιπλέον, η αναλυτική προσέγγιση του σχεδιασμού σεναρίων έχει σημαντικές προεκτάσεις στην στήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων κατά την χάραξη ή αναθεώρηση στατηγικών επιλογών, που περιλαμβάνει και λαμβάνει υπόψη την πλήρη σειρά κοινωνικών, τεχνολογικών, οικολογικών, οικονομικών, και πολιτικών (STEEP) παραγόντων που θα διαμορφώσουν το μέλλον. Μέσω της δομημένης προσέγγισης στην μεθοδολογία σχεδιασμού σεναρίων οι οργανισμοί μπορούν:

- να προσδιορίσουν τις κινητήριες δυνάμεις στο ευρύτερο περιβάλλον.
- να εξετάσουν το εύρος πιθανών και εύλογων αποτελεσμάτων καθεμιάς από αυτές τις δυνάμεις.
- να κατανοήσουν πώς αλληλοεπιδρούν οι δυνάμεις μεταξύ τους όσον αφορά την αιτία καθώς και με ποια χρονολογική αλληλουχία λαμβάνει χώρα η αλληλοεπίδραση αυτή,

Πρόκειται δηλαδή για μια διεργασία με βήματα, η οποία οδηγεί την ομάδα που δημιουργεί τα σενάρια και σταδιακά όλον τον οργανισμό, στην εξερεύνηση των "ορίων του πιθανολογικού" διαφορετικών γεγονότων που θα μπορούσαν να εκτυλίσσονται στο μέλλον (Wright & Cairns, 2011, p. 29).

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> - Δημιουργία Σεναρίων : Κεντρικό ερώτημα -

### διεργασία και αποτελέσματα

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφεται ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και τα αποτελέσματα της μεθοδολογίας «σχεδιασμός σεναρίων» όπως αυτό υλοποιήθηκε μέσω εργαστηρίου στην ΕΥΣΣΑ του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης.

#### 3.1 Οργάνωση εργαστηρίου παραγωγής σεναρίων από συντελεστές λήψης αποφάσεων κατά την ανάπτυξη στρατηγικών κατευθύνσεων αναπτυξιακών πολιτικών (ΠΣ)

Ο βασικός τρόπος δημιουργίας σεναρίων είναι στο πλαίσιο της τελικής εργασίας ήταν ένα συμμετοχικό εργαστήρι παραγωγής σεναρίων (μιας ημέρας) με μέλη της ομάδας, στελέχη της ΕΥΣΣΑ του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης με αποστολή να διαμορφώνει και να συντονίζει τις στρατηγικές κατευθύνσεις και επιλογές στο πλαίσιο των αναπτυξιακών πολιτικών της ΠΣ, όπως αναλύθηκε παραπάνω. Στην ομάδα σχεδιασμού δόθηκαν 2 κείμενα α) το παρακάτω κείμενο που έθετε το πλαίσιο εφαρμογής του εργαστηρίου και β) ένα κείμενο με βασικά μεγέθη και τάσεις όπως διαμορφώνονται σήμερα και προδιαγράφουν ως ένα βαθμό το μέλλον με βάση τη μέθοδο STEEP. που ασχολείται ενεργά με τη διαμόρφωση στρατηγικών επιλογών. Μια τέτοια υπηρεσία θεωρείται η ΕΥΣΣΑ του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης με αποστολή να σχεδιάζει τις στρατηγικές επιλογές για τις επόμενες προγραμματικές περιόδους.

Κείμενο πλαισίου εφαρμογής του εργαστηρίου:

*«Η Πολιτική Συνοχής η οποία είναι η βασική πολιτική επενδύσεων της ΕΕ στις περιφέρειες και στις πόλεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης με στόχο να στηρίζει τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, την οικονομική ανάπτυξη, τη βιώσιμη ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής των πολιτών. Ενόψει της νέας Πολιτικής Συνοχής μετά το 2020, η ΕΕ έχει ξεκινήσει να κοιτά το μέλλον με την έκδοση εγγράφων προβληματισμού για το μέλλον της ΕΕ και της Πολιτικής Συνοχής. Το Υπουργείο Ανάπτυξης δια της αρμόδιας υπηρεσίας (ΕΥΣΣΑ) εισέρχεται στη διαδικασία χάραξης της στρατηγικής της χώρας στο πλαίσιο της Πολιτικής Συνοχής. Προκειμένου να εμπλουτίσει και τεκμηριώσει καλύτερα τις στρατηγικές επιλογές προτίθεται να ανιχνεύσει και να διερευνήσει πώς το εξωτερικό περιβάλλον θα επηρεάσει το μέλλον της Ελλάδας, σε*

*σχέση με τους διαφαινόμενους τομείς εστίασης της πολιτικής συνοχής σε επίπεδο ΕΕ όπως η κυκλική οικονομία και η κλιματική αλλαγή, η μείωση των ανισοτήτων, η δημιουργία βιώσιμων θέσεων εργασίας, η ασφάλεια και προστασία των πολιτών της, η αγροτική οικονομία, η αύξηση της παραγωγικότητας η βελτίωση του κοινωνικού κράτους, η εμφάθυνση της ενιαίας ψηφιακής αγοράς,*

*Προς αυτή την κατεύθυνση θα αξιοποιήσει 4 εναλλακτικά, πιθανά σενάρια για το πώς θα είναι η Ελλάδα το 2033 ιδιαίτερα όσον αφορά τους υπό συζήτηση τομείς ενδιαφέροντος (focal question). Η έμφαση είναι στην ανίχνευση και νοηματοδότηση στο πώς το περιβάλλον (contextual environment), με ποιο τρόπο διάφοροι παράγοντες θα το διαμορφώσουν και ποιες θα είναι οι συνέπειες (implications) στην χάραξη στρατηγικής στο πλαίσιο της πολιτικής συνοχής της ΕΕ. Το εργαστήριο δεν θα φτιάξει στρατηγική αλλά θα διαμορφώσει 4 διαφορετικά, πιθανά σενάρια που θα είναι η Ελλάδα το 2033 προκειμένου να χαραχθεί εκ των υστέρων η στρατηγική. Τα σενάρια θα εδράζονται στο παρόν και θα ξεδιπλώνονται στο μέλλον με ορίζοντα το 2033 με άξονα μια συνεκτική ιστοριογραμμή (storyline). Τα σενάρια θα περιλαμβάνουν συναφείς, συνέπειες και επιδράσεις (implications) που αυτά έχουν στους τομείς ενδιαφέροντος και η σημασία τους για το Υπουργείο /ΕΥΣΣΑ και τη χάραξη στρατηγικών επιλογών. Για να δημιουργηθούν αυτά τα σενάρια, στελέχη της υπηρεσίας θα λάβουν μέρος σε ένα συμμετοχικό και δια-δραστικό εργαστήριο με βάση την δοκιμασμένη μεθοδολογία scenario planning (intuitive logics).»*

Βασικές διαστάσεις προετοιμασίας και οργάνωσης του εργαστηρίου ήταν τα παρακάτω:

- i. Δημιουργήθηκε από τον σπουδαστή, ειδικά διαμορφωμένο κείμενο προϊόν έρευνας (background paper) με βασικά δεδομένα για τη χώρα που καταγράφουν την κατάσταση πχ. η κατάσταση και οι τάσεις στο δημογραφικό, δείκτες για το μεταναστευτικό, τις επενδύσεις με στόχο να αποκτήσει η ομάδα μια ελάχιστη συν-αντίληψη βασικών γνωστών μεγεθών και τάσεις που θα επιδράσουν στο μέλλον με απώτερο στόχο την επιτάχυνση της διαδικασίας διερεύνησης των κινητηρίων δυνάμεων.
- ii. Χρησιμοποιήθηκαν συνεργατικά εργαλεία οπτικοποίησης των ιδεών και παραγόμενων από τους συμμετέχοντες ο χώρος εργασίας της ομάδας (ή/και των υποομάδων).

- iii. Στους συμμετέχοντες απεστάλη, πριν την ημέρα διεξαγωγής του εργαστηρίου ημερήσια διάταξη του εργαστηρίου με αναλυτικές οδηγίες (Παράρτημα Ι) για το τι, περιληπτικά περιελάμβανε κάθε βήμα της μεθοδολογίας

Η εφαρμογή του εργαλείου «Σχεδιασμός και ανάλυση σεναρίων» είναι μια συμμετοχική έντονη διαδικασία γνωστικής επεξεργασίας και διερεύνησης, η οποία λειτουργεί με την μέθοδο της διαισθητικής λογικής από την ομάδα σχεδιασμού μαζί με την συμμετοχή των διευκολυντών της διαδικασίας εντός ενός ορισμένου χρονικού πλαισίου (Heijden, 2005). Το εργαστήριο υλοποιήθηκε με επιτυχία από πλευράς ενεργούς συμμετοχής, δημιουργικότητας, ενδιαφέροντος και παραγωγής ιδεών, διεξαγωγής συζητήσεων. Παράγοντες που λήφθηκαν υπόψη κατά την υλοποίηση του συγκεκριμένου εργαστηρίου, χωρίς καμία απομείωση της ποιότητας ήταν:

1. η έκταση της σκοπιμότητας υλοποίησης της τελικής εργασίας του σπουδαστή<sup>10</sup>
2. ο περιορισμένος διαθέσιμος χρόνος ολοκλήρωσης της τελικής εργασίας
3. ο περιορισμός της διαθεσιμότητας των μελών της ομάδας που εφάρμοσε τη μεθοδολογία σχεδιασμού σεναρίων (ΕΥΣΣΑ).

Το βιωματικό, συμμετοχικό εργαστήριο έλαβε χώρα την 19<sup>η</sup> Οκτωβρίου του 2017, από τις 09:00 έως τις 17:00 στα γραφεία της ΕΥΣΣΑ με τη συμμετοχή 8 στελεχών, μελών του τμήματος.

Κατά την έναρξη του εργαστηρίου, έγινε με μια παρουσίαση 60 λεπτών των βημάτων της μεθοδολογίας για εξοικείωση των μελών της ομάδας και χρήση ερωτήσεων και απαντήσεων για την καλύτερη προετοιμασία κατά την εφαρμογή των βημάτων. Η εφαρμογή των επιμέρους βημάτων κύλησε εύρυθμα, παραγωγικά και η διάδραση ήταν πολύ ικανοποιητική όπως αποτυπώνεται στον πλουραλισμό των ιδεών και στην εφαρμογή της διαδικασίας. Η ολοκλήρωση των 2 τελευταίων σταδίων ανάπτυξης σεναρίων, «ανάπτυξη γεγονότων στο ιστορικό συνεχές» και η «τελική αφήγηση του σεναρίου» έγινε από τον σπουδαστή, λόγω του 3 πιο πάνω, χρησιμοποιώντας ως δομικό, πρωτογενές υλικό το αποτέλεσμα όλων των προηγούμενων βημάτων κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου στην ΕΥΣΣΑ. Στη βάση των παραπάνω συνθηκών, κρίθηκε ότι η ανάπτυξη του ενός (1) από τα τέσσερα (4) σενάρια ήταν ικανοποιητική και επαρκής ως προς την επίτευξη των στόχων της τελικής εργασίας.

---

<sup>10</sup> γνώση χρήσης του εργαλείου και δυνατότητας συνθηκών διευρυμένης εφαρμογής του από άλλους δημοσίους οργανισμούς

Αξίζει να αναφερθεί η πλήρης χρήση του εργαλείου απαιτεί μια δεύτερη ή και τριτή επανάληψη της διαδικασίας εφόσον τα μέλη της ομάδας έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη γνώση πάνω στους τομείς επιπτώσεων και κενών γνώσης, όπως αυτοί έχουν επισημανθεί κατά την πρώτη εφαρμογή του εργαλείου «Σχεδιασμός και ανάλυση σεναρίων». Το κενό αυτό κάλυψε εν μέρει το παρακάτω κείμενο αναφοράς (βλέπε i).

### 3.2 Η κατάσταση στον κόσμο και την Ελλάδα το 2017 - Βασικές Τάσεις

Το σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε προσπάθεια ανίχνευσης του περιβάλλοντος και πώς αυτό θα επηρεάσει το μέλλον της Ελλάδας με τη μορφή διαφορετικών εκδοχών του μέλλοντος της (σεναρίων) εδράζεται στο παρόν καθώς και σε τάσεις ή δυνάμεις που ανιχνεύονται έντονα ή αδρά σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Η διαδικασία ανακάλυψης και δημιουργίας των σεναρίων αυτών από στελέχη ενός οργανισμού δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να ανακαλύψει την «μεγάλη εικόνα» μέσα στην οποία δραστηριοποιείται και λειτουργεί. Για να διαμορφωθεί το συγκεκριμένο πλαίσιο στο εργαστήριο, χρησιμοποιούμε το εργαλείο της δομημένης ανάλυσης εξωτερικού μάκρο-περιβάλλοντος, γνωστό ως “STEEP analysis”, όπου το πλαίσιο βασιζόμενο σε στοιχεία του παρόντος περιγράφει τις κυρίαρχες τάσεις που πρόκειται να επηρεάσουν το επιχειρησιακό περιβάλλον της ενδιαφερόμενης ομάδας (Heijden, 2002, p. 193). Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός αναγνωρίζει ανά τομέα τις ευρύτερες τάσεις και τους παράγοντες που θα διαμορφώσουν τις μελλοντικές συνθήκες μέσα στις οποίες θα κληθεί να εκτελέσει την στρατηγική του. Η STEEP ανάλυση λοιπόν χρησιμοποιείται για να αποκτήσει ο ενδιαφερόμενος οργανισμός ή ομάδα μια εικόνα για τις (προηγούμενες, τρέχουσες και / ή μελλοντικές) εξελίξεις του εξωτερικού (μάκρο) περιβάλλοντος. Το ακρωνύμιο STEEP προέρχεται από το αρχικό γράμμα των ακόλουθων τομέων που διαμορφώνουν το περιβάλλον:

- Social (Κοινωνικός): Οι κοινωνικές εξελίξεις που περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η δημογραφία, ο τρόπος ζωής, οι κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες, η συμπεριφορά των καταναλωτών και η διαφήμιση.
- Technological (Τεχνολογικός): Αλλαγές στην τεχνολογία οι οποίες με την σειρά τους επηρεάζουν τον κοινωνικό, οικονομικό, περιβαλλοντικό και ακόμη και τον πολιτικό τομέα. Κατά την εξέταση της τεχνολογίας περιλαμβάνονται εξελίξεις

στην καινοτομία, στις μεταφορές, την ενέργεια, την επικοινωνία, την έρευνα και την ανάπτυξη.

- Economic (Οικονομικός): παράγοντες που επηρεάζουν την οικονομική προσφορά και ζήτηση όπως τα επιτόκια, οι φόροι, το διεθνές εμπόριο, η επιχειρηματικότητα και η διαθεσιμότητα θέσεων εργασίας.
- Ecological (Οικολογικός): περιβαλλοντικές εξελίξεις οι οποίες περιλαμβάνουν παράγοντες του οικοσυστήματος όπως το νερό, ο άνεμος, το έδαφος, τα τρόφιμα και η ενέργεια
- Political (Πολιτικός): πιθανές επικείμενες μεταβολές της εξουσίας σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Επίσης μπορεί να εξετάζεται πως οι πολιτικές εξελίξεις επηρεάζουν διάφορα είδη νόμων, όπως για παράδειγμα το περιβάλλον, την αντιμονοπωλιακή πολιτική, τις χρηματοπιστωτικές αγορές και το εμπόριο.

Μέσω της ανάλυσης STEEP δόθηκε η δυνατότητα να αποκτηθεί μια σφαιρική γνώση πέρα από τα στενά όρια της υπηρεσίας, επιτρέποντας σε κάθε μέλος της ομάδας σχεδιασμού να διαπιστώσει περιοχές και τάσεις που ίσως να μην τις είχε προηγουμένως λάβει υπόψη της. Τέλος, μέσα από την ανάλυση αυτών των τάσεων και στατιστικών στοιχείων στο εργαστήριο θα συν-διαμορφωθούν οι «κινητήριες δυνάμεις» για το μελλοντικό σενάριο (Heijden, 2002, p. 194).

Στην παρακάτω κατηγοριοποίηση ανά τομέα STEEP παρατίθενται οι τελευταίες κυρίαρχες τάσεις που επηρεάζουν τον κόσμο και ιδιαίτερα την Ελλάδα.

Social (Κοινωνικοί παράγοντες):

- ❖ **Σε διεθνές επίπεδο ο πληθυσμός της Ε.Ε. τείνει να μειώνεται**, το 1900 η Ευρώπη αντιστοιχούσε στο 25 % περίπου του παγκόσμιου πληθυσμού, το 2015 το ποσοστό αυτό έπεσε στο 6% και το 2060 προβλέπεται να αποτελεί το 4%. Έως τότε, κανένα κράτος μέλος δεν θα διαθέτει πληθυσμό που να υπερβαίνει το 1 % του παγκόσμιου πληθυσμού (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017, p. 8).
- ❖ **Υψηλή υπογεννητικότητα στην Ελλάδα**, με τον δείκτη γονιμότητας να έχει πέσει στα 1,3 ο μέσος αριθμός παιδιών που θα γεννήσει μια γυναίκα κατά τη διάρκεια της ζωής της για το 2015 (το 2011 ο αντίστοιχος δείκτης ήταν στα 1,5) (ΕΛΣΤΑΤ, 2017, p. 23). Ως μέτρο σύγκρισης ο ολικός δείκτης γονιμότητας χρησιμοποιείται προκειμένου να προσδιοριστεί το επίπεδο αντικατάστασης των γενεών, που στις αναπτυγμένες χώρες θεωρείται ότι είναι το 2,1.



- ❖ **Οι Ευρωπαίοι θα είναι οι πιο ηλικιωμένοι στον κόσμο έως το 2030**, με διάμεση ηλικία τα 45 χρόνια ζωής, ενώ πιο νέοι θα είναι στην Αφρική με την αντίστοιχη ηλικία στα 21 χρόνια (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017, p. 10). Στην Ελλάδα η τάση της προοδευτικής γήρανσης του πληθυσμού συνεχίζεται με τη μέση ηλικία να είναι τα 43,1 έτη για το 2014 από τα 30 έτη το 1951, ενώ παράλληλα οι άνω των 65 ετών αποτελούν το 21% του πληθυσμού και οι κάτω των 14 ετών το 15% (Εργαστήριο Δημογραφικών και Κοινωνικών Αναλύσεων (ΕΔΚΑ), 2016).
- ❖ **Κατά την διάρκεια της κρίσης το φαινόμενο της εκροής ανθρώπινου κεφαλαίου**, γνωστό ως «διαρροή εγκεφάλων» (brain drain) έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις. Από το 2008 μέχρι το 2013, σχεδόν 223.000 νέοι κάτοικοι της Ελλάδας, ηλικίας 25-39 ετών εξήλθαν μόνιμα από τη χώρα με κατεύθυνση τις περισσότερο ανεπτυγμένες χώρες (Τράπεζα της Ελλάδος, 2016, p. 34). Παράλληλα, σε σχετική έρευνα του 2015 το 46% των ερωτηθέντων νέων ηλικίας 18-34 σκέφτονται να εγκατασταθούν μόνιμα στο εξωτερικό (Τράπεζα της Ελλάδος, 2016, p. 35).
- ❖ **Σε ευρωπαϊκό επίπεδο η ανισότητα έχει αυξηθεί** από το 2010, με το πλουσιότερο 20% του πληθυσμού να κερδίζει περίπου 5 φορές περισσότερα από το 20% φτωχότερο κομμάτι του πληθυσμού (European Commission, 2017, p. 6). **Στην Ελλάδα η ανισότητα παραμένει υψηλή** και αυξήθηκε στην διάρκεια της κρίσης φτάνοντας στις 34 μονάδες GINI (International Monetary Fund, 2016, p. 10).
- ❖ Το 2015, **ένας στους τέσσερις κατοίκους της Ε.Ε. βρίσκεται στο όριο της φτώχειας ή του κοινωνικού αποκλεισμού**. Μια πιο λεπτομερειακή ανάγνωση μας αποκαλύπτει ότι το 1/3 των νέων ηλικίας 18-24 ετών, το 1/3 των ατόμων με την χαμηλότερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και τα 2/3 των ανέργων βρίσκονται στο όριο της φτώχειας ή του κοινωνικού αποκλεισμού (European Commission, 2017, p. 8). Όσον αφορά την Ελλάδα το ποσοστό αγγίζει το 35,7% του πληθυσμού που σε επίπεδο Ε.Ε. ξεπερνάται μόνο από τη Ρουμανία (37,4%) και την Βουλγαρία (41,3%) (European Commission, 2017, p. 8).
- ❖ **Η πρόοδος ισότητας των φύλων στην Ευρωπαϊκή Ένωση γίνεται με εξαιρετικά αργούς ρυθμούς** καθώς σύμφωνα με τον δείκτη ισότητας των φύλων του EIGE, η Ε.Ε. καταγράφει σήμερα βαθμολογία 66,2 σε σύνολο 100, τέσσερις μόλις βαθμούς υψηλότερη σε σύγκριση με μια δεκαετία πριν (Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα των Φύλων (EIGE), 2017). Την **τελευταία θέση στον**

**Δείκτη Ισότητας των Φύλων καταλαμβάνει η Ελλάδα** συγκεντρώνοντας μόλις 50 βαθμούς (Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα των Φύλων (EIGE), 2017).

- ❖ Το 2016, το ποσοστό απασχόλησης των ατόμων ηλικίας 20-64 ετών έφθασε το 71% που είναι υψηλότερο από το επίπεδο πριν από την κρίση, παρόλα αυτά εξακολουθεί να είναι πολύ χαμηλότερο από το στόχο του 75% που θέτει η στρατηγική «Ευρώπη 2020». Όμως, η **ανεργία των νέων στην Ελλάδα παραμένει πάνω από το 40%. Οι περιφερειακές ανισότητες στα ποσοστά ανεργίας δεν έχουν μειωθεί** μέχρι στιγμής, αλλά έχουν σταματήσει να διευρύνονται στον ίδιο μεγάλο βαθμό (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017, p. 53).
- ❖ **Οι μεγάλες διαφορές στην ανεργία και το εισόδημα μεταξύ των περιφερειών ενθαρρύνουν τους πολίτες να μετακινηθούν** για να βρουν καλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης ή / και να ξεφύγουν από τη φτώχεια. Σε πολλές περιοχές, αυτό έχει οδηγήσει σε μεγάλες μειώσεις ή αυξήσεις του πληθυσμού, ασκώντας πίεση σε δημόσιες υποδομές και υπηρεσίες (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017, p. 53).
- ❖ **Στην ΕΕ σημειώθηκε πρόσφατα μεγάλη αύξηση των αιτούντων άσυλο**, φθάνοντας τα 1,2 εκατομμύρια, για το 2015 και το 2016. Αν και αυτό αντιπροσωπεύει μόνο το 0,5% του συνολικού πληθυσμού σε ηλικία εργασίας, η κατανομή τους σε ολόκληρη την ΕΕ είναι αρκετά άνιση. Οι πρόσφατοι αιτούντες άσυλο είναι κατά κύριο λόγο νέοι άνδρες ηλικίας 18-34 ετών. **Στην Ελλάδα ο συνολικός αριθμός αιτούντων άσυλο για το 2016 έφτασε τις 51,091**, εκ των οποίων η πλειοψηφία είναι γυναίκες και παιδιά από την Συρία, το Ιράκ, το Πακιστάν και το Αφγανιστάν (Υπηρεσία Ασύλου, 2016)

Technological (Τεχνολογικοί παράγοντες):

- ❖ **Η τρισδιάστατη εκτύπωση** σχετίζεται με την παρασκευή πραγμάτων, χρησιμοποιώντας ένα ευρύτερο εύρος υλικών και μεθόδων. Ανάμεσα στις άλλες καινοτομίες περιλαμβάνεται και η τρισδιάστατη βιογραφική εκτύπωση οργανικών ιστών (World Economic Forum, 2017, p. 43).
- ❖ **Η τεχνητή νοημοσύνη και ρομποτική.** Ανάπτυξη μηχανών που μπορούν να υποκαταστήσουν τον άνθρωπο, όλο και περισσότερο σε εργασίες που σχετίζονται με σκέψη, πολλαπλές εργασίες και λεπτές κινητικές δεξιότητες (World Economic Forum, 2017, p. 43). Οι νεοφυείς επιχειρήσεις που ειδικεύονται σε εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης και υπολογίζεται ότι έλαβαν 2,4 δισεκατομμύρια δολάρια σε χρηματοδότηση επιχειρηματικών κεφαλαίων παγκοσμίως το 2015 και άνω του

1,5 δισεκατομμυρίων δολαρίων μόλις το πρώτο εξάμηνο του 2016 (CB Insights, 2016). Παράλληλα, στον χώρο του αυτοματισμού και της ρομποτικής η χρηματοδότηση μέσω κρατικών προγραμμάτων και ιδιωτικών κεφαλαίων έχει υπερδιπλασιαστεί σε μια τριετία, ενώ τα κέρδη θα μπορούσαν να φτάσουν τα 390 δις δολάρια για ρομπότ ευρείας κατανάλωσης και τα 40 δις για βιομηχανική χρήση έως το 2020 (Ross, 2017, p. 51)

- ❖ **Βιοτεχνολογίες.** Καινοτομίες στη γενετική μηχανική, την ανάλυση αλληλουχίας και θεραπεία, καθώς και βιολογικοί υπολογισμοί στη συνθετική βιολογία (World Economic Forum, 2017, p. 43). Ενδεικτικά, το μέγεθος της γονιδιωματικής αγοράς υπολογίζεται σε κάτι παραπάνω από 11 δις (Ross, 2017, p. 87).
- ❖ **Συλλογή, αποθήκευση και μεταφορά ενέργειας.** Καινοτομίες στην απόδοση της μπαταρίας και των κυψελών καυσίμου, στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας μέσω ηλιακής, αιολικής και παλιρροϊκής ενέργειας, στη διανομή ενέργειας μέσω έξυπνων δικτύων, και τέλος στην ασύρματη μεταφορά ενέργειας (World Economic Forum, 2017, p. 43).
- ❖ Ευρέως διαδεδομένοι και διασυνδεδεμένοι αισθητήρες, επίσης γνωστοί ως "**Διαδίκτυο των πραγμάτων**". Καθολική χρήση δικτυωμένων αισθητήρων για την εξ αποστάσεως σύνδεση, παρακολούθηση και τη διαχείριση προϊόντων, συστημάτων και δικτύων (World Economic Forum, 2017, p. 43). Ο αριθμός των συσκευών ασύρματης σύνδεσης εκτιμάται να αυξηθεί από 16 δισεκατομμύρια το 2015 σε 40 δισεκατομμύρια το 2020 (Ross, 2017, p. 225)
- ❖ **Τεχνολογίες διαστήματος.** Εξελιξίσεις που επιτρέπουν μεγαλύτερη πρόσβαση και εξερεύνηση του χώρου, συμπεριλαμβανομένων των μικροδορυφόρων, των προηγμένων τηλεσκοπίων, των επαναχρησιμοποιήσιμων πυραύλων και των ενσωματωμένων κινητήρων πυραύλων (World Economic Forum, 2017, p. 43).
- ❖ **Εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα.** Διεπαφές επόμενου σταδίου μεταξύ ανθρώπων και ηλεκτρονικών υπολογιστών, που περιλαμβάνουν εμπυθιστικά περιβάλλοντα, ολογραφικές ενδείξεις και ψηφιακά παραγόμενα επικαλύψεις για εμπειρίες μικτής πραγματικότητας (World Economic Forum, 2017, p. 43).
- ❖ **Κρυπτονόμισμα (bitcoin)** με αξιοπιστία που μέσω της «αλυσίδας των μπλοκ» (blockchain), εμπνέει εμπιστοσύνη στους συναλλασσόμενους με δημοσίως διαθέσιμο μητρωο επιβεβαιωμένων συναλλαγών, χωρίς να ελέγχεται από κάποιο εθνικό κράτος ή κεντρική τράπεζα (Ross, 2017, p. 176). Σαν παράδειγμα, στις

Χριστουγεννιάτικες εορτές του 2014 γύρω στις 21.000 επιχειρήσεις δέχονταν συναλλαγές με bitcoin ανάμεσα τους γνωστές επιχειρήσεις όπως η Amazon, Victoria's Secret, eBay και Kmart (Ross, 2017, p. 170).

- ❖ Η δυνατότητα πρόκλησης βλάβης μέσω **κυβερνοεπιθέσεων** είναι πλέον τρομακτική, το κόστος τους έχει πλέον ξεπεράσει τα 400 δις δολάρια ετησίως (Ross, 2017, p. 211).
- ❖ Το 2007 το 94% των παραγόμενων δεδομένων είχε ψηφιοποιηθεί, ενώ το 90% των παγκόσμιων ψηφιακών δεδομένων έχει παραχθεί την τελευταία διετία και κάθε χρόνο η ποσότητα των ψηφιακών δεδομένων αυξάνεται κατά 50%, κάνοντας **τα ψηφιακά δεδομένα την πρώτη ύλη της εποχής μας** (Ross, 2017, p. 260).
- ❖ Η ΕΕ ως ενιαίος χώρος (28 κράτη μέλη για το 2017) αποτελεί την ηγέτιδα δύναμη παγκοσμίως σε θέματα Ε&Α, παρόλα αυτά δεν είναι ομότιμη σε θέματα εμπορικής αξιοποίησης της σε αντιστοιχία με τις ΗΠΑ και την Κίνα (Ross, 2017, p. 119).

Economic (Οικονομικοί παράγοντες):

- ❖ **Η παγκόσμια οικονομία ανακάμπτει** από την οικονομική κρίση του 2007/2008 με την διεθνή οικονομική ανάπτυξη να προβλέπεται στο 3,4% για το 2017 και στο 3,6% για το 2018 (IOBE, 2017), ενώ παράλληλα το διεθνές εμπόριο διευρύνθηκε κατά 2% το 2016 και κατά 2,8% το 2015 (IOBE, 2017).
- ❖ **Η 4<sup>η</sup> βιομηχανική επανάσταση** είναι προ των πυλών βασιζόμενη κυρίως στην τεχνολογική εξέλιξη (διπλασιασμός των ρομπότ στην βιομηχανία ανά 5 χρόνια), παράλληλα **η ψηφιακή αγορά** αυξάνει σταδιακά το μερίδιο της φτάνοντας στο 12,8% των συνολικών πωλήσεων το 2019 και τέλος η πίεση για **καινοτόμες και τεχνολογικά προηγμένες επιχειρήσεις** αναπροσαρμόζει τον παγκόσμιο επιχειρηματικό χάρτη (88% των επιχειρήσεων στο fortune 500 του 1995 δεν υπήρχαν στην αντίστοιχη λίστα του 2014) (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2016).
- ❖ Νέες μορφές οικονομικής συναλλαγής και παραγωγής κάνουν την εμφάνισή τους με πιο χαρακτηριστικές την **οικονομία διαμοιρασμού** και την **κυκλική οικονομία** να προσπαθούν απαντήσουν στα χαρακτηριστικά ερωτήματα ισόρροπης και βιώσιμης ανάπτυξης (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2016).

- ❖ Η **παγκόσμια οικονομική ανισότητα εκφράζεται πλέον και στις ανεπτυγμένες οικονομίες**, από τη δεκαετία του '80 το μερίδιο του εισοδήματος στο ανώτερο 1% έχει αυξηθεί στις Ηνωμένες Πολιτείες, το Ηνωμένο Βασίλειο, τον Καναδά, την Ιρλανδία και την Αυστραλία (αν και όχι στη Γερμανία, την Ιαπωνία, τη Γαλλία, τη Σουηδία, τη Δανία ή τις Κάτω Χώρες) (Roser, 2016).
- ❖ Οι **παραδοσιακές βιομηχανικές περιοχές σε προηγμένες οικονομίες έχουν παρακμάσει** λόγω του συνδυασμού εφαρμογής τεχνολογίας στην εξοικονόμηση εργασίας και εξωτερικής ανάθεσης (World Economic Forum, 2017, p. 24).
- ❖ Η **τεχνολογική αλλαγή μετατοπίζει τη διανομή του εισοδήματος από την εργασία στο κεφάλαιο** στις ανεπτυγμένες χώρες: σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, το 80% της μείωσης του μεριδίου του εργατικού δυναμικού στο εθνικό εισόδημα μεταξύ 1990 και 2007 ήταν το αποτέλεσμα της επίδρασης της τεχνολογίας (OECD, 2012). Ενδεικτικά, υπολογίζεται ότι το 47% των δουλειών στις ΗΠΑ κινδυνεύουν να υποκατασταθούν από την αυτοματοποίηση (Ross, 2017, p. 47).
- ❖ Η **ΕΕ χάνει την οικονομική της ισχύ** με το ποσοστό της στο παραγόμενο παγκόσμιο ΑΕΠ να πέφτει στο 22% το 2015 από 26% το 2004, ενώ προβλέπεται να πέσει κάτω από το 20% το 2030 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017, p. 8). Από την άλλη **ανεβαίνει η οικονομική ισχύς των λεγόμενων αναδυόμενων χωρών** όπως η Κίνα που το 2017 έκανε την είσοδό της με το νόμισμά της στο καλάθι νομισμάτων που χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, με τα λεγόμενα «Ειδικά Τραβηχτικά Δικαιώματα» σε ποσοστό 11% (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017, p. 9).
- ❖ Στις προηγμένες οικονομίες, τα **εισοδήματα των παραδοσιακά μεσαίων τάξεων αυξήθηκαν με συγκριτικά βραδύτερο ρυθμό** από το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης του 2008, αλλά σίγουρα **πιο αργά από τα αντίστοιχα εισοδήματα των αναδυόμενων μεσαίων τάξεων** των χωρών της Λατινικής Αμερικής, της Αφρικής και ιδιαίτερα της Ασίας (Milanovich, 2016).
- ❖ Η **στασιμότητα του εισοδήματος** στη μεσαία τάξη επηρεάζει ιδιαίτερα τη **νεολαία**: πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι 540 εκατομμύρια νέοι σε 25 προηγμένες οικονομίες αντιμετωπίζουν την προοπτική μεγαλώνοντας να είναι φτωχότεροι από τους γονείς τους (World Economic Forum, 2017, p. 23).

- ❖ **Η ελληνική οικονομία ανακάμπτει**, με το ΑΕΠ να μεγεθύνεται κατά 1-1,5% για το 2017, ενώ για το 2018 προβλέπεται αύξηση της τάξεως του 2,5% (OECD, 2017, p. 168). Σε μεγάλο βαθμό αυτό οφείλεται στην **εξισορρόπηση του εμπορικού ισοζυγίου της χώρας με αύξηση των εξαγωγών** κατά 7,1% για το 2017 και πρόβλεψη για αύξηση κατά 4,8% για το 2018 (OECD, 2017, p. 169), και παράλληλα ενισχύθηκε η βιομηχανική παραγωγή της χώρας κατά 7,2% (IOBE, 2017, p. 10).
- ❖ **Η ανεργία μειώνεται** σταδιακά στην Ελλάδα φτάνοντας στο 23,5% το 2016 και την πρόβλεψη για το 2018 να την ρίχνει στο 20,1% (OECD, 2017, p. 169).
- ❖ **Ο ελληνικός τραπεζικός τομέας παραμένει υπό πίεση** λόγω της χαμηλής ρευστότητας των τραπεζών (από 240 δις ευρώ το 2010 σε 130 δις ευρώ το 2016) και το ποσοστό μη εξυπηρετούμενων δανείων να φτάνει στο 47% το 2016 (International Monetary Fund, 2016, p. 9).
- ❖ Η Ελλάδα επέστρεψε στις αγορές ιδιωτικού χρέους για πρώτη φορά εδώ και χρόνια. Παρόλα αυτά, ο κρατικός προϋπολογισμός είναι αναγκασμένος να παράγει **υψηλά πρωτογενή πλεονάσματα** της τάξεως του 2% του ΑΕΠ για το 2017 και 3,5% αντιστοίχως για το 2018, ώστε να αντιμετωπίσει το **υψηλό δημοσιονομικό χρέος** που φτάνει το 176,2% του ΑΕΠ για 2017 (Γραφείο Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή, 2017).
- ❖ Οι **υψηλοί φορολογικοί συντελεστές σε μικρή φορολογική βάση** (International Monetary Fund, 2016, p. 19), από την μια συμβάλλουν στην χαμηλή ανταγωνιστικότητα της χώρας (θέση 86 στην σχετική λίστα) και αποτελούν τον δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα αποτροπής επενδύσεων στην Ελλάδα (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2016, p. 190), από την άλλη πιέζουν κυρίως νοικοκυριά και μισθωτούς (IOBE, 2017).

Ecological (Οικολογικοί παράγοντες):

- ❖ Σημαντικές **πρωτοβουλίες διεθνούς συνεργασίας για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής** όπως: α) η συμφωνία του Παρισιού για την κλιματική αλλαγή τέθηκε σε ισχύ στις 4 Νοεμβρίου του 2016 και έχει ήδη επικυρωθεί από περισσότερες από 110 χώρες (World Economic Forum, 2017, p. 22), β) ο Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας συμφώνησε στο "με βάση την αγορά μέτρο" που θα εξασφαλίσει μηδενική καθαρή αύξηση στις εκπομπές των αεροπορικών μεταφορών μετά το 2020 - αυτό είναι σημαντικό γιατί η διεθνής αεροπορία, όπως

ναυτιλία, δεν εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής της συμφωνίας του Παρισιού (World Economic Forum, 2017, p. 22).

- ❖ Εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι η **μετάβαση σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα** βρίσκεται σε εξέλιξη: α) οι παγκόσμιες επενδύσεις σε ανανεώσιμης ενέργειας το 2015 ήταν 266 δισ. δολάρια, περισσότερο από διπλάσιες από τις αντίστοιχες επιχορηγήσεις σε άνθρακα και φυσικό αέριο (Frankfurt School-UNEP and BNEF, 2016), β) ο Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας (IEA) ανέφερε ότι το σύνολο της παραγωγικής ικανότητας των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας υπερβαίνει πλέον τις αντίστοιχες από τις εγκαταστάσεις παραγωγής ενέργειας του άνθρακα για την πρώτη φορά (IEA (International Energy Agency), 2016).
- ❖ **Οι παγκόσμιες εκπομπές αερίου θερμοκηπίου (GHG) αυξάνονται**, επί του παρόντος κατά περίπου 52 δισεκατομμύρια τόνους CO<sub>2</sub> ανά έτος (UNEP, 2016).
- ❖ **Το έτος 2016 ήταν το θερμότερο που έχει υπάρξει ποτέ**, για πρώτη φορά η παγκόσμια μέση θερμοκρασία ήταν 1 βαθμός Κελσίου ή περισσότερο πάνω από το μέσο όρο του 1880-1999 (WMO, 2016).
- ❖ Ακόμα και αν οι χώρες εκπληρώνουν τις δεσμεύσεις τους - γνωστές ως Εθνικά Καθορισμένες Συνεισφορές (NDCs) - που πραγματοποιήσαν στο Παρίσι, **ο κόσμος θα συνεχίσει να θερμαίνεται** μεταξύ 3,0 και 3,2 ° C. Ενδεικτικά, για να διατηρηθεί η αύξηση της θερμοκρασίας του πλανήτη στους 2 ° C και να περιοριστεί ο κίνδυνος επικίνδυνων κλιματικών αλλαγών, παγκοσμίως θα πρέπει να μειωθούν οι εκπομπές κατά 40% έως 70% μέχρι το 2050 και να εξαλειφθούν συνολικά έως το 2100 (UNEP, 2016).
- ❖ Όλο και περισσότερο γίνεται **προσφυγή στη δικαιοσύνη κατά των εθνικών κυβερνήσεων** σε μια προσπάθεια να εξαναγκαστούν να αναλάβουν δράση πάνω σε περιβαλλοντικά ζητήματα (World Economic Forum, 2017, p. 23).
- ❖ Στην Αρκτική θάλασσα το **2016 κατεγράφη ρεκόρ στο λιώσιμο των πάγων**.
- ❖ Κατά μέσο όρο, 21,5 εκατομμύρια **άτομα εκτοπίζονται** κάθε χρόνο από το 2008 λόγω **αλλαγής του κλίματος** ή λόγω γεγονότων που σχετίζονται με τον καιρό (IDMC, 2016). Επιπροσθέτως, περίπου 1 δισεκατομμύριο άνθρωποι έχουν πληγεί από **φυσικές καταστροφές** το 2015 (CRED, 2016).
- ❖ **Η έλλειψη νερού** προβλέπεται να **προκαλέσει ραγδαίες επιπτώσεις στην κοινωνική συνοχή** περιοχών με ήδη χαμηλά αποθέματα όπως η Μέση Ανατολή και το Σαχέλ, όπου ο οικονομικός αντίκτυπος της λειψυδρίας θα μπορούσε να

θέσει σε κίνδυνο το 6% του ΑΕΠ έως το 2050 (van der Heijden, K., B. Otto, and A. Maddocks, 2015). Επιπλέον, προβλέπεται ότι **η διαθεσιμότητα νερού στις πόλεις θα μπορούσε να μειωθεί** έως και κατά δύο τρίτα έως το 2050, ως αποτέλεσμα της κλιματικής αλλαγής και του ανταγωνισμού από την παραγωγή ενέργειας και τη γεωργία (van der Heijden, K., B. Otto, and A. Maddocks, 2015).

Political (Πολιτικοί παράγοντες):

- ❖ Ως ένα ανησυχητικό σημάδι της **αποδέσμευσης για την παγκόσμια συνεργασία**, τα κράτη αποχωρούν από μηχανισμούς που έχουν τεθεί σε εφαρμογή για την διεθνή ασφάλεια μέσω αμοιβαίας λογοδοσίας και σεβασμού των κοινών κανόνων. Για παράδειγμα, το 2016 η Ρωσία, η Νότια Αφρική, το Μπουρούντι και η Γκάμπια αποχώρησαν από το Διεθνές Ποινικό Δικαστήριο και η Κίνα απέρριψε την ετυμηγορία του διεθνούς δικαστηρίου σχετικά με τη Θάλασσα της Νότιας Κίνας (World Economic Forum, 2017, p. 15).
- ❖ Η **αποτυχία επίτευξης και ακόλουθη έξοδος χωρών από πολυμερείς οικονομικές συμφωνίες** όπως η εταιρική σχέση μεταξύ των χωρών του Ειρηνικού και η διατλαντική εταιρική σχέση για το εμπόριο και τις επενδύσεις (World Economic Forum, 2017, p. 15).
- ❖ Η **μακροχρόνια αποσταθεροποίηση της Μέσης Ανατολής** με κύριες εστίες σύγκρουσης τη Συρία, το Ιράκ, την Υεμένη αλλά και αποτυγχάνοντα καθεστώτα στη Βόρεια Αφρική όπως της Λιβύης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017, p. 12). Επιπρόσθετη ένταση και αποσταθεροποίηση στην περιοχή πρόκειται να δημιουργηθεί εξαιτίας του αιτήματος για ανεξαρτησία του Κουρδιστάν από το Ιράκ, με το αντίστοιχο δημοψήφισμα να λαμβάνει χώρα τον Σεπτέμβριο του 2017 (BBC, 2017).
- ❖ **Εντατικοποίηση της στρατιωτικοποίησης**, με τις αμυντικές δαπάνες αναμένεται να διπλασιαστούν έως το 2045 στην πλειονότητα των χωρών που δαπανούν μεγάλα ποσά στον αμυντικό τομέα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017, p. 9).
- ❖ Η ΕΕ αποτελεί το **μεγαλύτερο χορηγό αναπτυξιακής και ανθρωπιστικής βοήθειας** με το ποσοστό της να φτάνει το 56% των συνολικών κονδυλίων παγκοσμίως (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017, p. 9).
- ❖ **Αύξηση της υποστήριξης και της επιρροής που απολαμβάνουν αντικαθεστωτικές, αντι-ελιτίστικες και λαϊκιστικές πολιτικές ομάδες και κινήματα** σε πολλές δυτικές χώρες. Η στήριξη των ακροδεξιών κομμάτων



αυξήθηκε στις τέσσερις μεγαλύτερες χώρες της Ευρώπης - Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία και Ιταλία καθώς και άλλες χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Αυστρίας, του Βελγίου, της Δανίας, της Ελλάδας, της Ουγγαρίας, των Κάτω Χωρών, της Πολωνίας (World Economic Forum, 2017, p. 23).

- ❖ Η **άνοδος του ευρωσκεπτικισμού** αλλά και η έντονη **θεσμική αμφισβήτηση στο ευρωπαϊκό οικοδόμημα**, με τη μείωση σε 1/3 των πολιτών της ΕΕ να την εμπιστεύονται σήμερα συγκριτικά με το 1/2 πριν από δέκα χρόνια (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017). Ενώ παράλληλα, αμφισβητούνται έμπρακτα θεμελιώδεις αρχές της ΕΕ όπως η ελευθερία της μετακίνησης και της αλληλεγγύης. Σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση, τα κόμματα που υποστηρίζουν την εθνική κυριαρχία βρίσκονται σε άνοδο (World Economic Forum, 2017, p. 13), με την έξοδο του Ηνωμένου Βασιλείου να αποτελεί το πιο ρηξικέλευθο γεγονός αλλά και διάφορες τάσεις όπως η «Ευρώπη πολλών ταχυτήτων» και μικρότεροι σχηματισμοί κρατών να λειτουργούν ενάντια σε από κοινού συμφωνηθέντες αρχές (χώρες Βίζεγκαρντ).
- ❖ Επιστροφή της **επανεθνικοποίησης της πολιτικής** και η περιχάραξη της από το κράτος-έθνος. Αυτό επιβεβαιώνεται σε διάφορες χώρες όπως οι ΗΠΑ όπου οι εκλογές του 2016 ανέδειξαν σε κύριο σύνθημα τον προστατευτισμό της εγχώριας παραγωγής και την διαφύλαξη των συνόρων (IOBE, 2017). Ενώ παράλληλα ακόμη και εντός καθιερωμένων κρατών δημιουργούνται νέες φυγόκεντρες δυνάμεις που σχετίζονται με τοπικούς εθνικισμούς όπως το δημοψήφισμα για αποχώρηση από το Η.Β. στην Σκωτία το 2014, αλλά και το αντίστοιχο δημοψήφισμα για αποχώρηση της Καταλονίας από το Βασίλειο της Ισπανίας τον Οκτώβριο του 2017.
- ❖ Το τοπίο των μέσων ενημέρωσης χαρακτηρίζεται από κατακερματισμό, ανταγωνισμό και δυσπιστία, ενώ τα άτομα τείνουν να διαχωρίζονται σύμφωνα με τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους. Οι διαδικτυακοί χώροι απήχησης ενισχύουν αντί να προκαλούν τις υπάρχουσες προκαταλήψεις των ανθρώπων, καθιστώντας ευκολότερη την **εξάπλωση της παραπληροφόρησης** (Michela Del Vicario, 2016).

### 3.3 Η διαμόρφωση των κινητήριων δυνάμεων που επιδρούν στο μέλλον

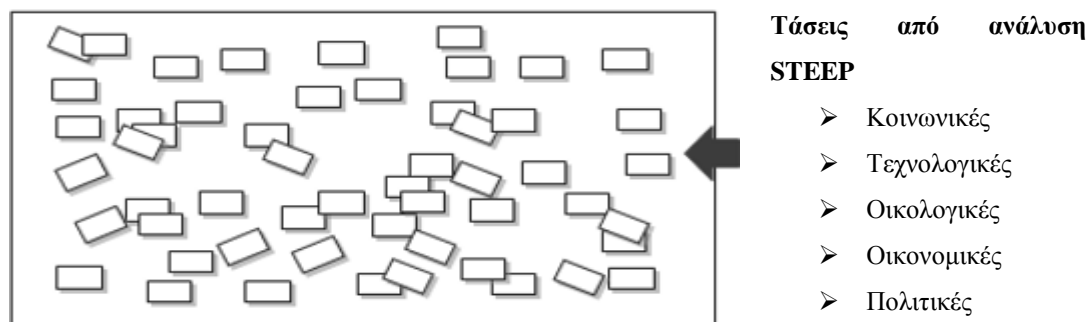
Οι κινητήριες δυνάμεις είναι εκείνες που υποβόσκουν στο σήμερα και επηρεάζουν δραστικά τους παράγοντες διαμορφώνοντας το πλαίσιο για τα μελλοντικά γεγονότα αλλά και καθορίζουν το επιχειρησιακό περιβάλλον και την κλίμακα χρόνου του, θεωρούνται ως «οι δυνάμεις που κάνουν τα πράγματα να συμβούν» (Heijden, 2002, p. 202). Αυτοί οι παράγοντες είναι εξωτερικοί του συστήματος που ενδιαφέρει την ομάδα και είναι πέρα από τον έλεγχο των ίδιων των μελών της ομάδας σχεδιασμού (ICRA, 2015, p. 2).

Μια «κινητήρια δύναμη» ορίζεται ως μια δυναμική δράση, φαινόμενο, τάση ή κίνηση (π.χ. επικρατούσες οικονομικές συνθήκες) που οδηγεί σε κάποια μορφή αλλαγής (π.χ. αντίδραση της κυβέρνησης) και που παράγει αβεβαιότητες (π.χ. ξέσπασμα κοινωνικής αναταραχής) (ICRA, 2015, p. 2).

Κατά την διάρκεια του **βήματος (Α)** ταυτοποίηση – αναγνώριση των κινητήριων δυνάμεων κάθε μέλος της ομάδας καλείται να αναγνωρίσει όσες περισσότερες «κινητήριες δυνάμεις» μπορεί, έχοντας ως σημείο αφετηρίας το κείμενο αναφοράς και την ανάλυση STEEP που προηγήθηκε αντιστοιχώντας τις δυνάμεις σε αντίστοιχες αναφορές της ανάλυσης, χωρίς όμως να περιορίζεται μόνο σε αυτήν.

Οι κινητήριες δυνάμεις καταγράφονται από τους συμμετέχοντες σε “post it” σημειώματα και δημιουργούν την σχετική λίστα (Heijden, 2002, p. 203).

Εικόνα 7: διαμόρφωση κινητήριων δυνάμεων



Πηγή: (Heijden, 2005)

Το συνολικό αποτέλεσμα της άσκησης ήταν η παραγωγή 67 κινητήριων δυνάμεων.

Εικόνα 8: ο συγκεντρωτικός πίνακας με τις κινητήριες δυνάμεις όπως καταγράφησαν από τους συμμετέχοντες του εργαστηρίου



Πηγή: Τεκμηριωτικό υλικό του σπουδαστή ΕΣΔΔΑ Βασίλειου Δελή κατά την ημέρα του εργαστηρίου

Συγκεντρώνοντας τα σημειώματα των μελών της ομάδας, τοποθετήθηκαν στον πίνακα εργασίας και έπειτα κλήθηκαν τα μέλη της ομάδας να διευκρινίσουν την έννοια της κάθε κινητήριας δύναμης στα σχετικά σημειώματα (ICRA, 2015, p. 4). Η πρόκληση είναι να διασφαλιστεί ότι δεν υπάρχει καμιά αμφιβολία ως προς τις κινητήριες δυνάμεις, καθώς και ότι η προτεινόμενη σημασία τους είναι κατανοητή από όλα τα μέλη της ομάδας..

Κατά την διάρκεια της παραπάνω διευκρίνησης διαπιστώθηκαν αλληλοεπικαλύψεις στις θεματικές και το νόημα κάποιων καταγεγραμμένων κινητήριων δυνάμεων. Σε αυτό το πλαίσιο και όπου υπήρξε αλληλοεπικάλυψη απομακρύνθηκαν οι περισευούμενες. Οπότε, ο τελικός πίνακας των κινητήριων δυνάμεων όπως διαμορφώθηκε κατά την διάρκεια του σεναρίου περιλάμβανε συνολικά 60 μοναδικές κινητήριες δυνάμεις:

Πίνακας 1: Οι κινητήριες δυνάμεις

<b>Κινητήριες δυνάμεις (driving forces)</b>
1. Αυξάνεται ο έλεγχος των ατόμων
2. Αυξάνεται ο έλεγχος της αγροδιατροφής
3. Αμφισβήτηση του τραπεζικού συστήματος
4. Αύξηση των αυτό-οργανωμένων κοινοτήτων
5. Απεξάρτηση των πολυεθνικών από νομοθετικά πλαίσια
6. Μείωση δυνατοτήτων άσκησης πολιτικής (failed state)
7. Διεκδίκηση ρόλου από τις συλλογικότητες

8. Απουσιάζουν οράματα , αναζητούνται στόχοι
9. Αλλαγή στον τρόπο άσκησης πολιτικής
10. Έλλειψη ηγεσίας στην Ευρώπη
11. Μειωμένος ρόλος κράτους
12. Πολιτική αστάθεια – αδυναμία σχηματισμού κυβερνήσεων
13. Διαμορφώνονται αποσπασματικές , μερικές, ανεπαρκείς λύσεις
14. Αγνοούνται ανθρωποκεντρικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά στις επιλογές
15. Μείωση εμπιστοσύνης στους θεσμούς της πολιτείας
16. Αύξηση ελλείματος δημοκρατίας
17. Συγκεντρωτικός τρόπος άσκησης πολιτικής
18. Αύξηση προσφυγικών – μεταναστευτικών ροών
19. Οι πλουτοπαραγωγικές πηγές και η εκμετάλλευσή τους
20. Οι πόλεμοι (εκτός Ευρώπης και Αμερικής)
21. Εστίες έντασης κοντά στην Ευρώπη/Ελλάδα
22. Εύρεση πετρελαίου στην Ελλάδα
23. Αύξηση γεωπολιτικής αστάθειας
24. Αλλαγή της ισορροπίας δυνάμεων και πίεση στις εθνικές προτεραιότητες
25. Γήρανση πληθυσμού
26. Δημογραφικό
27. Αύξηση ανισοτήτων
28. Αύξηση φτώχειας
29. Αύξηση των ανισοτήτων που συμπίεζουν τις κοινωνίες
30. Μείωση ανοχής στο διαφορετικό
31. Ισχυροποίηση εθνικισμού
32. Αύξηση εθνικιστικών έως φασιστικών τάσεων
33. Αυξάνονται οι ακραίες εθνικιστικές τάσεις στην πολιτική σκηνή
34. Μείωση δαπανών υγείας και εκπαίδευσης
35. Η χώρα κατατάσσεται σε συνεχώς χειρότερη θέση όσον αφορά την εκπαίδευση στον ΟΟΣΑ
36. Αύξηση πληθυσμού που στερείται στοιχειωδών μέσων/υπηρεσιών
37. Το διαδίκτυο επιδρά στην καθημερινότητα
38. Πρόοδος της τεχνολογίας
39. Οι νέες τεχνολογίες δημιουργούν νέους όρους παραγωγής

40. Αύξηση τεχνητής νοημοσύνης στην καθημερινότητα
41. Το μέσο εισόδημα μειώνεται
42. Αύξηση ψυχικών νοσημάτων
43. Μείωση οικονομικής δραστηριότητας
44. Συνέχιση πολιτικών λιτότητας
45. Μειώνονται οι ευκαιρίες απασχόλησης
46. «Εμμονή» του φαινομένου της ανεργίας
47. Απορρύθμιση της αγοράς εργασίας
48. Μείωση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού
49. Οι νέοι φεύγουν από τη χώρα
50. Αυξάνεται η εξάρτηση από τον τουρισμό
51. Η Ελλάδα παραμένει «καταναλωτής» τεχνολογίας
52. Ε.Ε. Πολιτική μεταποίησης
53. Χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας
54. Αυτοτέλεια φυσικών και ενεργειακών πόρων
55. Αύξηση θερμοκρασίας
56. Υπερθέρμανση πλανήτη
57. Κλιματική αλλαγή
58. Αδυναμία αντιμετώπισης κλιματικής αλλαγής
59. Έλλειψη πόρων
60. Παγκόσμια εξάντληση φυσικών πόρων

### 3.4 Ομαδοποιώντας τις κινητήριες δυνάμεις

Σκοπός της ομαδοποίησης των κινητήριων δυνάμεων σε συστάδες (clusters) είναι η μείωση τους σε έναν μικρό και διαχειρίσιμο αριθμό εννοιών υψηλού επιπέδου (Heijden, 2002, p. 205). Ειδικά, ο μεγάλος αριθμός των κινητήριων δυνάμεων είναι πολύ δύσκολο να οργανωθεί χωρίς αυτήν την περεταίρω αναδιαμόρφωση. Επιπλέον, μέσα από το **βήμα (B)** της ομαδοποίησης η ομάδα ανακαλύπτει τον βαθμό αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης των δυνάμεων, εφόσον η κάθε συστάδα οφείλει να έχει την ανάλογη αιτιατή εσωτερική συνοχή και να είναι τελείως ανεξάρτητη από κάθε άλλη συστάδα (Heijden, 2002, p. 203). Ιδανικά δεν πρέπει να υπάρχουν περισσότερα από 7 (+ ή - 2) κινητήριες δυνάμεις σε κάθε συστάδα. Το περιεχόμενο της κάθε συστάδας οφείλει να

συνοψίζει μια γενική αβεβαιότητα το περιβάλλοντος, εξειδικεύοντάς την όμως στα επί μέρους θέματα που αντιπροσωπεύουν οι κινητήριες δυνάμεις.

Πέρα από την σχέση αιτιότητας ή αιτιώδους συνάφειας μεταξύ των κινητήριων δυνάμεων, δεν υπάρχει κάποιος άλλος κανόνας για την ομαδοποίηση τους. Εξάλλου, στόχος της άσκησης είναι ακριβώς αυτή η συζήτηση που προκύπτει μέσα από την συζήτηση περί αιτιότητας ή αιτιώδους συνάφειας. Ως επιπλέον έλεγχος της ορθολογικής σχέσης μεταξύ των κινητήριων δυνάμεων και εσωτερικής συνοχής σε κάθε συστάδα, η ομάδα οφείλει να βρει έναν τίτλο που θα περιγράφει επαρκώς την κάθε συστάδα (Heijden, 2002, p. 206). Ο τίτλος αυτός πρέπει να είναι μικρός αλλά ταυτόχρονα περιγραφικός της εσωτερικής αιτιολογικής σχέσης ώστε να μπορεί να περιγράψει μια ανάλογη αφηγηματική ιστορία.

Ο πίνακας συστάδων κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου διαμορφώθηκε ως εξής:

Πίνακας 2: Συστάδες - Κινητήριες δυνάμεις – γεγονότα αυτών

Τίτλοι συστάδων	Κινητήριες δυνάμεις – «γεγονότα» με αιτιώδη σχέση που συμβάλουν στη συστάδα
1. Η δυναμική των τεχνολογικών εξελίξεων	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Το διαδίκτυο επιδρά στην καθημερινότητα</li> <li>➤ Πρόοδος της τεχνολογίας</li> <li>➤ Οι νέες τεχνολογίες Δημιουργούν νέους όρους παραγωγής</li> <li>➤ Αύξηση τεχνητής νοημοσύνης στην καθημερινότητα</li> </ul>
2. Οι επιπτώσεις της δημοσιονομικής προσαρμογής	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Το μέσο εισόδημα μειώνεται</li> <li>➤ Αύξηση ψυχικών νοσημάτων</li> <li>➤ Μείωση οικονομικής δραστηριότητας</li> <li>➤ Συνέχιση πολιτικών λιτότητας</li> <li>➤ Μειώνονται οι ευκαιρίες απασχόλησης</li> <li>➤ «Εμμονή» του φαινομένου της ανεργίας</li> <li>➤ Απορρύθμιση της αγοράς εργασίας</li> <li>➤ Μείωση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού</li> <li>➤ Οι νέοι φεύγουν από τη χώρα</li> </ul>

<p>3. Η κατεύθυνση του παραγωγικού μοντέλου</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Αυξάνεται η εξάρτηση από τον τουρισμό</li> <li>➤ Η Ελλάδα παραμένει «καταναλωτής» τεχνολογίας</li> <li>➤ Ε.Ε. Πολιτική μεταποίησης</li> <li>➤ Χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας</li> <li>➤ Αυτοτέλεια φυσικών και ενεργειακών πόρων</li> </ul>
<p>4. Η κλιματική αλλαγή και η διαθεσιμότητα πόρων</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Αύξηση θερμοκρασίας</li> <li>➤ Υπερθέρμανση πλανήτη</li> <li>➤ Κλιματική αλλαγή</li> <li>➤ Αδυναμία αντιμετώπισης κλιματικής αλλαγής</li> <li>➤ Έλλειψη πόρων</li> <li>➤ Παγκόσμια εξάντληση φυσικών πόρων</li> </ul>
<p>5. Οι συνέπειες της κοινωνικής κρίσης</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Γήρανση πληθυσμού</li> <li>➤ Δημογραφικό</li> <li>➤ Αύξηση ανισοτήτων</li> <li>➤ Αύξηση φτώχειας</li> <li>➤ Αύξηση των ανισοτήτων που συμπιέζουν τις κοινωνίες</li> <li>➤ Μείωση ανοχής στο διαφορετικό</li> <li>➤ Ισχυροποίηση εθνικισμού</li> <li>➤ Αύξηση εθνικιστικών έως φασιστικών τάσεων</li> <li>➤ Αυξάνονται οι ακραίες εθνικιστικές τάσεις στην πολιτική σκηνή</li> <li>➤ Μείωση δαπανών υγείας και εκπαίδευσης</li> <li>➤ Η χώρα κατατάσσεται σε συνεχώς χειρότερη θέση όσον αφορά την εκπαίδευση στον ΟΟΣΑ</li> <li>➤ Αύξηση πληθυσμού που στερείται στοιχειωδών μέσων/υπηρεσιών</li> </ul>

<p>6. Οι γεωπολιτικές εξελίξεις</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Αύξηση προσφυγικών – μεταναστευτικών ροών</li> <li>➤ Οι πλουτοπαραγωγικές πηγές και η εκμετάλλευσή τους</li> <li>➤ Οι πόλεμοι (εκτός Ευρώπης και Αμερικής)</li> <li>➤ Εστίες έντασης κοντά στην Ευρώπη/Ελλάδα</li> <li>➤ Εύρεση πετρελαίου στην Ελλάδα</li> <li>➤ Αύξηση γεωπολιτικής αστάθειας</li> <li>➤ Αλλαγή της ισορροπίας δυνάμεων και πίεση στις εθνικές προτεραιότητες</li> </ul>
<p>7. Οι μεταβαλλόμενες σχέσεις κράτους-κοινωνίας</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Αυξάνεται ο έλεγχος των ατόμων</li> <li>➤ Αυξάνεται ο έλεγχος της αγροδιατροφής</li> <li>➤ Αμφισβήτηση του τραπεζικού συστήματος</li> <li>➤ Αύξηση των αυτό-οργανωμένων κοινοτήτων</li> <li>➤ Απεξάρτηση των πολυεθνικών από νομοθετικά πλαίσια</li> <li>➤ Μείωση δυνατοτήτων άσκησης πολιτικής (failed state)</li> <li>➤ Διεκδίκηση ρόλου από τις συλλογικότητες</li> <li>➤ Απουσιάζουν οράματα , αναζητούνται στόχοι</li> <li>➤ Αλλαγή στον τρόπο άσκησης πολιτικής</li> <li>➤ Έλλειψη ηγεσίας στην Ευρώπη</li> <li>➤ Μειωμένος ρόλος κράτους</li> <li>➤ Πολιτική αστάθεια – αδυναμία σχηματισμού κυβερνήσεων</li> <li>➤ Διαμορφώνονται αποσπασματικές , μερικές, ανεπαρκείς λύσεις</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Αγνοούνται ανθρωποκεντρικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά στις επιλογές</li> <li>➤ Μείωση εμπιστοσύνης στους θεσμούς της πολιτείας</li> <li>➤ Αύξηση ελλείματος δημοκρατίας</li> <li>➤ Συγκεντρωτικός τρόπος άσκησης πολιτικής</li> </ul>
--	---

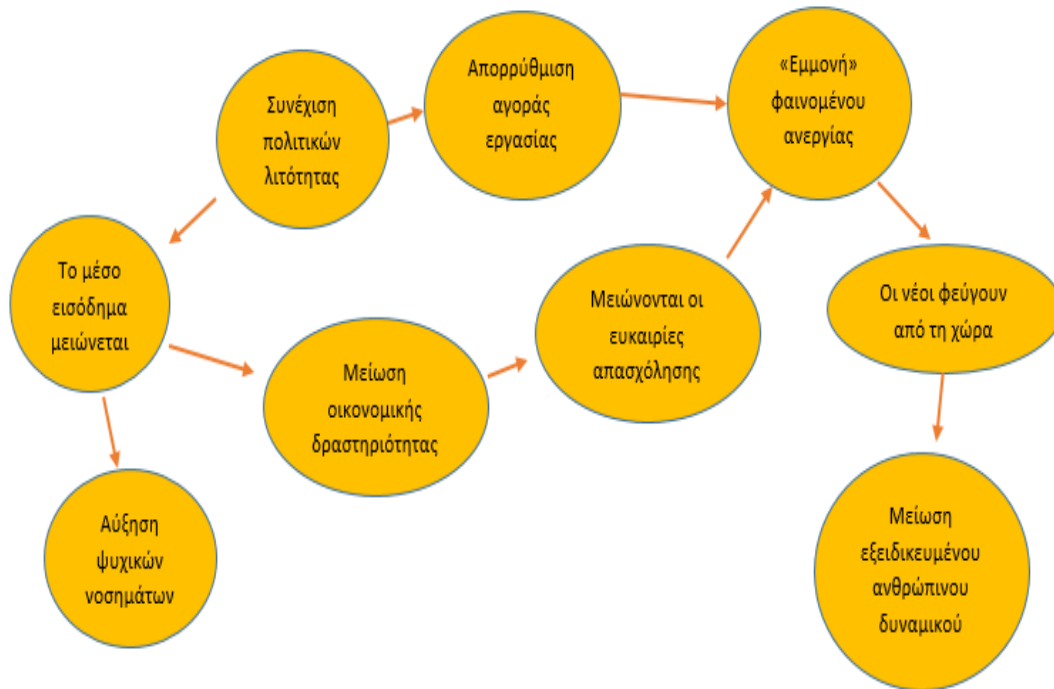
Ακολούθως μέσα από διαλογική συζήτηση διερευνήθηκαν διεξοδικά οι σχέσεις αιτιότητας των κινητήριων δυνάμεων μέσα στις συστάδες, οι οποίες φαίνονται παρακάτω:

*Διάγραμμα 1: Συστάδα Η Δυναμική των τεχνολογικών εξελίξεων*



Διάγραμμα 2: Οι επιπτώσεις της δημοσιονομικής προσαρμογής

Συστάδα 2: Οι επιπτώσεις της δημοσιονομικής προσαρμογής



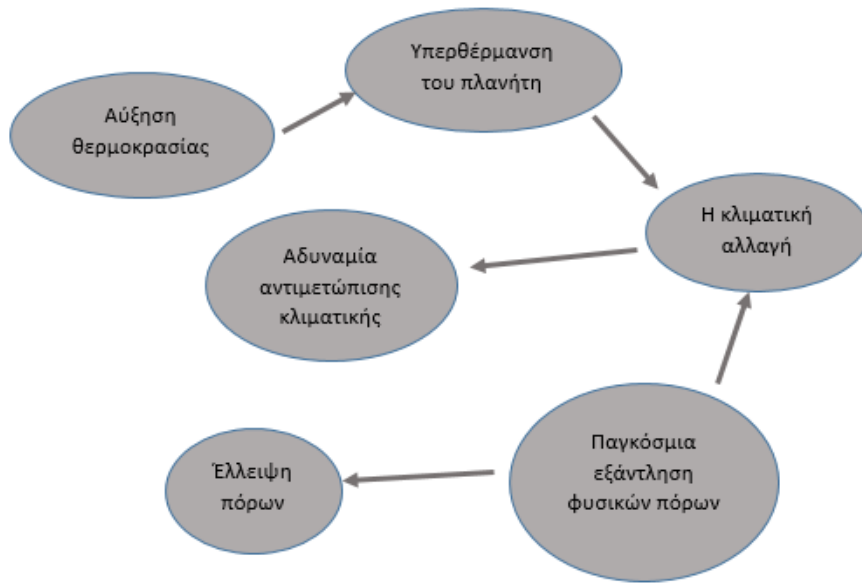
Διάγραμμα 3: Η κατεύθυνση του παραγωγικού μοντέλου

Συστάδα 3: Η κατεύθυνση του παραγωγικού μοντέλου



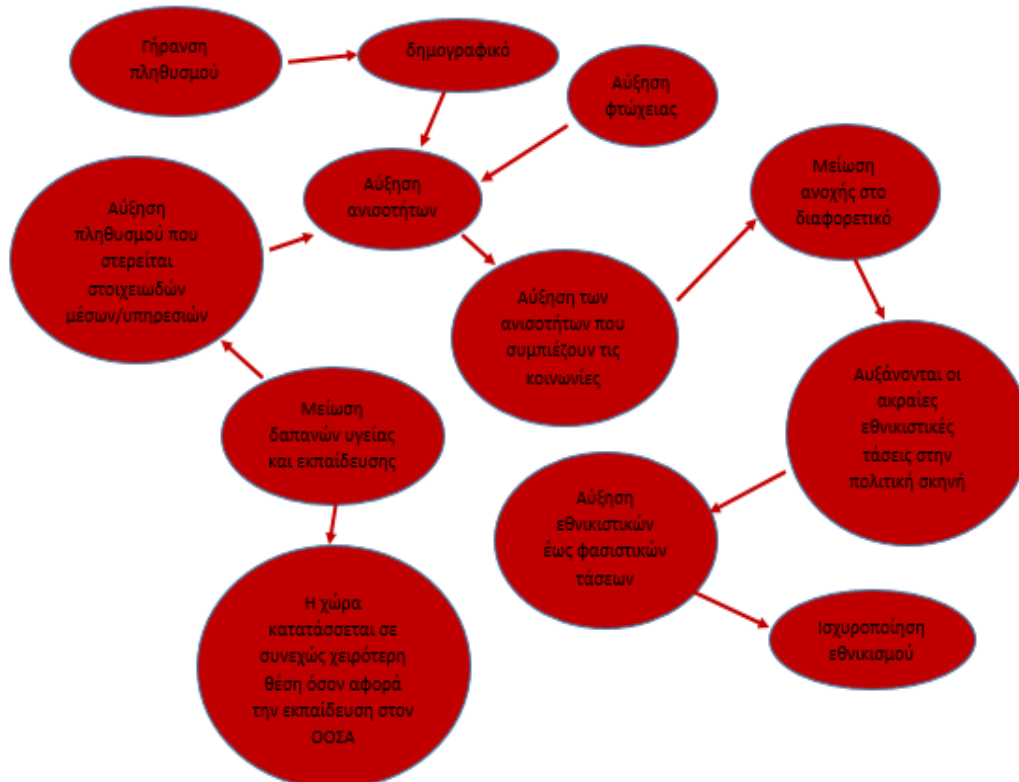
Διάγραμμα 4: Η κλιματική αλλαγή και η διαθεσιμότητα πόρων

Συστάδα 4: Η κλιματική αλλαγή και η διαθεσιμότητα πόρων

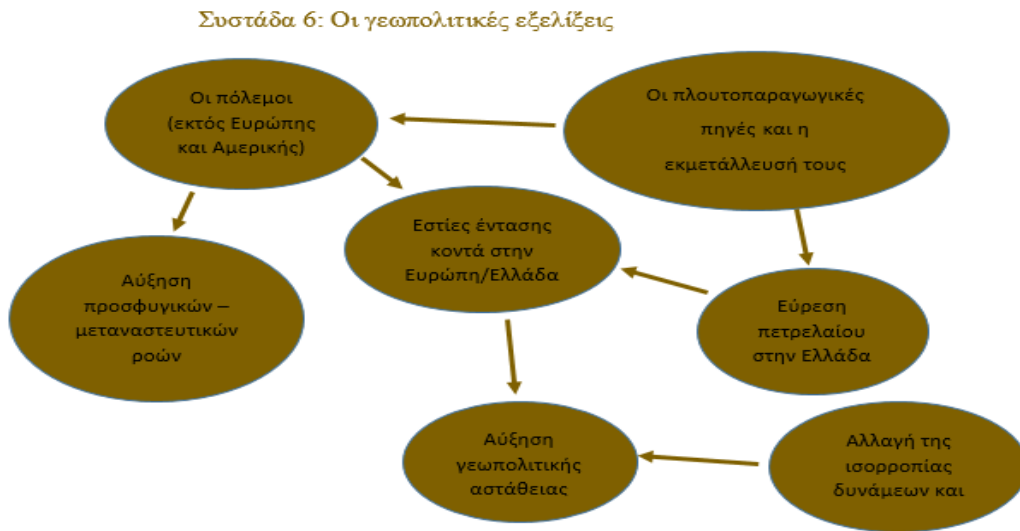


Διάγραμμα 5: Οι συνέπειες της κοινωνικής κρίσης

Συστάδα 5: Οι συνέπειες της κοινωνικής κρίσης



Διάγραμμα 6: Οι γεωπολιτικές εξελίξεις



Διάγραμμα 7: Οι μεταβαλλόμενες σχέσεις κράτους - κοινωνίας



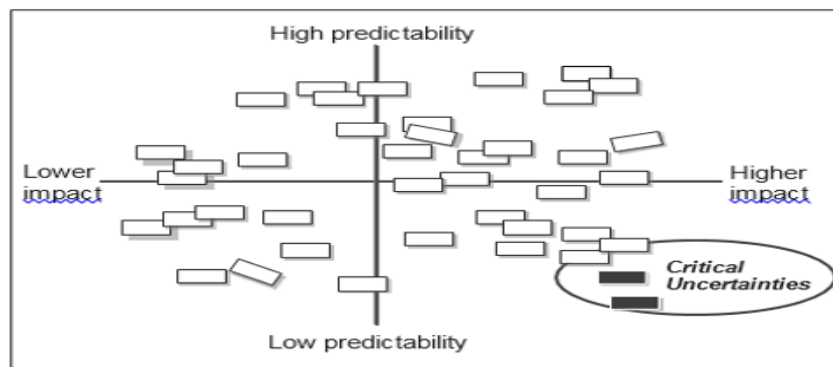
### 3.5 Ιεράρχηση των συστάδων

Ο στόχος του επόμενου βήματος (Γ) στο εργαστήριο είναι να ταυτοποιηθούν οι δυο περιοχές συστάδων που θεωρεί η ομάδα ότι έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο, ως προς την περιοχή προς διερεύνηση, ταυτόχρονα με την μεγαλύτερη αβεβαιότητα ως προς τις συνέπειές τους (Heijden, 2002, p. 206). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ταξινόμησης της κάθε επικεφαλίδας συστάδων σε έναν σχετικό πίνακα πρόβλεψης / αντίκτυπου.

Ο "αντίκτυπος" σε αυτή την περίπτωση σχετίζεται με τον αντίκτυπο της κινητήριας δύναμης (ή της συστάδας ως μετα-κινητήρια δύναμη) στους τομείς ενδιαφέροντος της ομάδας εργαστηρίου. Από την άλλη, η προβλεψιμότητα σχετίζεται με την ίδια την κινητήρια δύναμη (ή την συστάδα). "Υψηλή Πρόβλεψη" σημαίνει ότι είμαστε αρκετά σίγουροι ότι η κινητήρια δύναμη θα διαδραματιστεί με τρόπο αρκετά κατανοητό (ICRA, 2015, p. 4). Η "χαμηλή προβλεψιμότητα" σημαίνει ότι δεν έχουμε σαφή ιδέα ποιοι είναι οι διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να προχωρήσει.

Η ομάδα μέσω συζήτησης ταξινομεί στον οριζόντιο άξονα τις συστάδες εκείνες που θεωρεί ότι θα έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο σε σχέση με το θέμα που την απασχολεί με φορά προς τα δεξιά. Ο τίτλος λοιπόν, της συστάδας που βρίσκεται στο δεξί άκρο του οριζόντιου άξονα στον πίνακα είναι και αυτός που έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στο πρόβλημα του εργαστηρίου. Έπειτα, η ομάδα αρχίζει και μετακινεί στον κάθετο άξονα του πίνακα με κατεύθυνση προς τα πάνω ή προς τα κάτω τους τίτλους των συστάδων σε σχέση με την προβλεψιμότητα τους. Ο τίτλος με την πιο υψηλή προβλεψιμότητα θα βρεθεί στην πιο ψηλή θέση σε σχέση με τον κάθετο άξονα, ενώ αυτός με την χαμηλότερη προβλεψιμότητα θα βρεθεί στην πιο χαμηλή θέση του άξονα (Heijden, 2002, p. 207). Αυτό γίνεται πάντα χωρίς να διαταραχθεί η οριζόντια ταξινόμησή τους ως προς τον αντίκτυπο τους.

Εικόνα 9: Κατάταξη συστάδων σύμφωνα με τον αντίκτυπο και την προβλεψιμότητά τους

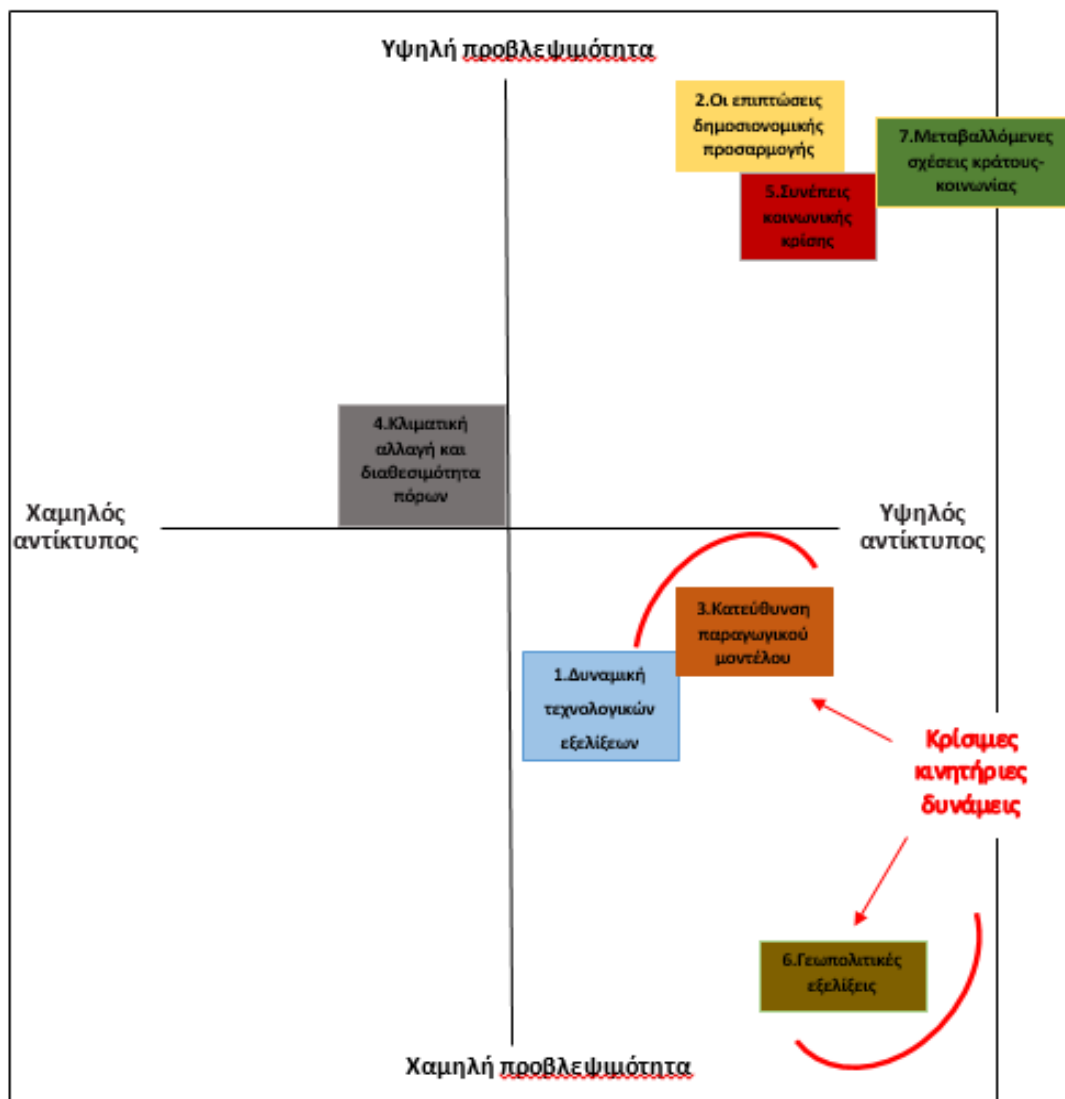


Πηγή: (Heijden, 2005)

Όπως φαίνεται και στην παραπάνω εικόνα οι δυο συστάδες κινητήριων δυνάμεων που βρίσκονται στην κάτω δεξιά γωνία του πίνακα αντιπροσωπεύουν τις «κρίσιμες κινητήριες δυνάμεις» (critical uncertainties), καθώς είναι ταυτόχρονα οι πιο απρόβλεπτες (predictability) συστάδες κινητήριων δυνάμεων αλλά και έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο (impact) για την ομάδα. Αυτές οι συστάδες είναι οι δύο που θα χρησιμοποιηθούν για την δημιουργία ενός πλέγματος σεναρίων ως το αρχικό πλαίσιο ανάπτυξης στη συνέχεια μια σειράς σεναρίων στο επόμενο βήμα.

Ο πίνακας προβλεψιμότητας/αντίκτυπου στις στρατηγικές κατευθύνσεις των πολιτικών ανάπτυξης της χώρας, στο πλαίσιο της ΠΣ και ο χώρος κρίσιμων κινητήριων δυνάμεων διαμορφώθηκαν ως εξής:

Διάγραμμα 8: άξονας προβλεψιμότητας/αντίκτυπου και ο χώρος κρίσιμων δυνάμεων

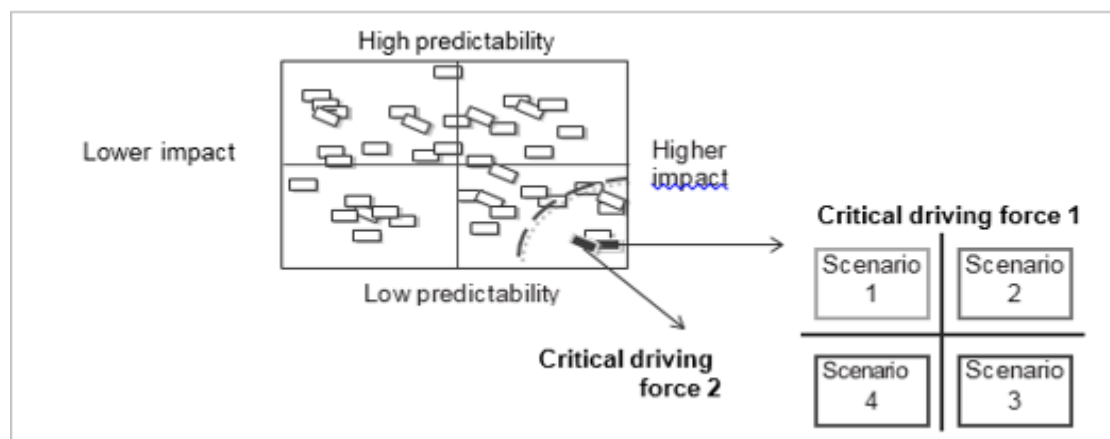


Όπως λοιπόν διαμορφώθηκε στο 3ο βήμα της μεθοδολογίας «Σχεδιασμός σεναρίων» που εφαρμόστηκε στο εργαστήριο στην άσκηση (Γ) του εργαστηρίου, ως κρίσιμες κινητήριες δυνάμεις, αυτές δηλαδή για τις οποίες η ομάδα θεωρεί ότι θα έχουν ταυτόχρονα την χαμηλότερη προβλεψιμότητα αλλά τον μεγαλύτερο αντίκτυπο για το μέλλον της περιοχής ενδιαφέροντος, αναγνωρίστηκαν οι συστάδες «3. Η κατεύθυνση του παραγωγικού μοντέλου» και «6. Οι γεωπολιτικές εξελίξεις».

### 3.6 Πλαισιώνοντας και διερευνώντας τα όρια (ή καταλήξεις) των σεναρίων

Το επόμενο **βήμα (Δ)** της μεθοδολογίας είναι η διαμόρφωση του πίνακα σεναρίων ο οποίος αντιστοίχως περιλαμβάνει 4 χώρους σεναρίων. Επιλέγοντας τις κρίσιμες κινητήριες δυνάμεις η ομάδα καθορίζει τις παραμέτρους των τελικών καταστάσεων που δημιουργούνται από τις δυνάμεις, επιλέγοντας πιθανά εναλλακτικά αποτελέσματα (δηλ. τα αντιδιαμετρικά αποτελέσματα τους ή οι ακραίες συνέπειες τους) και των δύο διαστάσεων A και B στον επιλεγμένο χρονικό ορίζοντα (2021-2033), και να δημιουργήσουν ανάλογους συνοπτικούς τίτλους που ενσωματώνουν την ουσία αυτών των διαστάσεων (ICRA, 2015).

Εικόνα 10: δημιουργώντας τον άξονα τελικών καταστάσεων των σεναρίων



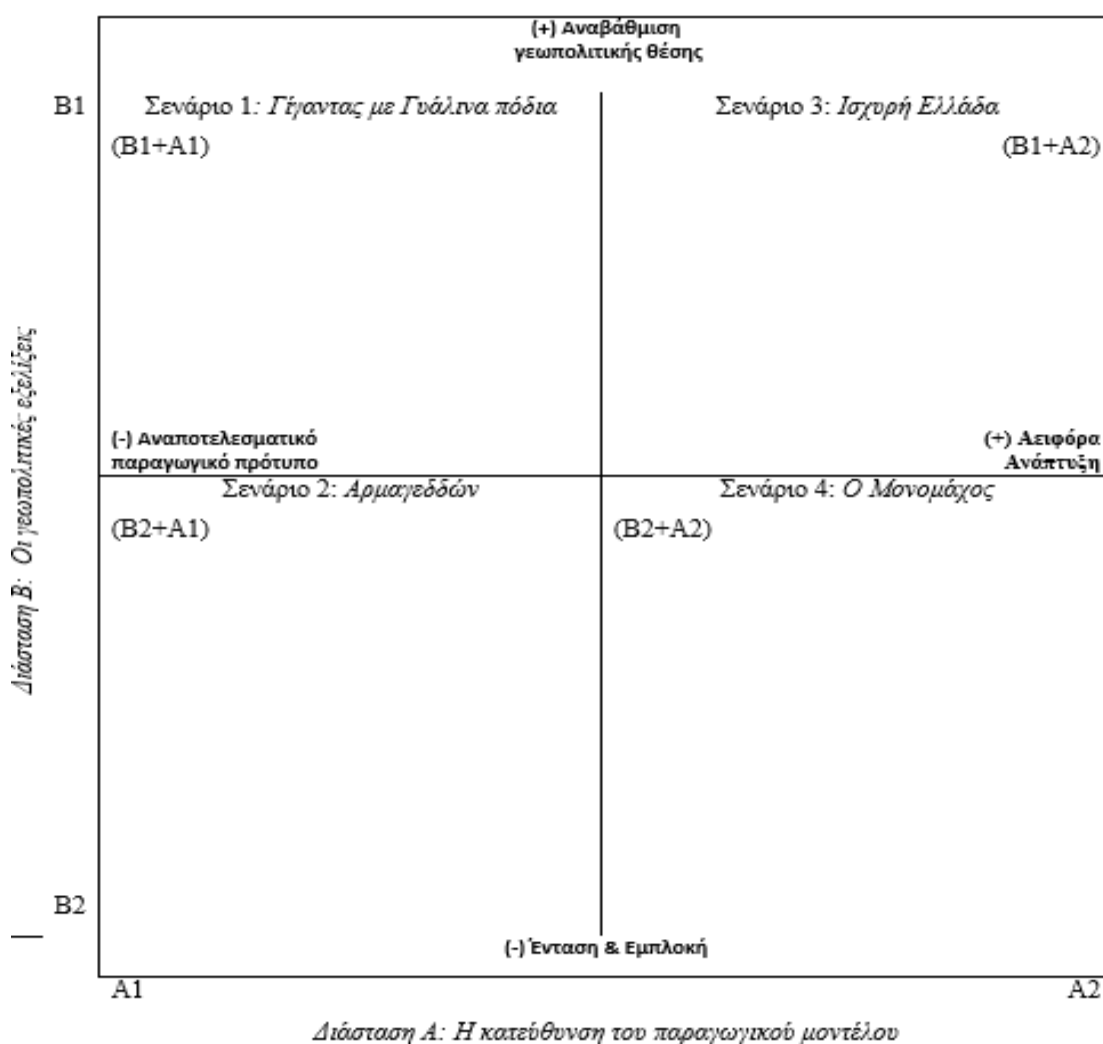
Πηγή: (Heijden, 2005)

Το τελευταίο βήμα σε αυτό το στάδιο είναι να καθορίσουμε την τελική κατάσταση κάθε σεναρίου, οραματιζόμενοι πως θα φαίνεται ο κόσμος στον επιλεγμένο χρονικό ορίζοντα σε κάθε σενάριο. Ο συνδυασμός των πολωτικών αποτελεσμάτων (outcomes) της κάθε επιλεγμένης κρίσιμης κινητήριας δύναμης (αρχικά συνήθως πολωμένων) δημιουργεί 4 πιθανές καταλήξεις οι οποίες τοποθετούνται σε μερικές σύντομες φράσεις σε post-its

σημειώσεις για κάθε σενάριο (Heijden, 2002, p. 209) . Έπειτα, τίθεται το ερώτημα πώς μπορεί να πραγματοποιηθεί το καθένα σενάριο; Χρησιμοποιώντας τις λογικές αλληλουχίες αλλά και τα πολωτικά αποτελέσματα μεταξύ των κινητήριων δυνάμεων από το βήμα ην άσκηση «B) Ομαδοποιώντας τις κινητήριες δυνάμεις σε Συστάδες», καταγράφονται ως υλικό για την ανάπτυξη ιστοριών σεναρίων που εξηγούν πώς τα πράγματα διαμορφώνονται από σήμερα για να φτάσουν στην τελική κατάσταση τους κατάσταση σε καθεμιά από τις 4 πιθανές καταλήξεις.

Το διάγραμμα τελικής κατάστασης σεναρίων διαμορφώθηκε ως εξής:

Διάγραμμα 9: διαμόρφωση άξονα τελικών καταστάσεων σεναρίου



Δημιουργήθηκαν διακριτοί χώροι από την σχέση μεταξύ των συστάδων «Διάσταση B: Οι γεωπολιτικές εξελίξεις» και «Διάσταση A: Η κατεύθυνση του παραγωγικού μοντέλου». Σχετικά με τις κατευθύνσεις της κάθε συστάδας αυτές ήταν για την συστάδα «Οι



γεωπολιτικές εξελίξεις» ως θετική διάσταση η «Αναβάθμιση της γεωπολιτικής θέσης» και ως αρνητική η «Ένταση και εμπλοκή», ενώ για την συστάδα «Η κατεύθυνση του παραγωγικού μοντέλου» ως θετική διάσταση η «Η αειφόρα ανάπτυξη» και ως αρνητική «Αναποτελεσματικό παραγωγικό πρότυπο.

Μέσω της συσχέτισης των τελικών καταστάσεων των δυο διαστάσεων (B1+A1, B2+A1, B1+A2, B2+A2) δημιουργήθηκαν τα 4 παρακάτω, διακριτά σενάρια.

*Εικόνα 11: απόδοση επιμέρους πολιτικών καταστάσεων στον άξονα τελικής κατάστασης σεναρίων*



Πηγή: Τεκμηριωτικό υλικό του σπουδαστή ΕΣΔΔΑ Βασιλείου Δελή κατά την ημέρα του εργαστηρίου

α) **Σενάριο Α : «Γίγαντας με γυάλινα πόδια»**, όπου η μελλοντική κατάσταση της χώρας το 2033 χαρακτηρίζεται από την «Αναβάθμιση της γεωπολιτικής θέσης» και ένα «Αναποτελεσματικό παραγωγικό πρότυπο». Στο σενάριο Α αναδείχθηκαν οι παρακάτω τελικές καταστάσεις των συσχετισμένων συστάδων (όρια):

- Ανάδειξη της σημασίας της Ελλάδας ως πόλου σταθερότητας στην ευρύτερη περιοχή
- Ενίσχυση θέσης της Ελλάδας στο χώρο
- Νέες παραγωγικές εκμεταλλεύσεις
- Αύξηση ασταθειών στην περιοχή
- Η Ελλάδα αδυνατεί να ξεπεράσει το υφιστάμενο παραγωγικό και παραμένει στο περιθώριο των βιομηχανικών εξελίξεων
- Φτώχεια
- Ανάδειξη της χώρας (Ελλάδας) ως ασφαλούς τουριστικού προορισμού

β) **Σενάριο Β: «Αρμαγεδδών»**, όπου η μελλοντική κατάσταση της χώρας το 2033 χαρακτηρίζεται από την «Ένταση & Εμπλοκή» και «Αναποτελεσματικό παραγωγικό πρότυπο». Στο σενάριο Β αναδείχθηκαν οι παρακάτω τελικές καταστάσεις των συσχετισμένων συστάδων (όρια):

- Μεγάλο ποσοστό εποχιακής απασχόλησης
- Η Ελλάδα εισάγει τεχνολογία – συνεχίζεται το brain drain
- Αύξηση συντηρητισμού
- Αύξηση αμυντικών δαπανών
- Εξάρτηση από εξωτερικούς πόρους
- Αποβιομηχανοποίηση της χώρας
- Καθήλωση σε μοντέλο «φτηνού τουρισμού»
- Μείωση της μεταποίησης -εξάρτηση της χώρας
- Προβλήματα κοινωνικής ενσωμάτωσης
- Ρίσκο στην ενεργειακή τροφοδοσία της Ευρώπης και της Ελλάδας
- Απώλεια ανθρώπινων πόρων
- Αύξηση προσφυγικών ροών -πρόβλημα στον τουρισμό και ένταση στην Ελλάδα
- Μείωση παραγωγής νέου πλούτου και απασχόλησης
- Ρατσιστικές συμπεριφορές
- Πίεση στις λειτουργίες του κράτους

- Κίνδυνος περιβαλλοντικών καταστροφών
- Περιβαλλοντικές επιπτώσεις
- Καθυστέρηση ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας
- Αύξηση του φόβου της κοινωνίας
- Διατάραξη και μόλυνση

γ) **Σενάριο Γ: «Ισχυρή Ελλάδα»**, όπου η μελλοντική κατάσταση της χώρας το 2033 χαρακτηρίζεται από την «Αναβάθμιση γεωπολιτικής θέσης» και «Αειφόρα Ανάπτυξη». Στο σενάριο Γ αναδείχθηκαν οι παρακάτω τελικές καταστάσεις των συσχετισμένων συστάδων (όρια):

- Αύξηση τουρισμού
- Αύξηση δημοσίων εσόδων
- Εκμετάλλευση νέων ευκαιριών
- Βιώσιμη ανάπτυξη
- Παγκόσμια αστάθεια
- Αύξηση του ρατσισμού
- Στρατηγική θέση
- Δυνατότητα αναβάθμισης εξωτερικής πολιτικής
- Βελτίωση της διαπραγματευτικής δύναμης της χώρας
- Αναβάθμιση της χώρας στο ενεργειακό τοπίο
- Άνοιγμα κριτηρίων χάραξης πολιτικής
- Όφελος λόγω αύξησης διεθνούς ενδιαφέροντος για την χώρα
- Ενεργοποίηση κοινωνίας των πολιτών
- Θετικές οικονομικές συνέπειες
- Η Ελλάδα αξιοποιεί το υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό και γίνεται πρωτοπόρος σε διάφορα niches της επιστήμης και της αγοράς
- Αύξηση και εκμετάλλευση οικονομικών πρώτων υλών
- Η Ελλάδα αξιοποιεί τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα και αναπτύσσει μια βιομηχανία βασισμένη στη γνώση
- Αυξάνονται οι νέοι και μειώνεται το δημογραφικό πρόβλημα
- Αυξάνεται ο πληθυσμός της Ευρώπης
- Αύξηση εργατικού δυναμικού - θετική επίπτωση στο ασφαλιστικό – βελτίωση δημογραφικού

- Αυξάνεται η ζήτηση ελληνικών εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών
- Αύξηση θέσεων εργασίας
- Διεύρυνση τεχνογνωσίας – εξειδίκευσης
- Βελτίωση διπλωματικής – διαπραγματευτικής ικανότητας

δ) **Σενάριο Δ: «Ο Μονομάχος»**, όπου η μελλοντική κατάσταση της χώρας το 2033 χαρακτηρίζεται από «Ένταση και Εμπλοκή» και «Αειφόρα Ανάπτυξη». Στο σενάριο Δ αναδείχθηκαν οι παρακάτω τελικές καταστάσεις των συσχετισμένων συστάδων (όρια):

- Αμυντική βιομηχανία σε άνθηση
- Διασφάλιση εισοδήματος για υψηλό ποσοστό πληθυσμού
- Βέλτιστη αξιοποίηση φυσικών -ενεργειακών πόρων - ανάπτυξη σχετικής τεχνολογίας – κυκλική οικονομία
- Εξέλιξη της χώρας σε «πράσινη» δύναμη
- Μειωμένος γεωπολιτικός ρόλος
- Πιέσεις ισχυρών διεθνώς «παικτών» προς την Ελλάδα
- Δυσκολία μιας μικρής χώρας να κρατήσει ισορροπίες
- Δυσκολία στον σχεδιασμό
- Ένταση πολιτικών συγκρούσεων
- Μετακινήσεις προσφύγων και πίεση ευρωπαϊκών κρατών
- Οι εγχώριες επιχειρήσεις αναβαθμίζονται με την υιοθέτηση τεχνολογικών λύσεων
- Σύνδεση τουρισμού με βιολογική γεωργία και αντίστοιχη αύξηση της
- Αύξηση ξενοφοβίας – ρατσισμού
- Αύξηση κοινωνικών εντάσεων και ανισοτήτων
- Περιβαλλοντική υποβάθμιση
- Εξάντληση φυσικών πόρων
- Εισαγωγή κινδύνων
- Ένταση με γείτονα χώρα
- Μετάβαση σε ένα μοντέλο υψηλής τουριστικής ποιότητας
- Αναστροφή δημογραφικού προβλήματος
- Άνοδος ρατσισμού – εθνικισμού

### 3.7 Ανάπτυξη των σεναρίων στο ιστορικό συνεχές

Το τελευταίο βήμα της μεθοδολογίας περιλαμβάνει τη λήψη των στοιχείων και υλικού από το τεταρτημόριο του πίνακα της άσκησης «*Ανάπτυξη πίνακα σεναρίων/τελικών αποτελεσμάτων*» που επιθυμεί η ομάδα (ICRA, 2015) και την ανάπτυξη αυτών σε μια ιστορία σεναρίου το οποίο:

- Αναφέρει την ιστορία του σεναρίου στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο του σεναρίου, έχοντας ως αφετηρία μια περίληψη της τρέχουσας κατάστασης έως τις περιγραφές της τελικής κατάστασης (μέρος αυτού του υλικού θα προκύψει από το πεδίο εφαρμογής της άσκησης 4, παρόλα αυτά θα χρειαστεί να προστεθούν άλλα γεγονότα προκειμένου να ολοκληρωθεί και να έχει λογική συνοχή η ιστορία).
- Περιγράφει με σχέσης αιτίας – αιτιατού πως έφτασε η συγκεκριμένη κατάσταση σε αυτό το τέλος που αναφέρει το σενάριο (Heijden, 2002, p. 213).
- Μπορούν να προστεθούν ακόμη και ο ρόλος που έπαιξαν διάφορες κοινωνικές ομάδες ή ομάδες συμφερόντων (Heijden, 2002, p. 213).

Η μορφή παρουσίασης των σεναρίων πρέπει να περιλαμβάνει: α) το όνομα σεναρίου, β) βασικές περιγραφές του παρόντος, γ) σημαντικά συμβάντα στην πάροδο του χρόνου, δ) αιτία / αποτέλεσμα και χρονολογικές συνδέσεις μεταξύ γεγονότων, ε) θεμελιώδεις περιγραφές της μελλοντικής τελικής κατάστασης (ICRA, 2015).

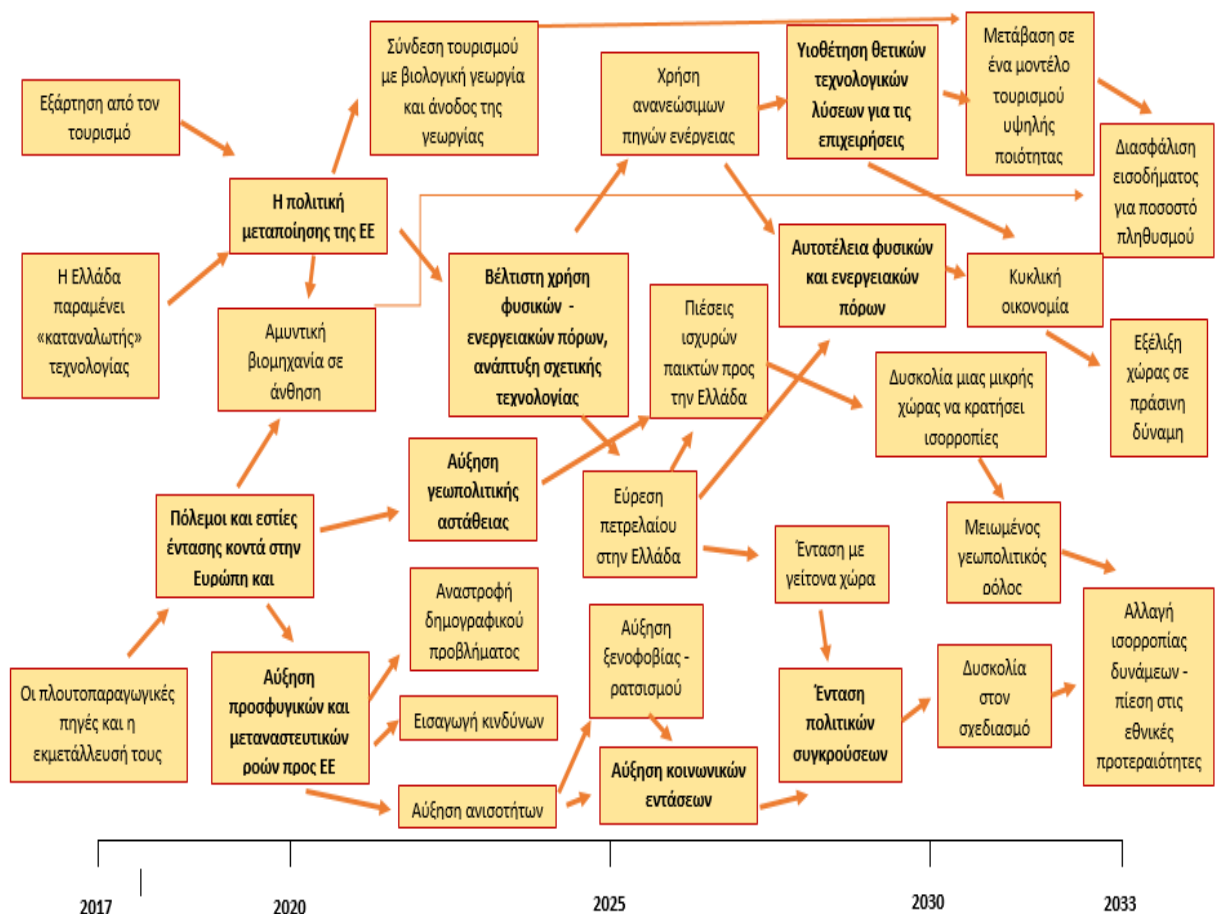
Το τελευταίο αυτό βήμα ολοκληρώθηκε από τον σπουδαστή λόγω έλλειψης διαθέσιμου χρόνου από την ομάδα, αξιοποιώντας όλα τα προηγούμενα αποτελέσματα των βημάτων όπως διαμορφώθηκαν εντός του πλαισίου τους εργαστηρίου. Επιπλέον, λόγω της έκτασης της τελικής εργασίας αποφασίστηκε ότι είναι επαρκής η επιλογή ενός από τα τέσσερα (4) δημιουργημένα σενάρια προς περαιτέρω ανάπτυξη. Η επιλογή του σεναρίου έγινε από την ίδια την ομάδα σχεδιασμού του εργαστηρίου σύμφωνα με το ποιο σενάριο θα ήταν επιθυμητό η ομάδα να αναπτύξει με τον πιο φυσικό τρόπο και αυτό που επελέγη ήταν το **Σενάριο Δ «Ο Μονομάχος»**.

Στόχος του βήματος αυτού, είναι να οργανωθεί το τεταρτημόριο σεναρίου, που έχει επιλεγεί, σε μια χρονική περίοδο μεταξύ του παρόντος και στην τελική κατάσταση της Ελλάδας στο τέλος του 2033, με τρόπο που να δημιουργεί μια λογική και συνεκτική ιστορία.

Αρχικά, σχεδιάζεται μια γραμμή χρόνου στην οποία το καταληκτικό μέρος της τοποθετείται στο δεξί άκρο όπου αναγράφεται το τελικό έτος κατάστασης. Στη συνέχεια καθορίζονται, κατά μήκος της χρονικής περιόδου, τα γεγονότα που ήδη συμβαίνουν (τα οποία διαμορφώνονται από τις κινητήριες δυνάμεις της άσκησης Α) και σχετίζονται με την τρέχουσα πραγματικότητα καθώς και εκείνα που θα τεθούν σε εφαρμογή αργότερα στη χρονική γραμμή (η πλειοψηφία των οποίων λαμβάνονται από το αντίστοιχο τεταρτημόριο του σεναρίου που έχει επιλεγεί από την άσκηση Δ), ώστε ο κόσμος από την τρέχουσα κατάσταση να απεικονίζεται με μια λογική αλληλουχία γεγονότων που φτάνει στην κατάσταση που απεικονίζεται ως «τελική κατάσταση».

Η συνεχής γραμμή (αλληλουχία) γεγονότων που φτιάχνουν την εξέλιξη του σεναρίου/ ιστορίας του σεναρίου Δ φαίνεται παρακάτω:

Διάγραμμα 10: η ιστορική γραμμή των γεγονότων του σεναρίου Δ "Ο Μονομάχος"



Η τελική κατάσταση του σεναρίου «Μονομάχος» καθορίστηκε από τη συσχέτιση των κινητήριων δυνάμεων στο πλαίσιο ομαδοποίησης τους σε συστάδες κατά το βήμα Β. Οι

τελικές καταστάσεις ήταν: η εξέλιξη της χώρας σε «πράσινη» δύναμη, η διασφάλιση εισοδήματος για ποσοστό πληθυσμού, η αλλαγή της ισορροπίας δυνάμεων. Αντιστοίχως τα αρχικά γεγονότα - τάσεις ορίστηκαν πάλι από την συσχέτιση στο βήμα Β ως: η εξάρτηση από τον τουρισμό, η Ελλάδα παραμένει «καταναλωτής» της τεχνολογίας, οι πλουτοπαραγωγικές πηγές και η εκμετάλλευσή τους. Τα υπόλοιπα γεγονότα τοποθετήθηκαν σύμφωνα με σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος στη βάση λογικής διαίσθησης στον χρόνο, από το καταληκτικό έτος του σεναρίου - 2033 – και προς τα πίσω, σε ένα ιστορικό συνεχές, φτάνοντας δηλαδή το έτος εκκίνησης - 2017. Στο παραπάνω διάγραμμα ροής αποτυπώνεται με την απαραίτητη λογική αλληλουχία η ιστορία του σεναρίου καθώς και ο τίτλος του.

Με βάση τον παραπάνω κορμό της ιστορίας «ξεδιπλώματος» του σεναρίου, η ιστορία του **Σενάριο Δ «Ο Μονομάχος»** σε αφηγηματική μορφή φαίνεται παρακάτω:

*‘Στο 2033, η χώρα από «καταναλωτής» τεχνολογίας και προορισμός φτηνού τουρισμού έχει μετεξελιχθεί σε ηγέτιδα δύναμη στον χώρο της «πράσινης» τεχνολογίας και ενέργειας εξασφαλίζοντας ένα υψηλό εισόδημα για ένα μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού της. Σε αυτό συνέβαλε η μετάβαση τελικά το 2031 σε ένα μοντέλο αποτελεσματικής κυκλικής οικονομίας η οποία τροφοδοτήθηκε από την βέλτιστη χρήση των φυσικών και ενεργειακών πόρων και την ανάπτυξη της ανάλογης τεχνολογίας. Αυτές οι πολιτικές με την σειρά τους προτεραιοποίησαν τις επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, αλλά και σε σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία βελτιστοποίησης της διαχείρισης και κατανάλωσης πόρων. Κύριος επωφελούμενος υπήρξε η εγχώρια τουριστική βιομηχανία, μειώνοντας μεσοπρόθεσμα το ενεργειακό κόστος, υιοθετώντας έξυπνες τεχνολογικές λύσεις, και διαθέτοντάς εγχώρια βιολογικά γεωργικά προϊόντα, αυξάνοντας έτσι ποιοτικά και ανταγωνιστικά το τουριστικό προϊόν. Καίρια για την πορεία μετάλλαξης του αναπτυξιακού μοντέλου της χώρα υπήρξε η εκμετάλλευση των πόρων της Ευρωπαϊκής μεταποιητικής πολιτικής και η καλή διαχείριση τους από τις αρχές του 2020. Με αυτές τροφοδοτήθηκε μια στροφή προς τη βιολογική καλλιέργεια σε θέματα γεωργίας, οι τεχνολογίες σε θέματα διαχείρισης ενεργειακών και φυσικών πόρων αλλά και η αμυντική βιομηχανία, η οποία ήταν «αναγκαστική» προτεραιότητα της χώρας λόγω των εστιών σύγκρουσης κοντά στην Ελλάδα.*

*Στην πορεία δεν ήταν όλα ρόδινα, ακριβώς λόγω των συγκρούσεων για την εκμετάλλευση των πλουτοπαραγωγικών πόρων κυρίως της Μέσης Ανατολής, η περιοχή μέσω αποσταθεροποιήθηκε τελείως το 2027 και έχει συντελεστεί de facto μια παγκόσμια*

ανακατανομή της ισχύος αναδεικνύοντας νέες δυνάμεις, κυρίως στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ασίας. Το γεωπολιτικό βάρος και οι διεθνείς προτεραιότητες έχουν μεταφερθεί σε άλλα μέρη του πλανήτη που χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη σταθερότητα» και η χώρα έχει εν μέρει παραγκωνιστεί από σημαντικές διεθνείς οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις. Επιπλέον, υπάρχει αδυναμία λόγω μειωμένης ισχύος να κρατήσει ισορροπίες στην περιοχή και δέχεται ιδιαίτερη πίεση από εξωτερικούς παράγοντες. Σε αυτό ενέτεινε η ανακάλυψη εκμεταλλεύσιμου κοιτάσματος πετρελαίου το 2026 πράγμα που οδήγησε και σε αύξηση της έντασης με την γείτονα χώρα.

Παράλληλα, έντονη υπήρξε η πίεση ιδιαίτερα από το 2022 και μετά, στις εσωτερικές προτεραιότητες της χώρας, ειδικά από την ΕΕ όσον αφορά τις πολιτικές της επιλογές στο θέμα διαχείρισης των προσφύγων. Οι συνεχιζόμενες συγκρούσεις αύξησαν τις προσφυγικές ροές μετά το 2020, γεγονός που από την μια έδωσε μια προσωρινή λύση στο δημογραφικό, από την άλλη όμως η άνοδος του ρατσισμού και της ξενοφοβίας λόγω και του φόβου εισαγωγής κινδύνων τρομοκρατίας δυναμίτισε περαιτέρω τις κοινωνικές εντάσεις τόσο εντός της χώρας όσο και στην Ευρώπη.

Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να συνεχιστεί η πολιτική αστάθεια καθιστώντας πιο προβληματικό τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής πολιτικής ενσωμάτωσης με αποκορύφωμα τις έκτακτες εθνικές εκλογές του 2031 και τη συμμετοχή σε συγκυβέρνηση ακραίων ρατσιστικών κομμάτων. Όλα αυτά τα γεγονότα αποτέλεσαν μια διαρκή πρόκληση για την κοινωνική συνοχή της χώρας, που παρά την αύξηση του εισοδήματος για ένα σημαντικό ποσοστό του πληθυσμού ένα μέρος της κοινωνίας, κυρίως πρόσφυγες, παραμένουν ακόμα σήμερα, στο περιθώριο αυξάνοντας τις κοινωνικές ανισότητες γεγονός που εντείνεται από την διεθνή πίεση για παραμονή και διαχείριση των προσφύγων εντός της χώρας. Βεβαίως, συνεκτικό στοιχείο παραμένει η δυναμική παραγωγική συγκρότηση που έχει συντελεστεί με αιχμή του δόρατος την πράσινη οικονομία και ως εκ τούτου οι θετικές αναπτυξιακές προοπτικές για ένα βιώσιμο οικονομικά και οικολογικά μέλλον. ’



## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> - Οι επιπτώσεις και τα κενά γνώσης της ΕΥΣΣΑ κατά την εφαρμογή του εργαλείου «Σχεδιασμός και ανάλυση σεναρίων»

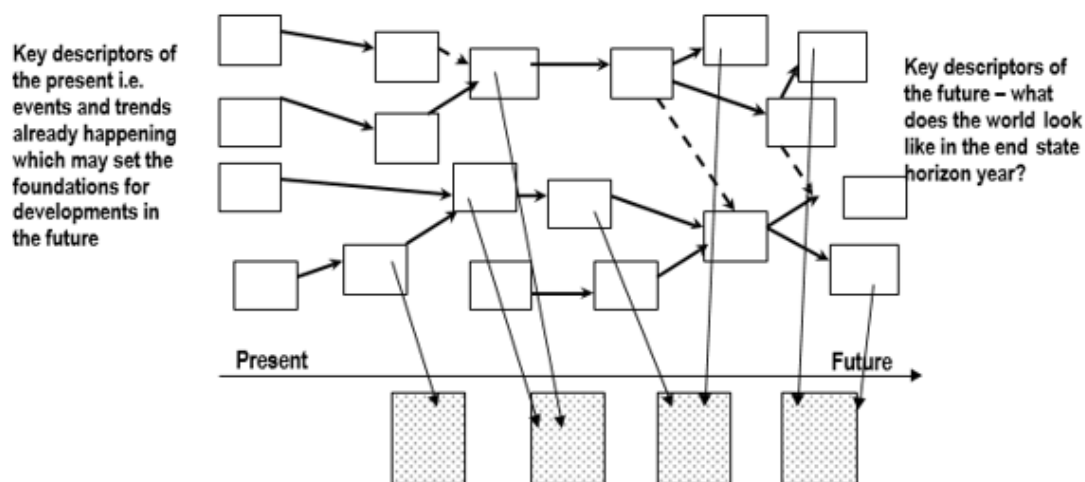
Σκοπός της εφαρμογής της μεθοδολογίας «Σχεδιασμός και ανάλυση σεναρίων» ήταν (και είναι) μεταξύ άλλων, ο οργανισμός (Υπουργείο Ανάπτυξης / ΕΥΣΣΑ) να αναγνωρίσει τι χρειάζεται να ερευνηθεί περαιτέρω προκειμένου να σκιαγραφήσει τους παράγοντες (αβεβαιότητες) που θα επηρεάσουν το περιβάλλον της χώρας (και έως εκ τούτου και τις στρατηγικές επιλογές της σε σχέση με την αναπτυξιακή πολιτική της χώρας στο πλαίσιο της πολιτικής συνοχής της ΕΕ) κατά την επόμενη προγραμματική περίοδο (2020-2027).

Η πρώτη εφαρμογή των βημάτων της μεθοδολογίας, σε οποιοδήποτε οργανισμό πιθανόν να δημιουργεί κάποια κενά στο συνεχές αιτιατό της ιστορίας (σενάριο). Για να δημιουργηθεί μια συνεπής, εύλογη και με συνοχή ιστορία, χρειάζεται να δημιουργηθούν ή ανακαλυφθούν νέα γεγονότα τα οποία θα καλύψουν αυτά τα κενά.

Μετά τη δημιουργία των σεναρίων μέσα από τον πρώτο κύκλο υλοποίησης των βημάτων της μεθοδολογίας και πριν την υλοποίηση ενός 2<sup>ου</sup> κύκλου, ο οργανισμός ερευνά πιο διεξοδικά εκείνους τους τομείς, στους οποίους ανακαλύφθηκε κάποιο κενό γνώσης (Heijden, 2005) σε σχέση με την χρονική περίοδο των σεναρίων. Η κατανόηση των παραγόντων αυτών και η αλληλεπίδραση στο χρόνο θα οδηγήσει σε σενάρια ακόμα πιο ευλόγως πιθανά (plausible).

Εικόνα 12: Βασικά γεγονότα / συμβάντα και οι αιτιώδεις σχέσεις τους με την πάροδο του χρόνου.

### Key events/happenings and their causal relationships over time.



Πηγή: (Heijden, 2005)

Ωστόσο ήδη από την 1<sup>η</sup> γενιά των σεναρίων που δημιουργήθηκαν στο συμμετοχικό εργαστήριο

- A. Διαφαίνονται ήδη τα γεγονότα εκείνα που καθορίζουν σε γενικές γραμμές, την ιστορία του σεναρίου από την άποψη της αιτιολογίας αιτίου / αποτελέσματος και της χρονολογικής σειράς. Τα γεγονότα αυτά ονομάζονται «παράγοντες υψηλού ρίσκου».
- B. Διακρίνονται οι βασικές συνέπειες (implications) που ενδιαφέρουν την υπηρεσία όσον αφορά τον αντίκτυπο τους στην εισήγηση και συντονισμό στρατηγικών κατευθύνσεων για τις αναπτυξιακές πολιτικές της χώρας, στο πλαίσιο διαμόρφωσης της νέας Πολιτικής Συνοχής της ΕΕ

Η εξέλιξη των αιτιωδών σχέσεων αναδεικνύει ως **κρίσιμα γεγονότα** στο σενάριο Δ «Μονομάχος» και ως εκ τούτου, **παράγοντες υψηλού ρίσκου** τους εξής:

- Πολιτική μεταποίησης της ΕΕ (και γενικά πολιτικές που μετασχηματίζουν τον παραγωγικό ιστό των οικονομιών των Κρατών Μελών της ΕΕ)
- Βέλτιστη χρήση φυσικών - ενεργειακών πόρων και η ανάπτυξη σχετικής τεχνολογίας
- Υιοθέτηση θετικών τεχνολογικών λύσεων για τις επιχειρήσεις
- Αύξηση προσφυγικών και μεταναστευτικών ροών προς ΕΕ
- Πόλεμοι και εστίες έντασης κοντά στην Ευρώπη και Ελλάδα
- Αύξηση κοινωνικών εντάσεων

Τέλος βασικές συνέπειες (**implications**) του Σεναρίου Δ «Ο Μονομάχος» όσον αφορά στις αναπτυξιακές πολιτικές της χώρας, , στο πλαίσιο διαμόρφωσης της νέας Πολιτικής Συνοχής και κατά τη διαμόρφωση των σχετικών στρατηγικών κατευθύνσεων από την ΕΥΣΣΑ, διαφαίνονται οι εξής:

- ❖ Μετάβαση σε ένα μοντέλο τουρισμού υψηλής ποιότητας
- ❖ Κυκλική οικονομία
- ❖ Αυτοτέλεια φυσικών και ενεργειακών πόρων
- ❖ Πιέσεις ισχυρών παικτών προς την Ελλάδα
- ❖ Μειωμένος γεωπολιτικός ρόλος
- ❖ Δυσκολία στον σχεδιασμό πολιτικών
- ❖ Ένταση πολιτικών συγκρούσεων

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω κρίσιμα γεγονότα καθώς και τις συνέπειες τους η υπηρεσία θα μπορούσε να αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης το οποίο να αποτυπώνει το 'πώς η χώρα μπορεί να ανταπεξέλθει στις συγκεκριμένες προκλήσεις' αλλά και το 'πώς η ΕΥΣΣΑ θα αποκτήσει περισσότερη γνώση για τους παράγοντες αυξημένου ρίσκου' ώστε οι στρατηγικές κατευθύνσεις των πολιτικών ανάπτυξης στο πλαίσιο της ΠΣ, να είναι πιο συνεκτικές, σχετικές και αποτελεσματικές (Heijden, 2005, p. 223). Στο τέλος, τα αποτελέσματα του σεναρίου δύναται να επανεξετάζονται σε σχέση με το σχέδιο δράσης στη βάση της βιωσιμότητάς του, της αποτελεσματικότητάς του, αλλά και του εκ νέου βαθμού ρίσκου των παραγόντων σε σχέση με τον άξονα «αβεβαιότητας και επιπτώσεων».

*Εικόνα 13: Η ομάδα εργαστηρίου «ανάλυσης σεναρίων» στην ΕΥΣΣΑ*



Πηγή: Φωτογραφικό υλικό του σπουδαστή ΕΣΔΔΑ Βασίλειου Δελή κατά την ημέρα του εργαστηρίου

## Επίλογος

Κάθε φορά που η ζωή γίνεται πιο έντονη και αβέβαιη, ο σχεδιασμός σεναρίων γίνεται και πιο δημοφιλής (Kahane, 2012). Την παραπάνω διαπίστωση φαίνεται να επιβεβαιώνει η συχνότητα της χρήσης του εν λόγω εργαλείου σε κείμενα στρατηγικής διαφόρων θεσμών της ΕΕ.

Η ομάδα σχεδιασμού της στρατηγικής χρειάζεται να συνειδητοποιήσει τις αβεβαιότητες εκείνες που πρόκειται να επηρεάσουν το μέλλον ώστε να σχεδιάσει αποτελεσματικές στρατηγικές κατευθύνσεις που διαμορφώνουν σε έναν βαθμό και αξιοποιούν με βέλτιστο τρόπο την Πολιτική Συνοχής και τις επιμέρους πολιτικές ανάπτυξης. Καθώς η αβεβαιότητα είναι εγγενώς δομική συνιστώσα των τεκταινόμενων του μέλλοντος (και παρόντος), ο συμμετοχικός σχεδιασμός σεναρίων ως καταρχήν ένα διαγνωστικό εργαλείο οργανωσιακής ενόρασης (σε κατανοητή γλώσσα από τους ανθρώπους των δημοσίων οργανισμών) και σε συνθήκες όπου η αβεβαιότητα είναι ο κανόνας, μπορεί να βελτιώσει την κατανόηση της αλληλουχίας γεγονότων, των σχέσεων των γενεσιουργών δυνάμεων με τα φαινόμενα, αλλά και να αποκαλύψει στους δημιουργούς όσο και αποδέκτες των σεναρίων, πώς θα μπορούσε να εξελιχθεί ο κόσμος, προκαλώντας στην πορεία τον συμβατικό τρόπο σκέψης και βελτιώνοντας τη λήψη αποφάσεων κατά την χάραξη ή αναθεώρηση στρατηγικών κατευθύνσεων.

Με αυτό το σκεπτικό και με δεδομένες τις διαχρονικές αδυναμίες στρατηγικού σχεδιασμού από την ελληνική δημόσια διοίκηση<sup>11</sup>, το συμμετοχικό, βιωματικό εργαστήριο σχεδιασμού σεναρίων στην ΕΥΣΣΑ, ως αρμόδια υπηρεσία διαμόρφωσης και συντονισμού των στρατηγικών κατευθύνσεων των ελληνικών πολιτικών σε θέματα αναπτυξιακού σχεδιασμού και δη της Πολιτικής Συνοχής, αποτελεί από μόνο του μια **καινοτόμα** διοικητική πρακτική.

Όμως η ίδια η καινοτομία κάνει και την προσπάθεια πιο δύσκολη, καθώς η πιο σημαντική δυσχέρεια στην εφαρμογή της μεθόδου είναι η αναστοχαστική αποστασιοποίηση, από την παγιωμένη εσωτερική γνώση που κάθε ανθρώπινη ομάδα σωρεύει από την χρόνια εμπειρία της. Η μεθοδολογία λειτουργεί με τέτοιο τρόπο που στην πλειονότητα των περιπτώσεων, οι ομάδες φτιάχνουν σενάρια γνωρίζουν αρκετές στιγμές «διαύγειας» και

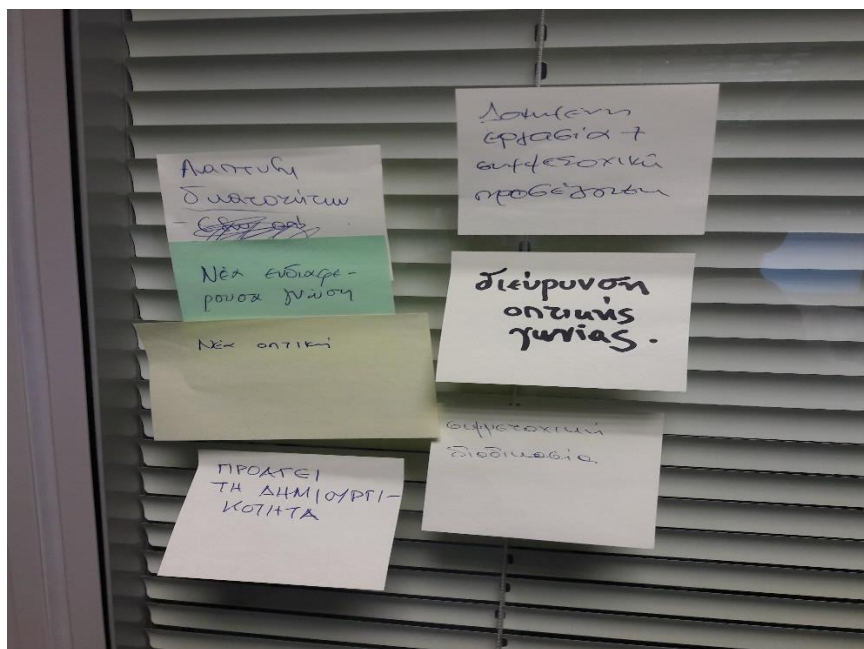
---

<sup>11</sup>

[https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiI2a7iiJLXAhUC0xoKHbyQA1wOFggtMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.minadmin.gov.gr%2Fwp-content%2Fuploads%2F20140416\\_action\\_plan\\_gcr.doc&usq=AOvVaw3bIU8Sm5ifHjzyU\\_VXLbFg](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiI2a7iiJLXAhUC0xoKHbyQA1wOFggtMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.minadmin.gov.gr%2Fwp-content%2Fuploads%2F20140416_action_plan_gcr.doc&usq=AOvVaw3bIU8Sm5ifHjzyU_VXLbFg)

σύνδεσης των δεδομένων του παρόντος με το μέλλον σχετικά με την προβληματική κατάσταση που αντιμετωπίζουν (Kahane, 2012). Παρόμοια φαίνεται να ήταν και η εμπειρία από τη συμμετοχή των μελών της μονάδας Α της ΕΥΣΣΑ, όπου η ομάδα εξέφρασε την ικανοποίηση της σε σύντομη αποτίμηση του εργαστηρίου με όρους «προκαλεί τη δημιουργικότητα», «νέα γνώση», «διεύρυνση οπτικής γωνίας», και «νέα οπτική».

Εικόνα 14: Αξιολόγηση με σύντομες σημειώσεις "post-it" εργαστηρίου ανάλυσης σεναρίων



Πηγή: Τεκμηριωτικό υλικό του σπουδαστή ΕΣΔΔΑ Βασιλείου Δελή κατά την ημέρα του εργαστηρίου

Ο οργανισμός (η ομάδα) που μετέχει στη δημιουργία σεναρίων ενδέχεται να βιώσει μια δυσκολία να δραστηριοποιηθεί άμεσα και με συγκεκριμένο έργο στον κόσμο του σεναρίου που παρήγαγε. Φαίνεται ότι οι σημαντικές νέες γνώσεις που αποκτήθηκαν συχνά δεν αποδίδουν άμεσα, ειδικά όταν η ομάδα σχεδιασμού του σεναρίου επιστρέφει στην καθημερινή κατάσταση της εργασίας, όπου οι παλιές λογικές ξαναβρίσκουν την προηγούμενη θέση τους (Kahane, 2012). Επιπλέον, σε καταστάσεις άγχους γύρω από πολύπλοκα προβλήματα στο περιβάλλον που δεν ελέγχεται, οι άνθρωποι θέλουν να δουν κάτι πιο άμεσο στις προσπάθειές τους να αντιμετωπίσουν την προβληματική κατάσταση. Η ομάδα εξέφρασε κάποιες επιφυλάξεις σε σχέση με τη μετρήσιμη προστιθέμενη αξία του εργαλείου στο άμεσο μέλλον, ωστόσο το βίωμα της σύνθεσης υφιστάμενων και νέων ιδεών μέσα από την ομάδα σε πολλαπλά αληθοφανή πιθανά σενάρια, παρείχε μια μοναδική εμπειρία αναστοχασμού και ευκαιρίας περαιτέρω διερεύνησης παραγόντων

που θα έχουν μεγάλη επίδραση στο μέλλον και άρα, στις στρατηγικές κατευθύνσεις αναπτυξιακών πολιτικών, που η χώρα θα δεσμευθεί στο πλαίσιο της πολιτικής συνοχής μετά το 2020. Έχει δημιουργηθεί ήδη ένας αρχικός πυρήνας ψηλάφησης του μέλλοντος από τους ίδιους τους συντελεστές με τη μορφή επικοινωνήσιμων σεναρίων.

Επιπρόσθετα, μέσα από το εργαστήριο η ίδια η ομάδα, συνέθεσε χωρίς να κρίνει, δομημένα και με χρήση προκλητικών συζητήσεων 4 σενάρια με πολλαπλά όρια και τελικές καταστάσεις. Το Σενάριο Δ «Ο Μονομάχος», η επισήμανση των «παραγόντων υψηλού ρίσκου» καθώς οι «επιπτώσεις των γεγονότων που έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο» στις πολιτικές ανάπτυξης στο μέλλον αποτελούν σημαντικά μαθησιακά αποτελέσματα, παρακαταθήκη νέας μορφής συνεργασιακής γνώσης για την ομάδα. Με βάση τα αποτελέσματα αυτά η ΕΥΣΣΑ μπορεί να εμπλουτίσει τις στρατηγικές προσεγγίσεις της στο άμεσο μέλλον (πχ. με την υλοποίηση μιας 2<sup>ης</sup> επανάληψης).

Η κυριότερη ίσως προστιθέμενη αξία του σχεδιασμού σεναρίων είναι ότι οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να μετασχηματίσουν την αντίληψη περί του μέλλοντος και πώς αυτό επηρεάζει τη στρατηγική σκέψη, μετασχηματίζοντας αρχικά τον ίδιο τους τον εαυτό και την ομάδα με τέσσερις τρόπους:

- ✓ Πρώτον, *μεταλλάσσουν τις αντιλήψεις για το πώς προσλαμβάνουν τις εξελίξεις, τι πρέπει να προσέχει κανείς περισσότερο.* Οι ιστορίες σεναρίων εκφράζουν κυρίως τη συλλογική σύνθεσή τους για το τι συμβαίνει, με ποια αλληλουχία και αιτιώδη συνάφεια και τι θα μπορούσε να συμβεί μέσα και γύρω από το σύστημα στο οποίο μετέχουν. Βλέπουν την κατάστασή τους - και, ιδιαίτερα, τους δικούς τους ρόλους στην κατάστασή τους - με νέα οπτική. Σε μια συχνά πολωμένη ή/και συγκεχυμένη ή/και παγιωμένη πραγματικότητα που αλλάζει διαρκώς καταστάσεις, τέτοιες νέες, σαφείς, και κοινές αντιλήψεις είναι ένας μοχλός που επιτρέπει την κίνηση με θετικό πρόσημο.
- ✓ Δεύτερον, *οι συμμετέχοντες μετασχηματίζουν τις σχέσεις τους.* Μέσα από τη συνεργασία η ομάδα σχεδιασμού σεναρίων, διευρύνει την κατανόηση και την εμπιστοσύνη τους σε διάφορους παράγοντες που η ομάδα ανιχνεύει μαζί και με όλο το σύστημα, αλλά ενισχύει και την ικανότητά τους και την προθυμία τους να συνεργαστούν. Η ισχυροποίηση των σχέσεων και η κατανόηση της άλλης άποψης εντός του συστήματος είναι συχνά το πιο σημαντικό και διαρκές παράγωγο τέτοιων καινοτόμων διοικητικών πρακτικών..

- ✓ Τρίτον, οι συμμετέχοντες *μετασχηματίζουν τις προθέσεις τους*. Οι μεταμορφωμένες αντιλήψεις και σχέσεις τους αλλάζουν το πώς βλέπουν, το τι μπορούν και τι πρέπει να κάνουν για να αντιμετωπίσουν αυτό που συμβαίνει στο σύστημά αναφοράς. Μεταμορφώνουν θεμελιωδώς την θέλησή τους για αλλαγή.
- ✓ Τέλος τέταρτον, οι συμμετέχοντες μέσω του μετασχηματισμού των αντιλήψεων, των σχέσεων και των προθέσεων τους δύνανται να *μετασχηματίζουν τις πράξεις τους* και έτσι αντιστοίχως το ίδιο το μέλλον, επενεργώντας πάνω σε αυτό.

Ο παραπάνω μετασχηματισμός αντίληψης, σχέσεων, προθέσεων και πράξεων κατασταλλάζει σταδιακά σε μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ώστε συνεργατικά και σε όρους βιώσιμης διαρκούς μάθησης, να γίνει πραγματικά, μοχλός θετικής επιδραστικής αλλαγής για το σύνολο της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας.

Η τελική εργασία καταγράφει τέλος τα εξής σημαντικά μαθησιακά αποτελέσματα

1. Η ανίχνευση και κατανόηση του απότερου μέλλοντος της χώρας από δημόσιες οργανώσεις είναι εφικτή και αποτελεί εφελκυστικό έως και προϋπόθεση για την χάραξη οποιαδήποτε ανθεκτικής μακρόπνοης στρατηγικής.
2. Ο συμμετοχικός, βιωματικός τρόπος κατασκευής σεναρίων ενεργοποιεί τα άτομα να προκαλέσουν έναν συμβατικό τρόπο σκέψης για το μέλλον και θέτει σε κίνηση νέους τρόπους διαμόρφωσης επιλογών.
3. Η χάραξη στρατηγικών κατευθύνσεων γίνεται συνειδητά πιο στέρεα όταν διερευνώνται οι σχέσεις των κρίσιμων ιδίως δυνάμεων και η αλληλουχία γεγονότων που θα επενεργούν στην χώρα (και οι εκβάσεις αυτών) στα επόμενα έτη.

## Βιβλιογραφία

Anon., χ.χ. s.l.: s.n.

Bachtler, J., Mendez, C. & Polverari, L., 2016. *Ideas and Options for Cohesion Policy Post-2020*, Glasgow: European Policies Research Centre University of Strathclyde.

CB Insights, 2016. *CB Insights, Blog*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.cbinsights.com/blog/artificialintelligence-> [Πρόσβαση 09 October 2017].

CRED, 2016. *2015 disasters in numbers*, Brussels: Centre for Research on the Epidemiology of Disasters.

EP Legislative Observatory, 2015. *Procedure file on Perspectives and review of the EU 2020 strategy*, Brussels: European Parliament.

EUROPA, 2010. *EUR-LEX*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM:xy0027> [Πρόσβαση 15 September 2017].

European Commission, 2014. *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS*, Brussels: European Commission.

European Commission, 2015. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*, Brussels: European Commission.

European Commission, 2016. *The EU's economic governance explained*. [Ηλεκτρονικό] Available at: [https://ec.europa.eu/info/files/fact-sheet-eus-economic-governance-explained\\_en](https://ec.europa.eu/info/files/fact-sheet-eus-economic-governance-explained_en) [Πρόσβαση 17 September 2017].

European Commission, 2017. *Europe 2020 strategy*. [Ηλεκτρονικό] Available at: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro-0/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro-0/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en) [Πρόσβαση 02 October 2017].

European Commission, 2017. *Social Scoreboard 2017*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Committee of the Regions, 2015. *The Future of Cohesion Policy, Report II*, Luxembourg: European Union.

*European Parliament resolution of 25 February 2016 on the European Semester for economic policy coordination: Annual Growth Survey 2016* (2016) European Parliament.

European Parliament, 2016. *Europarl*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2016-0058+0+DOC+XML+V0//EN> [Πρόσβαση 20 September 2017].

European Parliament, 2016. *Resolution of 25 February 2016 on the European Semester for economic policy coordination: Annual Growth Survey 2016, 2015/2285(INI)*. Brussels, European Parliament.



- Eurostat, 2017. *Europe 2020 Indicators*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/europe-2020-indicators>  
[Πρόσβαση 10 September 2017].
- Eurostep - EEPA, 2008. *The Lisbon Treaty*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.lisbon-treaty.org/wcm/the-lisbon-treaty.html>  
[Πρόσβαση 12 September 2017].
- Frankfurt School-UNEP and BNEF, 2016. *Global Trends in Renewable Energy Investment 2016*, Frankfurt am Main: Frankfurt School-UNEP (United Nations Environment Programme) Centre.
- Heijden, K. v. d., 2002. *The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios*. s.l.:Wiley.
- Heijden, K. v. d., 2005. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. 2 επιμ. Queensland: Wiley & Sons .
- ICRA, 2015. *icra-edu*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.icra-edu.org/resources/239/driving+forces,+scenarios+and+strategies+-+key+concepts>  
[Πρόσβαση 03 October 2017].
- IDMC, 2016. *Global Report on Internal Displacement*, Geneva: Internal Displacement Monitoring Centre.
- IEA (International Energy Agency), 2016. *World Energy Investment 2016*, Paris: International Energy Agency.
- International Monetary Fund, 2016. *2016 ARTICLE IV CONSULTATION—PRESS RELEASE; STAFF REPORT; AND STATEMENT BY THE EXECUTIVEDIRECTOR FOR GREECE*, Washington: International Monetary Fund Publication Services.
- Kahane, A., 2012. *Transformative Scenario Planning*,. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc..
- Kahn, H. & Wiener, A. J., 1967. *The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*. New York: Macmillan.
- Khana, P., 2008. *The Second World. Elpires and Influence in the New Global Order*. New York: Random House.
- Klaus Schwab, World Economic Forum, 2016. *The Global Competitiveness Report 2016 - 2017*, Geneva: World Economic Forum.
- Metis GmbH, 2015. *The Future of Cohesion Policy – Report I*, Brussels: Committee of the Regions.
- Michela Del Vicario, A. B. F. Z. F. P. A. S. G. C. H. E. S. W. Q., 2016. The spreading of misinformation online. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113(3), pp. 554-559.
- Milanovich, B., 2016. Global income inequality by the numbers: In history and now - an overview. *Policy Research Working Paper*, Issue 6259.
- OECD, 2012. “Labour losing to capital: What explains the declining labour share?”. *OECD Employment Outlook, chapter 3*.

OECD, 2017. DEVELOPMENTS IN INDIVIDUAL OECD AND SELECTED NON-MEMBER ECONOMIES: GREECE. *ECONOMIC OUTLOOK*, 2017(1), pp. 168-170.

*Perspectives and review of the EU 2020 strategy* (2015) European Parliament.

Policy Department for Budgetary Affairs, Directorate General for Internal Policies of the Union, 2017. *The next Multiannual Financial Framework (MFF) and its Duration*, Brussels: European Commission.

*Resolution of 25 November 2014 on employment and social aspects of the Europe 2020 strategy* (2014) European Parliament.

Roser, M., 2016. *Global economic inequality*". <https://ourworldindata.org/global-economic-inequality> επιμ. Published online: OurWorldInData.org.

Ross, A., 2017. *Οι Βιομηχανίες του Μέλλοντος*. Αθήνα: Ίκαρος.

Schoemaker, P. J., 1995. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *MIT Sloan Management Review*, 15 January.

UNEP, 2016. *The Emissions Gap Report*, Nairobi: UNEP.

van der Heijden, K., B. Otto, and A. Maddocks, 2015. *Beyond conflict, water stress contributed to Europe's migration crisis*, Washington: Water Resources Institute.

WMO, 2016. *Provisional WMO Statement on the Status of the Global Climate in 2016* [Συνέντευξη] (14 November 2016).

World Economic Forum, 2017. *The Global Risks Report 2017, 12th Edition*, Geneva: World Economic Forum.

Wright, G. & Cairns, G., 2011. *Scenario Thinking: Practical Approaches to the Future*. New York: Palgrave Macmillan.

BBC, 2017. *bbc.com*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.bbc.com/news/world-middle-east-41419633>  
[Πρόσβαση 09 October 2017].

Γραφείο Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή, 2017. *Τριμηνιαία έκθεση Γραφείου Προϋπολογισμού του Κράτους στη Βουλή*, Αθήνα: Βουλή των Ελλήνων.

Δελής, Β., 2017. *Σημειώσεις Εργαστηρίου Σχεδιασμού Σεναρίων στην ΕΥΣΣΑ*. 19, s.n.

ΕΛΣΤΑΤ, 2014. *Έκθεση Εργατικού δυναμικού 2014*, Αθήνα: ΕΛΣΤΑΤ.

ΕΛΣΤΑΤ, 2017. *ΕΛΛΑΣ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ: Απρίλιος-Ιούνιος 2017*, Πειραιάς: Διεύθυνση Στατιστικής Πληροφόρησης και Εκδόσεων.

Εργαστήριο Δημογραφικών και Κοινωνικών Αναλύσεων (ΕΔΚΑ), 2016. *Η πληθυσμιακή Εξέλιξη της Ελλάδας (2015-2050)*, Θεσσαλία: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας - Διανέοσις.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017. *Έβδομη έκθεση για την οικονομική, κοινωνική και εδαφική συνοχή*, Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017. *Έγγραφο προβληματισμού για το μέλλον των οικονομικών της ΕΕ*, Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017. *ΛΕΥΚΗ ΒΙΒΛΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ*, Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα των Φύλων (EIGE), 2017. *GENDER EQUALITY INDEX*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://eige.europa.eu/gender-equality-index>  
[Πρόσβαση 10 October 2017].

ΕΥΣΣΑ, 2014. *3η ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ για την κατάρτιση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων της προγραμματικής περιόδου 2014-2020*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: [https://www.espa.gr/elibrary/3rd\\_Egkyklios\\_sxediasmou\\_2014-2020.pdf](https://www.espa.gr/elibrary/3rd_Egkyklios_sxediasmou_2014-2020.pdf)  
[Πρόσβαση 30 Σεπτέμβριος 2017].

Ζησοπούλου, Σ. & Καντσός, Λ., 2016. *Το Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης 2014 – 2020 & η διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων*, ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ, Αθήνα: ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

ΙΟΒΕ, 2017. *Εκθεση για την Ελληνική Οικονομία 2 - 2017*, Αθήνα: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Μελετών.

*Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, περί καθορισμού κοινών διατάξεων για τα ΕΔΕΤ (17η Δεκεμβρίου 2013 )* Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Ευρωπαϊκό Συμβούλιο.

*Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου (2013) Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.*

*ΝΟΜΟΣ 4314/2014: Α) Για τη διαχείριση, τον έλεγχο και την εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2014-2020, Β) Ενσωμάτωση της Οδηγίας 2012/17 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 13ης Ιουνίου 2012 (ΕΕ L 156/16.6.2012) (2014) ΕΥΘΥ /ΥΠΟΙΑΝ.*

Τράπεζα της Ελλάδος, 2016. Φυγή Αθρόπινου κεφαλαίου: Η σύγχρονη τάση μετανάστευσης των Ελλήνων στα χρόνια της κρίσης. *Οικονομικό Δελτίο*, Ιούλιος, pp. 33-59.

Υπηρεσία Ασύλου, 2016. *Asylo.gov*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: [http://asylo.gov.gr/wp-content/uploads/2017/02/Greek-Asylum-Service-statistical-data\\_December2016\\_gr.pdf](http://asylo.gov.gr/wp-content/uploads/2017/02/Greek-Asylum-Service-statistical-data_December2016_gr.pdf)  
[Πρόσβαση Οκτώβριος 2017].

Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης, 2015. *ΕΣΠΑ 2014-2020*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.espa.gr/el/pages/staticCohesionPolicy.aspx>  
[Πρόσβαση 23 Σεπτέμβριος 2017].

# Agenda

## Scenario Development (iteration 1)

Welcome – intro	09:00 – 09:10
The brief – Scenario thinking & planning	09:10 – 09:50
Driving forces generation	09:50 – 10:20
<b>Coffee break</b>	<b>10:20 – 10:35</b>
Outcomes	10:35 – 11:05
Clustering & testing	11:05 – 11:30
Ranking on matrix	11:30 – 12:10
<b>Lunch</b>	<b>12:10 – 12:40</b>
Scenario scoping	12:40 – 13:25
Scenario map	13:25 – 14:00
Implications - discussion	14:00 – 14:30
Closure	14:30 – 14:35

## Παράρτημα 2: Οδηγίες βημάτων εφαρμογής «Σχεδιασμού Σεναρίων» εργαστηρίου στην ΕΥΣΣΑ

Οι οδηγίες προς την ομάδα εργαστηρίου δόθηκαν ως εξής:

### **Βήμα Α, καταιγισμός ιδεών (brainstorming) για διαμόρφωση κινητήριων δυνάμεων**

- Γράψτε σε κάθε σημείωμα *post it* μια ιδέα κινητήριας δύναμης
- Αποφύγετε την αναλυτική περιγραφή, 5-6 λέξεις το μέγιστο
- Εξασφαλίστε ότι τα σημειώματα περιγράφουν κινητήριες δυνάμεις και όχι τα αποτελέσματά τους

Σκοπός της άσκησης είναι να συγκεντρώσετε μια πληθώρα εξωτερικών και ευρείας κλίμακας δυνάμεων, τάσεων, παραγόντων, τάσεων και αβεβαιοτήτων, συλλογικά γνωστών ως "κινητήριων δυνάμεων".

**Βήμα Β, ομαδοποιήστε τις κινητήριες δυνάμεις με βάση μια αιτιολογική τους σχέση σε συστάδες, όπου κάθε συστάδα αντιπροσωπεύει μια κεντρική ιδέα και περιγράφεται σε ανάλογο τίτλο.**

#### **Τίτλος της κάθε συστάδας κινητήριων δυνάμεων** Συμβαλλόμενες κινητήριες δυνάμεις

- Οι συστάδες είναι ουσιαστικά μια μετα-θεωρητικοποίηση αιτιών που σχετίζονται αιτιώδη με τις κινητήριες δυνάμεις αλλά και συναφείς αβεβαιότητες.
- Αποφύγετε την ομαδοποίηση επηρεαζόμενοι από την STEEP ανάλυση ή άλλα αρκτικόλεξα, καθώς αυτά συχνά είναι πολύ περιοριστικά, οι συστάδες θα πρέπει να εμφανίζονται με οργανική σχέση από τις διάφορες ομάδες κινητήριων δυνάμεων.
- Οι «συμβάλλοντες κινητήριες δυνάμεις» είναι τα επιμέρους «συμβάντα» που περιλαμβάνονται σε κάθε σύμπλεγμα.
- Καταγράψτε κάθε μία από τις κινητήριες δυνάμεις από τα σημειώματα *post it* σε ανάλογες συστάδες π.χ.:
- Συστάδα Α: *post it* 2, 6, 7, 9 ... κλπ.
- Συστάδα Β: *post it* 4, 11, 12 ... κλπ.
- Συστάδα C: *post it* 3, 5, 8, 20 ... κλπ.
- Είναι επιτακτική ανάγκη κάθε συστάδα να αντιπροσωπεύει μια

- Μια συγκεκριμένη κινητήρια δύναμη ή διάφορες πτυχές αυτής μπορεί να εμφανίζονται σε περισσότερες από μία ομάδες.
- Οι συστάδες δεν πρέπει να περιέχουν περισσότερο από 5-9 post-it σημειώματα. Εξετάστε τις μεγάλες συστάδες για να βεβαιωθείτε ότι το καθένα αντιπροσωπεύει μια ενιαία ιδέα των αλληλένδετων εννοιών.
- Αναθέστε σε κάθε συστάδα ένα όνομα και μια αναφορά (π.χ., Α, Β, Γ) Τα ονόματα συμπλέγματος θα πρέπει να εμφανίζονται από τις κινητήριες δυνάμεις και θα πρέπει να είναι σύντομα, περιγραφικά και με θεματική όπου θα είναι δυνατή, εγκλωβίζοντας την ουσία αυτού που αντιπροσωπεύει η συστάδα.
- ενιαία ιδέα αλληλοσυνδεόμενων εννοιών.
- Αποφύγετε την ομαδοποίηση σε κατηγορίες όπως η «Κοινωνία» που περιλαμβάνουν μια πληθώρα ιδεών, σπάστε το σε μικρότερες, αυστηρότερες ομάδες, εκάστη να αντιπροσωπεύει μία μόνο ιδέα π.χ. «Ο ρόλος των γυναικών» ή «αξίες και πεποιθήσεις».
- Βεβαιωθείτε ότι στη θέση που καταλαμβάνει το κάθε σημείωμα-κινητήρια δύναμη είναι όλα αλληλένδετα.

### **Βήμα Γ, κατάταξη των συστάδων κινητήριων δυνάμεων σε πίνακα προβλεψιμότητας/αντίκτυπου.**

Στον πίνακα προβλεψιμότητας/αντίκτυπου ταξινομήστε τους τίτλους των συστάδων κινητήριων δυνάμεων. Ο διευκολυντής λαμβάνει κάθε τίτλο συστάδας και ζητά από την ομάδα να συμφωνήσει που πρέπει να τοποθετηθούν οι τίτλοι στον οριζόντιο άξονα («άξονα αντίκτυπου») από την άποψη του αντίκτυπού τους στις στρατηγικές κατευθύνσεις των πολιτικών ανάπτυξης της χώρας, στο πλαίσιο της ΠΣ.. Εκείνοι οι τίτλοι με τον μεγαλύτερο αντίκτυπο θα τοποθετηθούν στη δεξιά πλευρά του άξονα, ενώ εκείνοι που έχουν το μικρότερο αντίκτυπο στα αριστερά.

Το δεύτερο βήμα στη διαδικασία είναι να μετακινήσετε τον κατακόρυφο άξονα προς τα πάνω ή προς τα κάτω, ανάλογα με το βαθμό στον οποίο είναι προβλέψιμα τα αποτελέσματά τους. Η προβλεψιμότητα στο πλαίσιο αυτό μπορεί να θεωρηθεί από την άποψη του εύρους των εξελίξεων στις οποίες μπορεί να μετακινηθεί κάθε συστάδα αλλά και της

προβλεψιμότητας των εξελίξεων και των συνεπειών τους. Αυτές οι συστάδες για τις οποίες διαθέτουμε την πιο «θολή» γνώση και με μεγαλύτερο εύρος συνεπειών θα πρέπει να τοποθετούνται με ανάλογη σειρά προς το κάτω μέρος του κατακόρυφου άξονα, ενώ εκείνες που θεωρούνται πιθανότερο να αναπτυχθούν με προβλέψιμο τρόπο προκαλώντας ένα πιο στενό εύρος κρούσης να τοποθετηθούν με σειρά προς το πάνω μέρος του άξονα.

Παρόλο που απαιτείται συνήθως κάποια συζήτηση έως ότου η ομάδα μπορεί να δεχτεί τα αποτελέσματα ως μια κοινώς συμφωνημένη εύλογη κατάταξη της προβλεψιμότητας και του αντίκτυπου, τα μέλη της ομάδας δεν πρέπει να παρεκκλίνουν. Αυτή η διαδικασία δεν χρειάζεται να είναι επιστημονικά ακριβής και δεν υπάρχει τελική αλήθεια, η κατάταξη είναι διαισθητική και η τοποθέτηση των συστάδων είναι σχετική μεταξύ τους.

Σημείωση: Κατά την αξιολόγηση της προβλεψιμότητας / αντίκτυπου των ομάδων, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη το χρονοδιάγραμμα που ορίζεται από το έτος ορίζοντα, καθώς αυτό που μπορεί να είναι σε μεγάλο βαθμό προβλέψιμο σε 3-5 χρόνια, μπορεί να είναι εξαιρετικά απρόβλεπτο όταν εξετάζεται ένα 10 + χρονοδιάγραμμα χρόνου. Ταυτόχρονα πρέπει να αποφεύγεται η τάση να τοποθετούνται όλες οι ομάδες γύρω από το μέσο του άξονα.

#### **Βήμα Δ, ανάπτυξη πίνακα σεναρίων/τελικών αποτελεσμάτων.**

Επιλέξτε τις δύο κρίσιμες κινητήριες δυνάμεις, δηλ. τους τίτλους συστάδων κινητήριων δυνάμεων που βρίσκονται στην κάτω δεξιά γωνία του πίνακα προβλεψιμότητας /επιπτώσεων και τοποθετήστε τες σε έναν οριζόντιο και κάθετο άξονα σεναρίων ώστε να σχηματίσουν έναν πίνακα τεσσάρων τεταρτημόριων, δημιουργώντας έτσι ένα αρχικό πλαίσιο αναπτύσσοντας 4 σενάρια.

Έχοντας διαπιστώσει ότι οι κρίσιμες κινητήριες δυνάμεις σε μεγάλο βαθμό είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, το επόμενο βήμα είναι να εξετάσουμε την κάθε κινητήρια δύναμη, ώστε να σκεφτούμε εναλλακτικά αποτελέσματα (πολωμένα για αρχή) για την καθεμία εντός του χρονικού ορίζοντα που έχουμε επιλέξει (2021-2033) και στη συνέχεια να αναπτύξουμε τίτλους που ενσωματώνουν την ουσία των διαστάσεων (Α και Β) και των εναλλακτικών πολωτικών αποτελεσμάτων (A1,A2,B1,B2). Για παράδειγμα, μία διάσταση ή κινητήρια δύναμη στον οριζόντιο άξονα θα μπορούσε να είναι «η κατάσταση της εγχώριας οικονομίας», οπότε τα εναλλακτικά αποτελέσματα και, συνεπώς, οι επικεφαλίδες των διαστάσεων μπορεί να είναι «ανθεκτικές και αναπτυσσόμενες» στο αριστερό άκρο του άξονα, στάσιμη και ετοιμοθάνατη "στα δεξιά. Αυτή η άσκηση απαιτεί μια προσέγγιση

"δοκιμής και λάθους" και έχει αποδειχθεί αποτελεσματικότερη η γρήγορη δοκιμή ιδεών και αργότερα η απόρριψή τους.

Επιπλέον, κατά την τοποθέτηση των δύο ανεξάρτητων κινητήριων δυνάμεων και την επισήμανση των αποτελεσμάτων τους, δημιουργείται ένας αρχικός πίνακας σεναρίων τεσσάρων κουτιών, καθένας από τους οποίους αντιπροσωπεύει ένα ξεχωριστό σενάριο. Η ομάδα θα πρέπει τώρα να προχωρήσει στην ανάπτυξη της τελικής κατάστασης για κάθε σενάριο. Αυτό γίνεται με την εξέταση καθενός από τα τέσσερα σενάρια με τη σειρά του και με το να φανταστεί κανείς πώς θα μοιάζει ο κόσμος στο σενάριο στο χρονικό ορίζοντα και στη συνέχεια να τοποθετήσετε μερικές λέξεις ή / και σύντομες φράσεις στη θέση του σεναρίου που χαρακτηρίζουν τελική κατάσταση του κόσμου που απεικονίζεται σε αυτό το συγκεκριμένο σενάριο (εδώ θα σας βοηθήσουν και τα πολωτικά αποτελέσματα που καταγράψατε στις επιμέρους κινητήριες δυνάμεις στην άσκηση Α).

Το τελικό στάδιο αυτής της άσκησης είναι να ονομαστούν τα 4 σενάρια. Τα ονόματα θα πρέπει να είναι σύντομα, ενθυμητικά και θεματικά, όπου είναι δυνατόν, και θα πρέπει σαφώς να ενσωματώνουν και να προκαλούν τη γενική εικόνα των αναφερόμενων τελικών καταστάσεων.





Ε.Π.  
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ**  
NSRF



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Τάυρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

[www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)