

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ (Ι.Τ.Ε.Κ.)

ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Εργαστήριο Καινοτομίας

«Διαμόρφωση οδηγιών για την ενσωμάτωση του Οδηγού Καινοτομίας στον τρόπο εργασίας των προϊσταμένων με σκοπό την αύξηση της παραγωγής καινοτομίας και τον σχεδιασμό προτάσεων καινοτομίας του Ε.Σ.Δ.Κ. στο πλαίσιο εφαρμογής του ν. 5027/2023».

Ομάδα Εμπειρογνομόνων Εισηγητών:

Γιανναράκης Κωστής Ιωάννης
Γκέκας Αθανάσιος
Ζακόπουλος Φίλιππος
Καπετανάκης Σπυρίδων
Κοκόση Γεωργία
Κούγια Ειρήνη
Τερλιζίδης Περικλής
Χατζηβασιλείου Χρυσή

Συντονιστής έργου:

Κοκκάλας Χρήστος

Διευκολυντές:

Κουρτέσης Αλέξανδρος

Αθήνα, 2024

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	3
1. Οδηγός Καινοτομίας του ν. 5027/2023.....	7
Χρυσή Χατζηβασιλείου, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών	7
2. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού. Δεξιότητες και ρόλοι. – Ομάδα Καινοτομίας.	9
Ειρήνη Κούγια, Σύμβουλος για δεξιότητες καινοτομίας, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης.	9
3. Η ανίχνευση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ένας δημόσιος φορέας: Οι ευκαιρίες για καινοτομία.....	15
Αθανάσιος Γκέγκας, Σύμβουλος Οργανισμών και Επιχειρήσεων	15
4. Τι είναι η σχεδιαστική σκέψη (design thinking) και πως εφαρμόζεται στον σχεδιασμό μιας πρότασης καινοτομίας.	19
Φίλιππος Ζακόπουλος, Managing Partner at Found.ation	19
5. «Ο πειραματισμός πριν τον σχεδιασμό ενός πρωτοτύπου: Επτά διαδρομές προς τον πειραματισμό και εφαρμοσμένες μέθοδοι της επιστήμης της συμπεριφοράς στην παραγωγή καινοτομίας.....	21
Κοκόση Γεωργία, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών	21
6. Αξιολόγηση ικανότητας καινοτομίας ενός φορέα	24
Γιάννης Κωτσής Γιανναράκης, Συνεργάτης της Διεύθυνσης Ψηφιακού Μετασχηματισμού & Ψηφιακών Ικανοτήτων στο Ε.Δ.Υ.Τ.Ε./Ε.Ψ.Κ. GRdigiGOV-innoHUB	24
7. Συλλογή και Ανάδειξη ιδεών για καινοτομία	29
Τερλιζίδης Περικλής, Εκτελεστικός Διευθυντής του Attica Hub for the Economy of Data and Devices (AHEDD) του ΕΚΕΦΕ Δημόκριτος.....	29
8. Δοκιμή πριν τον σχεδιασμό μιας πρότασης καινοτομίας.	34

Σπύρος Καπετανάκης, Επικεφαλής του Τμήματος Συμμετοχικότητας και Ανοικτών Δράσεων της Διεύθυνσης Ψηφιακής Διακυβέρνησης.....	34
B' ΜΕΡΟΣ: Συμπεράσματα Εργαστηρίου Καινοτομίας	38
B.1. Προτάσεις ενθάρρυνσης της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα	38
Ενθάρρυνση ανθρώπινου δυναμικού για την καινοτομία – Προτεραιοποίηση ενεργειών βάσει εφικτότητας και επιτακτικότητας.....	45
Προτεραιοποίηση κινήτρων για να ασχοληθεί το ανθρώπινο δυναμικό με την καινοτομία	45
Στόχοι, υφιστάμενοι πόροι, φόβοι, υποστήριξη, έμπνευση στο πλαίσιο της καινοτομίας.....	48
B.2 Προτάσεις για τη δημιουργία του προσχεδίου του Οδηγού Καινοτομίας.	52
B3. Προτάσεις για το θεσμικό πλαίσιο.....	55
B4. Αξιολόγηση Εργαστηρίου	56
B.5 Προτάσεις για περιεχόμενο επιμορφωτικού προγράμματος στο ΕΚΔΔΑ: .	57
Παράρτημα: Πρόγραμμα Εργασιών Εργαστηρίου Καινοτομίας	59

Εισαγωγή

Το Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομιών (ΙΤΕΚ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), στο πλαίσιο της αποστολής του, διερευνά τρόπους για την αντιμετώπιση φαινομένων δυσλειτουργίας στο Δημόσιο και εισάγει καινοτόμες μεθόδους, διαδικασίες και προσεγγίσεις στη Δημόσια Διοίκηση.

Στο πλαίσιο της υπ' αριθμ. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.6/21/20199 Υπουργικής Απόφασης (ΦΕΚ Β'/7051/14-12-2023), το ΙΤΕΚ υλοποιεί Εργαστήρια Καινοτομίας στους παρακάτω στόχους:

- α) Η ενδυνάμωση της συνεργασίας μεταξύ των δημόσιων φορέων για τη μεταφορά της μάθησης και της τεχνογνωσίας σε θέματα καινοτομίας και για τη διάδοση πρακτικών καινοτομίας που έχουν αναρτηθεί στο Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα,
- β) Η ενίσχυση των δεξιοτήτων του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης για τον σχεδιασμό των προτάσεων καινοτομίας που υποβάλλονται στο Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα (Ε.Σ.Δ.Κ.),
- γ) Η συνεργασία του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και εκπροσώπων της κοινωνίας των πολιτών με σκοπό τη διαμόρφωση προτάσεων για κείμενα πολιτικής που υποστηρίζουν την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών,
- δ) Η διάδοση και υιοθέτηση καινοτόμων προσεγγίσεων, μεθόδων και εργαλείων στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων,
- ε) Ο εντοπισμός των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας και η ανίχνευση των αναγκών της δημόσιας διοίκησης και των πολιτών για τον σχεδιασμό προτάσεων καινοτομίας και την ένταξή τους στο Ε.Σ.Δ.Κ,
- στ) Η χρήση μεθόδων δοκιμής, πειραματισμού και άλλων προσεγγίσεων στον σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών,
- ζ) Η εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων και εργαλείων για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει η δημόσια διοίκηση.

Στο ανωτέρω πλαίσιο και σε εφαρμογή του έργου 3.1.12 του Ετήσιου Σχεδίου Δράσης του Υπουργείου Εσωτερικών για το 2024, το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης διοργάνωσε σε συνεργασία με το ΙΤΕΚ Εργαστήριο Καινοτομίας για το προσχέδιο του Οδηγού Καινοτομίας του αρθ. 6 του ν. 5027/2023 με τίτλο:

«Διαμόρφωση οδηγιών για την ενσωμάτωση του Οδηγού Καινοτομίας στον τρόπο εργασίας των προϊσταμένων με σκοπό την αύξηση της παραγωγής καινοτομίας και τον σχεδιασμό προτάσεων καινοτομίας του Ε.Σ.Δ.Κ. στο πλαίσιο εφαρμογής του ν. 5027/2023».

Το Εργαστήριο υλοποιήθηκε με γνώμονα την υλοποίηση της παρ. 5 του αρθ. 6 του ν. 5027/2023 που ορίζει ότι *“Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών εκδίδεται Οδηγός Καινοτομίας που συνιστά υπόδειγμα και περιλαμβάνει τις κατευθυντήριες γραμμές για τον σχεδιασμό και την υποβολή προτάσεων καινοτομίας με απώτερο στόχο την ένταξή τους στο Ε.Σ.Δ.Κ.”* Ο Οδηγός Καινοτομίας συνιστά το βασικό εργαλείο που πρέπει να ακολουθούν οι δημόσιοι φορείς για να υποβάλουν τις ιδέες καινοτομίας τους στο Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών, το οποίο θα τις αξιολογήσει και όσες επιλεγούν θα τις εντάξει στο Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Καινοτομία (Ε.Σ.Δ.Κ.), το οποίο θα χρηματοδοτηθεί από το Υπουργείο Εσωτερικών. Στόχος του Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την Καινοτομία είναι να υλοποιηθούν έργα καινοτομίας για το δημόσιο καίριας σημασίας που θα βελτιώσουν την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, την εσωτερική οργάνωση του φορέα και τον συντονισμό με άλλες δημόσιες υπηρεσίες, θα μειώσουν το διοικητικό φόρτο, θα απλοποιήσουν και θα ψηφιοποιήσουν διαδικασίες.

Στόχος του Εργαστηρίου Καινοτομίας είναι η συν-διαμόρφωση του προσχεδίου του Οδηγού Καινοτομίας από όλα τα επίπεδα δημόσιας διοίκησης, ώστε με γνώμονα την αποκέντρωση και τη συμμετοχικότητα να αντληθούν εμπειρίες, ιδέες και γνώσεις bottom-up από την Τοπική στην Κεντρική Διοίκηση, ώστε το νέο εργαλείο να προωθεί τους στόχους του Συστήματος Καινοτομίας σύμφωνα με τον ν. 5027/2023. Το Παραδοτέο του Εργαστηρίου αποτελεί σημαντική πηγή ανατροφοδότησης για την συν-διαμόρφωση του προσχεδίου του Οδηγού Καινοτομίας, που θα αποτελέσει το βασικό εγχειρίδιο για την υποβολή προτάσεων καινοτομίας στο Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών.

Οι εργασίες του Εργαστηρίου Καινοτομίας διεξήχθησαν το διήμερο 11 και 12 Ιουλίου στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) στην Αθήνα.

Ειδικότερα το Εργαστήριο εστίασε στα ακόλουθα ζητήματα:

- Παρουσίαση του σχεδίου του Οδηγού Καινοτομίας ο οποίος σχεδιάστηκε από το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών
- Ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην καινοτομία, ανάπτυξη δεξιοτήτων και ρόλων,

- Χαρτογράφηση των προκλήσεων και των ευκαιριών για καινοτομία από ένα δημόσιο φορέα,
- Συλλογή και ανάδειξη ιδεών-Design Sprint,
- Αξιολόγηση ικανότητας καινοτομίας και ψηφιακής ωριμότητας του δημόσιου φορέα,
- Design thinking στον σχεδιασμό καινοτόμων έργων,
- Μέθοδοι πειραματισμού ιδεών,
- Δοκιμή και έλεγχος πριν την ανάπτυξη πρωτοτύπου.

Συμμετέχοντες στο Εργαστήριο Καινοτομίας ήταν:

Τα Εργαστήρια Καινοτομίας αποτελούν χώρο συνεργασίας εμπειρογνομόνων και στελεχών της δημόσιας διοίκησης, τα οποία συμμετέχουν ως Παρατηρητές. Ο ρόλος των εμπειρογνομόνων είναι να εισηγηθούν επί των θεματικών του Εργαστηρίου, να παρουσιάσουν επιστημονικές απόψεις και εμπειρικές γνώσεις και στη συνέχεια να συνεργαστούν με τους Παρατηρητές προκειμένου να παραχθεί το παραδοτέο του Εργαστηρίου.

Στο Εργαστήριο Καινοτομίας συμμετείχαν οι παρακάτω:

Εμπειρογνώμονες – Εισηγητές:

Γιανναράκης Κωστής Ιωάννης

Γκέκας Αθανάσιος

Ζακόπουλος Φίλιππος

Καπετανάκης Σπυρίδων

Κοκόση Γεωργία

Κούγια Ειρήνη

Τερλιξίδης Περικλής

Χατζηβασιλείου Χρυσή

Συντονιστής:

Κοκκάλας Χρήστος , Προϊστάμενος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών,
Υπουργείου Εσωτερικών

Rapporteur:

Κουρτέσης Αλέξανδρος, Προϊστάμενος Τμήματος Έρευνας και Καινοτομίας Ινστιτούτου Τεκμηρίωσης Έρευνας και Καινοτομίας (Ι.Τ.Ε.Κ.)

Παρατηρητές:

Στις εργασίες του Εργαστηρίου Καινοτομίας συμμετείχαν **27 στελέχη** της Κεντρικής και Τοπικής Αυτοδιοίκησης από διαφορετικά Υπουργεία, Ανεξάρτητες Αρχές, Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, Περιφέρειες, Δήμους με την ιδιότητα του παρατηρητή και με δυνατότητα υποβολής παρατηρήσεων και ερωτήσεων.

Οι Παρατηρητές οι οποίοι επιλέχθηκαν από την κοινότητα του Δικτύου Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα, είχαν ενεργό ρόλο στη συν-διαμόρφωση του επικαιροποιημένου σχεδίου του Οδηγού Καινοτομίας.

Σύμφωνα με την ατζέντα, η διάρθρωση του Εργαστηρίου περιελάμβανε:

- Παρουσίαση του κεντρικού σκοπού και των επιμέρους στόχων του Εργαστηρίου, καθώς και της πορείας των εργασιών, με βάση τους θεματικούς άξονες,
- Παρουσίαση εξειδικευμένων πρακτικών και εργαλείων από τους Εμπειρογνώμονες-Εισηγητές για τα βήματα του Οδηγού Καινοτομίας,
- Συνεργασία, εργασία σε ομάδες με τη μέθοδο του καταιγισμού ιδεών και ασκήσεις σε τρεις θεματικές:
 - Διάδοση, υιοθέτηση και εφαρμογή του Οδηγού Καινοτομίας στο πλαίσιο του ν. 5027/2023,
 - Ενθάρρυνση ανθρώπινου δυναμικού για την καινοτομία,
 - Βελτίωση ικανότητας καινοτομίας σε ένα δημόσιο φορέα.

Το Εργαστήριο Καινοτομίας ολοκληρώθηκε με την πραγματοποίηση έρευνας στους συμμετέχοντες μέσω ηλεκτρονικού εργαλείου, προκειμένου να αξιολογηθούν τα βασικά δομικά στοιχεία του οικοσυστήματος καινοτομίας στους δημόσιους φορείς.

Το παραδοτέο του Εργαστηρίου Καινοτομίας αποτελεί ένα κείμενο υποστήριξης της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο θα αξιοποιηθεί, τόσο για τον σχεδιασμό του τελικού Οδηγού Καινοτομίας, όσο και για τη δημιουργία ενός οδικού χάρτη για τη διάδοση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.

Επισημαίνεται, ότι τα Εργαστήρια Καινοτομίας στοχεύουν στον συν-σχεδιασμό κατά τη διαδικασία της ιδεοποίησης κάτι το οποίο συμβάλει στην αποδοχή νέων προσεγγίσεων και μεθόδων στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων. Επιπρόσθετα, η επιλογή του brainstorming αναδεικνύει τη συνεργατικότητα, την ιεραρχική ισότητα και διασφαλίζει ότι η φωνή όλων των συμμετεχόντων εισακούεται.

Α' ΜΕΡΟΣ: Παρουσιάσεις - Εισηγήσεις Εμπειρογνομόνων για τον σχεδιασμό προτάσεων καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα.

1. Οδηγός Καινοτομίας του ν. 5027/2023.

Χρυσή Χατζηβασιλείου, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών

Σύμφωνα με την παρ. 5 του αρθ. 6 του ν. 5027/2023 ο Οδηγός Καινοτομίας συνιστά ένα πολύτιμο εγχειρίδιο που παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές για τον σχεδιασμό και την υποβολή μιας πρότασης καινοτομίας, καθορίζει τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν οι δημόσιοι φορείς, καθώς και τη μεθοδολογία και τα εργαλεία που δύνανται να ακολουθήσουν ανά βήμα. Τα εργαλεία του Οδηγού περιλαμβάνουν τις αρχές του design thinking, service design και του prototyping με τρόπο που προσαρμόζεται στις ανάγκες του δημόσιου τομέα. Ο Οδηγός αποτελεί ένα εργαλείο καθοδήγησης και ενθάρρυνσης που προωθεί νέες προσεγγίσεις στη συνεργασία του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης για τη διαδικασία της καινοτομίας από τον εντοπισμό βασικών προκλήσεων και τη συλλογή ιδεών μέχρι τη διαμόρφωση προτάσεων για καινοτόμες διαδικασίες και δημόσιες υπηρεσίες που θα συμβάλουν στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και τη βελτίωση της σχέσης με τους πολίτες.

Η συμμετοχικότητα και η bottom-up προσέγγιση είναι ο βέλτιστος τρόπος για να καταγραφούν και να αναγνωριστούν προβλήματα διοίκησης και επιπλέον να προταθούν τρόποι επίλυσης. Η βελτίωση διαδικασιών, η μείωση της γραφειοκρατίας μέσα από τη χρήση νέων τεχνολογιών είναι μερικά από τα παραδείγματα καινοτόμων λύσεων που θα κάνουν το δημόσιο τομέα πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό υπέρ του δημοσίου συμφέροντος. Στην εισήγηση παρουσιάστηκαν αναλυτικά τα βήματα του προσχεδίου του Οδηγού Καινοτομίας, καθώς και τα εργαλεία που προτείνονται ανά βήμα, τα οποία ονομαστικά παρατίθενται παρακάτω:

Στο πλαίσιο του Εργαστηρίου Καινοτομίας παρουσιάστηκαν και συζητήθηκαν τα παρακάτω:

Βήματα Draft Οδηγού Καινοτομίας



Μεθοδολογία ανά βήμα



2. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού. Δεξιότητες και ρόλοι. – Ομάδα Καινοτομίας.

Ειρήνη Κούγια, Σύμβουλος για δεξιότητες καινοτομίας, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης.

- Πως μπορεί να ενθαρρυνθεί το προσωπικό για να συμμετέχει στην αναζήτηση ιδεών και προτάσεων καινοτομίας;
- Ποιες δεξιότητες χρειάζεται το ανθρώπινο δυναμικό.
- Τα εμπόδια και οι προκλήσεις για την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο ρόλος της Ηγεσίας στην ανάπτυξη κουλτούρας καινοτομίας.
- Πως δημιουργείται ένα ευνοϊκό για τη δημιουργικότητα περιβάλλον.
- Ποιοι ρόλοι μπορεί να δημιουργηθούν σε μια ομάδα για την ανάπτυξη μιας πρότασης καινοτομίας
- Συζήτηση – ερωτήσεις.

Εισαγωγή

Για να αντιμετωπιστούν οι σημερινές προκλήσεις της δημόσιας πολιτικής καθώς και οι αυξανόμενες προσδοκίες των πολιτών, - υπάρχει επιτακτική ανάγκη να αυξηθεί το επίπεδο της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.

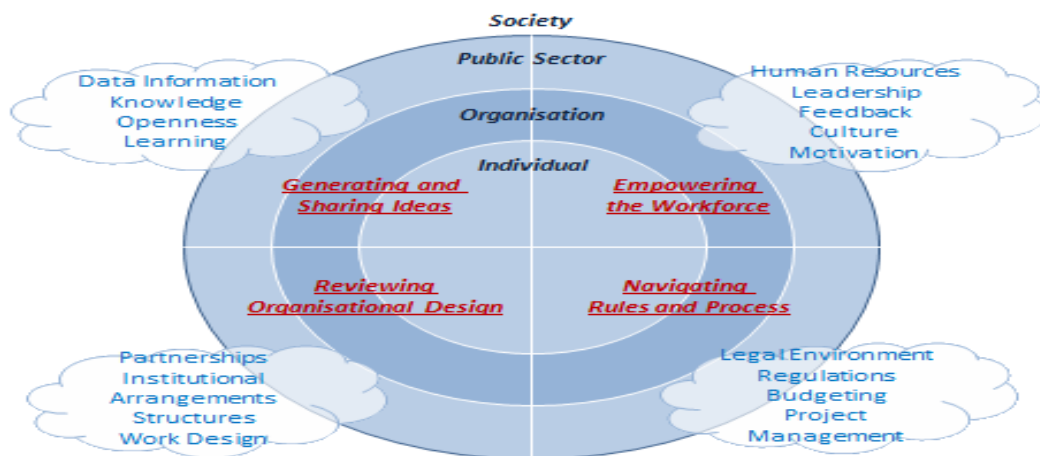
Το πλαίσιο καινοτομίας που αναπτύχθηκε από τον ΟΟΣΑ θέτει τους ανθρώπους στο επίκεντρο ενός καινοτόμου οργανισμού. Οι ικανότητες και οι δεξιότητες των μεμονωμένων δημοσίων υπαλλήλων, ο τρόπος οργάνωσής τους σε ομάδες και η διάρθρωσή τους στη δημόσια διοίκηση καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό κατά τον ΟΟΣΑ την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα ως προς την καινοτομία.

Η καινοτομία συγκαταλέγεται μεταξύ των υψηλότερων προτεραιοτήτων για τη μεταρρύθμιση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις χώρες του ΟΟΣΑ¹, ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, η συμπερίληψη της καινοτομίας στις πολιτικές και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δεν εκτείνεται συνήθως πέρα από μια απλή αναφορά στο νομοθετικό πλαίσιο χωρίς να αναπτύσσει λεπτομερώς τις συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται. Σε αυτό το πλαίσιο, τον Μάιο του 2016, αναπτύχθηκε από τον ΟΟΣΑ ένα συνεκτικό μοντέλο δεξιοτήτων (betamodel) για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα.

A. Το πλαίσιο του ΟΟΣΑ για την Καινοτομία

Το πλαίσιο αποτελεί ένα πρώτο βήμα προς τον εντοπισμό και την ταξινόμηση διαφόρων παραγόντων που φαίνεται να επηρεάζουν την καινοτομία του δημόσιου τομέα.

¹OECD, Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments of OECD Countries, 2016: <https://web-archieve.oecd.org/2018-12-20/503347-survey-on-strategic-human-resources-management-2016.pdf>



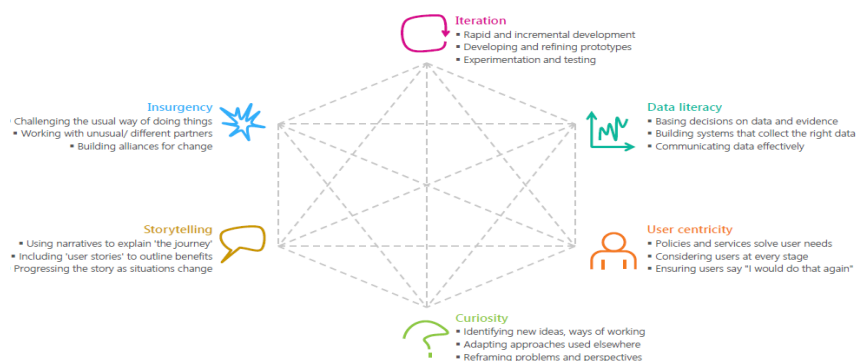
Το πλαίσιο διαιρείται σε 4 θεματικά στοιχεία που αποτελούν ομαδοποιήσεις οργανωτικών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν την καινοτομία στο δημόσιο τομέα:

- ☐ Παραγωγή και ανταλλαγή ιδεών (Generating and sharing ideas)
- ☐ Ενδυνάμωση του εργατικού δυναμικού (empoweringtheworkforce).
- ☐ Πλοήγηση σε κανόνες και διαδικασίες (NavigatingRulesandProcesses)
- ☐ Αναθεώρηση του οργανωτικού σχεδιασμού (Reviewing Organisational Design)

Τα ως άνω στοιχεία αναλύονται σε 3 επίπεδα: σε επίπεδο μεμονωμένων καινοτόμων, σε επίπεδο οργανισμού και στο σύνολο του δημοσίου τομέα, ενώ καταγράφεται και η αλληλεπίδραση με την Κοινωνία των Πολιτών.

B. Παρουσίαση και ανάλυση του μοντέλου δεξιοτήτων του ΟΟΣΑ για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα

Το μοντέλο δεξιοτήτων του ΟΟΣΑ για την καινοτομία του δημοσίου τομέα βασίζεται σε ένα πλέγμα έξι πτυχών²:



² ΟΟΣΑ, Core skills for public sector innovation, A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organizations, April 2017

Οι βασικές πτυχές των δεξιοτήτων καινοτομίας είναι :

Σταδιακή βελτίωση (Iteration): Είναι η ικανότητα της ανάπτυξης πρωτοτύπων, του πειραματισμού και της δοκιμής καθώς και της γρήγορης και οριακής βελτίωσης μιας κατάστασης.

Επεξεργασία δεδομένων (Dataliteracy): Περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και στοιχείων, την ανάπτυξη εργαλείων συλλογής δεδομένων και την επικοινωνία τους με αποτελεσματικό τρόπο.

Προσανατολισμός στον χρήστη (Usercentricity): Αφορά την ικανότητα σχεδιασμού πολιτικών και υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των χρηστών. Με αυτή τη δεξιότητα οι δημόσιοι υπάλληλοι εμπλέκουν τους χρήστες σε κάθε βήμα του σχεδιασμού.

Περιέργεια (Curiosity): Αποτελεί βασική προϋπόθεση για την υποκίνηση της καινοτομίας. Περιλαμβάνει την ανίχνευση νέων ιδεών, την υιοθέτηση προσεγγίσεων και τον επανακαθορισμό προβλημάτων και προοπτικών.

Αφήγηση (Storytelling): Αφορά την ικανότητα περιγραφής μιας διαδρομής π.χ. των ενεργειών που κάνει ένας χρήστης για την παροχή μιας διοικητικής διαδικασίας. Αξιοποιούνται οι ιστορίες των χρηστών για την επαναδιατύπωση της διαδρομής σύμφωνα με τις ανάγκες των χρηστών.

Αμφισβήτηση (Insurgency): Περιλαμβάνει την αμφισβήτηση του τρόπου με τον οποίο συνήθως γίνονται τα πράγματα. Αναζητούνται νέοι συνεργάτες, συμμαχίες και τα ζητήματα εξετάζονται υπό νέο πρίσμα.

Το μοντέλο παρέχει έναν πίνακα που αναλύει κάθε πτυχή δεξιοτήτων καινοτομίας σε τέσσερα επίπεδα πρακτικής εφαρμογής έναντι τριών επιπέδων ικανότητας.

Τα τέσσερα στοιχεία πρακτικής εφαρμογής για κάθε πτυχή δεξιοτήτων **αναλύουν κάθε πτυχή δεξιοτήτων σε απτά στοιχεία που σχετίζονται με την πραγματική αξιοποίηση των δεξιοτήτων καινοτομίας** - π.χ. λέμε "διαχείριση έργων καινοτομίας" στο πλαίσιο της σταδιακής βελτίωσης, "συμμετοχή των χρηστών στα έργα" στο πλαίσιο του προσανατολισμού στον χρήστη.

Τα τρία επίπεδα ικανότητας (**basic awareness, emerging capability, regular practitioner**) αντιπροσωπεύουν μια εξέλιξη που μπορούν να αποκτήσουν οι υπάλληλοι όσον αφορά την κατανόηση και την υιοθέτηση δεξιοτήτων για την καινοτομία του δημόσιου τομέα.

Γ. Παρουσίαση παραδειγμάτων μοντέλου δεξιοτήτων Καινοτομίας ΟΟΣΑ

Ενδεικτικά:

Δεξιότητα: Προσανατολισμός στον χρήστη (User centricity)			
Επίπεδο πρακτικής Εφαρμογής	BASIC AWARENESS	EMERGING CAPABILITY	REGULAR PRACTITIONER
Επίλυση των Αναγκών των Χρηστών	Κατανόηση ότι οι ανάγκες των χρηστών πρέπει να ερευνώνται και να συγκεντρώνονται από τους ίδιους τους χρήστες.	Διασφάλιση ότι αφιερώνεται επαρκής χρόνος για τη διεξαγωγή έρευνας χρηστών για τη συλλογή, ανάλυση, επικύρωση και ιεράρχηση των αναγκών των χρηστών. Δοκιμή των υπηρεσιών με τους χρήστες για να αξιολογηθεί πόσο καλά ανταποκρίνονται στις ανάγκες των χρηστών.	Χρήση μιας σειράς ερευνητικών μεθόδων (ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις σε βάθος, εργαστήρια, εθνογραφική παρατήρηση) για την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με τους χρήστες. Τακτική δοκιμή, επανεπικύρωση και εντοπισμός νέων αναγκών των χρηστών καθ' όλη τη διάρκεια της ανάπτυξης και της υλοποίησης ενός έργου.

Δ. Παρουσίαση Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων (Ν.4940/2022)- Ανάλυση Δεξιοτήτων Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων που σχετίζονται με την Καινοτομία

Με τον ν.4940/2022(ΦΕΚ 112 Α/14-6-2022): «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις» για πρώτη φορά κατοχυρώνεται νομοθετικά ένα ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων που διατρέχει το σύνολο πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα.

Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (αρ. 4 παρ. 1 Ν. 4940/22) αποτελείται από τις ακόλουθες δεξιότητες: α) προσανατολισμό στον πολίτη, β) ομαδικότητα, γ) προσαρμοστικότητα, δ) προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, ε) οργάνωση και προγραμματισμό, στ) επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα, ζ) επαγγελματισμό και ακεραιότητα, η) διαχείριση γνώσης και θ) ηγετικότητα.

Η δεξιότητα «**Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα**», η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανάπτυξη πρακτικών Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα περιλαμβάνει: α.) την αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων, που προκύπτουν στην εργασία, β) την προσπάθεια προσέγγισης με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο των εργασιών και δραστηριοτήτων, για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση, γ) την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.

Ε. Συσχέτιση του μοντέλου δεξιοτήτων του ΟΟΣΑ για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα με τη δεξιότητα «Επίλυση Προβλημάτων και Δημιουργικότητα» του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων

Στο πλαίσιο της παρουσίασης, πραγματοποιήθηκε συσχέτιση του μοντέλου δεξιοτήτων του ΟΟΣΑ για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα, με τη δεξιότητα «Επίλυση Προβλημάτων και Δημιουργικότητα» του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων και κατόπιν συζήτησης αναδείχθηκαν τα σημεία σύγκλισης των δύο πλαισίων, τα οποία συνθέτουν το πλέγμα των απαιτούμενων δεξιοτήτων για την ανάπτυξη πρακτικών καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, το στοιχείο β της δεξιότητας «Επίλυση Προβλημάτων και Δημιουργικότητα» του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων συνδέεται με την ικανότητα πειραματισμού και ανάπτυξης πρωτοτύπων, στο πλαίσιο της πτυχής δεξιοτήτων Σταδιακή Βελτίωση (Iteration) καθώς και με την ικανότητα εντοπισμού νέων ιδεών, στο πλαίσιο της πτυχής δεξιοτήτων Περιέργεια (Curiosity) του μοντέλου δεξιοτήτων Καινοτομίας του ΟΟΣΑ.

ΣΤ. Ομάδες Καινοτομίας

Για την καλύτερη ανάπτυξη της Καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, προκρίνεται η σύσταση Ομάδων Καινοτομίας, ως βασικό μοντέλο ενδυνάμωσης της παραγωγής καινοτόμων ιδεών σε επίπεδο υπηρεσιακών μονάδων, φορέων ή οργανισμών.

Οι ομάδες καινοτομίας έχουν διάφορα μεγέθη, χρησιμοποιούν ποικίλες τεχνικές, είναι εξοπλισμένες με διαφορετικούς πόρους και προσπαθούν να αντιμετωπίσουν διαφορετικά ζητήματα και προκλήσεις.

Αυτό που ενώνει τις ομάδες καινοτομίας, και τις διαφοροποιεί από άλλους καλά οργανωμένους οργανισμούς ή ομάδες, είναι ότι υιοθετούν πειραματικές μεθόδους για την αντιμετώπιση κοινωνικών και δημόσιων θεμάτων.

Η βασική λειτουργία κάθε ομάδας καινοτομίας περιλαμβάνει:

- ☐ Ανίχνευση βασικών ζητημάτων, προτεραιοτήτων και εργασιών.
- ☐ Ανάπτυξη ιδεών που επηρεάζουν αυτούς τους τομείς.
- ☐ Δοκιμή και δημιουργία πρωτοτύπων λύσεων.
- ☐ Δημιουργία διαδρομών για μεγαλύτερης κλίμακας αντίκτυπο ή αλλαγή συστημάτων.

Κριτήρια για τη δημιουργία Ομάδας Καινοτομίας:

Η σύνθεση της ομάδας

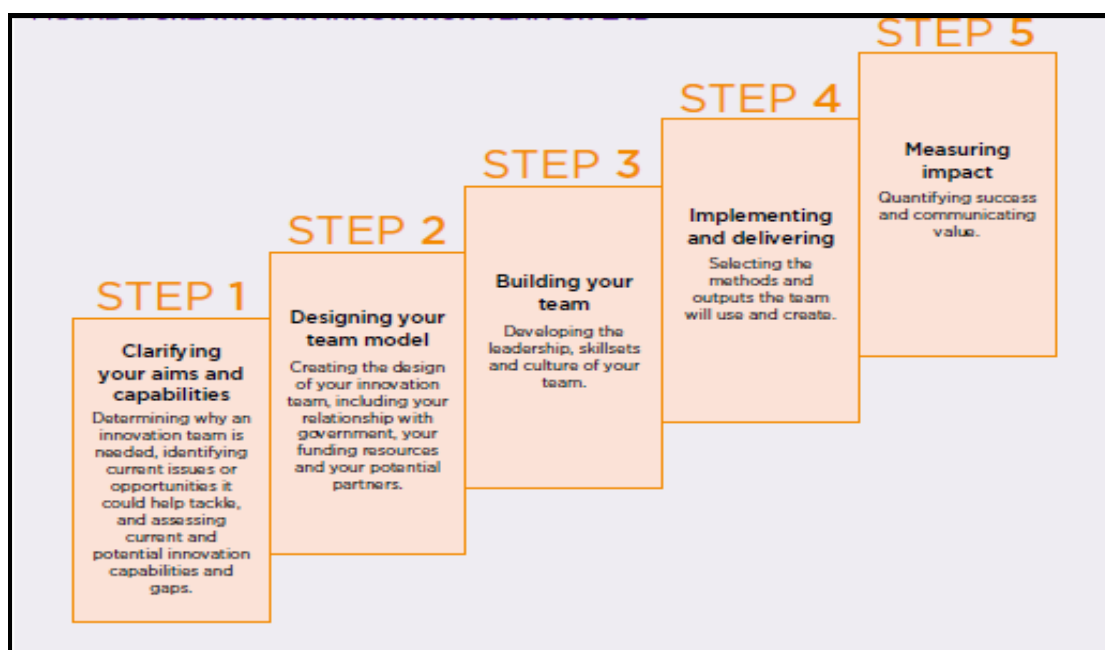
Στελέχη που έχουν εμπειρία από ανάλογες δράσεις
Στελέχη που έχουν σχετική με την δράση κατάρτιση
Στελέχη που έχουν διοικητική εμπειρία στην οργάνωση (γνωρίζουν διαδικασίες)
Στελέχη που έχουν σχετική εξειδίκευση
Στελέχη που εκπροσωπούν ηγεσία
Στελέχη με οργανωτικές δεξιότητες/ διοίκησης έργου
Στελέχη που έχουν συχνά δημιουργικές ιδέες
Στελέχη που μπορούν να προωθήσουν τη δράση και να την υλοποιήσουν

Στελέχη που μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάλυση των ιδεών και των διαφορετικών επιλογών
Στελέχη που μπορούν να διαχειριστούν την δράση
Στελέχη που μπορούν να εποπτεύσουν την υλοποίηση της δράσης και να τη φέρουν εις πέρας με επιτυχία

Τα μέλη των ομάδων των εργαστηρίων καινοτομίας συχνά επιλέγονται με δύο κριτήρια: Την συμμετοχή στελεχών μεσαίου επιπέδου που έχουν θέση ευθύνης και την προηγούμενη τους εμπειρία ή την ικανότητα τους δηλαδή να διαθέτουν γνώσεις και δεξιότητες στον σχεδιασμό της καινοτομίας.

Η κατάρτιση των μελών των ομάδων, μέσω της επένδυσης σε δεξιότητες Καινοτομίας, αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχημένης παραγωγής καινοτόμων ιδεών.

Βήματα για τη δημιουργία Ομάδων καινοτομίας



Η. Πως δημιουργείται ένα ευνοϊκό περιβάλλον για τη καινοτομία από την ηγεσία ενός φορέα ή οργανισμού; Συμβουλές-Προτάσεις

Α. Εξασκήστε "γονεϊκή" καινοτομία

Η "γονεϊκή" καινοτομία αφορά την εμπλοκή των δημιουργικών ανθρώπων στη λογοδοσία για τους στόχους του οργανισμού και τις δεσμεύσεις έναντι των ενδιαφερόμενων μερών και στη συνέχεια ευρεία διακριτική ευχέρεια αυτών να διεξάγουν το έργο τους στην υπηρεσία αυτών των παραμέτρων.

Η γονεϊκή ανάπτυξη της καινοτομίας δίνει έμφαση στην κοινωνική ανάπτυξη των καινοτόμων. Ειδικότερα, η αναζήτηση ευκαιριών αλληλεπίδρασης των καινοτόμων θα ενισχύσει την ενέργεια της Καινοτομίας. Σε αυτό το πλαίσιο, τα άτομα θα πρέπει να γνωρίζουν που εντάσσεται η εργασία τους στο οικοσύστημα της γνώσης. Επίσης,

θα πρέπει να ενθαρρύνονται οι σχέσεις με συναδέλφους στην εσωτερική αλυσίδα καινοτομίας, από την παραγωγή έως την προώθηση και τη διάχυση.

Β. Παρακάμψτε την Ιεραρχία, ενισχύοντας τα οφέλη της ανάπτυξης κουλτούρας γονεϊκής καινοτομίας, ανοίγοντας τον οργανωτικό χώρο για να επιτρέψετε στους καινοτόμους να παρακάμψουν τα εμπόδια και τις ιεραρχίες που συχνά αποδυναμώνουν τη δημιουργικότητα.

Γ. Ενθαρρύνετε το παράλογο διαβεβαιώνοντας τους συμμετέχοντες στον καταιγισμό ιδεών ότι δεν υπάρχουν κακές ιδέες και προτρέψτε τους να σκεφτούν έξω από το κουτί. Σε αυτό το πλαίσιο, μπορεί να χρειαστεί να ενθαρρύνετε το πραγματικά μη πρακτικό σε ορισμένες περιπτώσεις.

Δ. Πραγματοποιήστε ορθολογική προτεραιοποίηση και κατανομή των προς υλοποίηση έργων – αποφυγή υπερφόρτωσης

Προτείνεται η επικέντρωση σε δύο έργα, η οποία επιτρέπει την εμβάθυνση σε ένα κύριο έργο, με τη δυνατότητα αλλαγής ταχύτητας στο άλλο έργο, εάν το πρώτο συναντήσει ένα προσωρινό εμπόδιο. Όταν δεν υπάρχει πραγματική ιδιοκτησία (ownership), η πρόοδος είναι συχνά αργή και αυτό συχνά οδηγεί σε απογοήτευση από τα μέλη της ομάδας.

3. Η ανίχνευση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ένας δημόσιος φορέας: Οι ευκαιρίες για καινοτομία.

Αθανάσιος Γκέγκας, Σύμβουλος Οργανισμών και Επιχειρήσεων

Στο πλαίσιο του 2ου Εργαστηρίου Καινοτομίας αναπτύχθηκε το αντικείμενο «Η ανίχνευση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ένας δημόσιος φορέας: Οι ευκαιρίες για καινοτομία».

Το αντικείμενο εξειδικεύτηκε αναλυτικά στις επόμενες ενότητες:

- Χαρτογράφηση των ευκαιριών για να καινοτομήσει ένας οργανισμός,
- Αξιολόγηση των κινδύνων που πρέπει να λαμβάνει υπόψη ο φορέας προκειμένου να αναπτύξει καινοτομία,
- Επιλογή και προτεραιοποίηση των αναγκών και των πεδίων για καινοτομία.

Η εισήγηση δομήθηκε γύρω από την έννοια της διαχείρισης δυνατοτήτων. Οι οργανωσιακές δυνατότητες είναι οτιδήποτε αποκτά ένας οργανισμός για να υλοποιήσει την αποστολή του, μετασχηματίζοντας τις εισροές σε εκροές. Οι οργανωσιακές

δυνατότητες αποτελούν ένα από τα τρία δομικά στοιχεία της λειτουργίας του, με τα υπόλοιπα δύο να είναι η στρατηγική, που κατευθύνει τον οργανισμό, καθώς και οι ικανότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που απαιτούνται από το προσωπικό του οργανισμού, ώστε να γίνει πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων που αυτός έχει.

Η διαχείριση δυνατοτήτων αποτελεί εκείνη τη λειτουργία του οργανισμού, που διασφαλίζει ότι ο τελευταίος θα έχει κάθε φορά το κατάλληλο σύνολο δυνατοτήτων για να εκτελέσει την αποστολή του. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την προσπάθεια διαδραματίζει η καινοτομία, η οποία στο πλαίσιο ενός δημοσίου οργανισμού μπορεί να εισαχθεί με την κάτωθι διεργασία:

1. Διαπίστωση Αναγκών

Οι ανάγκες:

- Βασίζονται στις προσδοκίες των χρηστών των υπηρεσιών,
- Προσδιορίζονται με κατάλληλη μεθοδολογία και τεκμηριώνονται από την εμπειρία των χρηστών,
- Απαντούν στο ερώτημα "Τι χρειάζονται οι χρήστες;"

2. Διαμόρφωση Επιχειρησιακών Απαιτήσεων

- Αποτελούν το πρώτο επίπεδο μετάφρασης των αναγκών σε ενέργειες του οργανισμού,
- Απαντούν στο ερώτημα "Τι είδους υπηρεσία πρέπει να προσφέρει ένας δημόσιος οργανισμός;"

3. Μετάφραση σε Οργανωσιακές Δυνατότητες

- Αποτελούν τα στοιχεία που θα πρέπει να διαθέτουν οι δημόσιες υπηρεσίες για να προσφέρουν αυτό που έχει αποφασιστεί,
- Απαντούν στο ερώτημα "Πως πρέπει να λειτουργεί η δημόσια υπηρεσία;"

4. Εκπόνηση Προδιαγραφών.

- Περιγράφουν επακριβώς την προσφερόμενη υπηρεσία,
- Διακρίνονται σε λειτουργικές προδιαγραφές (Τι κάνω;) και τεχνικές προδιαγραφές (Πως το κάνω;)

Η διεργασία αυτή μπορεί να εξειδικευτεί περαιτέρω με τα κάτωθι βήματα :

Καταγραφή Αναγκών

- Διαχείριση Υφιστάμενης Γνώσης
- Ανάλυση (Στρατηγικών) Κενών

Σύνταξη Απαιτήσεων

- Εντοπισμός Υφιστάμενων Λύσεων
- Εντοπισμός Δυσχερειών
- Εντοπισμός Ευκαιριών

Σχεδιασμός Πορείας για Καινοτομία

- Μεθοδολογία, η οποία αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα αναπτυχθεί η καινοτομία (από την ιδέα μέχρι το πρωτότυπο).
- Διακινδύνευση, που αναφέρεται στον εντοπισμό των συμβάντων που μπορούν να επιβραδύνουν ή να επιταχύνουν την πορεία προς την καινοτομία.

Ενώ τα βήματα αυτά μπορούν να εφαρμοστούν πρακτικά με χρήση των παρακάτω εργαλείων-πινάκων, τα οποία οδηγούν από τον εντοπισμό της ανάγκης για καινοτομία μέχρι την ανάπτυξη της λύσης καινοτομίας:

Πεδίο Λειτουργίας	Υφιστάμενη Κατάσταση	Μελλοντική Κατάσταση	Κενό	Δυσχέρειες	Ευκαιρίες	Τάσεις

Συμβάν	Πιθανότητα	Επίπτωση	Διακινδύνευση	Κατάσταση	Αντιμετώπιση
				Αποδεκτή Προς αντιμετώπιση Μη αποδεκτή	Αποφυγή – Μείωση – Αποδοχή - Μεταφορά/ Διαμοιρασμός

Πεδίο Λειτουργίας	Ενέργεια Καινοτομίας	Διακινδύνευση	Επίδραση στα Αποτελέσματα	Ευκολία Υλοποίησης	Στρατηγική	Προτεραιότητα
		1/3/5	1-5	1-5	1/2	A-B

Οδηγίες για τη συμπλήρωση των πινάκων

- Πεδίο λειτουργίας: αφορά το πεδίο δραστηριότητας του οργανισμού που χρήζει παρέμβασης (π.χ. εξυπηρέτηση πολιτών, Διαχείριση εγγράφων κτλ.)

- Συμβάν: οτιδήποτε μπορεί να συμβεί και να αποτρέψει την υλοποίηση του σχεδιασμού καινοτομίας
- Διακινδύνευση: το γινόμενο της πιθανότητας (τιμές από 10% έως 90%) με την επίπτωση (τιμές 1 για μικρή επίπτωση και 5 για μεγάλη επίπτωση)
- Κατάσταση: η αποτίμηση της επίπτωσης για τον οργανισμό:
 - 1 = μη αποδεκτή
 - 3 = αποδεκτή αφού εφαρμοστούν στρατηγικές αντιμετώπισης
 - 5 = αποδεκτή
- Επίδραση στα αποτελέσματα: εκτίμηση για το πόσο θα βοηθήσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού η ενέργεια καινοτομίας (1=λίγο έως 5=πάρα πολύ)
- Ευκολία υλοποίησης: εκτίμηση για το πόσο εύκολα μπορεί να υλοποιηθεί η ενέργεια καινοτομίας (1=λίγο έως 5=πάρα πολύ)
- Στρατηγική: Τιμές 1 αν η ενέργεια καινοτομίας περιλαμβάνεται σε στόχο της στρατηγικής του οργανισμού και 2 αν δεν περιλαμβάνεται.

Το άθροισμα Διακινδύνευσης + Επίδραση στα αποτελέσματα Ευκολία υλοποίησης για κάθε ενέργεια πολλαπλασιάζεται με 0,5 αν η τιμή για τη στρατηγική είναι 2 και με 1 αν η τιμή για τη στρατηγική είναι 1. Το τελικό σύνολο μας δίνει την προτεραιότητα (Α= πρώτη προτεραιότητα Β= δεύτερη προτεραιότητα) με κριτήριο τη διάμεσο.

Με την έννοια προτεραιότητα εννοούμε την προτεραιότητα σχεδιασμού και δράσης ενεργειών καινοτομίας (δηλαδή ποια ενέργεια καινοτομίας θα προταχθεί έναντι όλων των άλλων).

Παράδειγμα

Πεδίο Λειτουργίας	Υφιστάμενη Κατάσταση	Μελλοντική Κατάσταση	Κενό	Δυσχέρειες	Ευκαιρίες	Τάσεις
Εξυπηρέτηση Πολιτών	Μόνο διαζώσης Εξυπηρέτηση	Πολύ-καναλική Εξυπηρέτηση	Αδυναμία παροχής εξυπηρέτησης από άλλα κανάλια	Έλλειψη πόρων	ΤΑΑ ΕΣΠΑ 2021-2027	Ανάπτυξη Ψηφιακών Πυλών Ολοκληρωμένης Εξυπηρέτησης

Πεδίο Λειτουργίας	Ενέργεια Καινοτομίας	Διακινδύ νευση	Επίδραση στα Αποτελέσ ματα	Ευκολία Υλοποίησης	Στρατη γική	Προτεραιότητα
Εξυπηρέτησ η Πολιτών	Ανάπτυξη Ψηφιακής Πύλης	3	5	1	1	A

Συμβάν	Πιθανότητα	Επίπτωση	Διακινδύνευση	Κατάσταση	Αντιμετώπιση
Μη ένταξη σε ΕΣΠΑ	30%	5	1	Μη αποδεκτή	Αποφυγή

4. Τι είναι η σχεδιαστική σκέψη (design thinking) και πως εφαρμόζεται στον σχεδιασμό μιας πρότασης καινοτομίας.

Φίλιππος Ζακόπουλος, Managing Partner at Found.ation

Η σχεδιαστική σκέψη (design thinking) είναι μια δυναμική και ανθρωποκεντρική προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων που θέτει τον άνθρωπο στο επίκεντρο της διαδικασίας σχεδιασμού. Λειτουργεί ως μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία που επιτρέπει να κατανοήσουμε τους χρήστες μας, να δημιουργήσουμε παραδοχές, να επαναπροσδιορίσουμε προβλήματα και να σχεδιάσουμε καινοτόμες λύσεις που μπορούν να επαληθευτούν μέσω πρωτοτύπων και δοκιμών.

Αυτή η μεθοδολογία περιλαμβάνει τα εξής βήματα: Κατανόηση (Empathize), Ορισμός (Define), Ιδεασμός (Ideate), Πρωτοτυπία (Prototype) και Δοκιμή (Test).

Διαδικασία Εφαρμογής Σχεδιαστικής Σκέψης:

1. Κατανόηση (Empathize):

Η κατανόηση των αναγκών των χρηστών είναι κρίσιμη για μια ανθρωποκεντρική διαδικασία σχεδιασμού λύσεων. Αυτό επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να παραμερίσουν τις δικές τους υποθέσεις για τον κόσμο, ώστε να αποκτήσουν ενόραση στις ανάγκες των χρηστών.

2. Ορισμός (Define):

Ο ορισμός του προβλήματος βοηθά την ομάδα να συγκεντρώσει ιδέες για τη δημιουργία χαρακτηριστικών, λειτουργιών και άλλων στοιχείων που θα επιτρέψουν την επίλυση των προβλημάτων ή τουλάχιστον την ελαχιστοποίηση της δυσκολίας για τους χρήστες.

3. Ιδεασμός (Ideate):

Με το σταθερό υπόβαθρο, τα μέλη της ομάδας μπορούν να αναγνωρίσουν νέες λύσεις στο πρόβλημα και να αρχίσουν να αναζητούν εναλλακτικούς τρόπους θεώρησης του προβλήματος. Η ποσότητα των ιδεών είναι σημαντική για την ανακάλυψη των καλύτερων λύσεων για τους χρήστες.

4. Δημιουργία πρωτοτύπων (Prototype):

Τα πρωτότυπα μπορούν να μοιραστούν και να δοκιμαστούν μέσα στην ομάδα, σε άλλα τμήματα ή σε μια μικρή ομάδα ατόμων εκτός της ομάδας. Ο στόχος είναι να αναγνωριστεί η καλύτερη δυνατή λύση.

5. Δοκιμή (Test):

Η ομάδα δοκιμάζει το πλήρες προϊόν χρησιμοποιώντας τις καλύτερες λύσεις που έχουν αναγνωριστεί κατά τη φάση του πρωτοτύπου. Οι δοκιμές μπορούν να αποκαλύψουν ενόραση που θα αναπροσδιορίσει το πρόβλημα.

Για την εφαρμογή της σχεδιαστικής σκέψης στην ανάπτυξη ενός πρωτοτύπου χρειάζονται:

- Ενθάρρυνση της Συμμετοχής: Ο innovation manager ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να συμμετέχει ενεργά σε κάθε στάδιο της διαδικασίας.

- Ανοιχτό Μυαλό: Παραμερίστε τις προκαταλήψεις, τις παραδοχές του παρελθόντος και προσπαθήστε να κατανοήσετε βαθύτερα τις ανάγκες των χρηστών.

- Πειραματισμός: Δημιουργήστε γρήγορα και εύκολα πρωτότυπα σχέδια της ιδέας σας συνεχώς για να ανακαλύψετε τις καλύτερες λύσεις.

- Συλλογή Ανατροφοδότησης: Συλλέξτε και οργανώστε την ανατροφοδότηση από τους χρήστες για να βελτιώσετε συνεχώς το προϊόν ή την υπηρεσία.

Αυτά τα βήματα και οι πρακτικές οδηγούν σε λύσεις που είναι πιο ευθυγραμμισμένες με τις πραγματικές ανάγκες των χρηστών, καθιστώντας τη διαδικασία του Design Thinking ένα πολύτιμο εργαλείο για κάθε οργανισμό που επιδιώκει την καινοτομία και την ανθρωποκεντρική ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών.

5. «Ο πειραματισμός πριν τον σχεδιασμό ενός πρωτοτύπου: Επτά διαδρομές προς τον πειραματισμό και εφαρμοσμένες μέθοδοι της επιστήμης της συμπεριφοράς στην παραγωγή καινοτομίας

Κοκόση Γεωργία, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών

Ο πειραματισμός χρησιμοποιείται πολλές φορές με πιο γενικευμένη έννοια κυρίως στην εφαρμογή μιας στοχευμένης καινοτομίας- που αποσκοπεί παραδείγματος χάριν στη βελτίωση υφιστάμενων διαδικασιών, και ειδικότερα όταν υπονοείται εισαγωγή δοκιμαστικής εφαρμογής επί κάποιας προσδοκίας, όπου τα αποτελέσματα στη περίπτωση αυτή παρακολουθούνται κατά την εφαρμογή. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι πειραματισμού, αναλόγως με το είδος της καινοτομίας που θέλουμε να διερευνήσουμε, και αντιστοίχως κάθε μέθοδος παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Ο ΟΟΣΑ έχει δημιουργήσει έναν οδηγό, ο οποίος απεικονίζει επτά διαδρομές προς τον πειραματισμό με βάσει εφαρμοσμένες μεθόδους της επιστήμης της συμπεριφοράς. Οι επτά διαδρομές προσφέρουν μια εύχρηστη και συνοπτική επισκόπηση των διαφόρων πειραματικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται στην εφαρμοσμένη επιστήμη της συμπεριφοράς με την χρήση οπτικής αναφοράς ενός χάρτη. Ο χάρτης έχει σχεδιαστεί για να καθοδηγεί τον χρήστη κατά τη διαδικασία επιλογής μεθόδου, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει στον χρήστη να προχωρήσει με καθοδήγηση στα επόμενα βήματα. Ο οπτικός οδικός χάρτης πρακτικά προσφέρει κατευθυντήριες γραμμές για να βοηθήσει τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να επιλέξουν την πιο κατάλληλη για το σκοπό τους μέθοδο συλλογής αποδεικτικών στοιχείων, για τη συγκεκριμένη πρόκληση που αντιμετωπίζουν.

Στην περίπτωση λοιπόν που αντιμετωπίζουμε δυσκολία στον προσδιορισμό της πιο κατάλληλης μεθόδου για τους συγκεκριμένους ερευνητικούς στόχους, τις προτεραιότητες και τους περιορισμούς μας, ο χάρτης μπορεί να χρησιμεύσει ως ένα καινοτόμο πλαίσιο, εμφανίζοντας **επτά διαδρομές** προς τον πειραματισμό και την παρατήρηση. Βοηθά επίσης να κατανοήσουμε τις διάφορες πειραματικές μεθόδους με εύκολο και διασκεδαστικό τρόπο.

Ο χάρτης παρουσιάζει τις διάφορες μεθόδους ως "γραμμές του μετρό", καθεμία με τα χαρακτηριστικά, τις προτεραιότητες και τους περιορισμούς της. Οι "σταθμοί του μετρό" αντιπροσωπεύουν πέντε βασικές ερωτήσεις, βοηθώντας να προηγηθούμε στις επιλογές και υποστηρίζοντας, ώστε να επιλέξουμε με αυτοπεποίθηση τη σωστή μέθοδο.

Οι επτά εφαρμοσμένες μέθοδοι της επιστήμης της συμπεριφοράς:

- 1) **Οι τυχαιοποιημένες ελεγχόμενες δοκιμές (Randomised Controlled Trials -RCTs)** είναι πειράματα που μπορούν να αποδείξουν μια αιτιώδη σχέση μεταξύ μιας παρέμβασης και ενός αποτελέσματος, με την τυχαία ανάθεση ατόμων σε μια ομάδα παρέμβασης και μια ομάδα ελέγχου.
- 2) **Οι δοκιμές A/B (A/B testing)** δοκιμάζουν δύο ή περισσότερους χειρισμούς (όπως παραλλαγές μιας ιστοσελίδας) για να εκτιμήσουν ποια από αυτές αποδίδει καλύτερα όσον αφορά σε έναν συγκεκριμένο στόχο ή μετρική.
- 3) **Η διαφορά στη διαφορά (Difference-in-Difference)** είναι μια πειραματική μέθοδος που εκτιμά την αιτιώδη επίδραση μιας παρέμβασης συγκρίνοντας τις αλλαγές στα αποτελέσματα μεταξύ μιας ομάδας παρέμβασης και μιας ομάδας ελέγχου πριν και μετά την παρέμβαση.
- 4) **Οι μελέτες πριν-μετά (Before-After studies)** αξιολογούν τον αντίκτυπο μιας παρέμβασης ή ενός γεγονότος συγκρίνοντας αποτελέσματα ή μετρήσεις πριν και μετά την πραγματοποίησή του, χωρίς ομάδα ελέγχου.
- 5) **Οι διαχρονικές μελέτες (Longitudinal studies)** συλλέγουν δεδομένα από τα ίδια άτομα ή ομάδες για μια εκτεταμένη περίοδο για την αξιολόγηση των τάσεων με την πάροδο του χρόνου.
- 6) **Οι μελέτες συσχέτισης (Correlational studies)** βοηθούν στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών για να διαπιστωθεί εάν μεταβάλλονται μαζί (χωρίς να υπονοείται αιτιώδης συνάφεια).
- 7) **Οι ποιοτικές μελέτες (Qualitative studies)** διερευνούν τα υποκείμενα νοήματα και τις αποχρώσεις ενός φαινομένου μέσω συνεντεύξεων, συνεδριών ομάδων εστίασης ή άλλων διερευνητικών μεθόδων που βασίζονται σε συζητήσεις και παρατηρήσεις.

Επιλογή της μεθόδου πειραματισμού

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου για τον πειραματισμό μιας καινοτομίας βασίζεται σε πέντε ερωτήσεις:



Σύμφωνα με τον χάρτη η επιλογή της κατάλληλης κατά περίπτωση μεθόδου πειραματισμού, θα πρέπει να βασίζεται σε ορισμένα κριτήρια, όπως οι **πόροι** που διαθέτουμε -είτε αφορούν σε χρηματικά ποσά για το κόστος διεξαγωγής της έρευνας, είτε αφορούν σε ανθρώπινο δυναμικό υποστήριξης της διαδικασίας. Επίσης ο παράγοντας **χρόνος** είναι σημαντικός στην επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, καθώς κάποιες μέθοδοι απαιτούν μεγάλο χρονικό εύρος προκειμένου να καταλήξουμε σε ασφαλή και αξιόπιστα συμπεράσματα.

Ο παρακάτω πίνακας αναλύει συνοπτικά τα κριτήρια επιλογής της κάθε μεθόδου, καθώς και τα πλεονεκτήματα/μειονεκτήματα για κάθε μέθοδο:

Η προτεινόμενη μέθοδος είναι:	Τυχαιοποιημένες Ελεγχόμενες Δοκιμές (Randomised Controlled Trials - RCTs)	Δοκιμές A/B (A/B testing)	Δοκιμές Διαφορά στη Διαφορά (Difference-in-Difference)	Μελέτες Πριν-Μετά (Before-After studies)	Διαχρονικές Μελέτες (Longitudinal studies)	Μελέτες Συσχέτισης (Correlational studies)	Ποιοτικές Μελέτες (Qualitative studies)
...όταν ο σκοπός είναι να:	Διερευνήσετε τα αποτελέσματα μιας ή περισσότερων λύσεων πολιτικής σε συσχέτισμό με μια ομάδα ελέγχου.	Συγκρίνετε την επίδραση δύο διαφορετικών λύσεων πολιτικής.	Διερευνήσετε τα αποτελέσματα μιας ή περισσότερων λύσεων πολιτικής σε μια χρονική περίοδο.	Συγκρίνετε το αποτέλεσμα μιας λύσης πολιτικής μεταξύ δύο διαφορετικών χρονικών σημείων.	Κατανοήσετε καλύτερα πως αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου διαφορετικές μεταβλητές που σχετίζονται με μια πρόκληση πολιτικής.	Κατανοήσετε καλύτερα ποιες από τις μεταβλητές που εμπλέκονται σε μια πρόκληση πολιτικής σχετίζονται μεταξύ τους.	Διερευνήσετε ποιας μεταβλητές και με ποιο τρόπο εμπλέκονται σε μια πρόκληση πολιτικής ή/και τα σημεία εκκίνησης για το σχεδιασμό λύσεων.
...όταν η προτεραιότητα είναι να:	Παρέχετε μια αξιόπιστη δοκιμή της σχέσης αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ λύσης και αποτελέσματος.	Παρέχετε μια γρήγορη και οικονομική σύγκριση των αποτελεσμάτων δύο διαφορετικών λύσεων.* *Αυτή είναι μια κατά προσέγγιση εκτίμηση της διάρκειας μιας μέσης δοκιμής A/B και μπορεί να μην ισχύει για όλες τις περιπτώσεις.	Παρέχετε μια εκτίμηση μιας υποψήφιας σχέσης αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ μιας λύσης και των επιπτώσεων της με την πάροδο του χρόνου.	Παρέχετε μια γρήγορη και οικονομική σύγκριση της επίδρασης μιας λύσης στην πάροδο του χρόνου.* *Αυτή είναι μια κατά προσέγγιση εκτίμηση της διάρκειας μιας μέσης δοκιμής Πριν-Μετά και μπορεί να μην ισχύει για όλες τις περιπτώσεις.	Παρέχετε μια ευρεία, ποσοτική επισκόπηση του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσονται διαφορετικές μεταβλητές που σχετίζονται με μια πρόκληση πολιτικής, σε εκτεταμένες χρονικές περιόδους.	Παρέχετε μια ευρεία, ποσοτική επισκόπηση του τρόπου με τον οποίο συνδέονται μεταξύ τους οι διάφορες μεταβλητές που σχετίζονται με μια πρόκληση πολιτικής.	Παρέχετε ένα πλαίσιο και βαθύ απολογισμό των παραγόντων πίσω από μια πολιτική πρόκληση, ιδανικά διατυπώνοντας μια δοκιμαστική υπόθεση.
...όταν μπορείτε να διαχειριστείτε:	- Υψηλό κόστος (κονδύλια έρευνας, χρόνος & εμπειρία προσωπικού, δημιουργία ομάδας ελέγχου). - Μη διερεύνηση της σχέσης με τον χρόνο. - Έλλειψη επεξήγησης για τη συσχέτιση με το αποτέλεσμα.	- Λιγότερο αξιόπιστη από τη μέθοδο των Τυχαιοποιημένων Ελεγχόμενων Δοκιμών. - Μη διερεύνηση της σχέσης με τον χρόνο. - Έλλειψη επεξήγησης για τη συσχέτιση με το αποτέλεσμα.	- Μειωμένη αξιοπιστία για την αξιολόγηση της σχέσης αιτίου-αποτελέσματος, εκτός εάν παράλληλα πραγματοποιείται τυχαιοποίηση. - Υψηλό κόστος (κονδύλια έρευνας, χρόνος και εμπειρία προσωπικού). - Έλλειψη επεξήγησης για τη συσχέτιση με το αποτέλεσμα.	- Λιγότερο αξιόπιστη από τη μέθοδο των Δοκιμών Διαφορά στη Διαφορά. - Έλλειψη δυνατότητας διερεύνησης περισσότερων από μία λύσεων. - Έλλειψη επεξήγησης για τη συσχέτιση με το αποτέλεσμα.	- Υψηλό κόστος (κονδύλια έρευνας, χρόνος και εμπειρία προσωπικού). - Έλλειψη επεξήγησης για τη συσχέτιση με το αποτέλεσμα. - Μη έλεγχο των σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος.	- Απαιτήση πρόσβασης σε μια μεγάλη βάση δεδομένων. - Έλλειψη επεξήγησης για τη συσχέτιση με το αποτέλεσμα. - Μη έλεγχο των σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος.	- Έλλειψη εύρους μελέτης συγκεκριμένα με τις Διαχρονικές Μελέτες και τις Μελέτες Συσχέτισης. - Μη κατάλληλη για την εκτίμηση των σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος.

Από τις παραπάνω μεθόδους που αναλύονται και παρουσιάζονται και στον χάρτη, φαίνεται ότι ίσως αυτές που ταιριάζουν περισσότερο στην επίλυση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ένας δημόσιος φορέας είναι οι **πειραματικές μέθοδοι** και ενδεικτικά **οι δοκιμές A/B (A/B Testing)** και η μέθοδος **Διαφορά στη Διαφορά (Difference in Difference)**:

- Η μέθοδος **A/B Testing** γιατί είναι ένας τρόπος να συγκρίνουμε εύκολα, γρήγορα και με χαμηλό κόστος τα αποτελέσματα μεταξύ δυο εναλλακτικών προτάσεων – δεν υπεισέρχεται ο παράγοντας χρόνος στην ανάλυση, για το λόγο αυτό είναι και μια από τις πιο άμεσες μεθόδους πειραματισμού.
- Η μέθοδος **Diff-In-Diff** γιατί είναι μία πειραματική προσέγγιση που συγκρίνει τις μεταβολές στα αποτελέσματα με την πάροδο του χρόνου μεταξύ ενός πληθυσμού που συμμετέχει σε ένα «πείραμα» (η ομάδα θεραπείας) και ενός πληθυσμού που δεν συμμετέχει (η ομάδα σύγκρισης). Είναι αξιόπιστη μέθοδος γιατί έχει χρονικό εύρος, ωστόσο απαιτεί πόρους για την έρευνα και για το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό.

6. Αξιολόγηση ικανότητας καινοτομίας ενός φορέα

Γιάννης Κωτσής Γιανναράκης, Συνεργάτης της Διεύθυνσης Ψηφιακού Μετασχηματισμού & Ψηφιακών Ικανοτήτων στο Ε.Δ.Υ.Τ.Ε./Ε.Ψ.Κ. GRdigiGOV-innoHUB

Το σκεπτικό πίσω από τη δημιουργία ενός πλαισίου Εκτίμησης της Ψηφιακής Ωριμότητας - DMA που θα χρησιμοποιείται στο Εθνικό Σχέδιο για την Καινοτομία, σε συνεργασία με τους Ευρωπαϊκούς Κόμβους Ψηφιακής Καινοτομίας - ΕΚΨΚ είναι ότι η μέτρηση της κατάστασης ψηφιακής ωριμότητας ενός φορέα και η εξέλιξή της με την πάροδο του χρόνου (π.χ. σύγκριση της κατάστασής της πριν και μετά τη συμμετοχή του σε μια δράση καινοτομίας) θα παρέχει ένδειξη της αποτελεσματικότητας της συγκεκριμένης δράσης για τον φορέα αλλά και, σε συνολικό επίπεδο, της αποτελεσματικότητας των πρωτοβουλιών και παρεμβάσεων του ΕΣΚΔ. Το DMA αποτελεί μέρος της εργαλειοθήκης καινοτομίας των ΕΚΨΚ, η οποία παρουσιάζεται συνοπτικά στη συνέχεια.

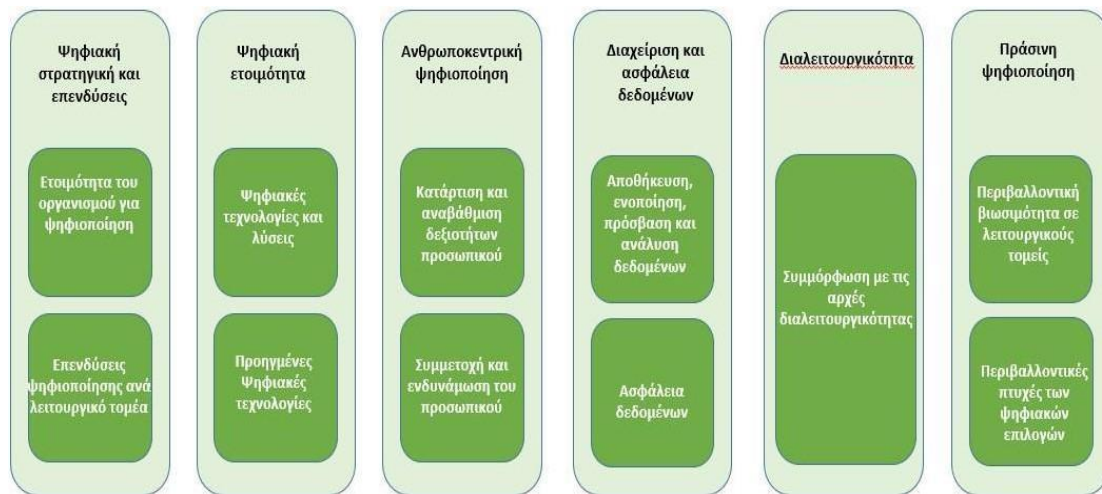
Η μεθοδολογία DMA προβλέπει 3 χρονικά στάδια:

T0 = ακριβώς πριν από την έναρξη της δράσης

T1 = 1 έτος μετά το T0 (εάν η δράση βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη, παρατείνεται μέχρι να ολοκληρωθεί)

T2 = 2 έτη μετά το T1

Βάσει των κατευθύνσεων της ΕΕ, θα εκτιμηθούν οι ακόλουθες διαστάσεις:



1. Ψηφιακή στρατηγική & επενδύσεις

Σε αυτή τη διάσταση οι ερωτήσεις έχουν ως στόχο να αποτυπώσουν τη συνολική κατάσταση της στρατηγικής ψηφιοποίησης στον οργανισμό σας. Αφορούν την ετοιμότητα του οργανισμού να ξεκινήσει ένα ψηφιακό ταξίδι που ενδέχεται να απαιτήσει οργανωτικές και οικονομικές προσπάθειες που δεν έχουν ακόμη προβλεφθεί, καθώς και τις σχετικές επενδύσεις στην ψηφιοποίηση ανά τομέα δραστηριότητας (είτε έχουν ήδη πραγματοποιηθεί είτε έχουν προγραμματιστεί)

2. Ψηφιακή ετοιμότητα

Η διάσταση της ψηφιακής ετοιμότητας παρέχει μια αξιολόγηση της τρέχουσας υιοθέτησης των ψηφιακών τεχνολογιών (τόσο των κύριων όσο και των πιο προηγμένων τεχνολογιών).

3. Ανθρωποκεντρική ψηφιοποίηση

Η διάσταση αυτή εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό κατάρτιζεται, δεσμεύεται και ενδυναμώνεται με και από τις ψηφιακές τεχνολογίες και βελτιώνονται οι συνθήκες εργασίας του, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της ευημερίας του.

4. Διαχείριση δεδομένων

Η διάσταση αυτή αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο τα δεδομένα αποθηκεύονται ψηφιακά, οργανώνονται εντός του οργανισμού, καθίστανται προσβάσιμα σε όλες τις συνδεδεμένες συσκευές (υπολογιστές κ.λπ.) και αξιοποιούνται για επιχειρησιακούς σκοπούς, με γνώμονα τη διασφάλιση επαρκούς προστασίας των δεδομένων μέσω

συστημάτων κυβερνοασφάλειας.

5. Αυτοματοποίηση και τεχνητή νοημοσύνη

Η διάσταση αυτή διερευνά το επίπεδο αυτοματοποίησης και νοημοσύνης που διευκολύνεται από ψηφιακά μέσα και ενσωματώνεται στις επιχειρησιακές διαδικασίες.

6. Πράσινη ψηφιοποίηση

Η διάσταση αυτή αποτυπώνει την ικανότητα του οργανισμού να αναλαμβάνει την ψηφιοποίηση με μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση που αναλαμβάνει την ευθύνη και φροντίζει για την προστασία και την αειφορία των φυσικών πόρων και του περιβάλλοντος.

Η μεθοδολογία προβλέπει 3 χρονικά στάδια:

T0 = ακριβώς πριν από την έναρξη της δράσης

T1 = 1 έτος μετά το T0 (εάν η δράση βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη, παρατείνεται μέχρι να ολοκληρωθεί)

T2 = 2 έτη μετά το T1³

Ο κόμβος καινοτομίας για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό των υπηρεσιών Δημοσίου Ενδιαφέροντος GR digiGOV-innoHUB, δραστηριοποιείται στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Δικτύου των κόμβων Ψηφιακής Καινοτομίας. Αποσκοπεί στην περαιτέρω ανάπτυξη του οικοσυστήματος καινοτομίας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μέσω της ενίσχυσης των ψηφιακών δεξιοτήτων και των ικανοτήτων καινοτομίας των ΜΜΕ και των οργανισμών του Δημόσιου Τομέα, όσον αφορά την εξειδίκευση, την υιοθέτηση, τη χρήση και την προμήθεια καινοτόμων τεχνολογιών και υπηρεσιών που σχετίζονται με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Ο κόμβος ακολουθεί έναν «κύκλο υλοποίησης και διαχείρισης» 8 βημάτων που περιγράφεται στο Εγχειρίδιο EDIH, ως μέσα πολιτικής για την ενίσχυση της ψηφιοποίησης των ΜΜΕ, αξιοποιώντας τις καλές πρακτικές και τα παραδείγματα από το υφιστάμενο δίκτυο EDIHs και συνεργαζόμενος στενά με παρόμοια EDIHs του εξωτερικού. Στο ανωτέρω πλαίσιο, μεταξύ των στόχων του Κόμβου GR digiGOV-innoHUB είναι η πιλοτική αποτίμηση της ψηφιακής ωριμότητας των φορέων και οργανισμών της Δημόσιας Διοίκησης, των ψηφιακών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εμπλεκόμενων

³ Γιάννης Κωτσής Γιανναράκης, Συνεργάτης της Διεύθυνσης Ψηφιακού Μετασχηματισμού & Ψηφιακών Ικανοτήτων στο Ε.Δ.Υ.Τ.Ε./Ε.Ψ.Κ. GRdigiGOV-innoHUB, 2ο Εργαστήριο Καινοτομίας στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Διαμόρφωση οδηγιών για την ενσωμάτωση του Οδηγού Καινοτομίας στον τρόπο εργασίας των προϊσταμένων με σκοπό την αύξηση της παραγωγής καινοτομίας και τον σχεδιασμό προτάσεων καινοτομίας του Ε.Σ.Δ.Κ. στο πλαίσιο εφαρμογής του ν. 5027/2023».

μονάδων ή/και ατόμων και των δυνατοτήτων/επιπτώσεων της εκάστοτε προτεινόμενης λύσης.

Ο Κόμβος θα διαδραματίσει ένα κεντρικό ρόλο για να βοηθήσει τους φορείς αυτούς να πραγματοποιήσουν την καταγραφή και επιλογή των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν αναφορικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους. Ειδικότερα, θα τους βοηθήσει:

- i. να κατανοήσουν καλύτερα και να ορίσουν με σαφήνεια το πραγματικό πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί,
- ii. να αναδιατυπώσουν αν χρειάζεται το πρόβλημα,
- iii. να τους υποστηρίξει στην εκπόνηση του κατάλληλου χάρτη διαδρομής (Project Journey Map) του έργου και του αρχικού σχεδίου υλοποίησης της υπηρεσίας (Initial Service Blueprint) που θα το επιλύσει.

Σε αυτό το πλαίσιο, εξειδικευμένα και έμπειρα στελέχη του Κόμβου θα αλληλεπιδράσουν με τον οργανισμό/φορέα της Δημόσιας Διοίκησης προκειμένου να σκιαγραφήσουν τα απαραίτητα βήματα για την πιλοτική αποτίμηση της ψηφιακής ωριμότητας του και εν συνεχεία τις άμεσες, αλλά και μεσοπρόθεσμες δράσεις που συνίσταται να δρομολογηθούν για την βελτίωση ή/και εδραίωσή της. Τα στελέχη του Κόμβου θα πραγματοποιήσουν διά ζώσης συναντήσεις ή/και τηλεδιασκέψεις όπου αυτό απαιτηθεί, προκειμένου για την αποδοτική καταγραφή της τρέχουσας κατάστασης, την καταγραφή και αποτίμηση των ιδεών και των προτάσεων των στελεχών του εκάστοτε φορέα προς την επίτευξη δράσεων που θα αξιοποιήσουν τις σύγχρονες τεχνολογίες της Τεχνητής Νοημοσύνης και της Μηχανικής Μάθησης, του 5G, του Blockchain, του Internet of Things και των High Performance Computers (HPC) και θα συμβάλλουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό του. Η αναγνώριση και καταγραφή συγκεκριμένων ψηφιακών Υπηρεσιών στα πεδία εξειδίκευσης που εισάγουν οι νέες αυτές τεχνολογίες αποτελεί τον τελικό στόχο της πρωτοβουλίας, η οποία αναμένεται να ολοκληρωθεί εντός ολιγόμηνου χρονοδιαγράμματος, έτσι ώστε στη συνέχεια, αφού θα έχουν καταγραφεί οι ανάγκες του δημόσιου οργανισμού/φορέα, να αναζητηθεί μέσω fast track διαδικασιών η συμβολή του ιδιωτικού τομέα για την υλοποίηση των σχετικών σχεδίων και έργων. Το τελευταίο βήμα θα στηριχθεί σε κατάλληλο σχετικό Μητρώο Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων του Κόμβου, καθώς και σε fast track διαδικασίες Προσκλήσεων, ειδικά σχεδιασμένες από τον Κόμβο για την προσέλκυση ΜΜΕ και Τεχνοβλαστών, ούτως ώστε να επιτευχθεί η άμεση ανταπόκριση και η τάχιστη συνεισφορά από τον ιδιωτικό τομέα για την ολοκλήρωση του εγχειρήματος.

- Αλληλεπίδραση με τον οργανισμό/φορέα: Εξειδικευμένα στελέχη του Κόμβου

αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό/φορέα της Δημόσιας Διοίκησης.

- Σκιαγράφηση βημάτων για πιλοτική αποτίμηση: Σκιαγραφούνται τα βήματα για την αποτίμηση της ψηφιακής ωριμότητας του οργανισμού/φορέα.
- Διά ζώσης συναντήσεις/τηλεδιασκέψεις: Πραγματοποίηση συναντήσεων για την καταγραφή της τρέχουσας κατάστασης και των προτάσεων.

- Αναγνώριση ψηφιακών υπηρεσιών: Καταγραφή ψηφιακών υπηρεσιών που εισάγουν νέες τεχνολογίες.
- Ολοκλήρωση της πρωτοβουλίας: Ολοκλήρωση της πρωτοβουλίας εντός ορισμένου χρονοδιαγράμματος.
- Αναζήτηση συμβολής από τον ιδιωτικό τομέα: Μέσω fast track διαδικασιών,

αναζητείται η συμβολή του ιδιωτικού τομέα για την υλοποίηση των σχεδίων.

- Στήριξη στο Μητρώο MME του Κόμβου: Χρησιμοποίηση του Μητρώου Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων του Κόμβου για την υλοποίηση του εγχειρήματος.
- Fast track διαδικασίες Προσκλήσεων: Ειδικές διαδικασίες για την προσέλκυση MME και Τεχνοβλαστών.
- Ολοκλήρωση του εγχειρήματος: Τελική φάση υλοποίησης του εγχειρήματος με τη συνεισφορά του ιδιωτικού τομέα.
- Στατιστικά στοιχεία της Εργαλειοθήκης του Κόμβου είναι (θα αναλυθούν σε επόμενα εργαστήρια)
- Ερωτηματολόγιο και μεθοδολογία εκτίμησης της ψηφιακής ωριμότητας και αναγκών, των φορέων του Δημοσίου (& άλλων εμπλεκόμενων φορέων) Digital Maturity Assessment - DMA
- Εκτίμησης της Τεχνολογικής και Επιχειρησιακής Ετοιμότητας (Technological &

Operational Readiness -TRL)

- Ανάδειξη και καταγραφή αναγκών και προκλήσεων Δημοσίου Τομέα – Design

Sprints

- BootCamps
- Test Before Invest – Acceleration - Pilots
- Εισαγωγή μεθόδων αξιοποίησης & προμήθειας καινοτόμων λύσεων, από το

Προ-Εμπορικό στάδιο (PIP/PCP)

- Δικτύωση - ανταλλαγή τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών, με συνεργατικές δράσεις δια-περιφερειακές και διεθνείς συνεργασίες (OPSI/ΟΟΣΑ - WorldBank).

7. Συλλογή και Ανάδειξη ιδεών για καινοτομία

Τερλιξίδης Περικλής, Εκτελεστικός Διευθυντής του Attica Hub for the Economy of Data and Devices (AHEDD) του ΕΚΕΦΕ Δημόκριτος

Στο πλαίσιο του 2ου Εργαστηρίου που διοργάνωσε το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών, η παρουσίαση εισήγαγε τα παρευρισκόμενα άτομα στους κεντρικούς άξονες της μεθοδολογίας Design Sprint. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία επιλέχτηκε για τους σκοπούς αυτής της παρουσίασης, καθώς προάγει την ανάδειξη ιδεών για την ανάπτυξη εφαρμογών και διαδικασιών λειτουργικής ένταξης της καινοτομίας στην παραγωγική διαδικασία του εκάστοτε φορέα.

Για τη βέλτιστη κατανόηση της παραπάνω μεθοδολογίας από τους παρευρισκόμενους και τις παρευρισκόμενες, χρησιμοποιήθηκε ως πρότυπο η επιτυχημένη εμπειρία και τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της μεθοδολογίας στο Πιλοτικό Εργαστήριο που διεξήχθη προς όφελος του Δήμου Πειραιά. Το Πιλοτικό Εργαστήριο διοργανώθηκε από το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών και πραγματοποιήθηκε στο ΕΚΕΦΕ Δημόκριτος στις 29.04.2024.

Προκειμένου να τεθούν τα θεμέλια για έναν ψηφιακό μετασχηματισμό αποτελεσματικό, παραγωγικό και προσαρμοσμένο στις ανάγκες του εκάστοτε φορέα, είναι σημαντική η ορθή και προσεκτική οριοθέτηση του πεδίου από τους συμβαλλόμενους φορείς. Συγκεκριμένα, τα τέσσερα βήματα ενός αποτελεσματικού ψηφιακού μετασχηματισμού όπως παρουσιάστηκαν στο πλαίσιο του εργαστηρίου, είναι τα εξής:

1. **Υιοθέτηση και Κοινή Κατανόηση.** Σε αυτό το στάδιο, οι παρευρισκόμενες και οι παρευρισκόμενοι εισήχθησαν σε κεντρικούς ορισμούς που αφορούν την τεχνική και κοινωνική διάσταση της Τεχνητής Νοημοσύνης προκειμένου να υιοθετήσουν μια στρατηγική κατανόηση των σύγχρονων δυνατοτήτων δράσης (affordances) των ευφύων τεχνουργημάτων και να διαμορφωθεί μια κουλτούρα εμπλοκής της πολιτικής ηγεσίας με την ψηφιακή αλλαγή.
2. **Πιλοτική Εφαρμογή.** Σε αυτό το στάδιο οι παρευρισκόμενες/οι, κατανόησαν τη σημασία της οργάνωσης μιας ομάδας έργου, η οποία θα οδηγήσει στην υλοποίηση και την αξιολόγηση της πιλοτικής εφαρμογής.
3. **Κλιμάκωση.** Σε αυτό το στάδιο, τέθηκαν οι αρχές ενός γενικευμένου μετασχηματισμού με σκοπό την ανάδειξη και την προσθήκη νέων εφαρμογών Τεχνητής Νοημοσύνης.

4. **Βιώσιμης Εξέλιξης.** Στο τελευταίο στάδιο, δόθηκε έμφαση στην ανάγκη της διαρκούς βελτιστοποίησης της στρατηγικής, ώστε να μπορεί να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η ανθεκτικότητα των εκάστοτε λύσεων στο πεδίο του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Στο πλαίσιο του Εργαστηρίου και με σκοπό τη διασφάλιση της κατανόησης της μεθοδολογίας Design Sprint, αξιοποιήθηκε το επιτυχημένο παράδειγμα από την υλοποίηση της παραπάνω μεθοδολογίας στο πλαίσιο του Πιλοτικού Εργαστηρίου του Δήμου Πειραιά. Συγκεκριμένα, μέσω του παραδείγματος του Δήμου Πειραιά οι συμμετέχουσες/οντες, αρχικά κατανόησαν ότι προκειμένου να είναι ολοκληρωμένα και αποτελεσματικά τα εργαστήρια που αποσκοπούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό, θα πρέπει να εκπροσωπούνται επαρκώς από όλους τους τομείς και τους ρόλους που δραστηριοποιούνται στους εκάστοτε φορείς. Στο Εργαστήριο του Δήμου Πειραιά, για παράδειγμα, συμμετείχαν εκπρόσωποι της υπηρεσίας από το τμήμα πληροφορικής, το τμήμα διοίκησης, το τμήμα καινοτομίας, καθώς και εκπρόσωποι από το Υπουργείο Εσωτερικών.

Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν τα βήματα της υλοποίησης της μεθοδολογίας στο παράδειγμα του Δήμου Πειραιά ως εξής:

1. Στο εισαγωγικό στάδιο του Εργαστηρίου, οι παρευρισκόμενες/οι έλαβαν τις απαραίτητες οδηγίες και εισήχθησαν στη λειτουργία του εργαλείου διαχείρισης εργασιών Mural, ως απαραίτητη προϋπόθεση για τη διεξαγωγή του εργαστηρίου. Σε αυτό το στάδιο παρουσιάστηκαν οι τέσσερις πυλώνες εστίασης (επαφή με τον πολίτη, εσωτερικές λειτουργίες, ενδυνάμωση προσωπικού και συνεργασία με άλλες υπηρεσίες).
2. Αφού κατανόησαν τον τρόπο χρήσης της εφαρμογής Mural και τους τέσσερις προαναφερθέντες πυλώνες, οι παρευρισκόμενες/ οι συμμετείχαν σε μια διαδικασία ανταλλαγής ιδεών (brainstorming) αναφορικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν κατά την καθημερινή τους εργασία. Σε συνεργασία με τις παρευρισκόμενες/ους, οι εισηγητές του εργαστηρίου ανέλαβαν να αντιστοιχίσουν τις ιδέες που προέκυψαν από τη διαδικασία ανταλλαγής ιδεών στους τέσσερις πυλώνες:
 - Επαφή με τον πολίτη,
 - Εσωτερικές λειτουργίες,
 - Ενδυνάμωση προσωπικού,
 - Συνεργασία με άλλες υπηρεσίες.

Συνολικά από τους συμμετέχοντες συλλέχθηκαν 62 προτάσεις προβλημάτων.

3. Στη συνέχεια οι 62 προτάσεις προβλημάτων ομαδοποιήθηκαν σε 17 προτάσεις καινοτομίας με τη συνεργασία των στελεχών του Δημόκριτου:

Επαφή με τον πολίτη

- 1) Οργάνωση επικοινωνίας με τον πολίτη
- 2) Διαμοιρασμός γνώσης και καλών πρακτικών
- 3) Προσβασιμότητα και υποστήριξη
- 4) Διαλειτουργικότητα και αυτοματισμός
- 5) Εκπαίδευση πολιτών για την αξιοποίηση υπηρεσιών

Εσωτερικές λειτουργίες

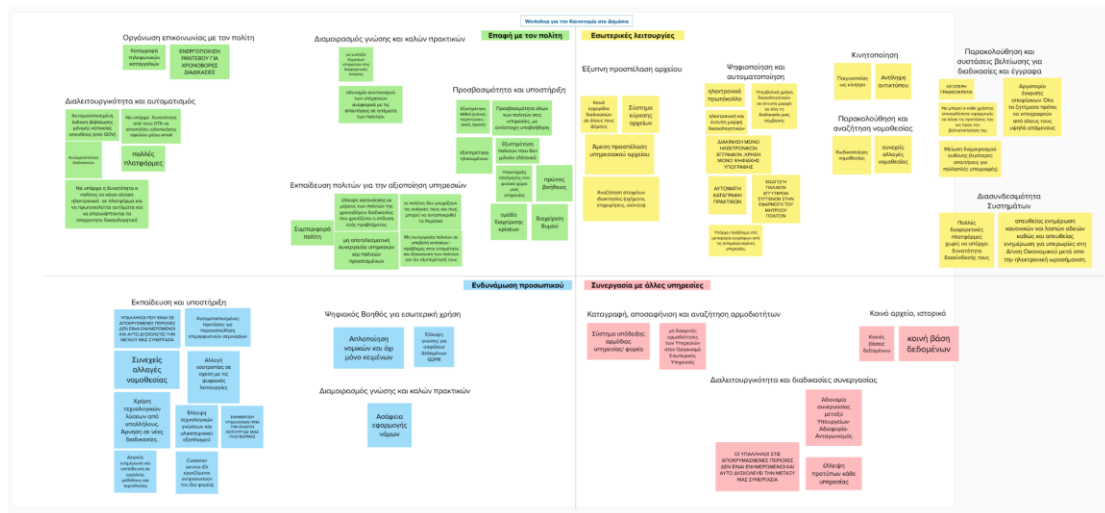
- 6) Έξυπνη προσπέλαση αρχείου
- 7) Ψηφιοποίηση και αυτοματοποίηση
- 8) Κινητοποίηση
- 9) Παρακολούθηση και αναζήτηση νομοθεσίας
- 10) Παρακολούθηση και συστάσεις βελτίωσης για διαδικασίες και έγγραφα
- 11) Διασυνδεσιμότητα Συστημάτων

Ενδυνάμωση προσωπικού

- 12) Εκπαίδευση και υποστήριξη
- 13) Ψηφιακός βοηθός για εσωτερική χρήση
- 14) Διαμοιρασμός γνώσης και καλών πρακτικών

Συνεργασία με άλλες υπηρεσίες

- 15) Καταγραφή, αποσαφήνιση και αναζήτηση αρμοδιοτήτων
- 16) Κοινό αρχείο, ιστορικό
- 17) Διαλειτουργικότητα και διαδικασίες συνεργασίας



Πίνακας κατανομής προβλημάτων

4. Στη συνέχεια, οι παρευρισκόμενες/οι κλήθηκαν να επιλέξουν μέσω ψηφοφορίας, χρησιμοποιώντας το ψηφιακό εργαλείο Slido, μεταξύ των κατηγοριοποιημένων αναγκών. Αυτή η διαδικασία οδήγησε στην ιεράρχηση των εκάστοτε αναγκών και ανέδειξε τις προτεραιότητες των συμμετεχόντων/ ουσών.



Παρακαλώ προτεραιοποιήστε:

Ranking Poll 22 votes 22 participants



slido

Πίνακας προτεραιοποίησης προτάσεων καινοτομίας

5. Ακολούθως, οι προτεραιοποιημένες ανάγκες αντιστοιχίστηκαν από τους εισηγητές με τις ανάλογες τεχνολογικές λύσεις. Οι εισηγητές προχώρησαν στην τεχνική περιγραφή των προτεινόμενων λύσεων και στη διαμόρφωση των βασικών προδιαγραφών τους.

6. Τελικό αποτέλεσμα του εργαστηρίου ήταν ο πιλοτικός σχεδιασμός, η σύσταση της ομάδας έργου και, εν συνεχεία, η αξιολόγηση για τη βελτιστοποίηση των προτεινόμενων έργων.

8. Δοκιμή πριν τον σχεδιασμό μιας πρότασης καινοτομίας.

Σπύρος Καπετανάκης, Επικεφαλής του Τμήματος Συμμετοχικότητας και Ανοιχτών Δράσεων της Διεύθυνσης Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων για έργα καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βελτίωση των υπηρεσιών και την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων. Η θεματική "Εναλλακτικές μορφές δοκιμής πριν τον σχεδιασμό μιας πρότασης καινοτομίας" προσφέρει μια πλατφόρμα για την εξερεύνηση και την επικύρωση υποθέσεων, καθώς και για την ανάπτυξη λύσεων που βασίζονται σε δεδομένα και όχι σε υποκειμενικές απόψεις. Σε αυτό το πλαίσιο, θα αναδείξουμε τρία βασικά θέματα: τη σημασία της δοκιμής και της επικύρωσης υποθέσεων, την προσέγγιση του Minimum Viable Product (MVP) και τη χρήση επιχειρησιακών πειραμάτων.

Δοκιμή και Επικύρωση Υποθέσεων

Η καινοτομία δεν είναι μια γραμμική διαδικασία. Αντίθετα, απαιτεί συνεχή ανατροφοδότηση και προσαρμογή. Η δοκιμή και η επικύρωση υποθέσεων είναι κεντρικά στοιχεία αυτής της διαδικασίας. Μέσω αυτών των δοκιμών, μπορούμε να αξιολογήσουμε την αποτελεσματικότητα των ιδεών μας και να επιβεβαιώσουμε ή να απορρίψουμε τις υποθέσεις μας. Αυτό γίνεται μέσω πειραμάτων που παρέχουν αποδείξεις για το αν οι υποθέσεις μας είναι λειτουργικές ή όχι. Η επιβεβαίωση ή απόρριψη βασίζεται σε αποδείξεις και γεγονότα που προκύπτουν από τα πειράματα και όχι σε προσωπικές απόψεις.

Για παράδειγμα, αν πιστεύουμε ότι οι πολίτες χρειάζονται συμπεριληπτικές μεθόδους επικοινωνίας, μπορούμε να το ελέγξουμε μέσω ενός πειράματος που περιλαμβάνει συνεντεύξεις ή ερωτηματολόγια. Τα αποτελέσματα αυτών των πειραμάτων θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε αν η υπόθεση μας είναι έγκυρη και να προσαρμόσουμε τη στρατηγική μας ανάλογα.

Minimum Viable Product (MVP)

Το Minimum Viable Product (MVP) είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία στην ανάπτυξη καινοτόμων έργων. Το MVP είναι το μικρότερο δυνατό προϊόν που μπορεί να μεταφέρει την αξία του στον πελάτη. Σκοπός του είναι να επιταχύνει τη γνώση για το τι

πραγματικά έχει ανάγκη ο χρήστης της υπηρεσίας. Μέσω του MVP, μπορούμε να μειώσουμε το ρίσκο και την αβεβαιότητα, καθώς μας επιτρέπει να δοκιμάσουμε την ιδέα μας στην πράξη με ελάχιστο κόστος και χρόνο.

Η δημιουργία ενός MVP περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός πρωτοτύπου που μπορεί να ελεγχθεί και να επιβεβαιώσει μια ή περισσότερες υποθέσεις. Για παράδειγμα, αν αναπτύσσουμε μια νέα ψηφιακή υπηρεσία για τη Δημόσια Διοίκηση, μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα clickable prototype που θα επιτρέπει στους χρήστες να αλληλεπιδράσουν με την υπηρεσία και να παρέχουν ανατροφοδότηση. Αυτή η ανατροφοδότηση θα μας βοηθήσει να βελτιώσουμε την υπηρεσία πριν την πλήρη ανάπτυξη της.

Επιχειρησιακά Πειράματα

Τα επιχειρησιακά πειράματα είναι ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας στην ανάπτυξη καινοτόμων έργων. Αυτά τα πειράματα έχουν σκοπό να ελέγξουν τις υποθέσεις όσο πιο οικονομικά και γρήγορα γίνεται. Ξεκινάμε από τις πιο επικίνδυνες υποθέσεις πρώτα, καθώς αυτές έχουν τη μεγαλύτερη πιθανότητα να επηρεάσουν την επιτυχία του έργου μας. Τα πειράματα αυτά δεν είναι μικρές εκδοχές του τελικού προϊόντος, αλλά εργαλεία για μάθηση και βελτίωση.

Για παράδειγμα, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ένα Wizard of Oz πείραμα, όπου δημιουργούμε μια εμπειρία για τους χρήστες που φαίνεται να είναι αυτοματοποιημένη, αλλά στην πραγματικότητα γίνεται χειροκίνητα. Αυτό μας επιτρέπει να κατανοήσουμε πώς οι χρήστες αλληλεπιδρούν με την υπηρεσία και να συλλέξουμε πολύτιμα δεδομένα χωρίς να επενδύσουμε σε πλήρη ανάπτυξη.

Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να υιοθετήσει καινοτόμες προσεγγίσεις για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων πληροφορικής. Η χρήση δοκιμών και επικύρωσης υποθέσεων, η ανάπτυξη MVP και η διεξαγωγή επιχειρησιακών πειραμάτων είναι κεντρικά στοιχεία αυτής της προσέγγισης. Μέσα από αυτές τις μεθόδους, μπορούμε να μειώσουμε το ρίσκο, να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητα των έργων μας και να προσφέρουμε καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες.

Για την επιτυχή εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων σε έναν δημόσιο φορέα, οι εργαζόμενοι μπορούν να ακολουθήσουν τα παρακάτω πέντε βασικά tips:

1. Ενθάρρυνση της Δοκιμής και της Επικύρωσης Υποθέσεων

Η καινοτομία απαιτεί συνεχή ανατροφοδότηση και προσαρμογή. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται, να δοκιμάζουν και να επικυρώνουν τις υποθέσεις τους μέσω πειραμάτων. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δημιουργούν μικρής κλίμακας πειράματα για να ελέγξουν τις ιδέες τους και να βασίζονται στα δεδομένα που προκύπτουν για να λάβουν αποφάσεις. Η επιβεβαίωση ή απόρριψη των υποθέσεων πρέπει να γίνεται με βάση αποδείξεις και όχι προσωπικές απόψεις.

2. Υιοθέτηση της Προσέγγισης του Minimum Viable Product (MVP)

Το MVP είναι το μικρότερο δυνατό προϊόν που μπορεί να μεταφέρει την αξία του στον χρήστη της υπηρεσίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να δημιουργούν πρωτότυπα που μπορούν να δοκιμαστούν γρήγορα και οικονομικά. Αυτό θα τους επιτρέψει να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των χρηστών και να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες τους ανάλογα. Η χρήση του MVP βοηθά στη μείωση του ρίσκου και της αβεβαιότητας, καθώς επιτρέπει την ταχεία μάθηση και βελτίωση.

3. Διεξαγωγή Επιχειρησιακών Πειραμάτων

Τα επιχειρησιακά πειράματα είναι κρίσιμα για την ανάπτυξη καινοτόμων έργων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ξεκινούν από τις πιο επικίνδυνες υποθέσεις και να χρησιμοποιούν πειράματα για να τις ελέγξουν όσο πιο οικονομικά και γρήγορα γίνεται. Αυτά τα πειράματα δεν είναι μικρές εκδοχές του τελικού προϊόντος, αλλά εργαλεία για μάθηση και βελτίωση. Η διεξαγωγή πειραμάτων βοηθά στη μείωση του ρίσκου και του κόστους, ενώ παράλληλα αυξάνει την κατανόηση των αναγκών των χρηστών.

4. Συνεχής Μάθηση και Ανατροφοδότηση

Η συνεχής μάθηση και η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητες για την επιτυχή εφαρμογή καινοτομιών. Οι εργαζόμενοι πρέπει να δημιουργούν και να διατηρούν κανάλια ανατροφοδότησης που συλλέγουν πληροφορίες από τους πολίτες και το προσωπικό πρώτης γραμμής. Αυτό θα τους επιτρέψει να βελτιώνουν συνεχώς τις υπηρεσίες τους και να προσαρμόζονται στις αλλαγές και τις νέες ανάγκες.

5. Δικτύωση και Συνεργασία

Η δικτύωση και η συνεργασία με άλλους φορείς και οργανισμούς είναι κρίσιμες για την προώθηση της καινοτομίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε δίκτυα καινοτομίας και να μαθαίνουν από τους ομότιμους τους. Αυτό θα τους επιτρέψει να δανειστούν ιδέες και πρακτικές που έχουν αποδειχθεί επιτυχημένες σε άλλους τομείς και να τις προσαρμόσουν στις δικές τους ανάγκες.

Επίλογος

Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να υιοθετήσει καινοτόμες προσεγγίσεις για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων πληροφορικής. Η χρήση δοκιμών και επικύρωσης υποθέσεων, η ανάπτυξη MVP και η διεξαγωγή επιχειρησιακών πειραμάτων είναι κεντρικά στοιχεία αυτής της προσέγγισης. Μέσα από αυτές τις μεθόδους, μπορούμε να μειώσουμε το ρίσκο, να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητα των έργων μας και να προσφέρουμε καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες.

Οραματιζόμαστε μια Δημόσια Διοίκηση που βασίζεται σε δεδομένα και αποδείξεις, που είναι ευέλικτη και προσαρμοστική στις αλλαγές και που θέτει τον πολίτη στο επίκεντρο των υπηρεσιών της. Μέσω καινοτόμων προσεγγίσεων, μπορούμε να δημιουργήσουμε μια Δημόσια Διοίκηση που είναι πιο αποτελεσματική, πιο αποδοτική και πιο ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των πολιτών.

Οι παραπάνω συμβουλές παρέχουν ένα πλαίσιο για την επιτυχή εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων στη Δημόσια Διοίκηση, βοηθώντας τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και να βελτιώσουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πολίτες.

Β' ΜΕΡΟΣ: Συμπεράσματα Εργαστηρίου Καινοτομίας

Β.1. Προτάσεις ενθάρρυνσης της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα

Κατά τη δεύτερη ημέρα του Εργαστηρίου Καινοτομίας οι Εμπειρογνώμονες - Εισηγητές σε συνεργασία με τους Παρατηρητές εργάστηκαν σε πρακτικές ασκήσεις ως εξής:

Στην πρώτη συνεδρία οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε τρεις μεικτές ομάδες εμπειρογνομόνων και παρατηρητών προκειμένου να αναζητηθούν μέσα από τη μέθοδο της συλλογής προτάσεων του brainstorming

α) οι κατάλληλες ενέργειες διάδοσης, υιοθέτησης και εφαρμογής του Οδηγού Καινοτομίας από τους δημόσιους φορείς στο πλαίσιο του ν. 5027/2023,

β) τα εμπόδια που υπάρχουν και τα κίνητρα που πρέπει να δημιουργηθούν για την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού για την καινοτομία,

γ) Οι αναγκαίες συνθήκες καινοτομίας σε ένα δημόσιο οργανισμό: οι άνθρωποι και οικονομικοί πόροι που πρέπει να διαθέτει ο δημόσιος οργανισμός σχετικά με την καινοτομία, οι στόχοι του οργανισμού ως προς την καινοτομία, τα στελέχη της καινοτομίας καθώς και η κουλτούρα καινοτομίας:

Για την άσκηση χρησιμοποιήθηκαν τρεις προσεγγίσεις με τη μέθοδο του brainstorming.

Η πρώτη προσέγγιση αφορούσε την εφαρμογή της ανάλυσης κινδύνου, η δεύτερη του focus radar και η τρίτη της προτεραιοποίησης βάσει κριτηρίων εφικτότητας και επιτακτικότητας.

Ενέργειες διάδοσης, υιοθέτησης και εφαρμογής του Οδηγού Καινοτομίας στο πλαίσιο του ν. 5027/2023. - Προτάσεις βάσει κινδύνων



Α. Χαμηλή Επίπτωση αλλά περισσότερο πιθανό να συμβεί

Με πρωτοβουλία ΥΠΕΣ:

- Αποτύπωση βασικών αρχών διάδοσης του Οδηγού: Απλότητα, Σαφήνεια, Παραστατικότητα (Γραφικά με χρώματα, σύντομα κείμενα, ενσωμάτωση πινάκων).
- Dissemination και στα Policy Observatories για την Καινοτομία
- Δημιουργία Ομάδας Viber Δικτύου Καινοτομίας για την ταχύτερη και αμεσότερη επικοινωνία/ανταλλαγή ιδεών των μελών του και την καλύτερη συνεργασία σε κοινές δράσεις.

Σε επίπεδο φορέα:

-Αποστολή ενημερωτικού email σε επίπεδο ανώτερων στελεχών (Γεν. Δ/ντες, Δ/ντες, Προϊστάμενοι)

-Αποστολή ενημερωτικού email στο σύνολο των υπαλλήλων

Σε επίπεδο υπηρεσιακής μονάδας:

-Συνάντηση εργασίας σε επίπεδο Διεύθυνσης/Τμήματος εντός δομής- Παρουσίαση Περίληψης του Οδηγού

B. Υψηλή επίπτωση και περισσότερο πιθανό να συμβεί

Με πρωτοβουλία ΥΠΕΣ:

-Κατάρτιση Σχεδίου Δράσης Διάδοσης/Ανάπτυξη επικοινωνιακής Στρατηγικής ΥΠΕΣ

-Καμπάνια ενημέρωσης ΥΠΕΣ (ενημερώσεις σε όλα τα Υπουργεία με εγκύκλιο, με email, στοχευμένη επικοινωνία με υπηρεσίες-κλειδιά ανά φορέα, με επισκέψεις ομάδας εκπροσώπων του ΥΠΕΣ στα Υπουργεία, με ενεργοποίηση του Δικτύου Καινοτομίας, ημερίδες, συνέδρια, εργαστήρια καινοτομίας) *Tips: μαζί με τον Οδηγό να αποσταλεί από το ΥΠΕΣ και μία έτοιμη παρουσίαση αυτού σε ppt (ένα ευφάνταστο ppt) και ένα ενδεικτικό ερωτηματολόγιο), Η Εγκύκλιος να περιλαμβάνει και Οδηγίες Διανομής στο εσωτερικό του Φορέα (περιπτωσιολογία).

-Στοχευμένη επικοινωνία της πολιτικής ηγεσίας του ΥΠΕΣ με ηγεσία φορέων, οργανισμών-Επικοινωνία και προβολή του Οδηγού με εστίαση στα οφέλη του ως μέσο επίτευξης-εργαλείο όχι μόνο καινοτομίας, αλλά και υλοποίησης έργων. Να διευκρινίζεται ότι οι καινοτόμες προτάσεις θα χρηματοδοτούνται.

-Δημιουργία πλατφόρμας διαδραστικής εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού για θέματα Καινοτομίας με τον Οδηγό σε ψηφιακή μορφή, όπου θα υπάρχει online assessment (BCI) του εκπαιδευόμενου για το επίπεδο κατανόησης (μαθησιακό αποτέλεσμα) και το επίπεδο του usability. (Πρόβλεψη για: Admin Levels, Certifications)

-Κατάρτιση (online) ερωτηματολογίου από το ΥΠΕΣ και ανάρτηση αυτού σε πλατφόρμα ή κοινοποίηση αυτού προς συμπλήρωση από τους εμπλεκόμενους ανά φορέα υπαλλήλους με μέριμνα συλλογής των αποτελεσμάτων από την αρμόδια Δ/νση του ΥΠΕΣ.

-Διοργάνωση ενός Kick-Off event με πρωτοβουλία ΥΠΕΣ σε πολιτικό επίπεδο για την ενημέρωση της ηγεσίας για τη σημασία της Καινοτομίας (δια ζώσης και webstreaming)- Αποστολή Πρόσκλησης σε όλους τους Υπουργούς/Υφυπουργούς, Διοικητές Φορέων και οργανισμών, Περιφερειάρχες, Δημάρχους, Πρυτάνεις.

-Διοργάνωση ενός Kick-Off event για τους εμπλεκόμενους φορείς παρουσία (δια ζώσης και webstreaming) υψηλόβαθμων στελεχών της διοίκησης αυτών και των εκπροσώπων του Δικτύου Καινοτομίας.

-Διοργάνωση σεμιναρίων και εργαστηρίων καινοτομίας και networking events (επιμόρφωση της ηγεσίας, των προϊσταμένων όλων των επιπέδων, ενημέρωση για τα κίνητρα εμπλοκής με το εγχείρημα της Καινοτομίας)

-Ενημέρωση φορέων σε επίπεδο Γεν. Γραμματειών (top-down) και Ενημέρωση εσωτερικά μέσω του Δικτύου Καινοτομίας (Bottom-Up)→ Διοργάνωση ενημερωτικών webinars με πρωτοβουλία ΥΠΕΣ προς τους ανωτέρω (σε συχνή βάση για τη διασφάλιση της εφαρμογής/ενσωμάτωσης)→Διάχυση της πληροφορίας από τους προαναφερθέντες.

-Επικοινωνία πρότασης προς τους εκπροσώπους των φορέων για τη Σύσταση Ομάδας Καινοτομίας σε κάθε φορέα, η οποία θα έχει μεταξύ άλλων την ευθύνη διάχυσης του Οδηγού Καινοτομίας.

-Διαδικτυακές Συναντήσεις σε τακτή βάση με εκπροσώπους των εμπλεκόμενων φορέων με πρωτοβουλία της Δ/σης Καινοτομίας του ΥΠΕΣ.

-Δημοσίευση/Banner στην ιστοσελίδα του ΥΠΕΣ, Προώθηση μέσω newsletter, social media, Πρόσβαση στον Οδηγό με QR code.

Σε επίπεδο φορέα:

-Διοργάνωση ημερίδας ενημέρωσης εντός του φορέα με πρωτοβουλία της Ηγεσίας σε συνεργασία με τον πρεσβευτή (εκπρόσωπο δικτύου) Καινοτομίας, όπου θα παρουσιαστεί το Project και ο Οδηγός Καινοτομίας και η Ηγεσία θα δηλώσει την υποστήριξή της στο εγχείρημα.

-Δημιουργία και παρουσίαση Action Plan για την Καινοτομία και παρουσίαση του Οδηγού ως εργαλείο υλοποίησης→Διοργάνωση ημερίδας ενημέρωσης για Roadmap actions.

-Αποστολή email σε όλους τους υπαλλήλους του φορέα (no silos) και στη συνέχεια - Διοργάνωση εκδήλωσης από τη Διοίκηση για όλους τους υπαλλήλους-brainstorming εφαρμογής (καταγραφή ιδεών)- βράβευση καλύτερης ιδέας και αποστολή αυτής στο ΥΠΕΣ.

-Εσωτερικό workshop προϊσταμένων και εμπλεκόμενων στελεχών σε επίπεδο φορέα κατόπιν αιτήματος του φορέα προς το ΕΚΔΔΑ/Διοργάνωση εργαστηρίων σε επίπεδο φορέων (κλειστά) από το ΕΚΔΔΑ. Την εκπαίδευση θα μπορούσε να την κάνει η Ομάδα Καινοτομίας/ οι εκπρόσωποι του Δικτύου Καινοτομίας του φορέα, κατόπιν παρακολούθησης ειδικού σεμιναρίου στο ΕΚΔΔΑ με την υποστήριξη της Μονάδας Καινοτομίας του ΥΠΕΣ.

-Δημιουργία Ομάδας Καινοτομίας (αποστολή εσωτερικής πρόσκλησης σε όλα τα τμήματα-ανακοίνωση πρόθεσης υπαλλήλων)/ Σύσταση Ομάδας Καινοτομίας σε κάθε φορέα-Εσωτερικά workshops από την Ομάδα Καινοτομίας του φορέα-Συναντήσεις της Ομάδας με stakeholders.

-Δημιουργία Κοινότητας Πρακτικής για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα (αξιοποίηση discourse/viber)

-Δημοσίευση/Banner στην ιστοσελίδα του φορέα.

Σε επίπεδο υπηρεσιακής μονάδας:

-Συναντήσεις εργασίας μεταξύ προϊσταμένων και εμπλεκόμενων στελεχών

Σε αυτό το πλαίσιο: Επικοινωνία κινήτρων-οφέλους αξιοποίησης του Οδηγού, Brainstorming εφαρμογής σε επίπεδο μονάδας, Παρουσίαση της καλύτερης πρακτικής

από την εφαρμογή του Οδηγού (έπαινος/ βράβευση υπαλλήλων/μη χρηματικά βραβεία π.χ παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ταξίδια).

Γ. Χαμηλή επίπτωση αλλά λιγότερο πιθανό να συμβεί

Με πρωτοβουλία ΥΠΕΣ:

- Αποστολή επικοινωνιακά στοχευμένου email προς όλους τους υπαλλήλους, μέσω του “Απογραφή”
- Να προτείνει το ΥΠΕΣ ενδεικτικές δράσεις διάχυσης ανά φορέα
- Αποστολή εγκυκλίου ΥΠΕΣ με συνοδευτική επιστολή σε όλες τις ΓΓ των Υπουργείων με μέριμνα των Υπηρεσιών Συντονισμού των Υπουργείων.
- Ημερίδες ενημέρωσης από το ΥΠΕΣ για την κωδικοποίηση του Οδηγού (όχι μόνο σε κεντρικό επίπεδο)

Σε επίπεδο φορέα:

- Σε συνέχεια εγγράφου του ΥΠΕΣ, αποστολή του Οδηγού από την αρμόδια Υπηρεσία του κάθε φορέα προς όλους τους υπαλλήλους με συνημμένο ερωτηματολόγιο και υποχρεωτική τη συμπλήρωση αυτού εντός συγκεκριμένης προθεσμίας.

Σε επίπεδο υπηρεσιακής μονάδας:

- Δεν διατυπώθηκε κάποια πρόταση από τις ομάδες

Δ. Υψηλή επίπτωση αλλά λιγότερο πιθανό να συμβεί

Με πρωτοβουλία ΥΠΕΣ:

- Δημιουργία σύντομων use cases με διαδικασίες που εκτιμά ο κάθε προϊστάμενος ότι υπάρχει Καινοτομία→ Ανάπτυξη web περιβάλλοντος για την καταχώριση ιδεών και στοιχείων → Σύνδεση προϊσταμένων σε περιβάλλον mind mapping (brainstorming).
- Σύσταση Ομάδας Επικοινωνίας του Οδηγού για την χάραξη της επικοινωνιακής στρατηγικής διάχυσης και εφαρμογής αυτού από το σύνολο των δημόσιων υπηρεσιών.
- Ενέργειες “καθιέρωσης Οδηγού” συμπληρωματικά με αποτύπωση(ενεργειών-βημάτων) καινοτόμων έργων από το ΥΠΕΣ.
- Κατάρτιση προτυποποιημένου ερωτηματολογίου για την άποψη των υπαλλήλων για το πως αντιλαμβάνονται την Καινοτομία στον δημόσιο τομέα, καθώς και για τον Οδηγό Καινοτομίας (ελκυστικότητα-χρηστικότητα εργαλείου).
- Επικοινωνία του Οδηγού μέσω του Δικτύου Καινοτομίας(ambassadors) διαβαθμισμένα στον φορέα- Ενημέρωση των εκπροσώπων του Δικτύου σε ημερίδα ή και διαδικτυακά.- Κωδικοποίηση ενεργειών/παρουσίαση μεθοδολογικών εργαλείων Οδηγού. –Αξιοποίηση viber μελών Δικτύου Καινοτομίας: Όσοι έχουν μεγαλύτερη διαθεσιμότητα να πηγαίνουν σε φορείς με υπερφόρτωση.

-Θεσμοθετημένες συναντήσεις Ομάδων εργασίας φορέων (τακτικές/ετήσιες)-Οδηγίες/Συντονισμός από ΥΠΕΣ-Ανατροφοδότηση εργασιών Ομάδων Εργασίας (σε κεντρικό-τοπικό/περιφερειακό επίπεδο).

-Διάχυση στους εποπτευόμενους φορείς των Υπουργείων μέσω της Υπηρεσίας Συντονισμού-Ορισμός εκπροσώπων και για τους εποπτευόμενους φορείς.

- Πιλοτικά υλοποίησης ανά κατηγορία φορέα (πιθανό έπαθλο)-Χρονοδιάγραμμα με monitoring από ΥΠΕΣ (εντός 2 μηνών να αποστέλλονται προτάσεις).

-Μετρήσεις ωριμότητας μετά τη διάχυση

-Διαδραστικά εργαστήρια Καινοτομίας με τη συμμετοχή πολιτών.

Σε επίπεδο φορέα:

-Κωδικοποίηση (περίληψη) Οδηγού στα πιο σημαντικά σημεία που συμβάλουν στην ευκολότερη κατανόησή του- Σύνοψη με λέξεις-κλειδιά για την κρισιμότητα του εγχειρήματος→ Δια ζώσης συνάντηση εργασίας προϊσταμένων και Διοίκησης με σκοπό την ενημέρωση επί του Οδηγού και των εργαλείων με τη συνδρομή των εκπροσώπων του δικτύου Καινοτομίας → Ενημέρωση του Προσωπικού από τους Προϊσταμένους της Διοίκησης.

-Δημιουργία σύντομων use cases με διαδικασίες που εκτιμά ο κάθε προϊστάμενος ότι υπάρχει Καινοτομία και σύσταση ομάδων εργασίας για περαιτέρω επεξεργασία αυτών.

-Προσαρμογή του Οδηγού σε επίπεδο φορέα (Κατάρτιση εγχειριδίου)

-Δημιουργία κεντρικού φορέα για την Καινοτομία (Innovation Authority). Παράδειγμα Ισραήλ: Ανατροφοδοτούν όλοι οι Υπουργοί.

-Αξιοποίηση του συστήματος “Απογραφή” για την αξιολόγηση του επιπέδου κατανόησης του Οδηγού, μέσω ειδικής φόρμας (στη στοχοθεσία) που θα συμπληρώνεται από τους υπαλλήλους και θα καταχωρίζεται συστημικά.

-Σύνδεση της Καινοτομίας με τη στοχοθεσία (με συντελεστή βαρύτητας)-Υποχρεωτική υιοθέτηση του οδηγού στις διαδικασίες του φορέα (δέσμευση της ηγεσίας)

-Αποστολή πρόσκλησης για προσέλκυση στελεχών με εξειδίκευση σε θέματα Καινοτομίας με κίνητρα για την στοχευμένη ενίσχυση του στελεχιακού δυναμικού του φορέα και την καλύτερη διάχυση εργαλείων (Οδηγός καινοτομίας) και πρακτικών Καινοτομίας-Επένδυση σε δεξιότητες Καινοτομίας.

-Να δοθεί ο Οδηγός σε ένα Κουτί (Μεθοδολογία KickBox), Παιγνιοποίηση/Ευφάνταστες Παρουσιάσεις και εργαλεία Παρακίνησης.

-Δημιουργία Ομάδας Καινοτομίας με εκπροσώπους από όλες τις υπηρεσίες/Εκπρόσωποι Δικτύου από όλες τις υπηρεσίες του φορέα και ένας Συντονιστής.

Αφορά ΟΤΑ:

-Προσδιορισμός Ομάδων-Στόχου (που απευθυνόμαστε)

-Ένταξη της Καινοτομίας στον Στρατηγικό Σχεδιασμό Α+Β Βαθμού αυτοδιοίκησης

-Διάχυση σε επίπεδο Περιφέρειας από τον καθ' ύλην αρμόδιο Αντιπεριφερειάρχη στους Γενικούς Δ/ντες→Δ/ντες→Τμηματάρχες→Υπαλλήλους (Μεθοδολογία διάχυσης: ενημέρωση εγγράφως/μέσω email, ομάδες εργασίας→ Brainstroming για την εφαρμογή-εγκυκλοπαιδικότητα, τακτική ανατροφοδότηση, ownership).

-Διάχυση σε επίπεδο Δήμου:

Κοινοποίηση Οδηγού καινοτομίας σε Δήμαρχο-Αιρετούς με Συνοδευτικό έγγραφο, το οποίο θα περιλαμβάνει: Συνοπτική παρουσίαση, Στόχο: Υιοθέτηση Οδηγού Καινοτομίας, Επιχειρηματολογία, Κίνητρα, Παραδείγματα άλλων φορέων (best practices), παρουσίαση αποτελεσμάτων ως προς τη βελτίωση των υπηρεσιών του φορέα (μετρήσιμων).--> Έγγραφο από τη Δημοτική Αρχή προς τις Υπηρεσίες-Κίνητρα προς Υπηρεσίες (χρηματικά και μη χρηματικά βραβεία).

-Παρουσίαση του Οδηγού σε συνδυασμό με παρουσίαση αναπτυξιακών προγραμμάτων-Αναφορά της Καινοτομίας ως προϋπόθεση για την καλύτερη αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων.

-Διοργάνωση εκδηλώσεων στην περιφέρεια με συμμετοχή και πολιτών

-Αξιοποίηση ΚΕΔΕ και εκπροσώπων Δικτύου για την παρουσίαση του Οδηγού σε Δημάρχους

-Υποχρεωτικά 1 αιρετός μέλος του Δικτύου Καινοτομίας στους ΟΤΑ

Σε επίπεδο υπηρεσιακής μονάδας:

-Κατάρτιση action plan σε επίπεδο υπηρεσιακής μονάδας (bottom-up)

Ενθάρρυνση ανθρώπινου δυναμικού για την καινοτομία – Προτεραιοποίηση ενεργειών βάσει εφικτότητας και επιτακτικότητας



Προτεραιοποίηση κινήτρων για να ασχοληθεί το ανθρώπινο δυναμικό με την καινοτομία

Η αξιολόγηση της προτεραιοποίησης των κινήτρων έγινε σε τρία επίπεδα: 1ο επίπεδο (must have), 2ο επίπεδο (should have), 3ο επίπεδο (could have).

1ο επίπεδο, πυρήνας (must have)

Στο 1ο επίπεδο οι συμμετέχοντες κατέταξαν ως ουσιώδη κίνητρα που πρέπει να υπάρχουν οπωσδήποτε στους δημόσιους φορείς, όπως είναι τα εξής: Εμπλουτισμός και αναβάθμιση του ατομικού φακέλου του στελέχους που ασχολείται με την καινοτομία, η ικανοποίηση της συνεισφοράς στο κοινωνικό σύνολο εκ μέρους του ανθρώπινου

δυναμικού, μισθολογικά κίνητρα (bonus) στο προσωπικό που ασχολείται με την καινοτομία, χρηματική αμοιβή (όμοια με την αμοιβή διαχειριστών/συντακτών των φορέων για το ΜΙΤΟΣ), σύνδεση με στοχοθεσία της υπηρεσίας που αναπτύσσει την καινοτομία, θεσμοθέτηση και υποχρεωτική ίδρυση μονάδων καινοτομίας σε όλους τους δημόσιους φορείς, καλλιέργεια της κουλτούρας καινοτομίας μέσα από καταρτίσεις, η απλοποίηση των διαδικασιών καινοτομίας, η δημιουργία και διάχυση οράματος και η έμπρακτη υποστήριξη διοίκησης για την καινοτομία η, διευκόλυνση των διαδικασιών στην εργασία, η αναγνώριση, το όφελος που προκύπτει στην αποφόρτιση της εργασίας από την εφαρμογή καινοτομιών, η χρηματοδότηση ομάδων για συμμετοχή σε δράσεις καινοτομίας και προτάσεων, προσβασιμότητα σε πληροφορίες για την καινοτομία, η αξιοποίηση του δικτύου καινοτομίας, η συμμετοχή σε αμειβόμενη ομάδα εργασίας, η αναγνώριση και η προβολή της δουλειάς τους προς τα έξω μέσω της ικανοποίησης των πολιτών.

2ο επίπεδο (should have)

Στο 2ο επίπεδο οι συμμετέχοντες μέσα από τη διαδικασία του brainstorming κατέγραψαν και προτεραιοποίησαν ως κίνητρα: Προαγωγή, προσωπική ικανοποίηση, εξέλιξη της καριέρας του υπαλλήλου, ορισμός ως εκπροσώπου σε διεθνή fora, ταξίδια στο εξωτερικό π.χ. πρόγραμμα τύπου Erasmus για ενίσχυση της έμπνευσης, οι δυνατότητες εκπαίδευσης στο εσωτερικό και το εξωτερικό, και μη χρηματικές παροχές (π.χ. συμμετοχή σε συνέδρια, βραβεία χρηματικά και ηθικά, βράβευση καλύτερης ιδέας κατόπιν σχετικής πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος, συνθήκες εργασίας π.χ. ποιότητα, μείωση χρόνου εργασίας, η προώθηση της καινοτομίας ως εργαλείο στον σχεδιασμό νέων υπηρεσιών και διαδικασιών, λύση για την επίτευξη των εργασιακών στόχων πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, η επίτευξη ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τον πολίτη με μικρότερη προσπάθεια, η συμμετοχή σε διϋπουργικές ομάδες ανάλογα με δράσεις καινοτομίας και εξωστρέφειας καθώς και η προσφορά στην κοινωνία και στους πολίτες.

3ο επίπεδο (could have)

Στο 3ο επίπεδο καταγράφηκαν ενέργειες για την υποστήριξη και ενεργοποίηση του προσωπικού με:

- α) παρουσίαση βέλτιστων πρακτικών άλλων φορέων που συμβάλλουν στην έμπνευση,
- β) συμμετοχή σε ημερίδες,

- γ) χρήση κεντρικής ηλεκτρονικής εφαρμογής για τη διευκόλυνση της υποβολής προτάσεων και ιδεών,
- δ) διοργάνωση μικρών εσωτερικών εκδηλώσεων για την παρουσίαση καινοτόμων δράσεων από τους ανθρώπους που τις υλοποιούν,
- ε) βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος.

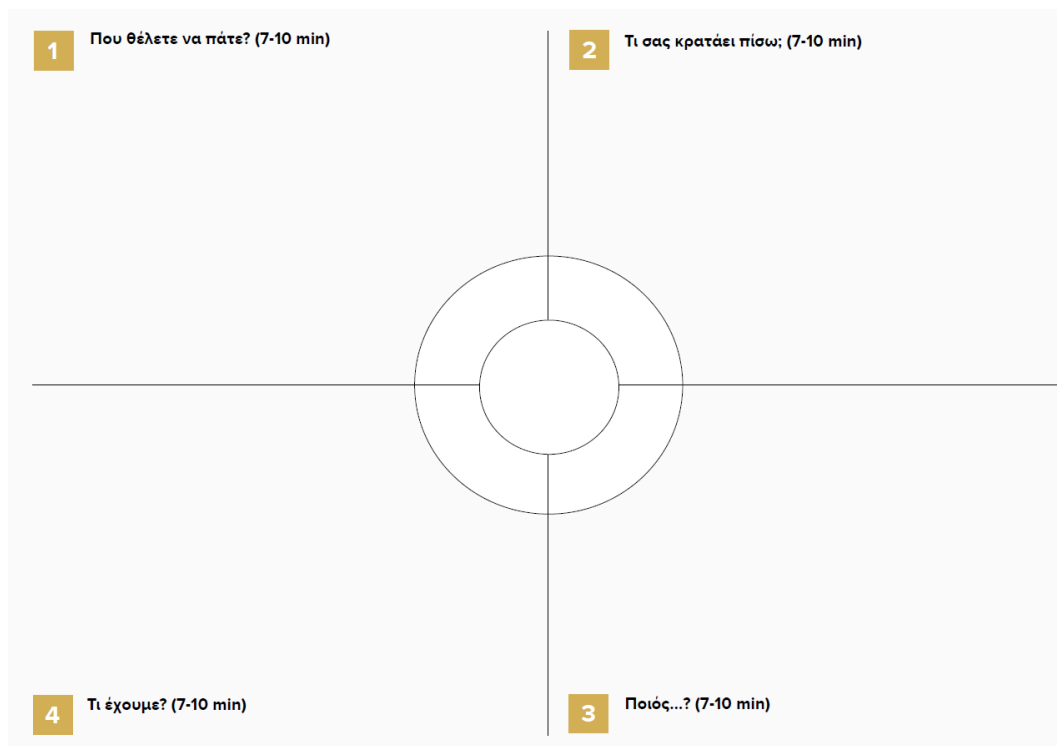
Εμπόδια που αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό για να ασχοληθεί με την καινοτομία (won't have)

Τα εμπόδια της παραγωγής καινοτομίας είναι η γραφειοκρατική λειτουργία του δημόσιου τομέα, η αντίσταση στην αλλαγή και η αδιάφορη ηγεσία που καθιστούν προσκόμματα στην καινοτομία που προϋποθέτει δημιουργικό πνεύμα, όραμα και διάχυση αυτού. Επίσης παρατηρείται και η έλλειψη εκπαίδευσης και τεχνογνωσίας των υπαλλήλων και ανάπτυξης δεξιοτήτων σε θέματα καινοτομίας, καθώς και η έλλειψη κατάλληλων δομών και τεχνολογικού εξοπλισμού. Ακόμα το μη συνεργατικό περιβάλλον, ο περιορισμένος χρόνος λόγω μεγάλου καθημερινού φόρτου, το “busy culture” και οι μειωμένοι άνθρωποι και οικονομικοί πόροι οδηγούν στην ανεπάρκεια πειραματισμού που συνιστά απαραίτητο συστατικό για τη δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας.

Ως πρωταρχικά εμπόδια του ανθρώπινου δυναμικού αναδείχθηκαν μέσα από τη διαδικασία του brainstorming η έλλειψη θεσμικής οργανωμένης μονάδας καινοτομίας στους δημόσιους φορείς και η έλλειψη κινήτρων για την επίτευξη καινοτομίας από το προσωπικό.

Τέλος, η μειωμένη χρηματοδότησης και η αδυναμία συνέχειας σε πολλές πρωτοβουλίες αποθαρρύνουν το προσωπικό να ασχοληθεί με την καινοτομία, δημιουργώντας μια λανθασμένη δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία πως οτιδήποτε καινοτόμο είναι και αντιπαραγωγικό.

Στόχοι, υφιστάμενοι πόροι, φόβοι, υποστήριξη, έμπνευση στο πλαίσιο της καινοτομίας.



Πρότυπο εντοπισμού εστίασης (Focus Finder template)

Στη συγκεκριμένη άσκηση χρησιμοποιήθηκε η προσέγγιση του εντοπισμού εστίασης. Μέσα από αυτή την προσέγγιση επιδιώκεται η επικέντρωση μόνο στα πιο βασικά στοιχεία που έχουν επιλεγεί από τους συμμετέχοντες. Η διαδικασία του εντοπισμού εστίασης διευκολύνει τον ερευνητή να εστιάσει σε συγκεκριμένες προκλήσεις και προτάσεις.

Η άσκηση υλοποιήθηκε σε 2 μέρη

ΜΕΡΟΣ Α -: Καταγραφή όλων των προβληματισμών/προτάσεων/προκλήσεων που αφορούσαν στις 4 βασικές ερωτήσεις του διαγράμματος:

- 1. Που θέλετε να πάτε στην καινοτομία;**
- 2. Τι σας κρατάει πίσω για την καινοτομία;**
- 3. ποιος είναι ο βασικός μας πόρος;**
- 4. Τι έχουμε κάνει για να επιτευχθεί η καινοτομία.....;**

ΜΕΡΟΣ Β- Συζήτηση και επιλογή από την ομάδα των συμμετεχόντων των πιο κρίσιμων σημείων που αναδείχθηκαν με τη μέθοδο του brainstorming στο Μέρος Α–

Σε αυτά τα σημεία οι συμμετέχοντες επικεντρώθηκαν προκειμένου να τα ταξινομήσουν και να τα τοποθετήσουν κέντρο του διαγράμματος Focus Finder.

Μέρος Α

Μετά από ομαδική συνεργασία οι τρεις ομάδες που σχηματίστηκαν ανέπτυξαν τις παρακάτω θέσεις ανά ερώτημα.

1. Που θέλετε να πάτε;

(Πώς θα νιώσετε όταν φτάσετε εκεί; Ποιες είναι οι ελπίδες σας; Ποιες δυνατότητες υπάρχουν για να ξεκλειδώσετε;)

Δημιουργία πλατφόρμας- ομπρέλας που θα ενσωματώσει όλα τα συστήματα του φορέα, η ΔΗΔ (Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης) να αποκτήσει το ρόλο της υπηρεσίας που χαράζει ψηφιακή πολιτική, περισσότερες δομές καινοτομίας ενδο-οργανωσιακά και δια-οργανωσιακά, δημιουργία οράματος: να καταστεί ο φορέας ΥΠΕΣ ο κεντρικός πυλώνας διαμόρφωσης της στρατηγικής-εφαρμογής των καινοτόμων μεθόδων /καινοτομίας στον δημόσιο τομέα (εντός του 2025), απλούστευση και ψηφιοποίηση διαδικασιών και ροών εργασιών, αυτοματοποίηση εξυπηρέτησης πολιτών, διαλειτουργικότητα με φορείς, αλλαγή κουλτούρας για την προαγωγή της καινοτομίας, δημιουργία ομάδας καινοτομίας στον φορέα – θεσμοθέτηση του ρόλου, υλοποίηση καινοτόμων διαδικασιών προς όφελος των πολιτών και εταιρειών (εντοπισμός τάσεων, αναγκών, προβλημάτων), δημιουργία ομοιογενούς διοικητικής κουλτούρας προσανατολισμένης στις ποιοτικές υπηρεσίες, την επικοινωνία και την εξωστρέφεια, περιοδική, συλλογική αξιολόγηση και επικαιροποίηση KPIs, διασύνδεση των δραστηριοτήτων του φορέα (συστήματα, υπηρεσίες, τομείς) (x2), εντοπισμός αναγκών μέσα από τη συνεργασία των στελεχών του φορέα με κύριο αποδέκτη την επίλυση προβλημάτων (εντοπισμός πιθανών λύσεων), βελτιωμένες ικανότητες καινοτομίας, καλύτερη αλληλεπίδραση δρώντων (δράσης) και δομών, ύπαρξη διαλειτουργικών ομάδων έργου αναφορικά με την καινοτομία (επίλυση προβλημάτων), βέλτιστη σχέση/αναλογία σε: πηγές, χρόνο και αποτέλεσμα,) ηλεκτρονικό σύστημα διεπικοινωνίας, μια κοινή δομή υλοποίησης καινοτομίας, καινοτόμες υπηρεσίες με αυξημένο όφελος στους ενδιαφερόμενους, αύξηση αποτελεσματικότητας (“less is more”).

Σχεδιασμός της καινοτομίας με τους παρακάτω στόχους:

Βελτίωση της ποιότητας ζωής και εξυπηρέτησης πολίτη αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών λαμβάνοντας υπόψη τη συμπερίληψη, δημιουργία βιωσιμότητας/ανθεκτικότητας στους φορείς, ταχύτερη-ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων, σχεδιασμός καινοτομίας για την αντιμετώπιση των κοινωνικών προκλήσεων και την παραγωγή οικονομικής ευημερίας, ενίσχυση της δημιουργικότητας και του ταλέντου, ανάπτυξη

εργαλείου ψηφιακού βοηθού για παροχή οδηγιών και διευκρινίσεων στις εσωτερικές διαδικασίες.

2. Τι σας κρατάει πίσω;

(Τι φοβάστε; Τι δεν έχετε; Οι μεγαλύτερες προκλήσεις σας;)

Οι βασικοί λόγοι που εμποδίζουν την επίτευξη καινοτομίας είναι η έλλειψη διάδρασης των πολιτών και των υπαλλήλων ενός δημόσιου φορέα, η μη δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών, γραφειοκρατία, η υποστελέχωση, η μη επαρκής στελέχωση και η έλλειψη κατάλληλης κουλτούρας, ο φόβος των υπαλλήλων για την άγνωστη τεχνολογία και η περισσότερη δουλειά, “Busy culture” από όλους, η έλλειψη πλαισίου για την εφαρμογή νέων λύσεων-αλλαγών, η έλλειψη εφαρμογής κεντρικής στρατηγικής, πολύπλοκο θεσμικό πλαίσιο, έλλειψη κοινής γλώσσας επικοινωνίας, δυνατότητες και ικανότητες, μη κατάλληλη εκπαίδευση και η σύνδεση της καινοτομίας με τα κατάλληλα κίνητρα. Επίσης στην επίτευξη της καινοτομίας καθοριστικό ρόλο έχει η έλλειψη προγραμμάτων κατάλληλης κατάρτισης καθώς και η έλλειψη χώρων ανάπτυξης της δημιουργικότητας.

3. Ποιός.....?

(Ποιος σας εμπνέει; Ποιος σας υποστηρίζει; Ποιος σας εμποδίζει; Ποιος έχει πετύχει στο παρελθόν;)

Σε μεγάλο βαθμό η καινοτομία σε ένα φορέα ενθαρρύνεται από καλές πρακτικές από άλλους φορείς. Επίσης, σημαντικό ρόλο θα μπορούσε να έχει η ύπαρξη ομάδας καινοτομίας, η οποία θα έχει ένα τυπικό χαρακτήρα π.χ. Ορισμός από Πολιτικό Προϊστάμενο (συναλληλία πολιτικής και τεχνοκρατικής διοίκησης).

Ένας ακόμα σημαντικός δρών είναι η Ομάδα Καινοτομίας του ΥΠΕΣ στον υλοποίηση της καινοτομίας.

Το ΕΚΚΔΑ επίσης έχει σημαντικό ρόλο για την υποστήριξη των δημόσιων φορέων και την παροχή κατευθύνσεων πως να επιτύχουν περισσότερη καινοτομίας.

Σημαντικό ρόλο έχουν επίσης οι Μονάδες/Τμήματα Καινοτομίας όπου έχουν δημιουργηθεί καθώς και ύπαρξη γέφυρας μεταξύ στελεχών της δημόσιας διοίκησης με στελέχη από την ακαδημαϊκή κοινότητα καθώς και την κοινότητα της καινοτόμου επιχειρηματικότητας.

4. Τι έχουμε.....?

(Ποιοι είναι οι μοναδικοί σας πόροι; Τι γνωρίζετε; Ποια είναι τα δυνατά σας σημεία; Τι εκτιμάτε;)

Τα δυνατά σημεία που διαθέτει ένας φορέας είναι η ύπαρξη δημιουργικών ομάδων, οι συνέργειες με αρμόδιους φορείς που έχουν διακριθεί για την καινοτομία τους τα δίκτυα επικοινωνίας.

Μέρος Β

Ακολουθούν οι απαντήσεις που επιλέχθηκαν από το κοινό **ως οι πιο ουσιαστικές και με μεγαλύτερη σημασία** σε κάθε ερώτημα:

1. Που θέλετε να πάτε;

- Δημιουργία ομοιογενούς διοικητικής κουλτούρας προσανατολισμένης στις ποιοτικές υπηρεσίες, την επικοινωνία και την εξωστρέφεια. Αλλαγή κουλτούρας στην υπηρεσία, ώστε να προάγεται η καινοτομία.
- Δημιουργία ομάδας καινοτομίας στον φορέα – θεσμοθέτηση του ρόλου.
- Απλούστευση/ψηφιοποίηση διαδικασιών.

2. Τι σας κρατάει πίσω;

- Έλλειψη υποστήριξης από την ηγεσία.
- Γραφειοκρατία.
- Έλλειψη δέσμευσης και αντίσταση στη δημιουργικότητα/αλλαγή.

3. Ποιός.....;

- Οι ομάδες ατόμων με σαφείς ρόλους για το κάθε μέλος.
- Ηγέτης, Οραματιστής, αυτός που το πιστεύει και μπορεί να εμπνεύσει.
- Άτομα με φιλοδοξία, δημιουργικότητα και αίσθημα βελτίωσης της ζωής (των πολιτών και των εργαζομένων).

4. Τι έχουμε.....;

- Βούληση/διάθεση για αλλαγή, πρόοδο και καινοτομία σε ατομικό επίπεδο και ομαδικό επίπεδο.
- Τεχνογνωσία, εμπειρία, Ικανό προσωπικό, Άξια στελέχη.

B.2 Προτάσεις για τη δημιουργία του προσχεδίου του Οδηγού Καινοτομίας

Στο τελευταίο μέρος της δεύτερης ημέρας του το Εργαστήριο Καινοτομίας εστίασε στη συνεργασία των συμμετεχόντων στον συν-σχεδιασμό του Οδηγού Καινοτομίας. Οι συμμετέχοντες έλαβαν μέρος σε άσκηση και απάντησαν σε ερωτήματα με την χρήση του συνεργατικού εργαλείου Slido. Από την πρακτική άσκηση προέκυψαν τα παρακάτω πολύτιμα στοιχεία για κάθε βήμα του Οδηγού Καινοτομίας:

Ποιο εργαλείο προτείνετε για το Βήμα 1: Αναγνώριση πρόκλησης, προβλήματος ή ευκαιρίας;

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (16 απαντήσεις) επέλεξαν το εργαλείο της Swot Analysis διότι είναι το πιο απλό, εύχρηστο και πλήρες. Επίσης προτάθηκε και ο συνδυασμός Swot Analysis και Pestel (1 απάντηση), Swot Analysis και VUCA (3 απαντήσεις), το εργαλείο Pareto (1 απάντηση), το Strategy Gap Analysis ή caf, η αυτο-αξιολόγηση δομών του οργανισμού (1η φάση ΚΠΑ), καθώς και η Μελέτη αποτελεσμάτων προηγούμενων αξιολογήσεων (1 απάντηση).

Συμπερασματικά θεωρήθηκε υποχρεωτική η Swot Analysis, καθώς είναι απαραίτητη η χαρτογράφηση των εσωτερικών δομών και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο φορέας, ήτοι α) ο εντοπισμός των δυνατών και αδύναμων σημείων, καθώς και β) οι προκλήσεις και απειλές που μπορεί να δεχθεί ο φορέας και οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον. Οι συμμετέχοντες πρότειναν η επιλογή των μεθοδολογικών εργαλείων είναι θεμιτό να επαφίεται στη διακριτική ευχέρεια του φορέα και πάντα να καθορίζεται συναρτήσει των αναγκών του. Επακόλουθα, ο Οδηγός προτείνεται να έχει ανά βήμα προτεινόμενα εργαλεία από τα οποία ο εκάστοτε δημόσιος φορέας να επιλέγει όποιο είναι καταλληλότερο για τις ανάγκες του.

Ποιο εργαλείο προτείνετε για το Βήμα 2: Εξερεύνηση λύσεων, Συλλογή ιδεών και προτάσεων επίλυσης;

Κατόπιν ψηφοφορίας 8 συμμετέχοντες ψήφισαν από τα εργαλεία που προτάθηκαν ως καταλληλότερο για το 2ο Βήμα το Brainstorming, 2 συμμετέχοντες το Benchmarking, 4 συμμετέχοντες τις καλές πρακτικές και 9 συμμετέχοντες το Journey mapping QFD σε συνδυασμό με AHP, καθώς οι πολίτες ως λήπτες των υπηρεσιών ενός φορέα μπορούν να δώσουν χρήσιμες προτάσεις βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μέσω online ερωτηματολογίων (π.χ jotform) ή με brainstorming σε ομάδες. Πρέπει να αναφέρεται στην Υπουργική Απόφαση ότι αυτά τα εργαλεία μεν προτείνονται, αλλά δεν είναι υποχρεωτικά εξαντλητική η λίστα, επομένως να μπορεί η κάθε Υπηρεσία να επιλέξει εργαλείο ακόμη και αν δεν αναφέρεται στην Υ.Α,

διότι αν εξειδικευθεί τελείως ο τρόπος, υπάρχει κίνδυνος να μην είναι καινοτόμο το αποτέλεσμα ή να μην έχει εφαρμογή στη συγκεκριμένη περίπτωση. Αυτός είναι κίνδυνος που αναφέρεται και στην περιγραφή των προπαρασκευαστικών βημάτων χρηματοδοτικών προγραμμάτων από Ευρωπαϊκούς πόρους για την περίοδο 2028-2034 (horizon europe-digital europe) και πρέπει να ληφθεί υπόψη.

Επίσης, 4 συμμετέχοντες επέλεξαν από τα προτεινόμενα εργαλεία τα Design Sprints και 3 τα Hackathons. Τέλος έχει αξία η επίσκεψη και η συζήτηση με άλλους φορείς της Ελλάδας ή του εξωτερικού, η συμμετοχή των πολιτών πρέπει να μπορεί να προηγηθεί της φάσης αξιολόγησης με προσοχή, ώστε να προστατεύεται η διαδικασία από το lobbying.

Ποιο εργαλείο προτείνετε για το Βήμα 3: Αξιολόγηση Ψηφιακής Ωριμότητας του φορέα;

Για το Βήμα 3 προτάθηκε από 13 συμμετέχοντες το Digital Maturity Assessment Tool. Επιπρόσθετα, 3 συμμετέχοντες πρότειναν το Technology Readiness Level ως εργαλείο για το Βήμα 3.

Εκτός από τα ερωτήματα που περιλαμβάνονται στα βήματα καλό θα είναι να δίνονται και διευκρινίσεις σχετικά με το ποια Διεύθυνση εντός του Φορέα είναι υπεύθυνη να συμπληρώνει αυτό το εργαλείο και αν θα περιλαμβάνεται μόνο η Κεντρική Υπηρεσία των Υπουργείων ή και οι Περιφερειακές Υπηρεσίες ή οι εποπτευόμενοι Φορείς. Όταν υπάρχει μεγάλη γεωγραφική διασπορά εντός του ίδιου Φορέα διαφέρει η ψηφιακή ωριμότητα εντός του ίδιου Φορέα. Η ψηφιακή ωριμότητα όμως θα πρέπει να επανεξετάζεται κατά περιόδους ως προς τις συνεχείς δράσεις του φορέα, ενώ σε περίπτωση απραξίας και εξέλιξης των τεχνολογιών να κατεβαίνει επίπεδο. Ενδιαφέρον έχει όταν λειτουργεί συγκριτικά όπως στους δήμους.

Τονίστηκε ότι το σημαντικότερο είναι να μπορεί ο φορέας να προβεί στην αγορά και συντήρηση ΤΠΕ - δικτύων - διαλειτουργικότητας στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου σχεδιασμού πολιτικής δράσεων που να παράσχουν χρήσιμες υπηρεσίες / προμήθειες όχι μόνο στο παρόν, αλλά και στο μέλλον και το προσωπικό να είναι δεκτικό στις νέες τεχνολογίες και στην χρήση τους από αυτό.

Ποιο εργαλείο προτείνετε για το Βήμα 4: Επιλογή καλύτερης λύσης;

Οι συμμετέχοντες ψήφισαν από τα προτεινόμενα τα εξής εργαλεία: Αρχές Ψηφιακής Βίβλου (2), συνεντεύξεις χρηστών (2), Future Wheel Foresight(2), Ahp ή pugh matrix (1).

Οι συμμετέχοντες θεώρησαν ότι τα 5 προτεινόμενα κριτήρια αποτελούν μία δέσμη κριτηρίων που καλύπτει την επιλογή βέλτιστης λύσης για το 4ο Βήμα. Συγκεκριμένα βιωσιμότητα (6), βαθμός επαναχρησιμοποίησης (3), συνδυασμός οφέλους (πολίτη & δημόσια διοίκηση) ως ενιαίο κριτήριο (11), Total cost of ownership (6).

Επιπρόσθετα, προτάθηκαν τα εξής κριτήρια: διασφάλιση της διαφάνειας ως βασικό κριτήριο (π.χ. στην επεξεργασία αιτημάτων των πολιτών), βελτίωση της εμπειρίας του πολίτη, αύξηση της μέτρησης της αποτελεσματικότητας του φορέα και κατ' επέκταση της δημόσιας διοίκησης, εύκολη εφαρμογή και αποδοχή του τελικού αποτελέσματος από τους πολίτες και τους δημόσιους υπαλλήλους, χρόνος και κόστος υλοποίησης, βαθμός ρίσκου/επικινδυνότητας, πολυκριτηριακή ανάλυση (π.χ. AHP method), διαλειτουργικότητες (2).

Ποιο εργαλείο προτείνετε για το Βήμα 5: Μετατροπή σε αρχικό πρωτότυπο;

Από τα προτεινόμενα εργαλεία του προχεδίου του Οδηγού Καινοτομίας 13 συμμετέχοντες ψήφισαν το εργαλείο Bizagi, 7 το Role playing, 3 την Προσομοίωση, 2 το Paper Prototyping, Interactive prototyping, Test before invest, 1 το MVP. Ακόμα οι συμμετέχοντες πρότειναν το proof of concept, το οποίο είναι πολύ χρήσιμο εργαλείο, ωστόσο δεν είναι πάντα εφικτή η χρήση του, καθώς είναι κοστοβόρο και χρονοβόρο. Η αποτύπωση των υφιστάμενων διαδικασιών και της μελλοντικής επιθυμητής εικόνας είναι πιο εφικτή και αρκετά αποτελεσματική, επακόλουθα τα εργαλεία Bizagi και Design Thinking είναι πολύ σημαντικά. Επίσης, προτάθηκαν από 2 συμμετέχοντες το Invision και το figma.

Από ορισμένους συμμετέχοντες συνολικά το Βήμα 5 “Μετατροπή σε αρχικό πρωτότυπο” φάνηκε δύσκολο, αφού θεωρούν ότι απαιτείται εξωτερική βοήθεια για την υλοποίηση του, διότι ο Φορέας δεν μπορεί να δικαιολογήσει κόστη τεχνικής βοήθειας από εξωτερικό συνεργάτη για την υποβολή πρότασης χρηματοδότησης στο Δίκτυο Καινοτομίας.

Ποιο εργαλείο προτείνετε για το Βήμα 6: Συμπλήρωση πρότασης καινοτομίας;

Κατόπιν ψηφοφορίας, 8 συμμετέχοντες επέλεξαν ως προτιμότερο εργαλείο το Business Model Canvas με στοιχεία συχνότητας χρήσης απαραίτητη για τον ορισμό μοναδιαίου κόστους και ποιοτικής αποτίμησης του "Business". Τονίστηκε ότι χρειάζονται επεξηγήσεις στους χρησιμοποιούμενους όρους (π.χ. ποιοι θεωρούνται βασικοί συνεργάτες, είναι εντός του φορέα ή περιλαμβάνονται και από άλλους φορείς, τι εννοείτε με τη ερώτηση περί συνεργατών; Έχω βγάλει ήδη πρόσκληση και έχω πάρει προσφορές/ έχω κάνει ανάθεση πριν καν μάθω ότι το έργο θα προχωρήσει; Θα πρέπει να είναι σαφές ποιοι εμπλέκονται και ποιοι είναι οι stakeholders;).

Επίσης 4 συμμετέχοντες ψήφισαν το προτεινόμενο Gantt Chart (με παροχή διευκρινίσεων, βοήθειας, εναλλακτικών απαντήσεων), καθώς τα στάδια και το χρονοδιάγραμμα του έργου είναι πολύ σημαντικά και πρέπει να αποτυπωθούν στην υποβολή της πρότασης.

Συμπερασματικά, και τα δυο εργαλεία (Business Model Canvas και Gantt Chart) μαζί αποτελούν πλήρη προσέγγιση για το βήμα 6.

B3. Προτάσεις για το θεσμικό πλαίσιο.

Στο συγκεκριμένο μέρος οι συμμετέχοντες μετέφεραν τη γνώση τους για την υφιστάμενη κατάσταση της καινοτομίας στους δημόσιους φορείς και στη συνέχεια συνεισέφεραν σε πληροφορίες αναφορικά με τη βελτίωση του θεσμικού πλαισίου.

Στην ερώτηση αν διαθέτει ο φορέας σας Μονάδα Καινοτομίας ή άλλη μονάδα με αρμοδιότητες για την έρευνα και την καινοτομία, το 68% των ερωτηθέντων αποκρίθηκαν θετικά, ενώ το 32% αρνητικά, καταδεικνύοντας ότι αρκετές δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να θεσμοθετήσουν και να δομήσουν μια τέτοιου είδους αντίστοιχη μονάδα.

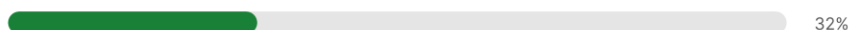
 Διαθέτει ο φορέας Μονάδα Καινοτομίας ή άλλη μονάδα με αρμοδιότητες για την έρευνα και την καινοτομία;

Multiple Choice Poll  22 votes  22 participants

Ναι - 15 votes



Όχι - 7 votes



slido

Έπειτα, στην ερώτηση αν χρειάζεται να δημιουργηθεί κάποιο θεσμικό πλαίσιο για τα Στελέχη με αρμοδιότητα την καινοτομία π.χ. Innovation Manager η συντριπτική πλειοψηφία του 83% των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά, τονίζοντας ότι η θεσμοθέτηση του ρόλου ενός Innovation Manager σε κάθε φορέα είναι ακρογωνιαίος λίθος για τη συνέχεια της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα.

 Χρειάζεται να δημιουργηθεί κάποιο θεσμικό πλαίσιο για Στελέχη με αρμοδιότητα την Καινοτομία π.χ. Innovation Manager;

Multiple Choice Poll  23 votes  23 participants

Ναι - 19 votes



Όχι - 4 votes



slido

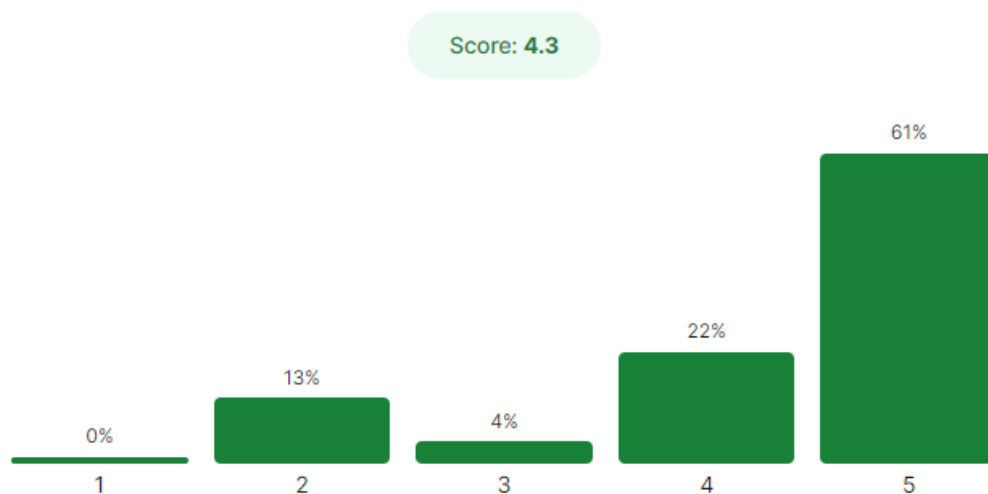
B4. Αξιολόγηση Εργαστηρίου

Οι συμμετέχοντες στο Εργαστήριο Καινοτομίας κατά τη δεύτερη ημέρα με την χρήση του συνεργατικού εργαλείου Slido αξιολόγησαν το 2ο Εργαστήριο Καινοτομίας και έκαναν προτάσεις για το περιεχόμενο των επόμενων Εργαστηρίων Καινοτομίας.

Ερώτηση 1: Αξιολογήστε το Εργαστήριο Καινοτομίας

Το 83% των συμμετεχόντων αξιολόγησαν πολύ θετικά το Εργαστήριο Καινοτομίας βαθμολογώντας το με βαθμό 4 και 5 στην κλίμακα 1 έως 5 όπου το 5 είναι η υψηλότερη βαθμολογία.

Rating Poll ☒ 23 votes  23 participants



Ερώτηση 2: Τι θεματική θα θέλατε να δείτε σε ένα επόμενο Εργαστήριο Καινοτομίας

Σε ότι αφορά τον προγραμματισμό των επόμενων Εργαστηρίων Καινοτομίας οι συμμετέχοντες πρότειναν πεδία στα οποία υπάρχει σχετικό ενδιαφέρον για τα Εργαστήρια.

Οι πιο σημαντικές προτάσεις είναι:

- Αξιολόγηση καινοτομίας
- Τρόπους προσέλκυσης του ανθρώπινου δυναμικού για συμμετοχή
- Εκπαίδευση των υπαλλήλων ώστε να είναι σε θέση να εκπαιδεύσουν οι ίδιοι το ανθρώπινο δυναμικό των φορέων τους για τα θέματα της καινοτομίας
- Δράσεις ενίσχυσης του networking των εκπροσώπων φορέων με σκοπό να διευκολυνθεί η επικοινωνία μεταξύ μας
- Μεθοδολογία αναγνώρισης καλών πρακτικών και Συγκριτικής Μάθησης
- **Επιστημονική μεθοδολογία για προτεραιοποίηση λύσεων**
- Ανάπτυξη δομών και συστημάτων για τη διευκόλυνση της δημιουργίας και διαχείρισης καινοτομίας

- Διαχείριση γνώσης προς διευκόλυνση της δημιουργίας και διαχείρισης καινοτομίας
- Εγκαθίδρυση ενός ανθεκτικού συστήματος δημιουργίας και διαχείρισης καινοτομίας
- Διεθνείς συνεργασίες- Δικτύωση
- Νομικό πλαίσιο που πρέπει να τηρείται στις καινοτομίες
- **Mentoring καινοτομίας**
- Επιτυχημένα παραδείγματα Καινοτομίας (με παρουσίαση όσων τα οργάνωσαν), Εκπαίδευση στην Καινοτομία, περισσότερη πρακτική άσκηση και λιγότερη θεωρία
- Μητρώο καινοτόμων φορέων και καταγραφή καινοτομιών
- Παρουσίαση εφαρμοσμένης καινοτομίας και τρόπος υλοποίησης – ολοκλήρωσης
- Περισσότερη πρακτική εκπαίδευση
- Δικτυώσεις - Συνέργειες
- Συνεργασίες & δικτύωση για την καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση
- Κυβερνοασφάλεια- GDPR
- Εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού
- Τρόπος γνωστοποίησης και διάχυσης κουλτούρας καινοτομίας σε έναν οργανισμό
- Εξειδικευμένο πρόγραμμα κατάρτισης σε καινοτομίες
- Μηχανισμός παρακολούθησης-Δείκτες απόδοσης
- Μελέτη περίπτωσης, με όλα τα απαιτούμενα βήματα βάσει του Οδηγού καινοτομίας
- Εκπαίδευση σε εργαλεία για τη δημιουργία μίας καινοτομίας, Μελέτες περίπτωσης
- Προωθώντας την καινοτομία που προκύπτει από συνεργασία φορέων.

B.5 Προτάσεις για περιεχόμενο επιμορφωτικού προγράμματος στο ΕΚΔΔΑ:

Στο πλαίσιο των εργασιών του εργαστηρίου αναπτύχθηκαν εκτενείς προτάσεις για τη διαμόρφωση ενός πλαισίου δράσεων επιμορφωτικού χαρακτήρα. Αναφέρονται επιγραμματικά Θεματικοί άξονες που θα εμπεριέχονται στα προτεινόμενα Προγράμματα του ΙΝΕΠ:

Στο πλαίσιο του ΙΝΕΠ έχουν προκύψει οι παρακάτω απαιτούμενες εκπαιδευτικές ανάγκες:

- Εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων με και χωρίς θέση ευθύνης για ανάπτυξη δεξιοτήτων καινοτομίας

- Διαμόρφωση και σχεδιασμός πολιτικών καινοτομίας bottom-up στην Τοπική και Κεντρική Αυτοδιοίκηση
- Χρήση εργαλείων για τη δημιουργία προτάσεων καινοτομίας
- Δημιουργία πρωτοτύπου-Prototyping
- Digital Maturity Assessment
- Test before Invest
- Η συνεισφορά των Ευρωπαϊκών Κόμβων Καινοτομίας στο οικοσύστημα καινοτομίας του δημόσιου τομέα
- Σκέψεις για δημιουργία νέου θεσμικού πλαισίου και οργανογράμματος για την καινοτομία- Ο ρόλος του Innovation Manager
- Ανεύρεση πόρων για υλοποίηση καινοτόμων έργων στο δημόσιο τομέα- Χρηματοδοτικά εργαλεία.

Παράρτημα: Πρόγραμμα Εργασιών Εργαστηρίου Καινοτομίας

Ατζέντα Εργαστήρι Καινοτομίας

«Διαμόρφωση οδηγιών για την ενσωμάτωση του Οδηγού Καινοτομίας στον τρόπο εργασίας των προϊσταμένων με σκοπό την αύξηση της παραγωγής καινοτομίας και τον σχεδιασμό προτάσεων καινοτομίας του Ε.Σ.Δ.Κ. στο πλαίσιο εφαρμογής του ν. 5027/2023».

Τόπος: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)

Συντονισμός Εργαστηρίου: Χρήστος Κοκκάλας, Προϊστάμενος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών.

Rapporteur Εργαστηρίου Καινοτομίας: Κουρτέσης Αλέξανδρος

1^η Ημέρα-11 Ιουλίου 2024

08.30 – 09.00

Προσέλευση- Εγγραφές

09.00 – 09.15

Στοιχείο 1.

Καλωσόρισμα– Έναρξη εργασιών

Χρήστος Κοκκάλας, Συντονιστής Εργαστηρίου, Προϊστάμενος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών.

Παρουσίαση του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του Εργαστηρίου Καινοτομίας σύμφωνα με την υπ' αριθμ. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.6/21/20199 Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ Β'/7051/14-12-2023).

Περιγραφή σκοπού και στόχων του Εργαστηρίου Καινοτομίας.

Παρουσίαση προγράμματος εργασιών-Βασικές θεματικές.

Παρουσίαση ρόλου των συμμετεχόντων.

09.15 – 09.45

Στοιχείο 2.

Οδηγός Καινοτομίας του ν. 5027/2023.

Χρυσή Χατζηβασιλείου, Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών.

Οι προβλέψεις του ν. 5027/2023.

Ο σκοπός της εργαλειοθήκης του Οδηγού Καινοτομίας.

Η διαδικασία σχεδιασμού μιας πρότασης καινοτομίας.

Τα βήματα και τα βασικά εργαλεία: Από την πρόκληση στη λύση.

09.45 – 10.15

Στοιχείο 3.

Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού. Δεξιότητες και ρόλοι. – Ομάδα Καινοτομίας.

Ειρήνη Κούγια, Σύμβουλος για δεξιότητες καινοτομίας, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης.

Πως μπορεί να ενθαρρυνθεί το προσωπικό για να συμμετέχει στην αναζήτηση ιδεών και προτάσεων καινοτομίας.

Ποιες δεξιότητες χρειάζεται το ανθρώπινο δυναμικό.

Πως δημιουργείται ένα ευνοϊκό για τη δημιουργικότητα περιβάλλον.

Σχεδιάζοντας μια Ομάδα Καινοτομίας.

Ποιοι ρόλοι μπορεί να δημιουργηθούν σε μια ομάδα για την ανάπτυξη μιας πρότασης καινοτομίας.

10.15 – 10.45

Στοιχείο 4.

Η ανίχνευση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ένας δημόσιος φορέας: Οι ευκαιρίες για καινοτομία.

Δρ Αθανάσιος Γκέγκας, Σύμβουλος Οργανισμών και Επιχειρήσεων.

Πως γίνεται η χαρτογράφηση των ευκαιριών καινοτομίας.

Αξιολόγηση κινδύνων που πρέπει να λαμβάνει υπόψη ο φορέας.

Επιλογή και προτεραιοποίηση των αναγκών και των πεδίων για καινοτομία.

10.45 – 11.30

Στοιχείο 5.

Σχεδιασμός μιας πρότασης καινοτομίας.

Φίλιππος Ζακόπουλος, Managing Partner Foundation.

Παρουσίαση της προσέγγισης του design thinking.

Προτεινόμενα εργαλεία για τον σχεδιασμό μιας πρότασης καινοτομίας.

Ποια είναι τα βασικά πεδία που πρέπει να περιλαμβάνει ένα σχέδιο πρότασης καινοτομίας.

Ποια εργαλεία χρησιμοποιούνται για την τεκμηρίωση των πεδίων.

11.30 – 12.00 Διάλειμμα

12.00 – 12.45

Στοιχείο 6.

Ο πειραματισμός πριν τον σχεδιασμό ενός πρωτοτύπου.

Γεωργία Κοκόση, Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών.

Τι είναι ο πειραματισμός.

Μέθοδοι πειραματισμού.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε μεθόδου.

Τα κριτήρια επιλογής της κατάλληλης μεθόδου.

12:45 – 13:15

Στοιχείο 7.

Αξιολόγηση ικανότητας καινοτομίας ενός φορέα.

Γιάννης Κωστής Γιανναράκης, Συνεργάτης της Διεύθυνσης Ψηφιακού Μετασχηματισμού & Ψηφιακών Ικανοτήτων στο Ε.Δ.Υ.Τ.Ε./Ε.Ψ.Κ. GRdigiGOV-innoHUB

Αξιολόγηση ψηφιακής ωριμότητας- κλίμακα.
Παρουσίαση εργαλείου.

13:15 – 14:00

Στοιχείο 8.

Δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας. Συλλογή και ανάδειξη ιδεών.

Περικλής Τερλιξίδης, Εκτελεστικός Διευθυντής του Attica Hub for the Economy of Data and Devices (AHEDD) του ΕΚΕΦΕ Δημόκριτος.

- Μέθοδοι και εργαλεία ανάδειξης ιδεών.
- Τι είναι ένα design sprint. Πως εφαρμόζεται. Βήματα και εργαλεία.
- Πως χρησιμοποιούνται οι προτάσεις που προκύπτουν από μια διαδικασία ανάδειξης ιδεών για να δημιουργηθεί μια πρόταση καινοτομίας.

14.00 – 14.30 Διάλειμμα

14:30 – 15:15

Στοιχείο 9.

Δοκιμή πριν τον σχεδιασμό μιας πρότασης καινοτομίας.

Σπύρος Καπετανάκης, Επικεφαλής του Τμήματος Συμμετοχικότητα και Ανοικτών Δράσεων της Διεύθυνσης Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

Παρουσίαση των εναλλακτικών μορφών δοκιμής πριν τον σχεδιασμό μιας πρότασης καινοτομίας:

Paper Prototyping/ Interactive Prototyping

Role-playing and simulation

Proof of Concept

MVP

15:15 – 15:45

Στοιχείο 10.

Ανασκόπηση εργασιών πρώτης ημέρας- Διαμόρφωση προγράμματος εργασιών της δεύτερης ημέρας.

Χρήστος Κοκκάλας, Συντονιστής Εργαστηρίου, Προϊστάμενος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών.

15:45 – 16:00 Networking

2^η Ημέρα- 12 Ιουλίου 2024

08.30 – 09.00

Προσέλευση- Εγγραφές

09.00 – 10.00

Στοιχείο 1.

Παρουσίαση κρίσιμων ερωτημάτων και εργασιών 2^{ης} ημέρας.

Χρήστος Κοκκάλας, Συντονιστής Εργαστηρίου, Προϊστάμενος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών.

Παρουσίαση οργάνωσης και δομής της δεύτερης ημέρας του Workshop.
Παρουσίαση αναμενόμενων παραδοτέων.
Τρόπος εργασίας των συμμετεχόντων κατά την δεύτερη ημέρα.
Συζήτηση – ερωτήσεις.

10.00 – 16.00

Στοιχείο 2.

Εργασία σε ομάδες

Χρήστος Κοκκάλας, Συντονιστής Εργαστηρίου, Προϊστάμενος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών.

Facilitators: Ειρήνη Κούγια, Γεωργία Κοκόση, Χρυσή Χατζηβασιλείου.

10.00 – 12.00

Α' Μέρος:

Τι πρέπει να περιλαμβάνει ένα εγχειρίδιο διάδοσης του Οδηγού Καινοτομίας:
Δημιουργώντας τον Κορμό.

12.00 – 13.00

Β' Μέρος:

Δράσεις διάδοσης οδηγού: Σε εθνικό επίπεδο και εντός του φορέα.

13.00 – 14.00

Γ' Μέρος:

Δημιουργώντας ένα εθνικό dashboard για την Καινοτομία, Δείκτες Καινοτομίας:
Κεντρικό επίπεδο, επίπεδο φορέα και αξιολόγηση Προϊσταμένων.

14:00 – 15:00

Δ' Μέρος:

Ενθάρρυνση στον σχεδιασμό και στην υποβολή προτάσεων καινοτομίας.

15:00 – 15:45

Ε' Μέρος:

Ανασκόπηση και Επόμενα Βήματα.

Χρήστος Κοκκάλας, Συντονιστής Εργαστηρίου, Προϊστάμενος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών.

Ανασκόπηση του 2ημέρου.

Παρουσίαση των επόμενων βημάτων για την αξιοποίηση των παραδοτέων του Εργαστηρίου Καινοτομίας.

Σχεδιασμός δράσης για τη διάδοση των Μαραθωνίων Καινοτομίας στο πλαίσιο της εφαρμογής του ν. 5027/2023.

15:45 – 16:00

Κλείσιμο Εργαστηρίου-Networking