

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

**Εργαστήριο Καινοτομίας**

**«Διαμόρφωση κατευθύνσεων για τη διαδικασία και τα εργαλεία που μπορούν να αξιοποιηθούν για την αξιολόγηση και τη βελτίωση διαδικασιών και δημόσιων υπηρεσιών με την εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων και εργαλείων».**

**Ομάδα Εμπειρογνομόνων Εισηγητών:**

Αθανασοπούλου Σοφία  
Κεσσοπούλου Ευτυχία  
Κοκκάλας Χρήστος  
Κούγια Ειρήνη  
Ξανθοπούλου Στέλλα  
Πανόπουλος Δημήτρης  
Χατζηβασιλείου Χρυσή

**Συντονιστής έργου:**

Κοκκάλας Χρήστος

**Rapporteur:**

Κουρτέσης Αλέξανδρος

**Αθήνα, 2024**

## Περιεχόμενα

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Οργάνωση, σκοπός και στόχοι του Εργαστηρίου Καινοτομίας .....                                                                                                                                                                                                                                                          | 6  |
| Ρόλοι στο Εργαστήριο Καινοτομίας .....                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 7  |
| 1. «Χρηστο-κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες: Αρχές, εμπειρία χρηστών, καινοτόμες μεθοδολογίες και εργαλεία συν-σχεδιασμού δημόσιων υπηρεσιών και καινοτόμων εφαρμογών».....                                                                                                                                                | 10 |
| 1.1 Χρηστο-κεντρικός σχεδιασμός μιας δημόσιας υπηρεσίας: Τι είναι, τα είδη και πως εφαρμόζεται στην εργασία. ....                                                                                                                                                                                                      | 10 |
| Άσκηση 1.1: Ποια είναι η υπάρχουσα διοικητική κουλτούρα στον σχεδιασμό και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Αναζήτηση καλών πρακτικών χρηστο-κεντρικού σχεδιασμού. Ενέργειες προώθησης του χρηστο-κεντρικού σχεδιασμού ως μια αξία στον δημόσιο τομέα.....                                                               | 13 |
| Διαδραστικό Εργαστήριο 1.1.: «Προκλήσεις διάχυσης της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης σε ένα δημόσιο φορέα, εργαλεία και μέσα για την εφαρμογή της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης και ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού για την υιοθέτηση των μεθόδων και εργαλείων της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης στον δημόσιο τομέα»..... | 16 |
| 1.2 Agile Management, καινοτόμες και βασισμένες σε δεδομένα προσεγγίσεις κατά τον σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. ....                                                                                                                                                                   | 18 |
| Άσκηση 1.2: Σε ποιες περιπτώσεις εφαρμόζεται το agile management στον δημόσιο τομέα; Προτάσεις για τα εργαλεία και τον τρόπο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί agile management. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην εργασία του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης;.....                                                        | 22 |
| Διαδραστικό Εργαστήριο 1.2.: «Προκλήσεις διάχυσης της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης σε ένα δημόσιο φορέα, εργαλεία και μέσα για την εφαρμογή της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης και ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού για την υιοθέτηση των μεθόδων και εργαλείων της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης στον δημόσιο τομέα»..... | 25 |
| 1.3 Συμμετοχή χρηστών στον σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών .....                                                                                                                                                                                                                                                          | 26 |
| Άσκηση 1.3: Εμπόδια και τρόποι ενδυνάμωσης της συμμετοχής των χρηστών στον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών και την ανάπτυξη καινοτόμων εφαρμογών. Προτάσεις εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από έναν δημόσιο υπάλληλο. ....                                                                                  | 30 |
| Διαδραστικό Εργαστήριο 1.3.: «Προκλήσεις διάχυσης της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης σε ένα δημόσιο φορέα, εργαλεία και μέσα για την εφαρμογή της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης και ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού για την υιοθέτηση των μεθόδων και εργαλείων της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης στον δημόσιο τομέα»..... | 30 |
| 1.3.1. 1ο ζήτημα: Προκλήσεις συμμετοχής των χρηστών στον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών .....                                                                                                                                                                                                                        | 30 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.3.2. 2ο ζήτημα: Τρόποι ενδυνάμωσης της συμμετοχής των χρηστών στον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών.....                                                                                                                                                                                                                                                | 32 |
| 1.3.3. 3ο ζήτημα: Εργαλεία για την εφαρμογή της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης και τον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών.....                                                                                                                                                                                                                                | 34 |
| 1.3.4 Πρόταση για πλατφόρμα συν-σχεδιασμού Most Valuable Product (MVP) .....                                                                                                                                                                                                                                                                              | 36 |
| 2. Καινοτόμες προσεγγίσεις: Μέτρηση Εμπειρίας Χρηστών, Αξιολόγηση και Βελτίωση Υπηρεσιών και Πρωτοτύπων.....                                                                                                                                                                                                                                              | 38 |
| 2.1 Αξιολόγηση δημόσιων υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες των χρηστών:.....                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 38 |
| Άσκηση 2.1: Ανίχνευση των κρίσιμότερων τύπων εμποδίων και τριβών που παρατηρούνται κατά τη συνδιαλλαγή των πολιτών με τις δημόσιες υπηρεσίες. Προτάσεις για τον τρόπο διαχείρισης των τριβών και εμποδίων.....                                                                                                                                            | 41 |
| Διαδραστικό Εργαστήριο 2.1.: «Η χρήση καινοτόμων εργαλείων στη βελτίωση μιας δημόσιας υπηρεσίας και στην τελική επιλογή του πρωτοτύπου: Εφαρμογή scrum sprint για τη βελτίωση μιας πρότασης». ....                                                                                                                                                        | 41 |
| 2.2 Εφαρμογή της σχεδιαστικής σκέψης στην αξιολόγηση δημόσιων υπηρεσιών: .....                                                                                                                                                                                                                                                                            | 43 |
| Άσκηση 2.2: Ιεράρχηση και επιλογή των κατάλληλων εργαλείων αξιολόγησης μιας δημόσιας υπηρεσίας. Εξέταση εναλλακτικών προτάσεων για την προληπτική διαχείριση των τριβών και εμποδίων. Αναζήτηση του τρόπου υιοθέτησης των εργαλείων στην καθημερινή εργασία του προσωπικού.....                                                                           | 46 |
| Διαδραστικό Εργαστήριο 2.2.: «Η χρήση καινοτόμων εργαλείων στη βελτίωση μιας δημόσιας υπηρεσίας και στην τελική επιλογή του πρωτοτύπου: Εφαρμογή scrum sprint για τη βελτίωση μιας πρότασης». ....                                                                                                                                                        | 46 |
| 2.3 Εμπειρία Χρήστη: Μετρήσεις της εμπειρίας στην παροχή μιας δημόσιας υπηρεσίας.....                                                                                                                                                                                                                                                                     | 48 |
| Άσκηση 2.3: Αναζήτηση των κρίσιμων δεικτών μέτρησης της εμπειρίας χρηστών και της ικανοποίησης από την απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών. Τρόποι ενσωμάτωσης των αποτελεσμάτων των μετρήσεων της εμπειρίας χρήστη στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και τριβών κατά την παροχή δημοσίων υπηρεσιών. Η λειτουργία Κέντρων Εμπειρίας στον δημόσιο τομέα. .... | 49 |
| 2.3.1 Προτεινόμενοι δείκτες.....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 49 |
| 2.3.2 Η ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων της εμπειρίας χρήστη στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και τριβών στις δημόσιες υπηρεσίες απαιτεί μια ολιστική και στοχευμένη προσέγγιση. Οι τρόποι που προτάθηκαν είναι οι εξής: .....                                                                                                              | 51 |
| 2.3.3. Το Κέντρο Εμπειρίας αποτελεί μια καινοτόμο δομή που μπορεί να σχεδιαστεί για να ενσωματώνει τη φωνή των πολιτών, αναλύοντας και αξιοποιώντας δεδομένα εμπειρίας χρήστη για τη βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Ακολουθεί συνοπτική περιγραφή των χαρακτηριστικών του:.....                                                           | 55 |

|                                                                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Διαδραστικό Εργαστήριο 2.3.: «Η χρήση καινοτόμων εργαλείων στη βελτίωση μιας δημόσιας υπηρεσίας και στην τελική επιλογή του πρωτοτύπου: Εφαρμογή scrum sprint για τη βελτίωση μιας πρότασης» ..... | 58 |
| 3. Αξιολόγηση Εργαστηρίου Καινοτομίας .....                                                                                                                                                        | 60 |
| 4. Προτάσεις βελτίωσης .....                                                                                                                                                                       | 64 |
| 5. Προτάσεις για περιεχόμενο επιμορφωτικού προγράμματος στο ΕΚΔΔΑ .....                                                                                                                            | 64 |
| Παράρτημα: Πρόγραμμα Εργασιών Εργαστηρίου Καινοτομίας .....                                                                                                                                        | 66 |
| Ατζέντα Εργαστήριο Καινοτομίας .....                                                                                                                                                               | 66 |

## Πίνακας Εικόνων

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Εικόνα 1: Κύκλος εφαρμογής ανθρωποκεντρικού προσανατολισμού .....                                                | 9  |
| Εικόνα 2: Μοντέλο Μέτρησης Εμπειρίας Χρήστη του Καναδά .....                                                     | 11 |
| Εικόνα 3: Σχεδιασμός λύσεων ενδυνάμωσης χρηστο-κεντρικού σχεδιασμού .....                                        | 16 |
| Εικόνα 5: Fourth Industrial Revolution .....                                                                     | 18 |
| Εικόνα 6: Μοντέλο VUCA .....                                                                                     | 19 |
| Εικόνα 7: Μήτρα κατηγοριοποίησης κατάστασης VUCA .....                                                           | 20 |
| Εικόνα 8: Εργαλείο διαχείρισης αλλαγών Leading the Change .....                                                  | 20 |
| Εικόνα 9: Μεθοδολογία Agile Management .....                                                                     | 21 |
| Εικόνα 10: Συνοπτική Παρουσίαση Εξελικτικής Πορείας στην κουλτούρα ενός οργανισμού .....                         | 22 |
| Εικόνα 11: Μεθοδολογία Lean .....                                                                                | 24 |
| Εικόνα 12: Μεθοδολογία Kanban .....                                                                              | 24 |
| Εικόνα 13: Μεθοδολογία Crystal .....                                                                             | 25 |
| Εικόνα 14: Φάσεις Service Design .....                                                                           | 29 |
| Εικόνα 15: Συγγένεια των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι χρήστες για τον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών ..... | 31 |
| Εικόνα 16: Συγγένεια των τρόπων των χρηστών για τον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών .....                       | 33 |
| Εικόνα 17: Εργαλεία που χρησιμοποιούνται στον συν-σχεδιασμό .....                                                | 34 |
| Εικόνα 18: Συγγένεια των εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών ..... | 35 |
| Εικόνα 19: Σκίτσο του προτεινόμενου MVP platform για συμμετοχή χρηστών στον συν-σχεδιασμό υπηρεσιών .....        | 37 |
| Εικόνα 20: Παρακολούθηση και Αξιολόγηση: Διαδικασία Πολιτικής .....                                              | 38 |
| Εικόνα 21: Στάδια αξιολόγησης .....                                                                              | 39 |
| Εικόνα 22: Απαραίτητα Χαρακτηριστικά Δεικτών .....                                                               | 40 |
| Εικόνα 23: Στάδια Σχεδιαστικής Σκέψης .....                                                                      | 43 |
| Εικόνα 24: Βήματα Customer Journey Map (1) .....                                                                 | 44 |
| Εικόνα 25: Βήματα Customer Journey Map (2) .....                                                                 | 44 |
| Εικόνα 26: Empathy Map .....                                                                                     | 44 |

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| Εικόνα 27: Motivation Matrix .....        | 45 |
| Εικόνα 28: Καμβάς αξίας .....             | 45 |
| Εικόνα 29: Balanced Scorecard.....        | 46 |
| Εικόνα 30: Εργασία σε design sprint ..... | 59 |

## Πίνακας Γραφημάτων

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Γράφημα 1: Κατανομή συμμετεχόντων .....                              | 8  |
| Γράφημα 2: Χρηστικότητα εργαστηρίου .....                            | 61 |
| Γράφημα 3: Οργάνωση εργαστηρίου .....                                | 62 |
| Γράφημα 4: Ωφελιμότητα εργαστηρίου.....                              | 63 |
| Γράφημα 5: Βαθμός Ικανοποίησης συμμετεχόντων από το εργαστήριο ..... | 64 |

## Οργάνωση, σκοπός και στόχοι του Εργαστηρίου Καινοτομίας

Το Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομιών (Ι.Τ.Ε.Κ.) 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 Ι.Τ.Ε.Κ. 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.

Τα Εργαστήρια Καινοτομίας είναι ένα θεσμός ανοικτής καινοτομίας τα οποία στοχεύουν στη διαμοίραση και τη μεταφορά γνώσης και στην ανάπτυξη νέων λύσεων, οδηγιών και προτάσεων μέσα από τη συνεργασία και τον συν-σχεδιασμό.

Επιπρόσθετα, στα Εργαστήρια Καινοτομίας, μέσα από τη συνεχή αλληλεπίδραση εμπειρογνομόνων και υπαλλήλων επιτυγχάνεται, η καλλιέργεια συνεργατικής κουλτούρας καινοτομίας και επιτυγχάνεται η ανάπτυξη δεξιοτήτων καινοτομίας και η απόκτηση νέων γνώσεων. Στο πλαίσιο της συνεργατικής καινοτομίας, οι συμμετέχοντες εκπαιδεύονται σε νέες έννοιες και μεθόδους από τους εμπειρογνώμονες, ενημερώνονται για τη χρήση ψηφιακών εργαλείων υποστήριξης της καινοτομίας, εκπαιδεύονται σε καινοτόμες προσεγγίσεις για την επίλυση προβλημάτων και την παραγωγή λύσεων στην εργασία τους, εξερευνούν καινοτόμα εργαλεία διάδρασης και συμμετέχουν στη διαδικασία της συν-διαμόρφωσης του παραδοτέου του Εργαστηρίου.

Στο ανωτέρω πλαίσιο και σε εφαρμογή του οροσήμου 3.1.12 του Ετήσιου Σχεδίου Δράσης του Υπουργείου Εσωτερικών για το 2024, το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού και Καινοτομίας της

Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης διοργάνωσε, σε συνεργασία με το Ι.Τ.Ε.Κ. στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) στην Αθήνα στις 12 και 13 Δεκεμβρίου 2024, Εργαστήριο Καινοτομίας με θέμα:

**«Διαμόρφωση κατευθύνσεων για τη διαδικασία και τα εργαλεία που μπορούν να αξιοποιηθούν για την αξιολόγηση και τη βελτίωση διαδικασιών και δημόσιων υπηρεσιών με την εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων και εργαλείων».**

Ειδικότερα, το Εργαστήριο Καινοτομίας εστίασε και εξέτασε τα ακόλουθα ζητήματα:

- **Αρχές χρηστο-κεντρικών δημόσιων υπηρεσιών ,**
- **Ενδυνάμωση του συμμετοχικού σχεδιασμού δημόσιων υπηρεσιών,**
- **Καινοτόμα εργαλεία στη μέτρηση της εμπειρίας χρήστη,**
- **Συμπεριφορική Επιστήμη (Behavioral Insight) για τον χρηστο-κεντρικό σχεδιασμό, και τη βελτίωση μιας δημόσιας υπηρεσίας,**
- **Ανάπτυξη καινοτομίας μέσω δοκιμής πρωτοτύπων,**
- **Μέτρηση και ενδυνάμωση της εμπειρίας χρήστη από μια δημόσια υπηρεσία.**

Τα ανωτέρω ζητήματα, εξετάστηκαν μέσα από διαδραστικές ασκήσεις που πραγματοποιήθηκαν σε τρεις ομάδες και σε έξι παράλληλα break out sessions για δύο ημέρες. Κάθε διαδραστική άσκηση οδήγησε στην ανάπτυξη προτάσεων οι οποίες ενσωματώνονται στο παρόν παραδοτέο.

Το Εργαστήριο στόχευσε στην ανάλυση των παραγόντων για την ενδυνάμωση της συμμετοχής των χρηστών στα στάδια του σχεδιασμού, του πειραματισμού, της δοκιμής, της ανατροφοδότησης και της βελτίωσης μιας δημόσιας υπηρεσίας. Τα παραπάνω αποτελούν στοιχεία του Οδηγού Καινοτομίας του ΥΠ.ΕΣ σύμφωνα με τον ν.5027/2023. Επιπρόσθετα, μέσα από το Εργαστήριο εξετάστηκε η καινοτομία ως μηχανισμός ανάπτυξης μιας αρχικής ιδέας και της μετατροπής της σε λειτουργική και αποτελεσματική λύση.

Από το 2025 για τα Εργαστήρια Καινοτομίας, εφαρμόζεται ένα νέο πλαίσιο σχεδιασμού και υλοποίησης του, το οποίο αναπτύχθηκε από το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών και το οποίο βασίστηκε σε σχόλια και παρατηρήσεις, ως αποτέλεσμα της ανατροφοδότησης και της αξιολόγησης της εμπειρίας που είχαν οι συμμετέχοντες στο Εργαστήριο Καινοτομίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε τον Ιούλιο του 2024.

Το Εργαστήριο Καινοτομίας του Δεκεμβρίου 2024, εισήγαγε για πρώτη φορά τη μέθοδο του design sprint και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της συνεργασίας της διάδρασης και της πρωτοτυπίας.

## **Ρόλοι στο Εργαστήριο Καινοτομίας**

Σε κάθε Εργαστήριο Καινοτομίας, συμμετέχουν εισηγητές, εμπειρογνώμονες στην καινοτομία, στελέχη της δημόσιας διοίκησης, του ιδιωτικού τομέα και της ακαδημαϊκής κοινότητας, οι οποίοι αναλαμβάνουν τον ρόλο του καθοδηγητή και στη συνέχεια του μέντορα για τους συμμετέχοντες, οι οποίοι προέρχονται κυρίως από τη δημόσια διοίκηση και οι οποίοι, σε συνεργασία με τους εισηγητές, συνδιαμορφώνουν προτάσεις, συν-σχεδιάζουν μεθοδολογίες και κοινές

προσεγγίζεις, καθώς επίσης διευκολύνουν την υλοποίηση των ζητημάτων που εξετάζονται στο Εργαστήριο.

Στο Εργαστήριο Καινοτομίας συμμετείχαν οι παρακάτω:

**Εμπειρογνώμονες – Εισηγητές:**

**Αθανασοπούλου Σοφία**, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών  
**Κεσσοπούλου Ευτυχία**, Μεταδιδακτορική ερευνήτρια Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίου Μακεδονίας

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

**Κούγια Ειρήνη**, Στέλεχος ΑΑΔΕ με προϋπηρεσία ως συνεργάτης στο Γραφείο Γενικού Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης Υπουργείου Εσωτερικών

**Ξανθοπούλου Στέλλα**, Μεταδιδακτορική ερευνήτρια Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίου Μακεδονίας

**Πανόπουλος Δημήτρης**, Αν. Προϊστάμενος Τμήματος Έρευνας & Τεκμηρίωσης Πολιτικών Εργασίας, Συντονιστής Ομάδας Εμπειρογνομόνων στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή για θέματα καινοτομίας και ψηφιακού μετασχηματισμού

**Χατζηβασιλείου Χρυσή**, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών

**Συντονιστής:**

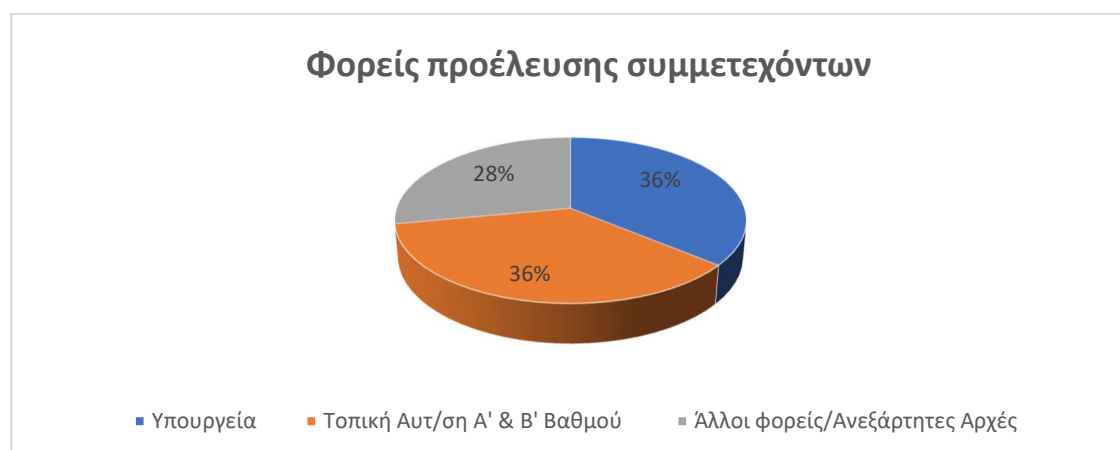
**Κοκκάλας Χρήστος**, Προϊστάμενος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών, Υπουργείου Εσωτερικών

**Rapporteur:**

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

**Παρατηρητές:**

Ως παρατηρητές-συμμετέχοντες του Εργαστηρίου επελέγησαν **25 στελέχη** με εμπειρία στην καινοτομία προερχόμενα από την Κεντρική και Τοπική Αυτοδιοίκηση, από Υπουργεία, Ανεξάρτητες Αρχές, Περιφέρειες, Δήμους. Η επιλογή στο Εργαστήριο έγινε μετά από αξιολόγηση των αιτήσεων συμμετοχής με τη χρήση ειδικού scoreboard.



*Γράφημα 1: Κατανομή συμμετεχόντων*

Ο Συντονισμός των ομάδων εργασίας και των ασκήσεων του Εργαστηρίου Καινοτομίας έγινε από τον Προϊστάμενο του Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων

Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών, ενώ υπεύθυνος για την εφαρμογή του πλαισίου οργάνωσης ήταν ο Προϊστάμενος του Τμήματος Έρευνας και Καινοτομίας Ινστιτούτου Τεκμηρίωσης Έρευνας και Καινοτομίας (Ι.Τ.Ε.Κ.), του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Σύμφωνα με το πρόγραμμα εργασιών, το Εργαστήριο Καινοτομίας διαρθρώθηκε στα παρακάτω επιμέρους μέρη:

- Παρουσίαση σκοπού, στόχων και τρόπου εργασίας του διήμερου Εργαστηρίου
- Παρουσίαση του νομικού πλαισίου του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης για τις αρχές του ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού δημόσιων υπηρεσιών,
- Διαδραστικές ασκήσεις με ηλεκτρονικό εργαλείο,
- Εργασίες ομάδων σε Breakout Sessions,
- Ανασκόπηση Εργασιών και Παρουσίαση αποτελεσμάτων Breakout Sessions
- Διαμόρφωση κορμού παραδοτέου.

Το πρόγραμμα του Εργαστηρίου Καινοτομίας ακολούθησε τον παρακάτω κύκλο ολιστικής προσέγγισης της ανθρωποκεντρικής διάστασης στον σχεδιασμό, παροχή και βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών:



Εικόνα 1: Κύκλος εφαρμογής ανθρωποκεντρικού προσανατολισμού

## 1. «Χρηστο-κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες: Αρχές, εμπειρία χρηστών, καινοτόμες μεθοδολογίες και εργαλεία συν-σχεδιασμού δημόσιων υπηρεσιών και καινοτόμων εφαρμογών».

### 1.1 Χρηστο-κεντρικός σχεδιασμός μιας δημόσιας υπηρεσίας: Τι είναι, τα είδη και πως εφαρμόζεται στην εργασία.

#### Εισηγητές:

**Χρήστος Κοκκάλας**, Προϊστάμενος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών

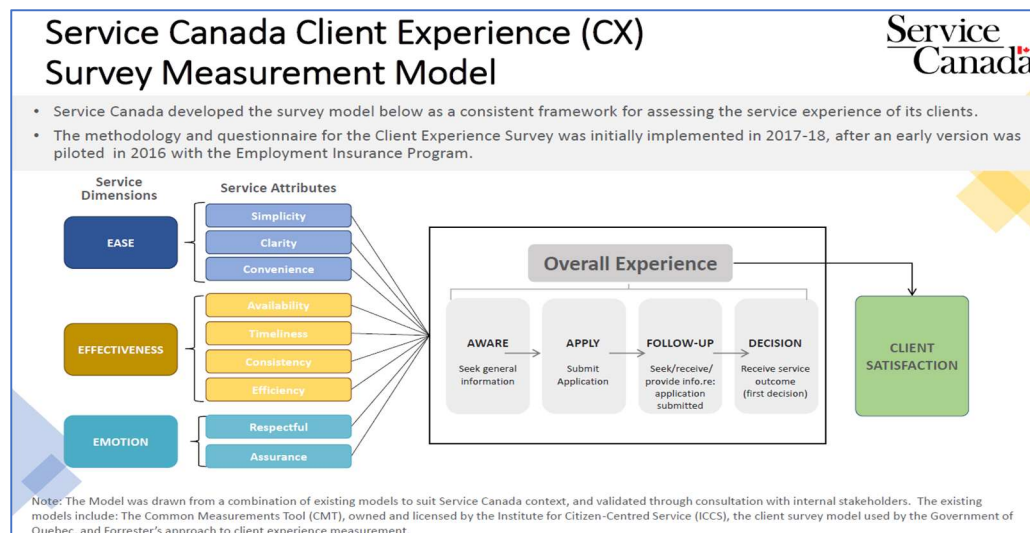
**Χρυσή Χατζηβασιλείου**, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών

Ο χρηστο-κεντρικός σχεδιασμός επικεντρώνεται στις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις εμπειρίες των χρηστών, επιδιώκοντας να δημιουργήσει υπηρεσίες που είναι λειτουργικές, προσβάσιμες και αποδοτικές για αυτούς. Η προσέγγιση του χρηστοκεντρικού σχεδιασμού περιλαμβάνει μεθοδολογίες που δίνουν προτεραιότητα στον χρήστη σε κάθε φάση της διαδικασίας σχεδιασμού και παροχής μιας δημόσιας υπηρεσίας. Κεντρική αρχή της χρηστοκεντρικότητας είναι η τοποθέτηση του χρήστη στο κέντρο της διαδικασίας, λαμβάνοντας υπόψη τη **συμπεριφορά** του, τις **ανάγκες** του και το **περιβάλλον** του. Σκοπός της χρηστοκεντρικής προσέγγισης είναι η βελτίωση της εμπειρίας χρήστη (User Experience - UX) και η δημιουργία προσβάσιμων από όλους και ποιοτικών υπηρεσιών.

Οι αρχές της χρηστοκεντρικότητας εφαρμόζονται α) στον ψηφιακό κόσμο - ψηφιακές υπηρεσίες (e-Government platforms) και β) στον φυσικό κόσμο π.χ. διαδικασίες σε φυσικές δομές.

Για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών των χρηστών, εξετάζονται τα γεγονότα ζωής, ως προηγμένα μοντέλα, που συνδυάζουν παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες γύρω από γεγονότα της ζωής του ανθρώπου. Αυτά περιλαμβάνουν στάδια στη ζωή ενός ατόμου, στα οποία χρειάζεται να αλληλεπιδράσει με τη δημόσια διοίκηση, όπως η γέννηση ενός παιδιού, η πρόσληψη υπαλλήλου, η αγορά σπιτιού, η συνταξιοδότηση, η αναζήτηση βοήθειας από κρίση ή καταστροφή κλπ. Η ομαδοποίηση των υπηρεσιών σε γεγονότα ζωής βοηθά στην πρόβλεψη των αναγκών και στην αύξηση της ικανοποίησης των χρηστών. Ο χρηστοκεντρικός χαρακτήρας των δημόσιων υπηρεσιών εξετάζεται με κριτήρια: βαθμός προσβασιμότητας, χρόνος ανταποκρισιμότητας, επίπεδο ποιότητας.

Η ομάδα διερεύνησε το «Μοντέλο Μέτρησης Εμπειρίας Χρήστη» το οποίο χρησιμοποιεί ο Καναδάς και το οποίο εξετάζει τρεις διαστάσεις: 1. Ευκολία χρήσης, 2. Αποτελεσματικότητα παροχής της δημόσιας υπηρεσίας, 3. Συναίσθημα χρήστη το οποίο περιλαμβάνει τα εξής υπο-στοιχεία ανά διάσταση: απλότητα, διαφάνεια, άνεση, πρόσβαση, έγκαιρη παροχή της υπηρεσίας, συνοχή, αποδοτικότητα, σεβασμός προς τους πολίτες, ασφάλεια των πολιτών.



Εικόνα 2: Μοντέλο Μέτρησης Εμπειρίας Χρήστη του Καναδά

Επιπρόσθετα, εξετάστηκαν τα παρακάτω στοιχεία: **Ενσυναίσθηση και Ανάλυση Αναγκών των χρηστών (User Empathy and Needs Analysis) - Χαρτογράφηση Συμπεριφορών και Αναγκών (Behavioural Mapping)**

Το **User Empathy** αφορά την κατανόηση της οπτικής των χρηστών μέσω συνεντεύξεων ή μέσω παρατήρησης σε workshops, ενώ το **Needs Analysis** αναγνωρίζει τις πραγματικές απαιτήσεις και τα εμπόδια. Αυτό υλοποιείται με έρευνα π.χ. μέσω ερωτηματολογίων, focus groups και έχει εφαρμογή στη δημιουργία λύσεων που ανταποκρίνεται σε βασικά προβλήματα, όπως π.χ. η μείωση της γραφειοκρατίας.

Ένα επιπρόσθετο στοιχείο ενίσχυσης της χρηστοκεντρικότητας είναι η αξιοποίηση της συμπεριφορικής επιστήμης (behavioural science), η οποία καταγράφει τα προβληματικά σημεία κατά την αλληλεπίδραση χρηστών με μια δημόσια υπηρεσία, εντοπίζοντας δυσκολίες και ευκαιρίες για βελτίωση. Τα εργαλεία της χαρτογράφησης των συμπεριφορών και των αναγκών είναι η παρατήρηση χρηστών σε πραγματικό χρόνο και η ανάλυση δεδομένων από την χρήση πλατφορμών (π.χ. χρόνος ολοκλήρωσης διαδικασιών).

Τα συνήθη εργαλεία χρηστοκεντρικού σχεδιασμού είναι τα **Journey mapping** και πάνω σε αυτά η δημιουργία **User Personas** που χρησιμοποιούνται για να αναπαριστούν τυπικούς χρήστες και βοηθούν στην κατανόηση συμπεριφορών για σχεδιασμό καλύτερων εμπειριών. Τα **User Personas** είναι ρεαλιστικά προφίλ χρηστών που αντιπροσωπεύουν διαφορετικές ομάδες του κοινού-στόχου. Δημιουργούνται με δεδομένα, όπως συμπεριφορές, ανάγκες και εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι χρήστες. Τα στοιχεία μιας Persona μπορεί να είναι: π.χ. «Ελένη, 35 ετών, εκπαιδευτικός» και σύμφωνα με αυτά τα χαρακτηριστικά του προφίλ δημιουργούνται οι διαδρομές που θα ακολουθούσε ο εκάστοτε χρήστης. Περιγράφεται το πλαίσιο στο οποίο χρησιμοποιείται η υπηρεσία καθώς και οι στόχοι: Τι θέλει να πετύχει; (π.χ. γρήγορη και εύκολη εξυπηρέτηση), αλλά και τα εμπόδια που συναντά (π.χ. έλλειψη σαφών οδηγιών). Τα user personas δημιουργούνται με τη συλλογή δεδομένων από συνεντεύξεις, έρευνες και ανάλυση χρηστών, την

ομαδοποίηση χρηστών με βάση κοινά χαρακτηριστικά, τη σύνθεση προφίλ που αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες της κάθε ομάδας. Οι χρήσεις των user personas είναι ο σχεδιασμός υπηρεσιών και διεπαφών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων και η εξέταση του τρόπου με τον οποίο διαφορετικές personas βιώνουν την υπηρεσία.

Ένα ακόμα εργαλείο είναι τα **Heatmaps** που αναλύουν το πώς χρησιμοποιούνται οι ψηφιακές υπηρεσίες, ενώ ευρύτερα χρησιμοποιείται το **A/B Testing** για δοκιμή διαφορετικών εκδοχών κυρίως ψηφιακών λύσεων.

#### **Τύποι Heatmaps:**

- **Click Heatmaps:** Καταγράφουν πού κάνουν κλικ οι χρήστες σε μια σελίδα,
- **Scroll Heatmaps:** Δείχνουν μέχρι ποιο σημείο οι χρήστες κυλούν τη σελίδα,
- **Move Heatmaps:** Καταγράφουν την κίνηση του ποντικιού, δείχνοντας περιοχές ενδιαφέροντος.

Τα heatmaps χρησιμοποιούν εργαλεία όπως Hotjar, Crazy Egg, Google Optimize και εντοπίζουν συνθήκες και δυσκολίες πλοήγησης, όπως μη εμφανείς συνδέσμους και βελτιστοποιούν τη σχεδίαση καθώς μπορούν ως αποτέλεσμα της χρήσης τους να αντικατασταθούν ή να βελτιωθούν μη λειτουργικά στοιχεία, να αυξηθεί η εμπλοκή (engagement) χρηστών και να προσαρμοστεί το περιεχόμενο βάσει της συμπεριφοράς των χρηστών. Τα πλεονεκτήματα των heatmaps είναι η γρήγορη ανίχνευση προβλημάτων και η αύξηση της αποτελεσματικότητας των ιστοσελίδων ή των εφαρμογών.

**A/B Testing:** Το A/B Testing είναι μια μέθοδος πειραματισμού που χρησιμοποιείται για την επιβεβαίωση μεταξύ εναλλακτικών επιλογών. Με τη μέθοδο ένας σχεδιαστής, συγκρίνει δύο εκδοχές μιας ιστοσελίδας, μιας εφαρμογής (application) ή παροχής μιας υπηρεσίας για να διαπιστωθεί ποια αποδίδει καλύτερα. Οι χρήστες χωρίζονται τυχαία σε ομάδες και κάθε ομάδα χρησιμοποιεί μια διαφορετική εκδοχή. Σε αυτή τη μέθοδο αρχικά προσδιορίζεται ο στόχος: π.χ. αύξηση της συμπλήρωσης αιτήσεων και δημιουργούνται οι εκδοχές:

- Εκδοχή A: Η τρέχουσα (control),
- Εκδοχή B: Η νέα ή τροποποιημένη (variation).

Γίνεται τυχαία κατανομή των χρηστών και οι χρήστες κατευθύνονται τυχαία σε μια από τις δύο εκδοχές. Κατόπιν γίνεται ανάλυση αποτελεσμάτων: μετρήσεις απόδοσης, π.χ. ρυθμός κλικ, χρόνος ολοκλήρωσης. Παραδείγματα χρήσης είναι η αλλαγή θέσης ενός κουμπιού για καλύτερη προβολή και η δοκιμή διαφορετικών μηνυμάτων για να αυξηθεί η συμμετοχή. Προτεινόμενα εργαλεία είναι: Google Optimize, Optimizely, Visual Website Optimizer (VWO). Τα οφέλη του A/B Testing είναι ότι επιτρέπει αντικειμενικές αποφάσεις βάσει δεδομένων και μειώνει το ρίσκο μεγάλων αλλαγών χωρίς δοκιμή.

**Journey Mapping:** Το Journey Mapping είναι η καταγραφή όλων των βημάτων που ακολουθεί ένας χρήστης για να αλληλεπιδράσει με μια υπηρεσία. Στόχος είναι ο εντοπισμός τριβών π.χ. μεγάλος χρόνος αναμονής ή έλλειψη πληροφόρησης. Η εφαρμογή του journey mapping είναι η δημιουργία διαγραμμάτων ή διαδραστικών

μοντέλων για την απεικόνιση των διαδικασιών. Η εφαρμογή αυτών των μεθόδων βελτιώνει την εμπειρία των πολιτών, εξασφαλίζει την αποδοτικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και ενισχύει την εμπιστοσύνη προς τη δημόσια διοίκηση.

**Design Thinking, Proof of concept, Test-before-invest, Bizagi:** Το Design Thinking είναι μια μεθοδολογία σχεδιασμού δημόσιων υπηρεσιών που βασίζεται στη γέννηση και τη δοκιμή ιδεών για την επίλυση προβλημάτων. Είναι ιδανική για την ανάπτυξη καινοτόμων δημόσιων υπηρεσιών. Τα στάδια του design thinking είναι 1) η ενσυναίσθηση και η κατανόηση των αναγκών των πολιτών, 2) ο ορισμός προβλημάτων, 3) η εύρεση λύσεων και η επιλογή βέλτιστης λύσης, 4) η δημιουργία πρωτοτύπων και 5) η δοκιμή (test-before-invest). Κατά τον σχεδιασμό μιας δημόσιας υπηρεσίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι Αρχές της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού.

Το πρωτότυπο ως ιδεατή λύση μπορεί να είναι ένα πρωτότυπο στο χαρτί (paper prototyping), σχεδιάζοντας για παράδειγμα πως θα πρέπει να στηθεί μια πλατφόρμα ή μια εφαρμογή. Επίσης, μπορεί να είναι η προσομοίωση της δημόσιας υπηρεσίας που προτείνεται (role-playing/simulation), μπαίνοντας στα «παπούτσια του χρήστη». Πρωτότυπο δύναται να είναι ένα demo της πλατφόρμας/της εφαρμογής που σχεδιάζεται (interactive prototyping).

Για την περιγραφή των βημάτων μιας διαδικασίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί το εργαλείο Bizagi. Συγκεκριμένα, μπορούν να αποτυπωθούν τα βήματα της διαδρομής χρηστών σχεδιάζοντας διαφορετικά pools με τους εμπλεκόμενους (π.χ. πολίτες, διαφορετικούς δημόσιους φορείς). Αποτυπώνεται αν το εκάστοτε βήμα είναι ψηφιακό ή με φυσική παρουσία, καθώς και οι διαφορετικές πορείες και υπο-διαδικασίες που υπάρχουν. Γίνεται καθορισμός των αρχικών πολιτών που ξεκινούν τη διαδικασία και το εργαλείο εξάγει τον αριθμό των πολιτών που θα φτάσουν στο τέλος της διαδικασίας, καθώς π.χ. στον διορισμό από τον ΑΣΕΠ, ορισμένοι δεν θα έχουν τα απαραίτητα δικαιολογητικά κ.α.

Με την αποτύπωση των βημάτων της υφιστάμενης διαδικασίας δύναται να αντιληφθούμε ποια βήματα πρέπει να διαγραφούν, μπορούν να ψηφιοποιηθούν κ.α.

**Άσκηση 1.1: Ποια είναι η υπάρχουσα διοικητική κουλτούρα στον σχεδιασμό και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Αναζήτηση καλών πρακτικών χρηστο-κεντρικού σχεδιασμού. Ενέργειες προώθησης του χρηστο-κεντρικού σχεδιασμού ως μια αξία στον δημόσιο τομέα.**

Εισηγητές:

**Χρήστος Κοκκάλας**, Προϊστάμενος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών  
**Χρυσή Χατζηβασιλείου**, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών

Με την χρήση του διαδραστικού εργαλείου Miro και εφαρμόζοντας την τεχνική του brainstorming, η ομάδα των εισηγητών κατέγραψε, σε συνεργασία με τους συμμετέχοντες:

α) Τα σημεία που εντοπίζεται έλλειμα χρηστοκεντρικότητας στον σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών και

β) Τον τρόπο υιοθέτησης νέων προσεγγίσεων χρηστοκεντρικού σχεδιασμού με τη βοήθεια των εργαλείων καινοτομικής σκέψης.

Ειδικότερα, ως προς το πρώτο ερώτημα, αναφορικά με τον τρόπο που εφαρμόζεται η χρηστοκεντρικότητα στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών, εξετάστηκαν διάφορα παραδείγματα. Συγκεκριμένα, έγινε ειδική αναφορά στην ηλεκτρονική εφαρμογή-πλατφόρμα που σχεδίασε το Μετοχικό Ταμείο για τη χορήγηση χρηματικών διευκολύνσεων προς τους δημόσιους υπαλλήλους. Από την ανάλυση προέκυψαν τα παρακάτω ευρήματα:

- Ο σχεδιασμός των συστημάτων επικεντρώνεται όχι στο αποτέλεσμα της παρεχόμενης υπηρεσίας και στην επιτυχία της αλλά κυρίως στην ικανοποίηση των απαιτήσεων ασφαλείας στις συναλλαγές θέτοντας υψηλά εμπόδια στη συναλλαγή του πολίτη με την δημόσια υπηρεσία.
- Η παροχή της υπηρεσίας δεν συνοδεύεται με την κατάλληλη επικοινωνία του κοινού στόχου και εξαιτίας της έλλειψης υποστηρικτικού υλικού π.χ. εγχειριδίου, η παρεχόμενη υπηρεσία προσέλκυσε το ενδιαφέρον ευρύτερου κοινού το οποίο είχε ως αποτέλεσμα λόγω της αυξημένης ζήτησης να υπερφορτωθεί και να κλείσει από τις πρώτες μέρες το σύστημα, με αποτέλεσμα να αποκλειστούν και άτομα που αποτελούσαν το κοινό στόχο.

Η ομάδα εξέτασε και άλλα παραδείγματα δημόσιων υπηρεσιών και βασιζόμενοι στα ευρήματα της προηγούμενης εξέτασης διαπιστώθηκε ότι ο σχεδιασμός και η παροχή δημόσιων υπηρεσιών στο πλαίσιο του μοντέλου ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού, χρειάζεται να συμπεριλάβει τα παρακάτω:

- α. Έρευνα κατανόησης αναγκών χρηστών. Οι δημόσιοι φορείς σχεδιάζουν νέες υπηρεσίες χωρίς να έχει πραγματοποιηθεί προηγουμένως ανάλυση της συμπεριφοράς, των αναγκών και των αντιλήψεων των χρηστών,
- β. Αδυναμία εντοπισμού σημείων τριβής μεταξύ χρηστών και παρεχόμενης δημόσιας υπηρεσίας. Ο σχεδιασμός μιας υπηρεσίας πραγματοποιείται χωρίς προηγούμενη δοκιμή, αξιολόγηση και εξάλειψη των σημείων όπου προκαλείται φόρτος, κόστος και δυσαρέσκεια από τους χρήστες,
- γ. Έλλειψη επικοινωνιακού σχεδιασμού. Ο χρήστης δεν είναι ενημερωμένος επαρκώς για τις προϋποθέσεις παροχής μιας δημόσιας υπηρεσίας, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται παρανοήσεις που προκαλούν δυσαρέσκεια στους χρήστες,
- δ. Ο σχεδιασμός μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας, μέσω της οποίας παρέχεται μια δημόσια υπηρεσία, δεν γίνεται σε συνεργασία με τους χρήστες με αποτέλεσμα να μη δημιουργεί ικανοποίηση ή αντίθετα να προκαλεί εμπόδια και

- ε. Έλλειψη εφαρμογής του service design με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η προηγούμενη δοκιμή σε πιλοτική μορφή ενός πρωτοτύπου το οποίο μετά από αξιολόγηση από τους χρήστες μπορεί να αναπτυχθεί σε υπηρεσία.

Η ομάδα της άσκησης συνεργάστηκε για την επίλυση των ανωτέρω προβλημάτων και με τη μέθοδο του design sprint αξιοποιώντας το Journey Mapping και εργαλεία μέτρησης του κόστους και του βαθμού δυσκολίας στην «αγορά» μιας δημόσιας υπηρεσίας εξέτασε λύσεις στα παρακάτω στάδια:

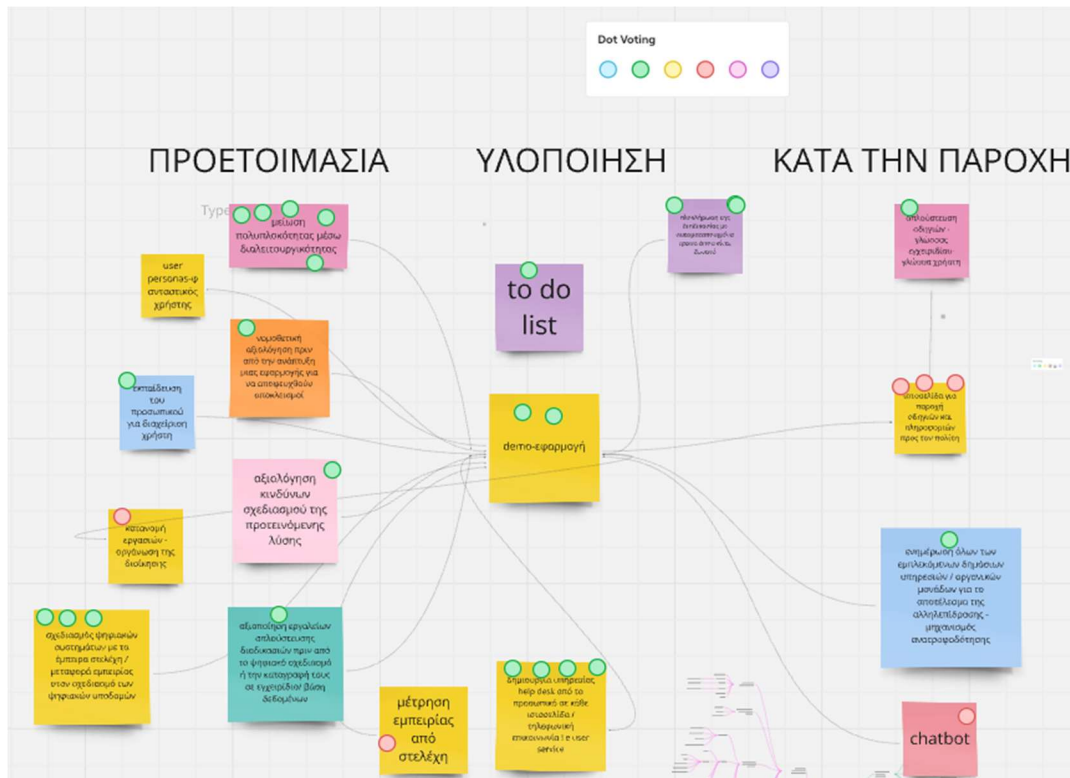
- Εντοπισμός των σημείων έλλειψης χρηστοκεντρικότητας
- Αναζήτηση ιδεών αύξησης της χρηστοκεντρικότητας,
- Αξιολόγηση ιδεών και επιλογή κατάλληλης λύσης,
- Δημιουργία πρωτοτύπου,
- Δοκιμή με A/B testing,
- Βελτίωση Πρωτοτύπου.

Από το δεύτερο μέρος της άσκησης προέκυψαν ενέργειες ενδυνάμωσης του χρηστοκεντρικού προσανατολισμού σε τρεις φάσεις σύμφωνα με τα παρακάτω:

**Φάση σχεδιασμού της δημόσιας υπηρεσίας:** Ο σχεδιασμός μιας δημόσιας υπηρεσίας θα πρέπει να στοχεύει στη μείωση της πολυπλοκότητας, μέσω διαλειτουργικότητας για την αυτόματη άντληση στοιχείων, τη δημιουργία προσαρμοσμένων λύσεων βάσει προφίλ χρηστών (user personas), εφαρμόζοντας δείκτες αξιολόγησης της νομοθεσίας που θέτουν περιορισμούς για να αποφευχθούν αποκλεισμοί, την εκπαίδευση του προσωπικού του δημόσιου φορέα σε δεξιότητες και εργαλεία συμμετοχικού σχεδιασμού, την εισαγωγή δεικτών αξιολόγησης και ανάλυσης κινδύνου, κατανομή εργασιών και ανάθεση των οροσήμων σε ομάδες βάσει εμπειρογνωμοσύνης και δεξιοτήτων, αξιοποίηση εργαλείων απλούστευσης διαδικασιών πριν από τον ψηφιακό σχεδιασμό, κατάρτιση εγχειριδίου χρήσης από χρήστες, σχεδιασμός βάσεων δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων, σχεδιασμός εναλλακτικών καναλιών παροχής υπηρεσιών και δημιουργία demo-εφαρμογής.

**Φάση κατασκευής μιας δημόσιας υπηρεσίας:** Αυτοματοποίηση όσων περισσότερων βημάτων παροχής μιας υπηρεσίας μέσω διαλειτουργικότητας, συνεργασία με τους χρήστες για καταγραφή απαιτήσεων όπου είναι εφικτό, ανάπτυξη πρωτοτύπου και πιλοτική εφαρμογή από τους χρήστες.

**Φάση παροχής της δημόσιας υπηρεσίας:** Κατάρτιση οδηγίων με απλουστευμένη γλώσσα χρήστη αποφεύγοντας διοικητικές ορολογίες, δημιουργία ιστοσελίδας για παροχή οδηγιών και πληροφοριών προς τον πολίτη, διαμόρφωση υπηρεσίας helpdesk και δημιουργία chatbot.



Εικόνα 3: Σχεδιασμός λύσεων ενδυνάμωσης χρηστο-κεντρικού σχεδιασμού

**Διαδραστικό Εργαστήρι 1.1.: «Προκλήσεις διάχυσης της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης σε ένα δημόσιο φορέα, εργαλεία και μέσα για την εφαρμογή της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης και ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού για την υιοθέτηση των μεθόδων και εργαλείων της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης στον δημόσιο τομέα».**

#### Εισηγητές:

**Χρήστος Κοκκάλας**, Προϊστάμενος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών

**Χρυσή Χατζηβασιλείου**, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών

Σύμφωνα με τη διαδραστική άσκηση η ομάδα των συμμετεχόντων στο εργαστήρι έδειξε έντονο ενδιαφέρον να επικεντρωθεί στο στοιχείο της δημιουργίας πολυκαναλικών στοιχείων επικοινωνίας μεταξύ ενός δημόσιου φορέα και χρηστών προκειμένου να βελτιωθεί η ικανοποίησή τους.

Συγκεκριμένα, εξετάστηκαν συγκριτικά οι δύο λύσεις:

- Helpdesk το οποίο βασίζεται στην παραδοσιακή προσέγγιση της επικοινωνίας με ανθρώπου και του
- Chatbot το οποίο προωθεί την επικοινωνία με μια μηχανή που συνεχώς μαθαίνει να ανταποκρίνεται στις ειδικές ανάγκες του χρήστη.

Κάθε μορφή επικοινωνίας εξετάστηκε ως προς τα στοιχεία της και αξιολογήθηκαν τα θετικά και αρνητικά σημεία ως εξής:

| <b>Helpdesk</b>                                                                   | <b>Chatbot</b>                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |
| <b>πλεονεκτήματα</b>                                                              | <b>πλεονεκτήματα</b>                                                               |
| Ανθρώπινη επαφή                                                                   | 24ωρο-7/7                                                                          |
| Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού                                               | Μακροπρόθεσμα είναι οικονομικότερο                                                 |
| Ενισχυμένη αποτελεσματικότητα                                                     | Συνεχής εκμάθηση-συνεχώς γίνεται πιο αποτελεσματικό                                |
| Αξιοπιστία φορέα                                                                  | Έκδοση άμεσων στατιστικών/ανατροφοδότηση                                           |
|                                                                                   | Ισότητα προς τους χρήστες                                                          |
|                                                                                   | Ταχύτητα, απόκριση ταυτόχρονη προς όλους                                           |
|                                                                                   | Ουδέτερη διαχείριση                                                                |
| <b>μειονεκτήματα</b>                                                              | <b>μειονεκτήματα</b>                                                               |
| Χρόνος αναμονής                                                                   | Έλλειψη ανθρώπινης επικοινωνίας                                                    |
| Έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού                                                      | Έλλειψη εξοικείωσης χρήστη                                                         |
| Περιορισμός χρόνου λειτουργίας                                                    | Δυσκολία ανταπόκρισης σε εξειδικευμένα ζητήματα/ειδικές κατηγορίες χρηστών         |
| Οικονομικό κόστος                                                                 | Απαιτείται χρόνος να μάθει από τα δεδομένα                                         |

Από την άσκηση προέκυψε ότι κάθε λύση καναλιού επικοινωνίας έχει συγκεκριμένα αρνητικά στοιχεία όπως άλλωστε και θετικά. Ωστόσο, η ανάπτυξη των chatbot αποτελεί μια τεχνολογική εξέλιξη την οποία δεν μπορεί να αγνοεί ο δημόσιος τομέας.

Η ομάδα μελέτησε εναλλακτικές εφαρμογές του chatbot και αξιοποιώντας τη μέθοδο του paper prototyping, εστίασε σε σχεδιαστικές λύσεις ώστε αυτό να είναι απλό, κατανοητό και προσβάσιμο από τον μέσο πολίτη.

Ενδεικτικά εξετάστηκε ότι η ψηφιακή επικοινωνία του δημόσιου φορέα με τον πολίτη για την παροχή μιας υπηρεσίας ενδείκνυται να περιλαμβάνει :

- Πληροφορίες καθοδήγησης/εγχειρίδιο,
- Απλουστευμένο περιβάλλον παροχής της υπηρεσίας,
- Δυνατότητα για απόψεις/σχόλια και αξιολόγηση της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Ένα chatbot υποστηρίζει τον χρήστη σε όλες τις επαφές του με τη δημόσια υπηρεσία και ανακατευθύνει τον χρήστη σε ένα helpdesk εφόσον χρειάζεται.

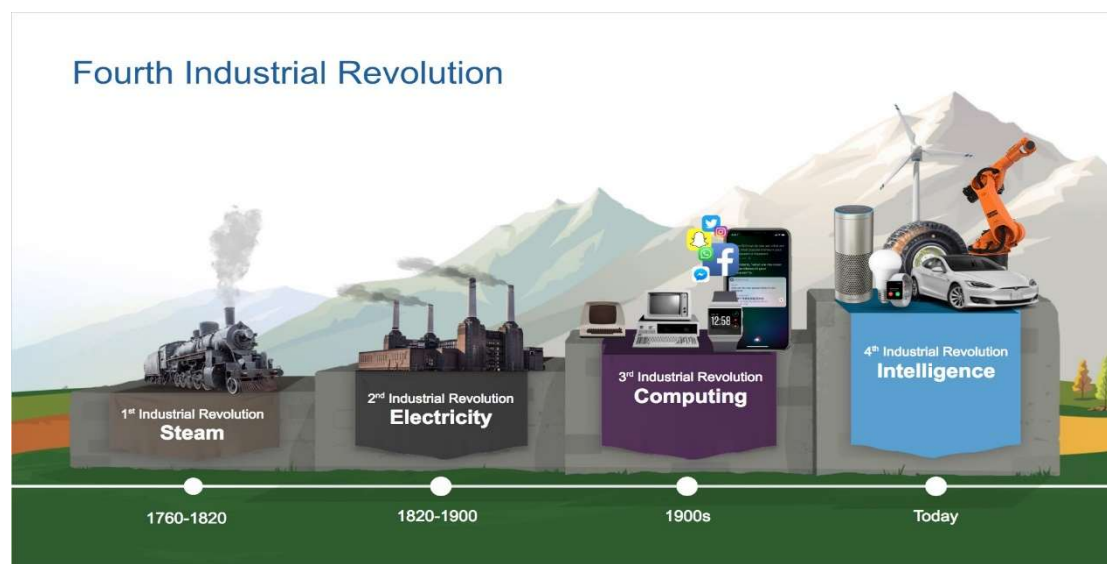
## 1.2 Agile Management, καινοτόμες και βασισμένες σε δεδομένα προσεγγίσεις κατά τον σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

### Εισηγητές:

**Πανόπουλος Δημήτρης**, Αν. Προϊστάμενος Τμήματος Έρευνας & Τεκμηρίωσης Πολιτικών Εργασίας

**Σοφία Αθανασοπούλου**, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών

Η προσαρμοστική - ευέλικτη διοίκηση (**Agile Management**) επιβάλλεται από τις



Εικόνα 4: Fourth Industrial Revolution

σύγχρονες τεχνολογίες έχουν επιφέρει ριζικές μεταβολές στη λειτουργία των οικονομικών, επιχειρηματικών και κοινωνικών συστημάτων. Επιπλέον, αναδεικνύει τη σημασία της ανθρώπινης νοημοσύνης, ως του καίριου παράγοντα που ενισχύει την ποιότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Στο πλαίσιο της ευέλικτης διοίκησης απαιτείται προσαρμοστικότητα και ευελιξία από τις οργανώσεις και το προσωπικό τους προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις συνεχείς αλλαγές και τις αβεβαιότητες, παρουσιάστηκε το μοντέλο VUCA.

Το Εργαστήρι εξέτασε τις δύο πτυχές του **μοντέλου VUCA**, όπως προκύπτει από τις λέξεις volatility, uncertainty, complexity και ambiguity. Το μοντέλο αυτό αποτελεί εργαλείο για την κατανόηση και την πλοήγηση στις σύγχρονες προκλήσεις, ιδιαίτερα σε περιόδους ταχείας αλλαγής και αυξημένης αβεβαιότητας. Σε αυτή την ανάλυση, που περιγράφει τη δύσκολη συνθήκη της συνεχούς μεταβλητότητας, τα τελευταία χρόνια ήρθε να προστεθεί και η θετική - αναπτυξιακή της πλευρά που για κάθε τέτοιο της όρο, αντιπαραβάλλει μία θετική αναπτυξιακή λέξη και έννοια.



Εικόνα 5: Μοντέλο VUCA

Στην εφαρμογή του Agile Management, το VUCA αξιοποιείται ως πλαίσιο για την κατανόηση και την προσαρμογή της διαδικασίας ανάπτυξης υπό συνθήκες αβεβαιότητας και αλλαγών. Κάθε στοιχείο του VUCA συνδέεται με έναν τρόπο εργασίας του Agile, ώστε οι ομάδες να παραμένουν ευέλικτες και να ανταποκρίνονται γρήγορα στις εξελισσόμενες ανάγκες και προκλήσεις.

Σε κάθε μία από τις παραπάνω έννοιες, ακολούθησε ανάλυση και ενεργητική συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων. Στόχος ήταν να μπορεί να μπει ο κάθε συμμετέχοντας ενεργητικά και συνειδητά στην διαδικασία της σύλληψης μιας κατάστασης, της μεταφοράς και επεξήγησής της και της τεκμηρίωσης του παραδείγματος, δεξιότητες πολύ χρήσιμες στη διαδικασία παραγωγής στον δημόσιο τομέα.

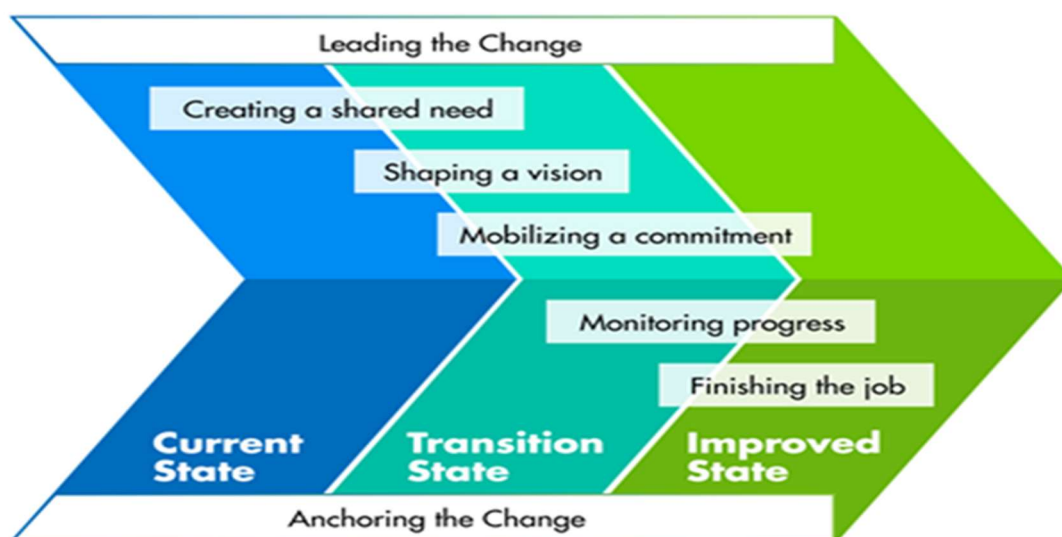
Στη συνέχεια παρουσιάστηκε η μήτρα κατηγοριοποίησης της κατάστασης vuca με τις δύο προσεγγίσεις της, την αναπτυξιακή και την αμυντική. Παρουσιάστηκαν οι 4 έννοιες συσχετιζόμενες με τους κρίσιμους παράγοντες-παραμέτρους, τον σχετικό αντίκτυπο και τις σχετικές ανάγκες που καλύπτουν.

| <b>VUCA</b>        | Drivers                                                                         | Impact                                                                      | Needs                |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Volatility</b>  | Change Nature<br>Change Dynamics<br>Change Speed<br>Change Rate                 | Instability<br>Loss of Control<br>Increased Risk                            | <b>Vision</b>        |
| <b>Uncertainty</b> | Unpredictability<br>Potential Surprises<br>Unknown Impacts<br>Unknown Outcomes  | Indecisiveness<br>Increased Analysis<br>Delayed Action                      | <b>Understanding</b> |
| <b>Complexity</b>  | Task Correlation<br>Interdependencies<br>Interrelationships<br>Interoperability | Data Overload<br>Decline in Productivity<br>Mistakes<br>Learning on the fly | <b>Clarity</b>       |
| <b>Ambiguity</b>   | Unclear cause<br>Unclear Action<br>Unclear Aims<br>Unclear Effect               | Doubts<br>Distrust<br>Lack of Confidence<br>Delays                          | <b>Agility</b>       |

Εικόνα 6: Μήτρα κατηγοριοποίησης κατάστασης VUCA

Επίκεντρο της σύγχρονης διοίκησης, αποτελεί η έννοια της διαχείρισης της αλλαγής, καθώς αποτελεί στρατηγικό πεδίο γνώσης και δεξιότητας, που συνδέεται στενότερα με τη δημιουργία καινοτομίας.

Στο Εργαστήρι χρησιμοποιήθηκε ως βάση διάδρασης ένα σύγχρονο μεθοδολογικό εργαλείο και πάνω σε αυτό δόθηκαν παραδείγματα από τους συμμετέχοντες αναφορικά με το πως χτίζεται η διαδικασία μετάβασης από την τρέχουσα κατάσταση, στην επιθυμητή, βάσει του αναφερόμενου μοντέλου.

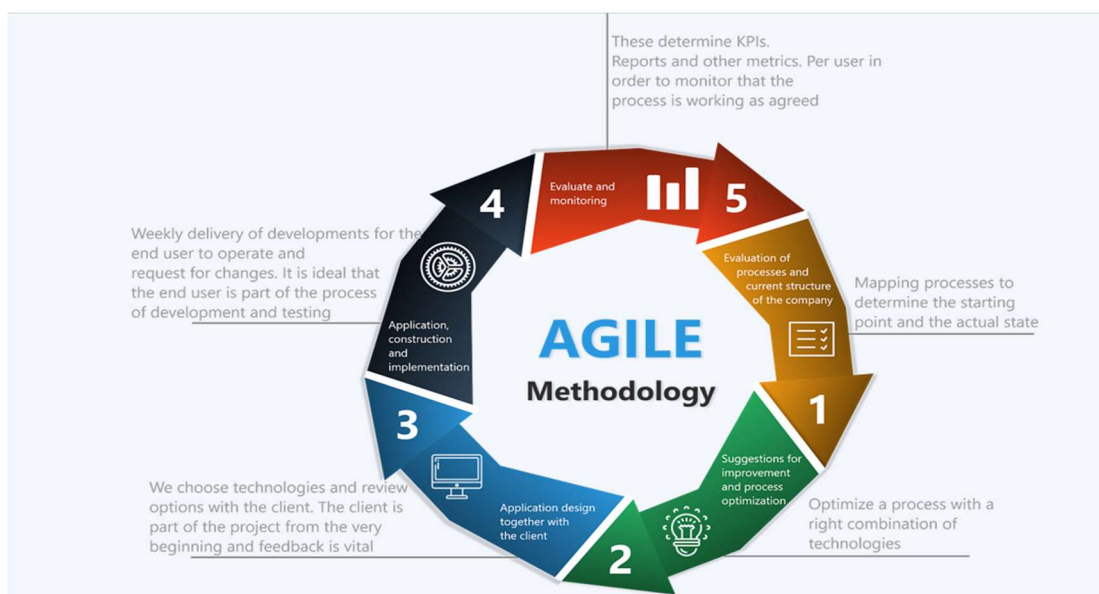


Εικόνα 7: Εργαλείο διαχείρισης αλλαγών Leading the Change

Η προσαρμοστική - ευέλικτη διοίκηση (**agile management**), ως μια ευέλικτη προσέγγιση διαχείρισης έργων, εστιάζει στη συνεργασία, την προσαρμοστικότητα και την επαναληπτική ανάπτυξη. Η μέθοδος αυτής εργασίας προωθεί την παραγωγή αξίας μέσω της γρήγορης παράδοσης λειτουργικών τμημάτων ενός έργου,

λαμβάνοντας υπόψη τις συνεχείς αλλαγές στις απαιτήσεις και τις προτεραιότητες. Αναλύθηκαν τα 5 βασικά βήματα του Agile Management:

- 1) Αξιολόγηση των διαδικασιών και της τρέχουσας δομής της υπηρεσίας,
- 2) Προτάσεις για βελτίωση και βελτιστοποίηση διαδικασιών,
- 3) Σχεδιασμός μαζί με τον χρήστη,
- 4) Κατασκευή και υλοποίηση εφαρμογής,
- 5) Αξιολόγηση και παρακολούθηση.



Εικόνα 8: Μεθοδολογία Agile Management

Η ομάδα του εργαστηρίου εξέτασε πρακτικά παραδείγματα στα παρακάτω στάδια:

1. Οραματισμός (Envision): Αναγνώριση απαιτήσεων, πόρων και στόχων των έργων
2. Σκέψη (Speculate): Καταιγισμός ιδεών για το αναμενόμενο χρονοδιάγραμμα και την προσέγγιση του έργου
3. Εξερεύνηση (Explore): Εργασία στα παραδοτέα του έργου και εξερεύνηση εναλλακτικών
4. Αξιοποίηση (Adapt): Επανεξέταση των αποτελεσμάτων του έργου και δημιουργία προσαρμογών στην ανατροφοδότηση
5. Ολοκλήρωση (Close): Επισήμοποίηση της ολοκλήρωσης του έργου και συγκέντρωση των βασικών διδαγμάτων

Η μέθοδος Agile Management ακολούθησε τις παρακάτω βασικές αρχές:

- ✓ Ανταπόκριση στην αλλαγή βάση σχεδίου,
- ✓ Επίλυση σύμφωνα με κατανοητή τεκμηρίωση,
- ✓ Σχεδιασμός με τον πολίτη σε όλη τη διάρκεια του έργου
- ✓ Κινητοποίηση χρηστών,
- ✓ Παραγωγή αξίας συνεχώς και από την αρχή.

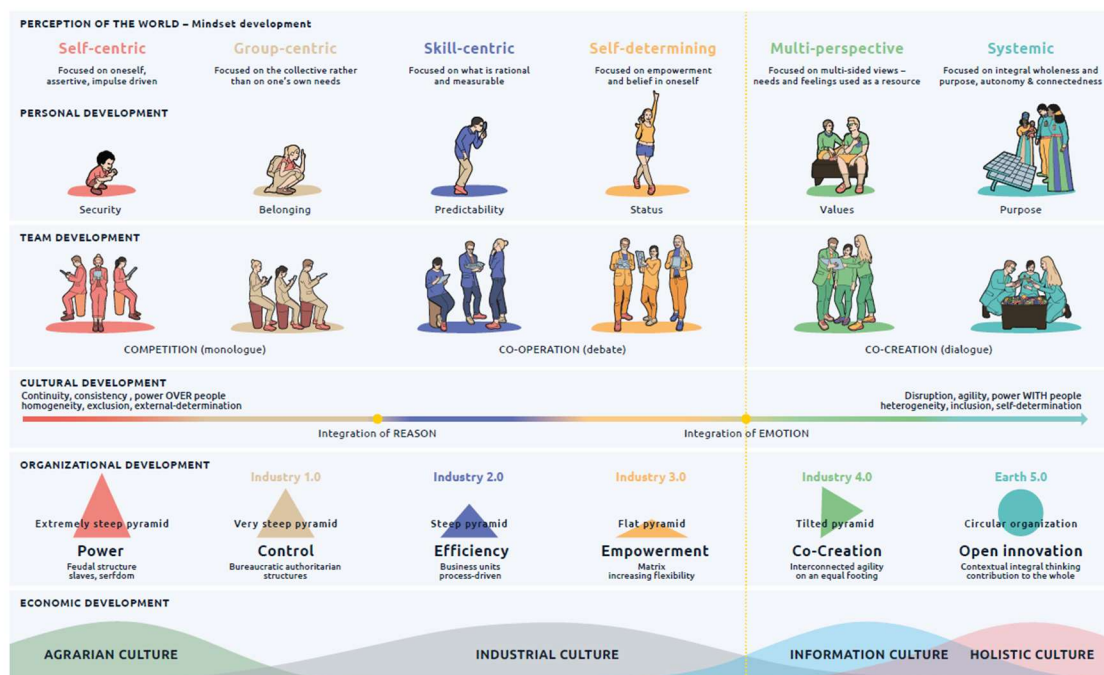
Σε συνδυασμό με τη μεθοδολογία Agile, αναλύθηκε και η Γραμμική Προσέγγιση (waterfall), ως μια πιο παραδοσιακή και γραμμική μεθοδολογία και διατυπώθηκαν οι

διαφοροποιήσεις των δύο μεθοδολογιών. Διατυπώθηκε ότι η Agile προσέγγιση είναι πιο κατάλληλη για έργα που έχουν εξελισσόμενες ή ασαφείς απαιτήσεις, απαιτούν γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές και υπάρχει όφελος από τη συχνή ανατροφοδότηση των ενδιαφερόμενων μερών. Δόθηκαν και τεκμηριώθηκαν με συντομία τα βασικά οφέλη της, καθώς και επισημάνθηκαν και ορισμένα αρνητικά στοιχεία ή προκλήσεις.

Οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να πληροφορηθούν αναφορικά με τα βασικά εργαλεία της προσαρμοστικής διακυβέρνησης. Χαρακτηριστικά τέτοια εργαλεία ή μεθοδολογίες που αναλύθηκαν είναι τα μοντέλα: SCRUM, KANBAN, LEAN, PLANNING LOOPS, CRYSTAL.

Επίσης, διατυπώθηκε και εξηγήθηκε από τον εισηγητή η εξέλιξη του τρόπου οργάνωσης των ανθρώπινων συστημάτων και ομάδων στους ανθρώπους, στην κοινωνική, ατομική, συλλογική και επιχειρηματική κουλτούρα, στους οργανισμούς (δημόσιους και ιδιωτικούς) και στην οικονομία και την πολιτεία ως σύνολο.

#### OVERVIEW OF EVOLUTIONARY DEVELOPMENTS – PEOPLE, CULTURE, ORGANIZATIONS & ECONOMY



Εικόνα 9: Συνοπτική Παρουσίαση Εξελικτικής Πορείας στην κουλτούρα ενός οργανισμού

**Άσκηση 1.2:** Σε ποιες περιπτώσεις εφαρμόζεται το agile management στον δημόσιο τομέα; Προτάσεις για τα εργαλεία και τον τρόπο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί agile management. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην εργασία του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης;

Εισηγητές:

**Πανόπουλος Δημήτρης**, Αν. Προϊστάμενος Τμήματος Έρευνας & Τεκμηρίωσης Πολιτικών Εργασίας  
**Σοφία Αθανασοπούλου**, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών

Εφαρμόζοντας την τεχνική του brainstorming, η ομάδα των συμμετεχόντων κλήθηκε να απαντήσει στα ερωτήματα της άσκησης, αναφορικά α) με τα ρεαλιστικά ζητήματα και προκλήσεις σε εξέλιξη, στις οποίες εφαρμόζεται το agile management στον δημόσιο τομέα και β) τα εργαλεία εφαρμογής της μεθοδολογίας agile, για την αντιμετώπιση των προκλήσεων στον δημόσιο τομέα.

Για τις ανάγκες της άσκησης, αναλύθηκαν τα σημεία και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαλείου και οι σχετικές απαιτήσεις. Δόθηκαν εφαρμοσμένα παραδείγματα και συνδέθηκαν με τον τρόπο λήψης αποφάσεων. Σκοπός της άσκησης ήταν η κατανόηση από τους συμμετέχοντες του ρόλου και της χρησιμότητας για κάθε εργαλείο και κάθε μεθοδολογία.

Συγκεκριμένα, οι εν λόγω μεθοδολογίες συνδέθηκαν με σημαντικού βαθμού κρίσεις που σημειώθηκαν στην χώρα μας και σε άλλες χώρες, ενσωματώνοντας τις αρχές της ευέλικτης – προσαρμοστικής διακυβέρνησης. Μερικές μορφές σημαντικών κρίσεων που αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες στην άσκηση ήταν: Υγειονομικές, κλιματικές, οικονομικές, μεταναστευτικές, πολιτικές, κρίσεις υποδομών και ενεργειακές κρίσεις. Αντίστοιχα, εξετάστηκαν και αναλύθηκαν οι προκλήσεις και οι κρίσεις και ποιο εργαλείο-προσέγγισης agile είναι το καλύτερο-πληρέστερο να αντιμετωπίσει, λόγω των χαρακτηριστικών του, την φύση της συγκεκριμένης κρίσης.

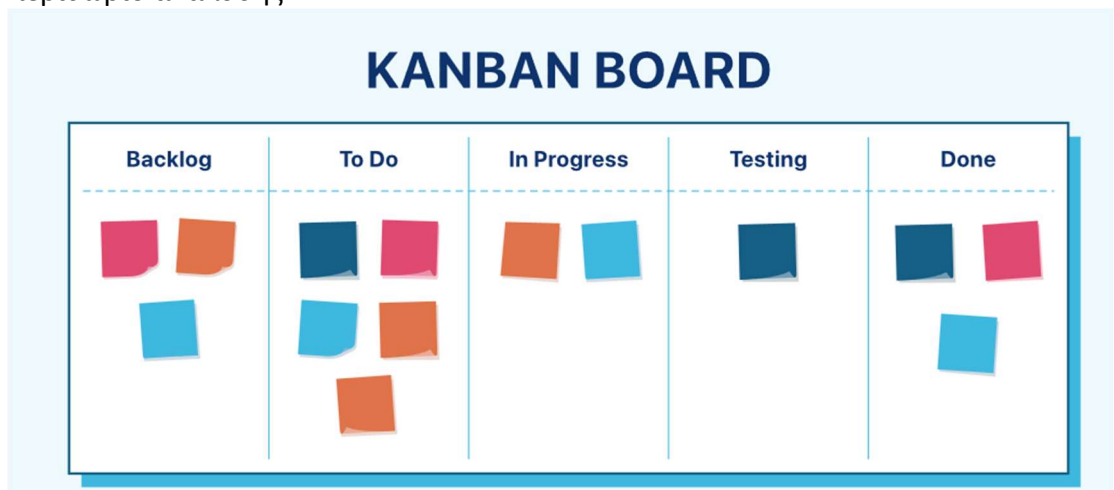
Μέσα από τη διάδραση μεταξύ συμμετεχόντων - παρατηρητών και εισηγητών και αναλύοντας παραδείγματα εφαρμογής στον δημόσιο τομέα, η ομάδα κατέληξε στα εξής συμπεράσματα, τα οποία και αποτύπωσε σε whiteboards:

- Για τις υγειονομικές κρίσεις, λόγω του επείγοντος της κατάστασης, προτιμάται η μεθοδολογία **Scrum**, εξαιτίας της ταχύτητας απόκρισης του εν λόγω εργαλείου. Η Scrum ως μεθοδολογία έχει γρήγορα βήματα, γρήγορη απόκριση, ταχύτητα λήψης αποφάσεων και σχετικά μεγάλη προσαρμοστικότητα. Στοιχεία που ταιριάζουν στην υγειονομική κρίση, λόγω του μη γνώριμου περιεχομένου της. Επίσης, το Scrum είναι το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο ευέλικτο πλαίσιο εργασίας, το οποίο χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικό προγραμματισμό, συνεχείς παραδόσεις και συνεργασία.
- Αντίστοιχα, η ομάδα κατέληξε ότι συμπληρωματικά θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η μεθοδολογία **Lean**, η οποία υιοθετείται ευρέως σε τομείς με αυστηρούς κανονισμούς που εκτιμούν τη συμπίεση του χρόνου και την άμεση παράδοση. Επίσης η μεθοδολογία Lean δίνει τη δυνατότητα στις έμπειρες ομάδες να λαμβάνουν αποφάσεις από μόνες τους σε πολύ ασφυκτικούς χρονικούς περιορισμούς.



Εικόνα 10: Μεθοδολογία Lean

- Η μεθοδολογία **Kanban**, η οποία έχει μεγαλύτερο βαθμό ανάλυσης, εμβάθυνσης, περιοδολόγησης και κατάταξης των εργασιών και των διαδικασιών – δράσεων που ολοκληρώθηκαν, είναι σε εξέλιξη και θα ολοκληρωθούν, ταιριάζει σε κρίσεις όπως η **οικονομική** και η **κλιματική**. Ως μεθοδολογία, τονίζει την γρήγορη παράδοση προϊόντων και τη σταθερή αποδοτικότητα ροής και καλύπτει κρίσεις που έχουν χαρακτηριστικά μεγαλύτερης διάρκειας, σταθερά κλιμακούμενη ένταση και μεγάλο περιθώριο ανάλυσης.



Εικόνα 11: Μεθοδολογία Kanban

- Το μοντέλο **Crystal** μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την **ενεργειακή – κλιματική** κρίση και για τη **μεταναστευτική** και **οικονομική** κρίση, ακριβώς επειδή κατηγοριοποιεί τις συνέπειές τους και τα αναγκαία που πρέπει να κάνει η πολιτεία σε σχέση με τις πληθυσμιακές ομάδες. Συσχετίζει τις ομάδες επηρεαζόμενων από τις κρίσεις με τις ομάδες των ανθρώπων που πρέπει να δημιουργηθούν για να ανταποκριθούν στην κρίση (δημόσιος τομέας). Το

μοντέλο αυτό εστιάζει στην προσαρμογή, δίνοντας στις ομάδες τη δυνατότητα να ρυθμίζουν τις διαδικασίες και να ορίζουν τον καλύτερο τρόπο συνεργασίας, βασισμένο στον αριθμό των μελών της ομάδας και τον τύπο του έργου που θα εκτελεστεί.

| METHOD                                 | TEAM SIZE                        | PROJECT SIZE                                 |
|----------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------|
| Crystal Clear                          | 6<br>PEOPLE OR LESS              | Small<br>PROJECTS                            |
| Crystal Yellow                         | 7 - 20<br>PEOPLE                 | Small to medium<br>PROJECTS                  |
| Crystal Orange                         | 20 - 240<br>PEOPLE               | Medium<br>PROJECTS                           |
| Crystal Red                            | 40 - 80<br>PEOPLE                | Medium to large<br>PROJECTS                  |
| Crystal Maroon                         | 80 - 200<br>PEOPLE               | Large<br>PROJECTS                            |
| Crystal Diamond or<br>Crystal Sapphire | Very large teams<br>(200+PEOPLE) | Very large projects<br>with high criticality |

Εικόνα 12: Μεθοδολογία Crystal

Στο πλαίσιο της άσκησης του Εργαστηρίου οι συμμετέχοντες, σε κάθε στάδιο, αποφάσιζαν, μετά από συζήτηση για τη σημαντικότητα των κρίσεων και για το ποια μεθοδολογία ταιριάζει σε ποια κρίση υιοθετώντας στην πράξη τη μεθοδολογία Lean management. Η ομάδα έκανε μία ταυτόχρονη διπλή εφαρμογή των εργαλείων.

Στο πλαίσιο της άσκησης, συνδυάστηκαν τα παραπάνω με τις αρχές της ευέλικτης και προσαρμοστικής διακυβέρνησης, τις προκλήσεις εφαρμογής της (έλλειψη εκπαίδευσης, έλλειψη δέσμευσης, έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού, διαφορετική κουλτούρα, των ατόμων που καλούνται να λαμβάνουν αποφάσεις κλπ) και τις διαφορές της με το κλασικό βεμπεριανό μοντέλο οργάνωσης της δημόσιας διακυβέρνησης στην χώρα μας (νομιμότητα, ύπαρξη διοικητικής ιεραρχίας).

Στο design sprint στο οποίο επικεντρώθηκε η ομάδα, αναλύθηκαν 4 εργαλεία ευέλικτης διοίκησης και 5 εργαλεία σχεδιαστικής σκέψης, τα οποία ευθυγραμμίστηκαν και συνδέθηκαν με 5 είδη κρίσεων.

**Διαδραστικό Εργαστήριο 1.2.: «Προκλήσεις διάχυσης της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης σε ένα δημόσιο φορέα, εργαλεία και μέσα για την εφαρμογή της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης και ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού για την υιοθέτηση των μεθόδων και εργαλείων της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης στον δημόσιο τομέα».**

Εισηγητές:

**Πανόπουλος Δημήτρης**, Αν. Προϊστάμενος Τμήματος Έρευνας & Τεκμηρίωσης Πολιτικών Εργασίας

**Σοφία Αθανασοπούλου**, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών

Κατά τη διαδικασία του Design Sprint αναλύθηκαν και τεκμηριώθηκαν τα βασικά είδη κρίσεων που αποτυπώθηκαν στην **Άσκηση 1.2.**

Οι συμμετέχοντες, με την καθοδήγηση των εισηγητών, αξιολόγησαν και προτεραιοποίησαν τις παραπάνω κρίσεις. Μετά τη θεωρητική τεκμηρίωση των

μεθοδολογιών της ευέλικτης διακυβέρνησης, αξιολογήθηκε η κάθε κρίση και πραγματοποιήθηκε αντιστοίχιση με την κατάλληλη μεθοδολογία Agile Management, βάσει των εκάστοτε χαρακτηριστικών της για την αποτελεσματικότερη διαχείρισή της. Για κάθε σύνδεση, εξηγήθηκε από τον συντονιστή και τους συμμετέχοντες, με εφαρμοσμένα παραδείγματα, με ποιο τρόπο αυτό έλαβε χώρα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Για παράδειγμα, μια υγειονομική κρίση διαχειρίζεται καλύτερα με μια μεθοδολογία Scrum, μια οικονομική κρίση με μια μεθοδολογία Kanban, ενώ μια κλιματική – ενεργειακή κρίση μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα με την μεθοδολογία Crystal.

### 1.3 Συμμετοχή χρηστών στον σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών

#### Εισηγητές:

**Στέλλα Ξανθοπούλου**, Μεταδιδακτορική ερευνήτρια Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίου Μακεδονίας

**Ειρήνη Κούγια**, Στέλεχος ΑΑΔΕ με προϋπηρεσία ως συνεργάτης στο Γραφείο Γενικού Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης Υπουργείου Εσωτερικών

Η εισήγηση με τίτλο «Συμμετοχή Χρηστών στον σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών» εστίασε στο στάδιο της συμμετοχής των χρηστών κατά τον σχεδιασμό μιας δημόσιας υπηρεσίας και είχε ως στόχο:

- την κατανόηση της έννοιας της συμμετοχικής καινοτομίας και των εργαλείων εφαρμογής της,
- την ανάπτυξη ικανότητας εφαρμογής εργαλείων συμμετοχικής καινοτομίας,
- την υιοθέτηση της συμμετοχικής καινοτομίας από τα συμμετέχοντα στελέχη της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Στο πλαίσιο της διαμόρφωσης ενός πλαισίου για τη συμμετοχή των χρηστών αναλύθηκαν οι έννοιες: α) του «χρήστη» για τον δημόσιο τομέα, ο οποίος είναι ο εσωτερικός και εξωτερικός «πελάτης» των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρονται, και β) της αξίας του συμμετοχικού σχεδιασμού δημόσιων υπηρεσιών και ανάπτυξης καινοτομιών. **Συν-σχεδιασμός** είναι η διαδικασία κατά την οποία οι χρήστες εμπλέκονται ενεργά στη δημιουργία υπηρεσιών, προσφέροντας τις απόψεις, τις ανάγκες και τις ιδέες τους, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι ποιοτικές και καινοτόμες. Η συμμετοχή των χρηστών στο στάδιο του σχεδιασμού επιτυγχάνεται με τα παρακάτω εργαλεία:

- **User journey mapping:** Χαρτογράφηση της εμπειρίας του χρήστη σε μια διαδικασία δημόσιας υπηρεσίας, βοηθώντας στην κατανόηση αναγκών, συμπεριφορών, προσδοκιών και προκλήσεων που πρέπει να επιλυθούν.
- **Persona technique:** Δημιουργία τυπικών προφίλ χρηστών, προκειμένου να γίνουν περισσότερο εξατομικευμένες οι παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες.
- **Empathy mapping:** Καταγραφή των σημείων τριβής για τη δημιουργία μιας βαθύτερης κατανόησης της εμπειρίας των χρηστών.

Στο πλαίσιο του **service design thinking**, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στα εργαστήρια συνεργατικού σχεδιασμού (**co-design workshops**) και στη χρήση πρωτοτύπων και δοκιμών, υπογραμμίζοντας προκλήσεις και κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Στο πλαίσιο αυτό, παρατέθηκαν παραδείγματα εφαρμογών των παραπάνω από δημόσιους φορείς, τα οποία ανέδειξαν την πρακτική αξία των συμμετοχικών μεθόδων στον σχεδιασμό και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Ακολούθως, παρουσιάστηκαν διάφορα εργαλεία συμμετοχής των χρηστών στον σχεδιασμό καινοτόμων δημόσιων υπηρεσιών ως εξής:

| Συμμετοχή χρηστών για.....     | Εργαλείο συμμετοχής                  | Συνοπτική περιγραφή μεθόδου                                                                                                                            |
|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Συλλογή Ιδεών                  | 1. Brainstorming<br>2. Crazy 8s      | 1. Συγκέντρωση ιδεών από τους συμμετέχοντες μέσω ελεύθερης σκέψης<br>2. Αποτύπωση 8 ιδεών σε 8 λεπτά                                                   |
| Συλλογή δεδομένων              | 1. Online surveys<br>2. Focus groups | 1. Διαδικτυακές έρευνες με χρήση ερωτηματολογίου<br>2. Ομάδες εστίασης που απαρτίζονται από ειδικούς και συνδιαλέγονται για την επίλυση ενός ζητήματος |
| Συμμετοχική διακυβέρνηση       | Πλατφόρμες διαβούλευσης              | Ηλεκτρονικές πλατφόρμες όπου δίνεται η δυνατότητα στα ενδιαφερόμενα μέρη να αναφέρουν την άποψή τους επί του θέματος της διαβούλευσης.                 |
| Συνεργασία και διαδραστικότητα | Miro, Mural                          | Ηλεκτρονικοί χώροι οπτικοποίησης ιδεών και προτάσεων.<br>Χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία συν-σχεδιασμού όπως blueprinting, user journey map.         |
| Χαρτογράφηση Εμπειρίας         | User Journey Mapping                 | Χαρτογράφηση της εμπειρίας του χρήστη ακολουθώντας τα βήματα και τους συναλλασσόμενους κατά την παροχή μιας δημόσιας υπηρεσίας.                        |
| Δημιουργία Προφίλ Χρηστών      | Persona Technique                    | Δημιουργία τυπικών προφίλ χρηστών που αντιπροσωπεύουν διαφορετικές ομάδες χρηστών κατά την παροχή μιας υπηρεσίας.                                      |
| Κατανόηση Συναισθημάτων        | Empathy Mapping                      | Καταγραφή και κατανόηση των συναισθημάτων, σκέψεων και αναγκών των χρηστών κατά την παροχή μιας υπηρεσίας.                                             |

| Συμμετοχή χρηστών για..... | Εργαλείο συμμετοχής                                                                 | Συνοπτική περιγραφή μεθόδου                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Συν-σχεδιασμός             | Co-Design Workshops                                                                 | Εργαστήρια (Συνεδρίες) όπου πολίτες, δημόσιοι υπάλληλοι και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη αναπτύσσουν από κοινού λύσεις.                                                                                                                                                   |
| Πρωτοτυποποίηση            | 1. Sketches<br>2. Εφαρμογές ανάπτυξης MVP                                           | Α<br>1. Δημιουργία σκίτσων για την απεικόνιση ιδεών και λύσεων.<br>2. Είναι μια υπηρεσία με τα ελάχιστα δυνατά χαρακτηριστικά για να είναι βιώσιμη. Στοιχείται στη δοκιμή και αξιολόγηση από τους πρώτους χρήστες με σκοπό της ταδιακή ανάπτυξη και τελειοποίησή της. |
| Δοκιμή και Ανατροφοδότηση  | 1. Prototyping<br>2. Εργαλεία ανατροφοδότησης Feedbackly, Medallia, ερωτηματολόγια. | 1. Δημιουργία και δοκιμή πρωτοτύπων για την αξιολόγηση λύσεων.<br>2. User testing, mobile apps,                                                                                                                                                                       |
| Υλοποίηση                  | Action Plan Canvas                                                                  | Σχεδιασμός και υλοποίηση πλάνου δράσης για την εφαρμογή λύσεων.                                                                                                                                                                                                       |

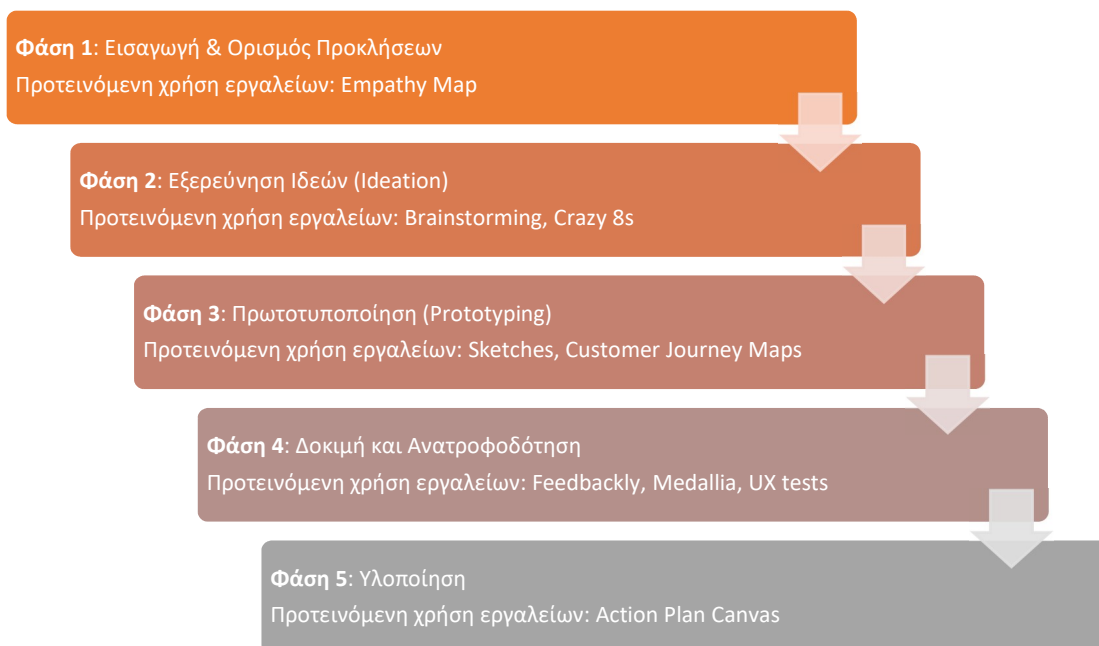
Το στάδιο του συν-σχεδιασμού αξιοποιεί σε μεγάλο βαθμό τα εργαστήρια συν-σχεδιασμού (co-creation workshops). Τα εργαστήρια συν-σχεδιασμού είναι εργαστήρια (συνεδρίες) όπου πολίτες, δημόσιοι υπάλληλοι και λειτουργοί, και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη αναπτύσσουν από κοινού λύσεις συνήθως πρωτοτύπων. Αυτά αποτελούν χώρους ανοικτής καινοτομίας στους οποίους εφαρμόζονται τα εργαλεία συν-σχεδιασμού υπηρεσιών από τους χρήστες.

Η ομάδα του Εργαστηρίου Καινοτομίας εστίασε στον σκοπό της λειτουργίας τους, τη δομή τους, τις διαδικασίες και εργαλεία που μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε φάση, την παρουσίαση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.

Για την οργάνωση των εργαστηρίων συν-σχεδιασμού προϋπόθεση αποτελούν:

- α) η ύπαρξη συγκεκριμένων προκλήσεων που έχουν εντοπιστεί και η δημιουργία λύσεων για τα εντοπισμένα προβλήματα σε πραγματικό περιβάλλον και χρόνο,
- β) η ενίσχυση της συνεργασίας μέσω της εμπλοκής όλων των ενδιαφερόμενων μερών για την από κοινού ανάπτυξη ιδεών και λύσεων, και
- γ) η ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών, καλλιεργώντας τη δημιουργική σκέψη και εστίαση στη βελτίωση της εμπειρίας των χρηστών.

Ένα εργαστήριο συν-σχεδιασμού περιλαμβάνει τις εξής φάσεις του service design:



*Εικόνα 13: Φάσεις Service Design*

Για τη διεξαγωγή ενός εργαστηρίου συν-σχεδιασμού προαπαιτούμενη είναι η συμμετοχή ενός διευκολυντή της διαδικασίας που θα συντονίζει την ομάδα των συμμετεχόντων του εργαστηρίου και θα καθοδηγεί τη διαδικασία και την εφαρμογή των αντίστοιχων εργαλείων συν-σχεδιασμού. Τα κρίσιμα βήματα για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί ένα εργαστήριο συν-σχεδιασμού είναι τα εξής:

- Αναγνώριση του στόχου του εργαστηρίου από τους διοργανωτές και επιλογή των κατάλληλων συμμετεχόντων που είναι αρμόδιοι για την επίλυση του ζητήματος.
- Δημιουργία χώρων συμμετοχής και αλληλεπίδρασης (είτε πλατφορμών είτε φυσικών) .
- Αξιοποίηση μεθόδων για την ενίσχυση της αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων.
- Αξιοποίηση μεθόδων για ενεργοποίηση των συμμετεχόντων να καταθέσουν τις ατομικές τους εμπειρίες επί του θέματος.
- Αξιολόγηση της νέας αξίας που παρέχεται από τη διαδικασία της συν-δημιουργίας μέσω του εργαστηρίου και πρόβλεψη της απόδοσης που θα έχει.

Η παραπάνω περιγραφή της λειτουργίας και δομής ενός εργαστηρίου συν-σχεδιασμού είναι γενική και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για τη διεξαγωγή εργαστηρίων από όλους τους δημόσιους φορείς με τις κατάλληλες τροποποιήσεις που ανταποκρίνονται στις διαφορετικές ανάγκες καθενός.

Τέλος, παρουσιάστηκαν καλές πρακτικές συν-σχεδιασμού δημοσίων υπηρεσιών σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Ενδεικτικά, έγινε αναφορά στο ευρωπαϊκό έργο BoostEuroTeQ όπου στόχος του είναι η δημιουργία υπεύθυνων μηχανικών με ηθική και κοινωνική ευαισθησία και η προώθηση τεχνολογιών που συμβάλλουν σε δίκαιες και βιώσιμες κοινωνίες. Για τον σκοπό αυτό συνεργάστηκαν έξι κορυφαία ευρωπαϊκά πανεπιστήμια στον τομέα της μηχανικής με σχολές των ανθρωπιστικών και

κοινωνικών επιστημών, ώστε να φέρουν ένα αποτέλεσμα συν-δημιουργίας που θα προσφέρει δημόσια αξία. Επιπλέον, παρουσιάστηκαν πρωτοβουλίες συν-δημιουργίας δημοσίων οργανισμών για Open Innovation Platforms και Smart Learning Environments.

**Άσκηση 1.3: Εμπόδια και τρόποι ενδυνάμωσης της συμμετοχής των χρηστών στον συν-σχεδιασμό δημοσίων υπηρεσιών και την ανάπτυξη καινοτόμων εφαρμογών. Προτάσεις εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από έναν δημόσιο υπάλληλο.**

**Διαδραστικό Εργαστήριο 1.3.: «Προκλήσεις διάχυσης της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης σε ένα δημόσιο φορέα, εργαλεία και μέσα για την εφαρμογή της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης και ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού για την υιοθέτηση των μεθόδων και εργαλείων της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης στον δημόσιο τομέα».**

Εισηγητές:

**Στέλλα Ξανθοπούλου**, Μεταδιδακτορική ερευνήτρια Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίου Μακεδονίας

**Ειρήνη Κούγια**, Στέλεχος ΑΑΔΕ με προϋπηρεσία ως συνεργάτης στο Γραφείο Γενικού Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης Υπουργείου Εσωτερικών

Η υιοθέτηση και διάχυση της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης σε ένα δημόσιο φορέα, μέσα από την αξιοποίηση εργαλείων και μεθόδων αλλά και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού εξετάστηκε ως πρόκληση μέσω της μεθοδολογίας design sprint θέτοντας κατά σειρά τα παρακάτω ζητήματα:

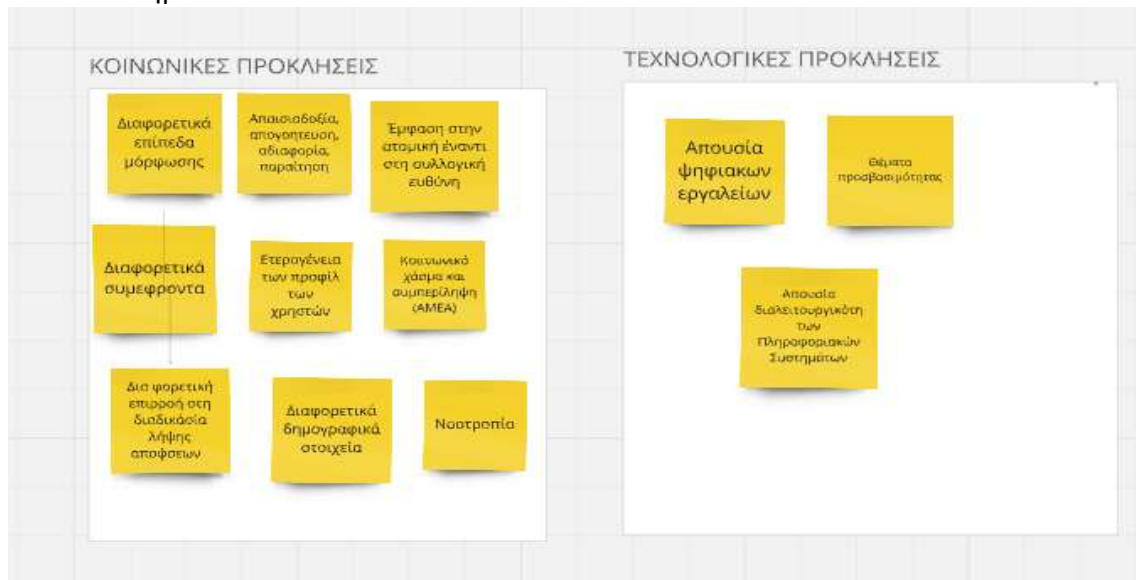
- **1ο ζήτημα:** Προκλήσεις συμμετοχής των χρηστών στον συν-σχεδιασμό δημοσίων υπηρεσιών.
- **2ο ζήτημα:** Τρόποι ενδυνάμωσης της συμμετοχής των χρηστών στον συν-σχεδιασμό δημοσίων υπηρεσιών.
- **3ο ζήτημα:** Εργαλεία για την εφαρμογή της χρηστοκεντρικής προσέγγισης και τον συν-σχεδιασμό δημοσίων υπηρεσιών

### **1.3.1. 1ο ζήτημα: Προκλήσεις συμμετοχής των χρηστών στον συν-σχεδιασμό δημοσίων υπηρεσιών**

Σύμφωνα με τα ευρήματα του εργαστηρίου η συμμετοχή των χρηστών σε διαδικασίες συν-σχεδιασμού π.χ. δημοσίων υπηρεσιών είναι οι εξής:

- Κοινωνικές προκλήσεις: αφορούν προκλήσεις σχετικές με την αντίληψη των χρηστών.
- Τεχνολογικές προκλήσεις: αφορούν προκλήσεις που παρουσιάζονται στους χρήστες και άπτονται θεμάτων που σχετίζονται με ψηφιακές δεξιότητες, τεχνολογικές υποδομές, χρήση λογισμικών, πληροφοριακών συστημάτων, βάσεων δεδομένων, βάσεων γνώσεων, πλατφορμών κ.α.

- **Επικοινωνιακές προκλήσεις:** αφορούν προκλήσεις που σχετίζονται με την αποτελεσματική επικοινωνία της διαδικασίας συμμετοχής των χρηστών στον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών.
- **Οργανωσιακές προκλήσεις:** αφορούν προκλήσεις που σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον, την οργάνωση και τον τρόπο διοίκησης σε έναν οργανισμό για τη συμμετοχή των χρηστών στον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών.



Εικόνα 14: Συγγένεια των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι χρήστες για τον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών

Μέσα από την πρακτική άσκηση με τους συμμετέχοντες αναδείχθηκαν οι εξής προκλήσεις που πρέπει να ξεπεραστούν για την επιτυχή υιοθέτηση του συν-σχεδιασμού:

- **Κοινωνικές προκλήσεις**

Οι προκλήσεις που σχετίζονται με: α) τα διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των χρηστών (εκπαίδευση, ηλικία, εμπειρία κλπ), β) τα διαφορετικά συμφέροντα κάθε κατηγορίας χρηστών (εσωτερικοί και εξωτερικοί χρήστες) των δημόσιων υπηρεσιών, γ) τα ατομικά στοιχεία του χαρακτήρα των χρηστών που σχετίζονται με την απαισιοδοξία που οδηγεί σε απογοήτευση, αδιαφορία και τελικά παραίτηση από την προσπάθεια αλλαγής και συμμετοχής στον συν-σχεδιασμό, δ) την ύπαρξη κοινωνικού χάσματος και συμπερίληψης για ειδικές κατηγορίες συμπολιτών (π.χ. ΑΜΕΑ), ε) την ύπαρξη της τάσης να δίνεται έμφαση στην ατομικότητα έναντι της συλλογικότητας, στ) την ετερογένεια των προφίλ των χρηστών (εσωτερικών και εξωτερικών) που πηγάζει από τα διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα ενδιαφέροντα, την προσωπικότητα, τις αξίες, και τη νοοτροπία.

- **Τεχνολογικές προκλήσεις**

Σε αυτή την κατηγορία προκλήσεις που σχετίζονται με: α) την απουσία ψηφιακών εργαλείων, πλατφορμών, πληροφοριακών συστημάτων και σχετικών βάσεων, β) τα θέματα προσβασιμότητας για όλες τις κατηγορίες χρηστών, γ) την απουσία διαλειτουργικότητας των Πληροφοριακών Συστημάτων.

- **Επικοινωνιακές προκλήσεις**

Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται προκλήσεις που σχετίζονται με: α) τη μη αποτελεσματική ενημέρωση των χρηστών, β) την έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με καλές πρακτικές συν-σχεδιασμού δημόσιων υπηρεσιών εντός και εκτός Ελλάδας, γ) την ασάφεια των μηνυμάτων επικοινωνίας για τις δράσεις συν-σχεδιασμού δημόσιων υπηρεσιών που πολλές φορές ενισχύεται από τον καταιγισμό πληροφοριών, δ) την έλλειψη ουσιαστικής επικοινωνίας και ανατροφοδότησης από δράσεις συν-σχεδιασμού δημόσιων υπηρεσιών που πέτυχαν.

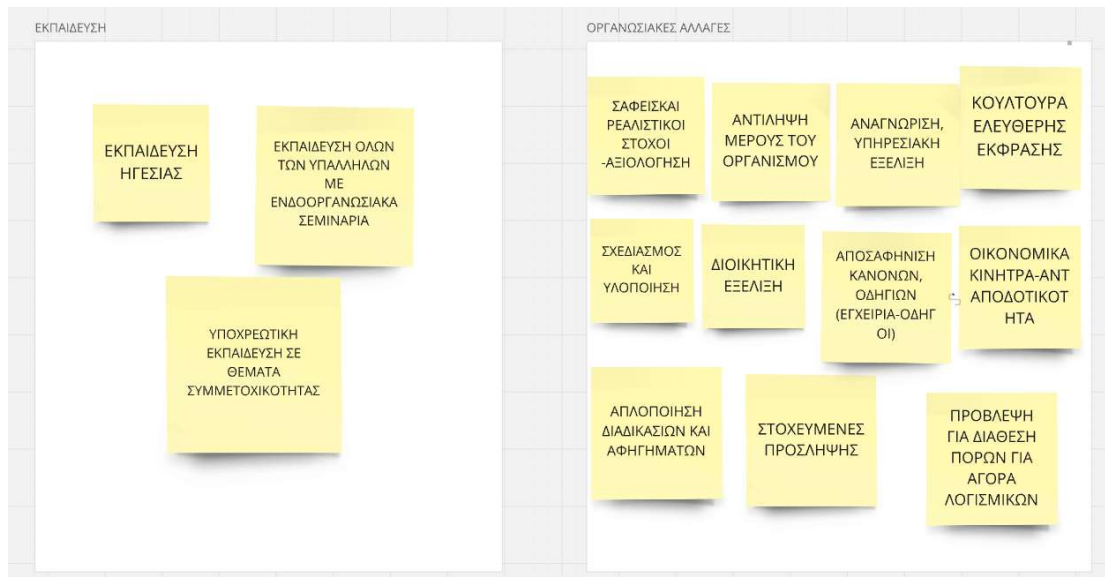
- **Οργανωσιακές προκλήσεις**

Σε αυτή την κατηγορία προκλήσεις που σχετίζονται με: α) τις διαδικασίες και αλλαγές για την προσαρμογή των δημόσιων υπηρεσιών στις συνεχείς αλλαγές του θεσμικού πλαισίου, β) την ανυπαρξία δράσεων εκπαίδευσης των χρηστών για τις πολιτικές, προσεγγίσεις και μεθόδους συν-σχεδιασμού δημόσιων υπηρεσιών, γ) την έλλειψη εκπαίδευσης σε δεξιότητες χρήσης τεχνολογικών εργαλείων και μεθόδων συν-σχεδιασμού, δ) την έλλειψη συντονισμού και έμπρακτης δέσμευσης για τον συν-σχεδιασμό και τη συμμετοχικότητα των χρηστών, ε) τη δυσπιστία και τον φόβο για αντίποινα κατά τη διαδικασία συν-σχεδιασμού δημόσιων υπηρεσιών, στ) την αντίσταση των χρηστών στην αλλαγή και την μετάβαση σε νέο πλαίσιο συν-σχεδιασμού, ζ) την πολυπλοκότητα διαδικασιών, η) την οργανωσιακή κουλτούρα, την έλλειψη παρακίνησης των χρηστών στην συμμετοχή τους στον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών, θ) την υπο-στελέχωση, ι) την έλλειψη χρόνου, ι) την έλλειψη συμμετοχικής διαδικασίας, κ) την απουσία πραγματικού ηγέτη που να διασφαλίζει την επιτυχία του συν-σχεδιασμού δημόσιων υπηρεσιών, λ) την απουσία στρατηγικού οράματος ότι όλοι είμαστε συμμετοχικοί στην πορεία του οργανισμού, μ) την ύπαρξη γραφειοκρατικών αγκυλώσεων.

### **1.3.2. 2ο ζήτημα: Τρόποι ενδυνάμωσης της συμμετοχής των χρηστών στον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών**

Η ομάδα διερεύνησε τρόπους αντιμετώπισης των ανωτέρω προκλήσεων και κατέληξε σε ένα οδικό χάρτη αλλαγών:

- Εκπαίδευση ομάδων πρακτικής χρηστών στον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών και ειδικότερα στα προτεινόμενα εργαλεία του.
- Υιοθέτηση εργαλείων συν-σχεδιασμού και μεθόδων service design όπως ο Οδηγός Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών.
- Επικέντρωση στον σωστό επικοινωνιακό σχεδιασμό των δράσεων συν-σχεδιασμού για τον εντοπισμό του κατάλληλου κοινού στόχου και την αποτελεσματική του ενημέρωση.
- Δημιουργία πλατφορμών συμμετοχικού σχεδιασμού και αξιοποίηση των ηλεκτρονικών εργαλείων που ενισχύουν την απομακρυσμένη συμμετοχικότητα μεγάλου αριθμού χρηστών.



Εικόνα 15: Συγγένεια των τρόπων των χρηστών για τον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών

Μέσα από την άσκηση, οι συμμετέχοντες κατέγραψαν τους εξής τρόπους ενδυνάμωσης ανά κατηγορία:

- **Εκπαίδευση**

Οι συμμετέχοντες ενέταξαν σε αυτή την κατηγορία τρόπους ενδυνάμωσης που σχετίζονται με: α) την εκπαίδευση της ηγεσίας αναφορικά με το θέμα της συμμετοχικότητας και του συν-σχεδιασμού δημόσιων υπηρεσιών ώστε να αντιληφθούν πλήρως την ωφέλεια και να δεσμευτεί πραγματικά για την υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων, β) την εκπαίδευση όλων των υπαλλήλων σε θέματα συμμετοχικότητας και συν-σχεδιασμού δημόσιων υπηρεσιών για να αλλάξει η κουλτούρα και η τεχνογνωσία, γ) υποχρεωτική εκπαίδευση σε θέματα συμμετοχικότητας για όλους στον οργανισμό.

- **Οργανωσιακές αλλαγές**

Οι συμμετέχοντες ενέταξαν σε αυτή την κατηγορία τρόπους ενδυνάμωσης των χρηστών για τη συμμετοχή στον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών που σχετίζονται με: α) τη θέσπιση σαφών και ρεαλιστικών στόχων, β) την προώθηση συμμετοχικών και ανοικτών μοντέλων κουλτούρας στον φορέα, γ) παροχή αναγνώρισης, επιβράβευσης (ηθικής και χρηματικής) και υπηρεσιακής εξέλιξης, δ) καλλιέργεια κουλτούρας ελεύθερης έκφρασης, ε) την ύπαρξη διαδικασίας σχεδιασμού και υλοποίησης τέτοιων προγραμμάτων συν-σχεδιασμού δημόσιων υπηρεσιών, στ) τη δημιουργία σαφών εγχειριδίων και οδηγιών σχετικά με τον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών, των διαδικασιών και των εργαλείων, ζ) την απλοποίηση διαδικασιών και αφηγημάτων, η) τις στοχευμένες προσλήψεις ανθρώπων που έχουν σχετική εμπειρία, γνώσεις και κουλτούρα, θ) την πρόβλεψη για διάθεση πόρων και προμήθεια λογισμικών που σχετίζονται με τον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών.

- **Επικοινωνία και συμμετοχή κοινού**

Οι συμμετέχοντες ενέταξαν σε αυτή την κατηγορία τρόπους ενδυνάμωσης των χρηστών για τη συμμετοχή στον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών που σχετίζονται με: α) την καλλιέργεια κουλτούρας ενθάρρυνσης της συμμετοχής του

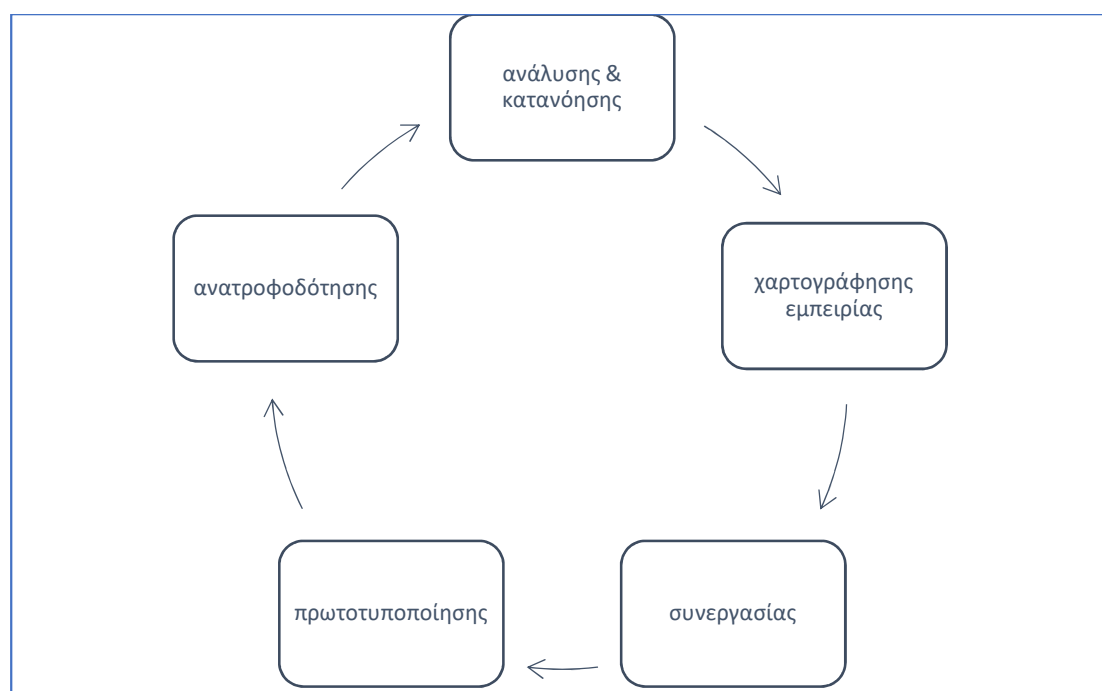
κοινού, β) δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του κοινού μέσω διαφημιστικών καμπανιών και ημερίδων, γ) την ενσωμάτωση επικοινωνιακής στρατηγικής στην κυβερνητική πολιτική, δ) την αποσαφήνιση του κοινωνικού οφέλους, ε) τη δημοσιοποίηση αποτελεσμάτων συν-σχεδιασμού ώστε να κινητοποιηθεί το κοινό για τη συμμετοχή του σε παρόμοιες δράσεις.

- **Τεχνολογικά εργαλεία**

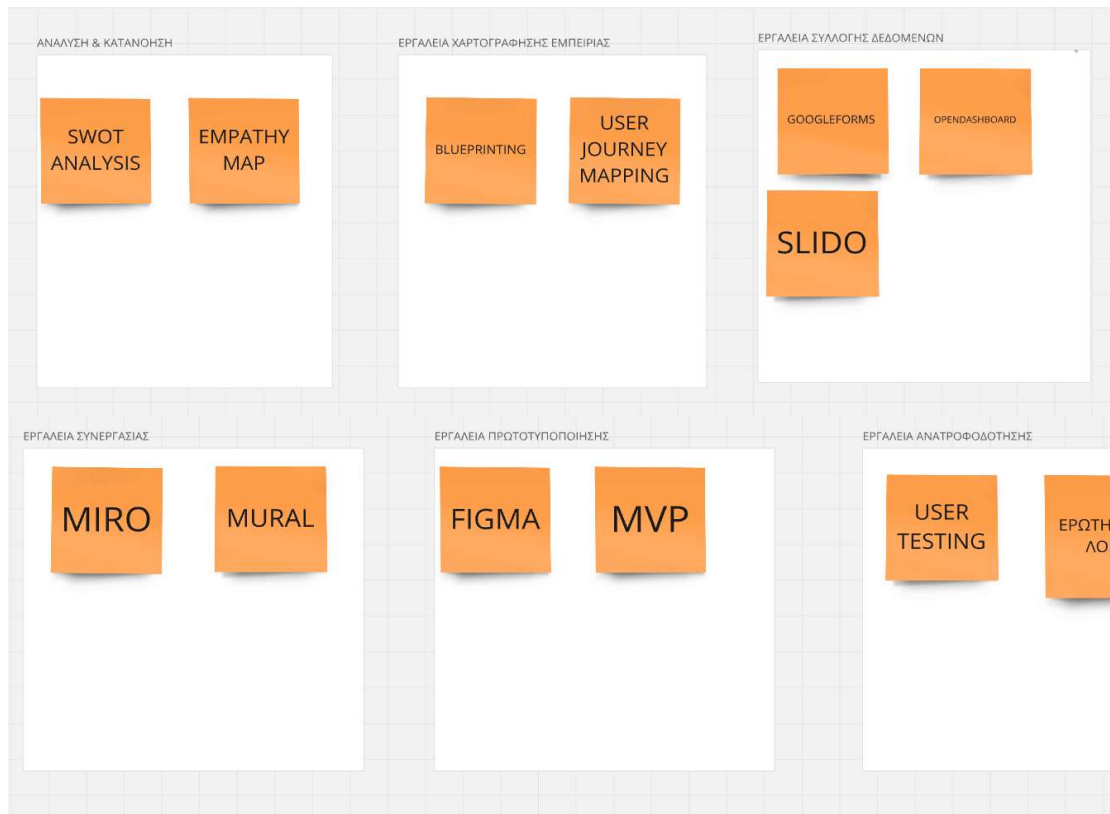
Οι συμμετέχοντες ενέταξαν σε αυτή την κατηγορία τρόπους ενδυνάμωσης των χρηστών για τη συμμετοχή στον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών που σχετίζονται με: α) τη δημιουργία ψηφιακών εργαλείων συμμετοχικής πολιτικής τύπου crowdsourcing, β) τον εξελιγμένο τεχνολογικό εξοπλισμό και αντίστοιχες υποδομές, γ) χρήση συνεργατικών εργαλείων σχεδιασμού και εμπειρίας χρήστη.

### 1.3.3. 3ο ζήτημα: Εργαλεία για την εφαρμογή της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης και τον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών

Η άσκηση των συμμετεχόντων επικεντρώθηκε στην αναζήτηση των κατάλληλων εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε διαδικασίες συν-σχεδιασμού.



Εικόνα 16 Εργαλεία που χρησιμοποιούνται στον συν-σχεδιασμό



Εικόνα 17: Συγγένεια των εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών

Η ομάδα επεξεργάστηκε εργαλεία και πρότεινε τη χρήση των παρακάτω ανά κατηγορία:

- **Ανάλυση & κατανόηση**

Οι συμμετέχοντες ενέταξαν σε αυτή την κατηγορία εργαλεία που σχετίζονται με: α) SWOT ανάλυση, και β) Empathy map

- **Εργαλεία χαρτογράφησης εμπειρίας χρήστη**

Οι συμμετέχοντες ενέταξαν σε αυτή την κατηγορία εργαλεία που σχετίζονται με: α) blueprinting, και β) user journey mapping

- **Εργαλεία συλλογής δεδομένων**

Οι συμμετέχοντες ενέταξαν σε αυτή την κατηγορία εργαλεία που σχετίζονται με: α) ερωτηματολόγια σε google forms, β) open-dashboard, και γ) slido

- **Εργαλεία συνεργασίας**

Οι συμμετέχοντες ενέταξαν σε αυτή την κατηγορία εργαλεία που σχετίζονται με: α) miro, και β) mural

- **Εργαλεία πρωτοτυποποίησης**

Οι συμμετέχοντες ενέταξαν σε αυτή την κατηγορία εργαλεία που σχετίζονται με: α) FIGMA, και β) MVP

- **Εργαλεία ανατροφοδότησης**

Οι συμμετέχοντες ενέταξαν σε αυτή την κατηγορία εργαλεία που σχετίζονται με: α) user testing, και β) ερωτηματολόγια ανατροφοδότησης.

### 1.3.4 Πρόταση για πλατφόρμα συν-σχεδιασμού Most Valuable Product (MVP)

Η δημιουργία ενός MVP που αφορά την κατασκευή ψηφιακής πλατφόρμας που διευκολύνει τη συμμετοχή των χρηστών στον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών αποτέλεσε ένα ζήτημα προς εξέταση. Στόχος είναι η δημιουργία ενός ψηφιακού περιβάλλοντος που προάγει τη συνεργασία, τη συμμετοχικότητα και τη διαφάνεια, παρέχοντας παράλληλα τα απαραίτητα εργαλεία για την υποστήριξη αυτής της διαδικασίας. Ακολουθώς, παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά του MVP, ο χρονικός ορίζοντας ανάπτυξης, και η δοκιμαστική φάση ως εξής:

#### **A. Βασικά χαρακτηριστικά του MVP**

Μια πλατφόρμα συν-σχεδιασμού θα ενσωματώνει λειτουργίες που επιτρέπουν την κατανόηση και αντιμετώπιση προκλήσεων που σχετίζονται με κοινωνικές, τεχνολογικές, επικοινωνιακές και οργανωσιακές παραμέτρους, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω. Ουσιαστικά, μέσα από καθοδηγητικό υλικό και "βέλτιστες πρακτικές", οι συμμετέχοντες θα μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά σχετικά ζητήματα που προκύπτουν κατά τον σχεδιασμό και να προλαμβάνουν αστοχίες.

Επιπλέον, θα προσφέρει εργαλεία συνεργασίας που διευκολύνουν την οπτικοποίηση ιδεών και διαδικασιών (τύπου Miro). Οι συμμετέχοντες θα έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται ταυτόχρονα σε ένα κοινό ψηφιακό χώρο, ανταλλάσσοντας απόψεις και συν-δημιουργώντας λύσεις σε πραγματικό χρόνο.

Ένα σημαντικό στοιχείο της πλατφόρμας θα είναι η παροχή εκπαιδευτικού υλικού για τον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών. Αυτό θα περιλαμβάνει σύντομα βίντεο, οδηγούς χρήσης και παραδείγματα καλών πρακτικών από την Ελλάδα και άλλες χώρες, με σκοπό να βοηθήσει τους χρήστες να κατανοήσουν και να συμμετάσχουν αποτελεσματικά στη διαδικασία.

Η δυνατότητα δημιουργίας και δοκιμής πρωτοτύπων θα είναι επίσης διαθέσιμη, με τη χρήση εργαλείων που διευκολύνουν τον σχεδιασμό ψηφιακών υπηρεσιών (αξιοποίηση εργαλείου τύπου Miro). Οι χρήστες θα μπορούν να πειραματίζονται με ιδέες, να δημιουργούν προσχέδια και να αξιολογούν την εφικτότητά τους.

Η συλλογή και ανάλυση δεδομένων αποτελεί έναν ακόμη στόχο της πλατφόρμας. Μέσω εργαλείων όπως τα ερωτηματολόγια και τα polls θα δίνεται η δυνατότητα να συλλέγονται απόψεις και ανατροφοδότηση από τους χρήστες, ενώ τα δεδομένα αυτά θα μπορούν να αξιοποιούνται για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων.

Η ανατροφοδότηση από τους χρήστες θα ενσωματώνεται συστηματικά μέσω διεξαγωγής δοκιμών και της αξιολόγησης της εμπειρίας τους. Οι πληροφορίες αυτές θα συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση της πλατφόρμας και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Όσον αφορά τη χρησιμότητα της προτεινόμενης πλατφόρμας, για τους πολίτες και τα λοιπά εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, η πλατφόρμα θα λειτουργεί ως μέσο έκφρασης ιδεών, αναγκών και προτάσεων για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών. Αντίστοιχα, για το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, θα αποτελέσει ένα εργαλείο ανάλυσης και αξιοποίησης των δεδομένων αυτών, ώστε να προσαρμόζουν και να βελτιώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες. Επομένως, το προτεινόμενο εργαλείο θα εντάξει σταδιακά την

αξιοποίηση του συν-σχεδιασμού στην κουλτούρα τόσο των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, όσο και των εσωτερικών με σκοπό την εξεύρεση βέλτιστων λύσεων και την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών, παρέχοντας καινοτόμες και ποιοτικές υπηρεσίες.

Η ανάπτυξη της πλατφόρμας προβλέπεται να γίνει σταδιακά, ξεκινώντας από τη φάση του σχεδιασμού, με δοκιμαστική εφαρμογή σε μικρή κλίμακα, ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα και η λειτουργικότητά της πριν την πλήρη εφαρμογή.

## **B. Χρονικός Ορίζοντας Ανάπτυξης**

Πόσος χρόνος απαιτείται για την ανάπτυξη της πλατφόρμας συν-σχεδιασμού;

**1-3 μήνες:** Ανάπτυξη βασικών χαρακτηριστικών (π.χ. εργαλεία συνεργασίας, συλλογής δεδομένων και οπτικοποιήσεων).

**4-6 μήνες:** Ενσωμάτωση εκπαίδευσης, παραδειγμάτων καλών πρακτικών και υποστήριξης πρωτοτυποποίησης.

## **Γ. Δοκιμαστική Φάση**

Πιλοτική εφαρμογή σε έναν δημόσιο οργανισμό με περιορισμένο αριθμό χρηστών και συλλογή δεδομένων για τη βελτιστοποίηση του MVP.

Στην κάτωθι Εικόνα 15, παρουσιάζεται σε μορφή σκίτσου το προτεινόμενο MVP platform για συμμετοχή χρηστών στον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών, όπως αναφέρθηκε παραπάνω.



Εικόνα 18: Σκίτσο του προτεινόμενου MVP platform για συμμετοχή χρηστών στον συν-σχεδιασμό υπηρεσιών

## 2. Καινοτόμες προσεγγίσεις: Μέτρηση Εμπειρίας Χρηστών, Αξιολόγηση και Βελτίωση Υπηρεσιών και Πρωτοτύπων

### 2.1 Αξιολόγηση δημόσιων υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες των χρηστών:

#### Εισηγητές:

**Χρυσή Χατζηβασιλείου**, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών

**Χρήστος Κοκκάλας**, Προϊστάμενος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών

#### Παρακολούθηση και Αξιολόγηση

Η διαδικασία Π&Α συμβάλλει στη λογοδοσία, τη διαφάνεια, την αναγνώριση προβλημάτων κατά τον σχεδιασμό, την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών, τη λήψη feedback από τους χρήστες, τις προσαρμογές για να επιτύχουμε τους επιθυμητούς στόχους και τα θετικά και αρνητικά για μελλοντικές παρεμβάσεις. Στόχος της αξιολόγησης θα πρέπει να είναι πρωτίστως η βελτίωση και όχι ο έλεγχος.

Ένας αξιολογητής διαμορφώνει τις ενέργειές του μέσα από έναν οδικό χάρτη κρίσιμων ερωτημάτων:

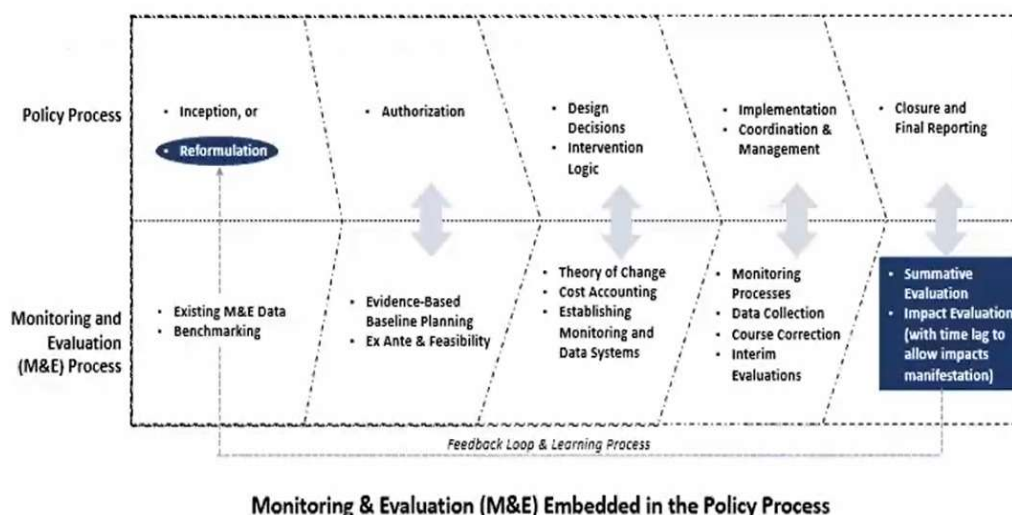
- Πρέπει να λειτουργεί;
- Μπορεί να λειτουργήσει;
- Λειτουργεί;
- Αξίζει τον κόπο;

Αξιολογήσεις με βάση τη θεωρία.

Αξιολογήσεις υλοποίησης και διαδικασίας.

Εκτιμήσεις επιπτώσεων.

Αξιολογήσεις αξίας για τα χρήματα.



Εικόνα 19: Παρακολούθηση και Αξιολόγηση: Διαδικασία Πολιτικής

#### Πυλώνες Π&Α

- **Διακυβέρνηση:** Αφορά τις αξίες και τις προτεραιότητες που διαμορφώνουν τις δραστηριότητες Μ&Ε, συμπεριλαμβανομένων των κανονιστικών και νομικών πλαισίων. Τα πρότυπα αλληλεπίδρασης μεταξύ των σχετικών φορέων, ως αποτέλεσμα κανόνων και κανονισμών π.χ. κουλτούρα διαφάνειας, σαφείς κανόνες και εξουσίες, εσωτερική ιδιοκτησία, δίνοντας έμφαση στη μάθηση και στη λογοδοσία.
- **Δεδομένα και Μέθοδοι:** Τεχνικές διαστάσεις, συμπεριλαμβανομένου του μεθοδολογικού πλαισίου και των συστημάτων συλλογής δεδομένων. Σημαντικότερος ρόλος της εξειδίκευσης σε σχέση με την εξουσία και τη νομιμότητα π.χ. εγχειρίδια Μ&Ε, υποδομές δεδομένων, προηγμένες λύσεις δεδομένων.
- **Ικανότητα και Πόροι:** Προσδιορισμός της "βιωσιμότητας" ενός συστήματος Μ&Ε και της διαρκούς ικανότητας εγκατάστασης και λειτουργίας ρυθμίσεων Μ&Ε. Συχνά συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων π.χ. στελέχωση, προϋπολογισμός, σύστημα καινοτομίας, συνδέσεις με ακαδημαϊκούς και τη βιομηχανία.



Εικόνα 20: Στάδια αξιολόγησης

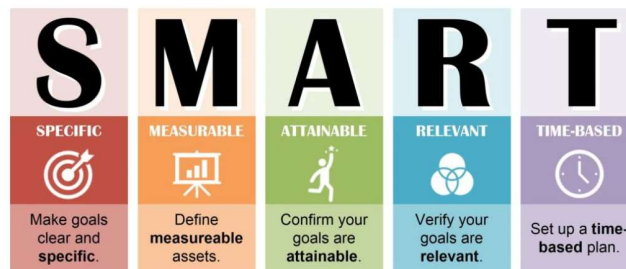
### 1. Αξιολόγηση στη φάση του Σχεδιασμού Δημόσιων Υπηρεσιών

Κατά την φάση σχεδιασμού, οι δημόσιες υπηρεσίες αξιολογούνται προληπτικά, εστιάζοντας στην προετοιμασία, τον προγραμματισμό και τη δυνατότητα επίτευξης των στόχων τους. Οι κύριες διαστάσεις αξιολόγησης περιλαμβάνουν:

- **Ανάλυση Αναγκών:**
  - Διεξάγεται για τον εντοπισμό των πραγματικών αναγκών της κοινωνίας και των πολιτών.
  - Χρησιμοποιούνται μέθοδοι όπως δημόσιες διαβουλεύσεις, έρευνες κοινής γνώμης και ανάλυση δεδομένων.
- **Καθορισμός Στόχων και Δεικτών:**
  - Προσδιορίζονται συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι και ρεαλιστικοί στόχοι.

- Ορίζονται δείκτες επίδοσης (KPIs) για την παρακολούθηση της προόδου.
- **Ανάλυση Επιπτώσεων:**
  - Αξιολογούνται οι πιθανές οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις της υπηρεσίας.
  - Εφαρμόζεται η **Ανάλυση Κανονιστικών Επιπτώσεων (Regulatory Impact Assessment - RIA)**.
- **Συμμετοχή των Ενδιαφερόμενων Μερών:**
  - Ενσωματώνονται οι απόψεις φορέων και πολιτών στη διαδικασία σχεδιασμού για καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες.

Ακολούθησε η ανάλυση των χαρακτηριστικών των δεικτών:



Εικόνα 21: Απαραίτητα Χαρακτηριστικά Δεικτών

Προτεινόμενοι δείκτες αξιολόγησης στη φάση αυτή περιλαμβάνουν οικονομικούς π.χ. κόστος/όφελος (cost-benefit ratio) και κοινωνικούς δείκτες π.χ. δυναμική ενσωμάτωσης ευάλωτων ομάδων. Οι δείκτες σχεδιάζονται με τρόπο που να πληρούν τα χαρακτηριστικά SMART.

## 2. Αξιολόγηση κατά την παροχή δημοσίων υπηρεσιών

Η αξιολόγηση σε αυτή φάση μετρά: α) τα αποτελέσματα β) την επίδοση και γ) την εμπειρία των χρηστών.

Οι δείκτες που εφαρμόζονται είναι:

- **Δείκτες Αποτελεσματικότητας** π.χ. ποσοστό αιτημάτων που ικανοποιούνται εντός χρονοδιαγράμματος, ποσοστό πολιτών που δηλώνουν ικανοποίηση από την υπηρεσία.
- **Δείκτες Αποδοτικότητας**, χρόνος εξυπηρέτησης ανά αίτημα, μέσο κόστος ανά υπηρεσία.
- **Δείκτες Ικανοποίησης Πολιτών**, καθαρό σκορ προώθησης (Net Promoter Score - NPS), ποσοστό παραπόνων σε σχέση με τον συνολικό όγκο αιτημάτων.
- **Δείκτες Προσβασιμότητας**, ποσοστό πολιτών που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες μέσω ηλεκτρονικών μέσων, συμμόρφωση με πρότυπα προσβασιμότητας και ποσοστό πολιτών που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες μέσω ηλεκτρονικών μέσων. Η αξιολόγηση της χρήσης δημόσιων υπηρεσιών από τους πολίτες γίνεται μέσα από τη μέθοδο User Experience (UX) λαμβάνοντας ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα. Εργαλεία που αξιοποιούνται στην φάση χρήσης μπορεί να είναι τα: heatmaps, τα εργαλεία αναλυτικής ιστότοπων (π.χ. Google Analytics), τα εργαλεία παρακολούθησης χρηστών (user tracking), οι δημοσκοπήσεις, οι φόρμες

επικοινωνίας και οι πλατφόρμες διαχείρισης παραπόνων (π.χ. ηλεκτρονικές πύλες επικοινωνίας).

### **3. Αξιολόγηση αντικτύπου δημοσίων υπηρεσιών**

Μια υπηρεσία αξιολογείται ωστόσο και για τον αντίκτυπο που προκαλεί. Μπορεί να παρεχόμενη υπηρεσία να παράγει οφέλη και αποτελέσματα ωστόσο να προκαλεί τριβές στη συμπεριφορά των χρηστών. Σε αυτή τη φάση αξιοποιείται το User Journey Mapping: Ανάλυση του ταξιδιού του χρήστη κατά την αλληλεπίδραση με τη δημόσια υπηρεσία, από την πρώτη επαφή έως την ολοκλήρωση της διαδικασίας, εργαλεία παρακολούθησης (Monitoring Tools), η προσομοίωση εμπειρίας (User Simulation), τα εργαλεία προληπτικής κατανόησης αναγκών, όπως οι συνεντεύξεις χρηστών (User Interviews), οι δημοσκοπήσεις για ανάγκες πολιτών (Needs Assessment Surveys), το Big Data Analysis και το Co-Design Workshops.

Τέλος, έγινε αναφορά στον ρόλο της συμπεριφορικής επιστήμης-Behavioural Insight που συνεισφέρει στην κατανόηση των επιλογών και των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι χρήστες.

Τα εργαλεία και οι αρχές της συμπεριφορικής επιστήμης περιλαμβάνουν: Κατανόηση Εμποδίων: Biases και Ευρετικές: Αναγνώριση γνωστικών εμποδίων, όπως η "απώθηση πολυπλοκότητας" (complexity aversion), που αποθαρρύνει τους χρήστες από την χρήση πολύπλοκων διαδικασιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η χρήση Nudges που αποσκοπεί στον σχεδιασμό περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την επιθυμητή συμπεριφορά (π.χ. υπενθυμίσεις, αυτόματες επιλογές).

**Άσκηση 2.1: Ανίχνευση των κρισιμότερων τύπων εμποδίων και τριβών που παρατηρούνται κατά τη συνδιαλλαγή των πολιτών με τις δημόσιες υπηρεσίες. Προτάσεις για τον τρόπο διαχείρισης των τριβών και εμποδίων.**

**Διαδραστικό Εργαστήριο 2.1.: «Η χρήση καινοτόμων εργαλείων στη βελτίωση μιας δημόσιας υπηρεσίας και στην τελική επιλογή του πρωτοτύπου: Εφαρμογή scrum sprint για τη βελτίωση μιας πρότασης».**

Εισηγητές:

**Χρυσή Χατζηβασιλείου**, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών

**Χρήστος Κοκκάλας**, Προϊστάμενος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών

Στο πλαίσιο της άσκησης εξετάστηκαν από τους συμμετέχοντες πρακτικά παραδείγματα από τον χώρο εργασίας τους. Ειδικότερη επικέντρωση έγινε σε παρεχόμενες ψηφιακές υπηρεσίες καθώς έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο της ψηφιακής γραφειοκρατίας και της μεταφοράς εμποδίων του φυσικού κόσμου στον ψηφιακό. Η άσκηση έγινε μέσα από την παρατήρηση της συμπεριφοράς των χρηστών. Το Εργαστήριο υιοθέτησε τη μέθοδο του παιχνιδιού ρόλων, καθώς ένας

συμμετέχον παρουσίασε την παρεχόμενη υπηρεσία της εγγραφής και ραντεβού σε οικογενειακό γιατρό και οι υπόλοιποι συμμετέχοντες προσπάθησαν να την χρησιμοποιήσουν.

Οι εισηγητές της άσκησης έχοντας ρόλο παρατηρητή κατέγραψαν τη διαδρομή των χρηστών και ταυτόχρονα τις αντιδράσεις τους σε κάθε σημείο που απαιτούνταν μια ενέργεια.

Μέσα από την παραπάνω διαδικασία καταγράφηκαν όλα τα επιμέρους βήματα και εντοπίστηκαν σημεία τριβής δηλαδή τα σημεία στα οποία η συμπεριφορά του χρήστη φάνηκε ότι μπορεί να μεταβληθεί σε αρνητική και ενδεχομένως να τον κάνουν να εγκαταλείψει την προσπάθεια.

Η παρατήρηση οδήγησε στην καταγραφή των παρακάτω:

- Χρόνος ολοκλήρωσης της διαδικασίας
- Αριθμός βημάτων και χρόνος ανά βήμα
- Σημεία τριβής

Μέσα από τη συζήτηση που ακολούθησε αναδείχθηκαν τα παρακάτω κρίσιμα σημεία στα οποία παρουσιάζονται τριβές συνήθως κατά την παροχή μιας ηλεκτρονικής υπηρεσίας:

- Αναζήτηση του κατάλληλου ιστότοπου στον οποίο παρέχεται η δημόσια υπηρεσία. Πολλές φορές παρατηρείται ότι υπάρχουν εναλλακτικοί ιστότοποι με διαφορετικό interface για πρόσβαση στην ίδια υπηρεσία. Αυτό επιβαρύνει σε χρόνο κάποιον που αναζητά την κατάλληλη είσοδο,
- Έλλειψη κατανοητών οδηγιών σε κάθε βήμα της διαδικασίας που απαιτεί ενέργεια από τον χρήστη και έλλειψη ψηφιακής υποστήριξης του χρήστη σε περίπτωση αδυναμίας ολοκλήρωσης κάποιου βήματος της διαδικασίας παροχής της ψηφιακής υπηρεσίας.
- Χρήση της διοικητικής γλώσσας έναντι απλής περιγραφής η οποία δυσκολεύει τον χρήστη να προχωρήσει σε επόμενα βήματα.
- Επανάληψη βημάτων ταυτοποίησης κατά την είσοδο στην υπηρεσία αλλά και κατά την παροχή της υπηρεσίας τα οποία ζητούν παρόμοιες πληροφορίες από τον χρήστη: ταυτοποίηση με κωδικούς taxisnet, ταυτοποίηση κινητού τηλεφώνου, ταυτοποίηση με ΑΜΚΑ κλπ.
- Πιθανότητα μη παροχής υπηρεσίας καθώς ο ενδιαφερόμενος χρήστης μαθαίνει στο τελευταίο βήμα ότι δεν αποτελεί κοινό στόχο.

Με την ολοκλήρωση της άσκησης η ομάδα ανέλυσε τα σημεία της διαδρομής που επηρέαζαν τη συμπεριφορά των χρηστών. Από την ανάλυση προέκυψε αυξημένη πιθανότητα μη ολοκλήρωσης της διαδρομής λόγω τριβών. Ένα χαρακτηριστικό σημείο τριβής που μπορεί να οδηγήσει σε εγκατάλειψη είναι η έλλειψη εναλλακτικής ταυτοποίησης σε περίπτωση μη ιδιοκτησίας αριθμού κινητού τηλεφώνου με αποτέλεσμα να μην επιτρέπεται η πρόσβαση.

Η ομάδα συνεργάστηκε και εξέτασε εναλλακτικές λύσεις για το συγκεκριμένο σημείο. Κάθε λύση οδήγησε στη διαμόρφωση ενός πρωτοτύπου σε χαρτί. Κάθε πρωτότυπο αξιολογήθηκε με τη μέθοδο του Α/Β εάν ικανοποιούσε τα πρότυπα που τέθηκαν κατά την ανάλυση του προβλήματος. Η ολοκλήρωση των εργασιών ανέδειξε ότι :

- Η ανάλυση του χάρτη διαδρομής (journey map) όταν γίνεται από την πλευρά του χρήστη τότε προκύπτουν σημεία τριβής που μια δημόσια υπηρεσία δεν θα τα εξέταζε. Π.χ. πολλαπλή ταυτοποίηση σημείο διοικητικού φόρτου για τον χρήστη και σημείο ασφάλειας για τον δημόσιο φορέα.
- Οι ανάγκες των χρηστών δεν ταυτίζονται πάντα με τον σχεδιασμό που κάνει ένας δημόσιος φορέας.
- Ο σχεδιασμός μια δημόσιας υπηρεσίας θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που να μην αποκλείονται ομάδες πολιτών.
- Η παραγωγή μιας βελτιωμένης λύσης θα πρέπει αξιολογείται πρώτα από τους χρήστες σε κάποιο πρωτότυπο το οποίο θα δοκιμάζεται πριν από την επιλογή για την κατασκευή της τελικής μορφής της λύσης.

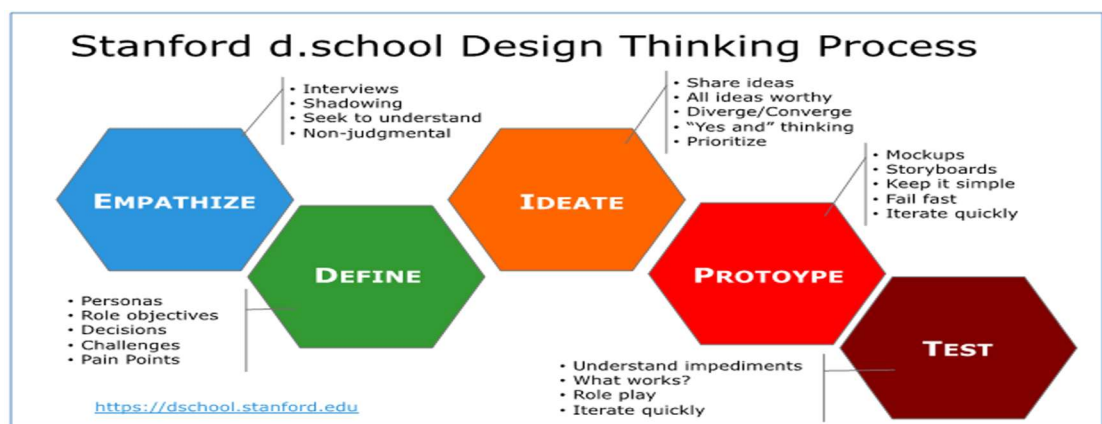
## 2.2 Εφαρμογή της σχεδιαστικής σκέψης στην αξιολόγηση δημόσιων υπηρεσιών:

### Εισηγητές:

**Πανόπουλος Δημήτρης**, Αν. Προϊστάμενος Τμήματος Έρευνας & Τεκμηρίωσης Πολιτικών Εργασίας

**Σοφία Αθανασοπούλου**, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών

Η ομάδα του Εργαστηρίου εξέτασε τη θεωρητική προσέγγιση των αιτιών της πολυμεταβλητότητας, τη διαχείριση της αλλαγής, την ευελιξία, το εργαλείο V.U.C.A. και τη συνδυαστική σκέψη. Για τα εργαλεία της Σχεδιαστικής Σκέψης (Design Thinking), εξηγήθηκε και αναλύθηκε θεωρητικά η προσέγγιση του Πανεπιστημίου Stanford (το εν λόγω Πανεπιστήμιο ασχολήθηκε εμφaticά με τη θεωρητική τεκμηρίωση της αξίας της καινοτομίας). Η διαδικασία της Σχεδιαστικής Σκέψης (Design Thinking), όπως διδάσκεται από το Stanford d.school (Hasso Plattner Institute of Design), είναι μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων που δίνει έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των χρηστών, τη δημιουργικότητα και την πρωτοτυπία. Περιλαμβάνει πέντε βασικά στάδια: Empathize (Εμπάθεια), Define (Ορισμός), Ideate (Ιδεασμός), Prototype (Πρωτότυπο), Test (Δοκιμή).

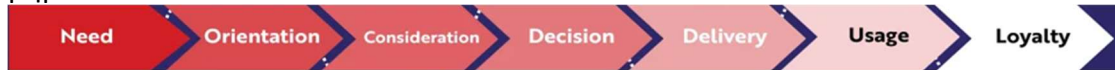


Εικόνα 22: Στάδια Σχεδιαστικής Σκέψης

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη σχεδιαστική σκέψη περιλαμβάνουν:

## 1. Κατανόηση αναγκών χρηστών και ορισμός προβλήματος

**A) Customer Journey Map (Χάρτης Διαδρομής Πελάτη).** Αφορά ένα οπτικό εργαλείο που περιγράφει τη συνολική εμπειρία ενός χρήστη με μια επιχείρηση, υπηρεσία ή προϊόν. Το εν λόγω εργαλείο διαθέτει δύο παραπλήσια μοντέλα. Ένα που προσδιορίζει τη λειτουργία του Δημόσιου Τομέα προς τους πολίτες και ακολουθεί τα βήματα:



Εικόνα 23: Βήματα Customer Journey Map (1)

και ένα που προσιδιάζει σε ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια περισσότερο και ακολουθεί τα βήματα:



Εικόνα 24: Βήματα Customer Journey Map (2)

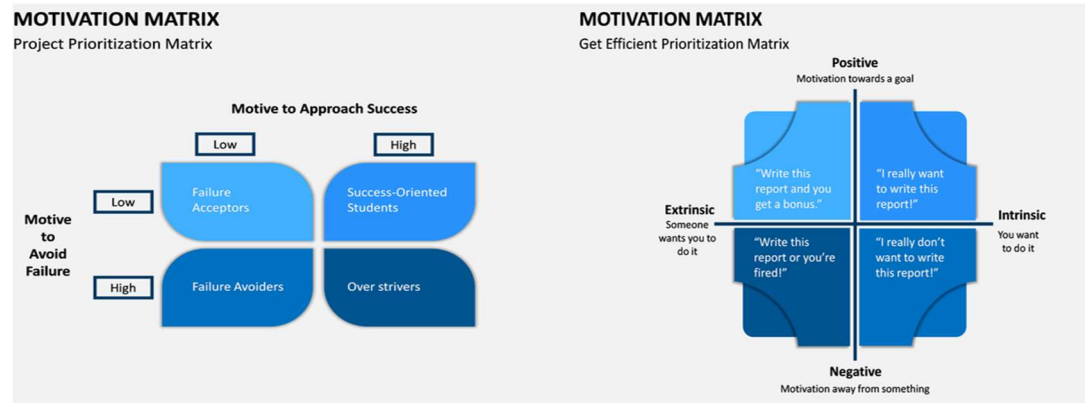
**B) Empathy Map (Χάρτης Ενσυναίσθησης).** Αφορά ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για να κατανοηθεί σε βάθος η εμπειρία, οι ανάγκες, οι συναισθηματικές αντιδράσεις και οι προκλήσεις ενός πελάτη ή χρήστη. Ο Χάρτης Ενσυναίσθησης χρηστών – πολιτών αποτυπώνει τις ψυχοσυναισθηματικές αντιλήψεις των πολιτών – χρηστών οι οποίοι χρησιμοποιούν μια υπηρεσία και τις συνδέσεις των εμπειριών που δημιουργούν οι χρήστες των υπηρεσιών. Έχει μεγάλη σημασία καθώς αυτό το μοντέλο αναλύει και διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό τις στάσεις και συμπεριφορές απέναντι σε υπηρεσίες και οργανισμούς. Ο Χάρτης Ενσυναίσθησης είναι ιδανικός για ομάδες που επιθυμούν να κατανοήσουν καλύτερα τους χρήστες τους και να σχεδιάσουν λύσεις που είναι πιο προσαρμοσμένες στις πραγματικές ανάγκες και επιθυμίες τους.



Εικόνα 25: Empathy Map

**Γ) Motivation Matrix (Πίνακας Κινήτρων).** Είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την κατανόηση και ανάλυση των κινήτρων που οδηγούν τη συμπεριφορά των πολιτών, των χρηστών ή ακόμα και των εργαζομένων. Εστιάζει στο να προσδιορίσει τους παράγοντες που κινητοποιούν ή αποθαρρύνουν κάποιον να αναλάβει δράση, προσφέροντας μια ξεκάθαρη εικόνα για το τι επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων. Το μοντέλο αυτό αναλύει και κατηγοριοποιεί τους εσωτερικούς και εξωτερικούς χρήστες και μέλη των οργανισμών και των υπηρεσιών.

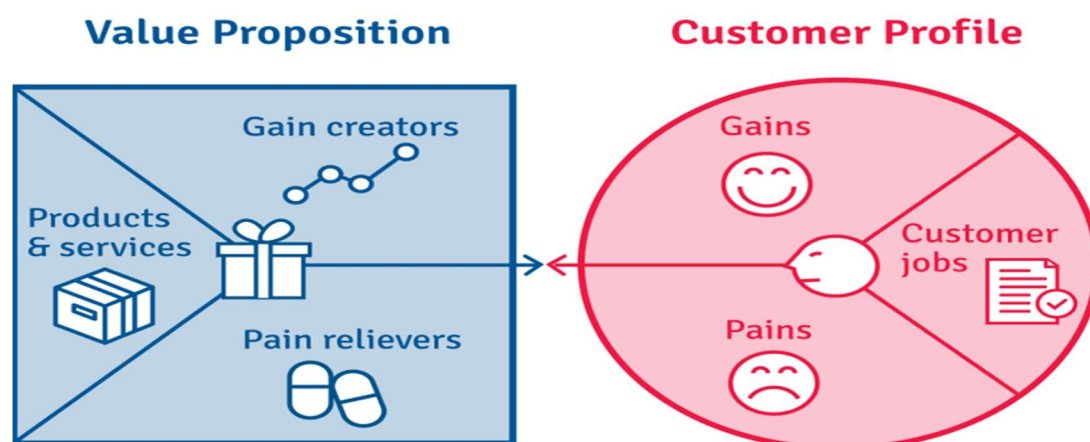
Πιο συγκεκριμένα, εξετάζει το βαθμό κινητοποίησης και γνώσης των ανθρώπων που λαμβάνουν αποφάσεις (ηγετών, μάνατζερ κλπ). Έχει να κάνει με τον βαθμό κινητοποίησης και τον βαθμό δεξιοτήτων και κατηγοριοποιεί τους ανθρώπους σε ομάδες που χρήζουν συγκεκριμένης υποστήριξης. Το Motivation Matrix κατηγοριοποιεί τους ανθρώπους και τους οργανισμούς σε σχέση με την αποτυχία ή την επιτυχία «Πόσο επιθετική ή αμυντική στάση έχουν ως προς τον Οργανισμό».



Εικόνα 26: Motivation Matrix

## 2. Αξιολόγηση λύσεων και ανάπτυξη πρωτοτύπου

**Δ) Value Canvas** (Καμβάς Αξίας). Είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση και την κατανόηση της αξίας που παρέχει μια υπηρεσία στους χρήστες. Περιγράφει πώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της Δημόσιας Υπηρεσίας καλύπτουν τις ανάγκες των χρηστών. Στο μοντέλο αυτό εξηγήθηκαν τα κέρδη και τα δύσκολα σημεία – σημεία προστριβής για κάθε χρήστη μιας υπηρεσίας, τα οποία λαμβάνονται υπόψη για τον προσδιορισμό της προστιθέμενης αξίας μια καινοτομίας, μιας νέας υπηρεσίας κλπ. Το Value Canvas συνδέει την παραγόμενη αξία ενός οργανισμού με τα προφίλ και τις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών – χρηστών.

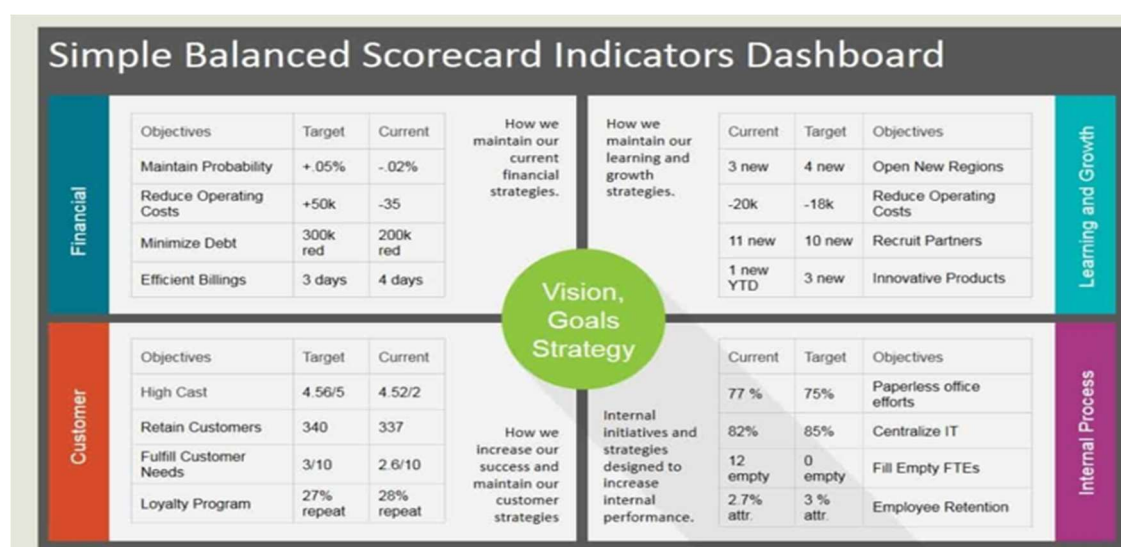


Εικόνα 27: Καμβάς αξίας

**Ε) Balanced Scorecard (Κάρτα εξισορροπημένης απόδοσης ή αλλιώς Σύστημα Ισορροπής Στοχοθεσίας).** Αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο διαχείρισης το οποίο βοηθάει τους οργανισμούς να μεταφράζουν τη στρατηγική τους σε δράσεις, συνδέοντας χρηματοοικονομικούς και μη χρηματοοικονομικούς δείκτες. Η Ισορροπη Στοχοθεσία (Balanced Scorecard) εξετάζει την επιχείρηση υπό το πρίσμα τεσσάρων συνιστωσών οι οποίες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, ο πελάτης, οι εσωτερικές διαδικασίες και οι διαδικασίες μάθησης.

Στόχος της Ισορροπής Στοχοθεσίας είναι να απεικονίσει τις σχέσεις μεταξύ των κύριων συνιστωσών σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Στο επίκεντρο τίθεται η επίτευξη του οράματος και της στρατηγικής, ενώ οι δράσεις των τεσσάρων βασικών παραγόντων, προσανατολίζονται ακριβώς στην επίτευξη των στόχων τους οποίους έχει θέσει η ανώτατη ηγεσία της κάθε οργάνωσης.

Προκειμένου να εφαρμοστεί το μοντέλο, έχει προβλεφθεί η αποτύπωση των στρατηγικών στόχων των οργανώσεων σε μια σειρά δεικτών απόδοσης. Οι εξερχόμενες μετρήσεις δείχνουν τους βασικούς αντικειμενικούς στόχους της στρατηγικής και πώς οι βραχυπρόθεσμες προσπάθειες οδήγησαν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.



Εικόνα 28: Balanced Scorecard

**Άσκηση 2.2:** Ιεράρχηση και επιλογή των κατάλληλων εργαλείων αξιολόγησης μιας δημόσιας υπηρεσίας. Εξέταση εναλλακτικών προτάσεων για την προληπτική διαχείριση των τριβών και εμποδίων. Αναζήτηση του τρόπου υιοθέτησης των εργαλείων στην καθημερινή εργασία του προσωπικού.

**Διαδραστικό Εργαστήριο 2.2.:** «Η χρήση καινοτόμων εργαλείων στη βελτίωση μιας δημόσιας υπηρεσίας και στην τελική επιλογή του πρωτοτύπου: Εφαρμογή scrum sprint για τη βελτίωση μιας πρότασης».

Εισηγητές:

**Πανόπουλος Δημήτρης,** Αν. Προϊστάμενος Τμήματος Έρευνας & Τεκμηρίωσης Πολιτικών Εργασίας

Στο πλαίσιο της άσκησης χρησιμοποιήθηκε η εξαγωγή των συμπερασμάτων των εργασιών της ομάδας από την 1<sup>η</sup> ημέρα του Εργαστηρίου. Διατυπώθηκαν τα ζητήματα που εξέτασε η ομάδα, τα οποία αφορούσαν τα εμπόδια στην αποτελεσματική συναλλαγή και διάδραση του πολίτη με τις δημόσιες υπηρεσίες. Εξετάστηκαν και αναλύθηκαν οι κατηγορίες των εμποδίων όπως περιεγράφηκαν από τους συμμετέχοντες.

Συγκεκριμένα, οι κατηγορίες των εμποδίων – προκλήσεων στην αποτελεσματική συναλλαγή και διάδραση του πολίτη με τις δημόσιες υπηρεσίες αποτυπώνονται ως εξής:

- Κοινωνικές προκλήσεις (αφορούν κοινωνικά χαρακτηριστικά).
- Τεχνολογικές προκλήσεις (αφορούν θέματα που σχετίζονται με τεχνολογικές υποδομές, χρήση λογισμικών, πληροφοριακών συστημάτων κλπ).
- Επικοινωνιακές προκλήσεις (αφορούν θέματα αποτελεσματικής επικοινωνίας στον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών)
- Οργανωσιακές προκλήσεις (αφορούν προκλήσεις που σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον και οργάνωση του οργανισμού).

Βάσει των απαιτήσεων της άσκησης, έγινε διαδραστική διαβούλευση και με μεθόδους fast decision making επιλέχθηκε ως πρωταρχική - κύρια κατηγορία εμποδίων, τα **οργανωσιακά εμπόδια - προκλήσεις**.

Ως εργαλείο ανάλυσης των παραπάνω κατηγοριών εμποδίων χρησιμοποιήθηκε το value canvas και το πλαίσιο ανάλυσης έγινε μέσω της διαδικασίας kanban. Οι παρατηρητές - συμμετέχοντες εφάρμοσαν στοιχεία από τα εργαλεία αξιολόγησης στις τοποθετήσεις τους.

Συγκεκριμένα, αξιοποιήθηκε η μέθοδος της συλλογικής βήμα-βήμα διαβούλευσης και ωρίμανσης των εξεταζόμενων θεμάτων. Συζητήθηκε το λογισμικό miro αλλά αποφασίστηκε η μεταφορά του miro σε whiteboards. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος KANBAN με τα εργαλεία του value proposition canvas, customer journey, motivation matrix και empathy map κλπ, ανάλογα και με τον φορέα του κάθε συμμετέχοντα.

Αναλύθηκαν τα βασικά προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης, όπως οι ατελείς και ανεπαρκείς λύσεις προς τους πολίτες, οι μη ολοκληρωμένες ψηφιακές διαδικασίες, η ψηφιακή γραφειοκρατία κλπ. Συνισταμένη των παραπάνω προβλημάτων είναι η μέτρια απόδοση του οργανισμού.

Η ομάδα αξιοποίησε τεχνικές ιδεοποίησης για τη δημιουργία δέσμης εναλλακτικών λύσεων που αφορούσαν τα θέματα οργανωσιακού χαρακτήρα εμποδίων. Προσδιόρισε και ανέλυσε το συγκεκριμένο τύπο εμποδίων, τον μέτρησε, τον ποσοτικοποίησε και είδε τις βασικές παραμέτρους τους.

Κατά το design sprint, με την τεχνική του brainstorming, η ομάδα κατέληξε σε 7 λύσεις, εκ των οποίων προέκρινε 2 βασικές, τις οποίες ωρίμασε μέσα στο design sprint.

Οι λύσεις που προτάθηκαν από τους συμμετέχοντες, αναφορικά με τα οργανωσιακά εμπόδια που παρουσιάζονται σε έναν δημόσιο οργανισμό, ήταν:

A) Αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής μιας δημόσιας υπηρεσίας, με προτεραιότητα στη στελέχωση των υπηρεσιών από έμπειρα υπηρεσιακά στελέχη.

B) Αξιοποίηση προηγμένων τεχνολογικών τεχνικών και εργαλείων διεθνούς εμβέλειας, όπως το whistleblowing, καθώς και εφαρμογών που περιορίζουν την επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα, ως μέσου σκόπιμης παρέμβασης.

Η ομάδα, μετά τα παραπάνω, κατέληξε σε ένα έγχαρτο Most Valuable Products (mvp). Εξετάσθηκε το πλαίσιο smart στόχων μέσα σε αυτή τη λύση και η ενσωμάτωση του balanced scorecard για την καλύτερη παρακολούθηση της όλης διαδικασίας.

Αναλύθηκαν τρόποι και εκδοχές πιθανής τροποποίησης της προτεινόμενης λύσης (agility και versioning), στο πλαίσιο μέτρησης του design thinking.

### 2.3 Εμπειρία Χρήστη: Μετρήσεις της εμπειρίας στην παροχή μιας δημόσιας υπηρεσίας

#### Εισηγητές:

**Έφη Κεσσοπούλου**, Μεταδιδακτορική ερευνήτρια Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίου Μακεδονίας

**Ειρήνη Κούγια**, Στέλεχος ΑΑΔΕ με προϋπηρεσία ως συνεργάτης στο Γραφείο Γενικού Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης Υπουργείου Εσωτερικών

Η Εμπειρία Χρήστη (UX) εξετάζεται ως κρίσιμος παράγοντας για τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς μετατρέπει τον χρήστη από παθητικό αποδέκτη σε ενεργό συνεργάτη, ενισχύοντας τη συμμετοχικότητα και τη συν-δημιουργία.

Παραδείγματα επιτυχημένων πρακτικών εμπειρίας χρήστη είναι το Gov.uk με τον μινιμαλιστικό σχεδιασμό, την προσβασιμότητα, και τη συνεχή αναβάθμιση υπηρεσιών και το e-Estonia λόγω της διαλειτουργικότητας των υπηρεσιών. Το user experience αποτελεί δείκτη στη λήψη αποφάσεων όπως η σύνδεση των αναγκών των πολιτών με τους στόχους των οργανισμών και η συνεχής βελτίωση του μέσω μεθόδων, όπως το User Journey Mapping και το Card Sorting.

Ως προς τη μέτρηση της εμπειρίας έγινε αναφορά στην χρήση δεικτών: αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, ικανοποίησης, προσβασιμότητας και στα εργαλεία όπως το Net Promoter Score (NPS), το System Usability Scale (SUS) και το Heat Mapping. Τα τρία τελευταία αποτελούν μεθόδους μέτρησης της εμπειρίας χρήστη. Το NPS αναφέρεται στην πιθανότητα να συστήσουν οι χρήστες την προσφερόμενη ιστοσελίδα ή εφαρμογή (υπηρεσία, προϊόν) σε άλλους. Το SUS αναφέρεται στην μέτρηση της ευχρηστίας ενός προϊόντος και αποτελεί μια αξιόπιστη μέτρηση της αντίληψης και ικανοποίησης των πολιτών και ένα ισχυρό προγνωστικό εργαλείο της μελλοντικής συμπεριφοράς τους. Το Heat Mapping είναι μια τεχνική που δείχνει πώς αλληλεπιδρούν οι χρήστες με μια ιστοσελίδα ή εφαρμογή.

Δημιουργεί έναν οπτικό χάρτη που χρησιμοποιεί χρώματα για να δείξει πού οι χρήστες κάνουν κλικ, μετακινούν το ποντίκι ή κοιτάζουν περισσότερο. Ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα όπου και είναι δυσκολότερο να προσδιοριστεί άμεσα η αξία της αλληλεπίδρασης των χρηστών (user engagement) , μετρήσεις όπως το NPS, SUS και Heat Mapping μπορούν να συμβάλλουν στην εκτίμηση του οφέλους που προσφέρει ο σχεδιασμός ενός ψηφιακού συστήματος ή εφαρμογής (υπηρεσία/προϊόν).

Η αξιολόγηση της εμπειρίας χρήστη σε πολλές περιπτώσεις, ειδικά σε μεγάλες εταιρείες, πραγματοποιείται μέσα από Κέντρα Εμπειρίας χρήστη. Κέντρο Εμπειρίας Χρήστη διαθέτει η ελληνική δημόσια διοίκηση και η λειτουργία του προβλέπεται μέσα από τα Εργαστήρια Καινοτομίας. Τα Κέντρα Εμπειρίας αποτελούν εργαστηριακούς χώρους παρατήρησης, έρευνας, αξιολόγησης πρωτοτύπων και εκπαίδευσης υπαλλήλων.

Συμπερασματικά η εφαρμογή της εμπειρίας του χρήστη, αποτελεί στρατηγικό πυλώνα για τη βελτίωση ή την ανάπτυξη μιας δημόσιας υπηρεσίας ενισχύοντας τη διαφάνεια, την εμπιστοσύνη και τη λειτουργικότητα των δημόσιων υπηρεσιών.

**Άσκηση 2.3: Αναζήτηση των κρίσιμων δεικτών μέτρησης της εμπειρίας χρηστών και της ικανοποίησης από την απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών. Τρόποι ενσωμάτωσης των αποτελεσμάτων των μετρήσεων της εμπειρίας χρήστη στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και τριβών κατά την παροχή δημοσίων υπηρεσιών. Η λειτουργία Κέντρων Εμπειρίας στον δημόσιο τομέα.**

#### Εισηγητές:

**Έφη Κεσσοπούλου**, Μεταδιδακτορική ερευνήτρια Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίου Μακεδονίας

**Ειρήνη Κούγια**, Στέλεχος ΑΑΔΕ με προϋπηρεσία ως συνεργάτης στο Γραφείο Γενικού Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης Υπουργείου Εσωτερικών

Η εμπειρία χρήστη δεν είναι κάτι αόριστο. Ένας δημόσιος φορέας που σχεδιάζει και παρέχει υπηρεσίες σε χρήστες την μετρά μέσα από δείκτες. Η ομάδα του Εργαστηρίου εξέτασε τα εμπόδια στην αποτελεσματική συναλλαγή και διάδραση του πολίτη με τις δημόσιες υπηρεσίες. Εξετάστηκαν και αναλύθηκαν οι κατηγορίες των εμποδίων όπως περιεγράφηκαν από τους συμμετέχοντες. Αξιοποιήθηκε η μέθοδος της συλλογικής βήμα-βήμα διαβούλευσης και ωρίμανσης των εξεταζόμενων θεμάτων. Η ομάδα εργάστηκε εφαρμόζοντας το KANBAN και κυρίως τα εργαλεία του value proposition canvas, customer journey, motivation matrix και empathy map κλπ, ανάλογα και με το φορέα εργασίας του κάθε συμμετέχοντα.

#### **2.3.1 Προτεινόμενοι δείκτες**

Οι δείκτες στους οποίους δούλεψε η ομάδα του Εργαστηρίου αφορούσαν τις εξής κατηγορίες:

- **Αποτελεσματικότητα:** % ολοκλήρωσης εργασιών π.χ. έκδοσης αδείας
  - Γενικά όμως μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μια λειτουργία μέχρι μια εργασία (η διαβάθμιση είναι: λειτουργία, διεργασία, διαδικασία, ενέργεια, εργασία)
  - % επίλυσης υποθέσεων / σύνολο αιτημάτων
  - % θετικών αξιολογήσεων / συνολικών αιτημάτων
- **Αποδοτικότητα**
  - Χρόνος ολοκλήρωσης εργασίας
  - Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης ανά κανάλι εξυπηρέτησης
  - % επιμορφούμενων υπαλλήλων σε σχέση με τη διαδικασία
- **Ικανοποίησης**
  - Net Promoter Score (NPS)
  - % θετικών αξιολογήσεων / συνολικών εξυπηρετούμενων
  - % των πολιτών που απευθύνεται σε ιδιώτη για τη διεκπεραίωση διαδικασίας
  - Βαθμός ικανοποίησης
- **Αξιοπιστίας και τεχνικής απόδοσης**
  - % σφαλμάτων
  - % ορθής υποβολής αιτήσεων

Η ομάδα του Εργαστηρίου συν-διαμόρφωσε ένα πίνακα δεικτών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της εμπειρίας:

| Δείκτης                                           | Σύντομη επεξήγηση                                                                                                           | Παράδειγμα                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| % ολοκλήρωσης εργασιών                            | Το ποσοστό των εργασιών που έχουν ολοκληρωθεί σε σχέση με τις συνολικές που ανατέθηκαν.                                     | Στην πλατφόρμα gov.gr, αν υποβλήθηκαν 10.000 αιτήσεις για έκδοση πιστοποιητικών και ολοκληρώθηκαν 8.000, το ποσοστό ολοκλήρωσης είναι 80%. |
| % επίλυσης υποθέσεων / σύνολο αιτημάτων           | Το ποσοστό των υποθέσεων που έχουν επιλυθεί σε σχέση με το σύνολο των αιτημάτων.                                            | Αν το gov.gr έλαβε 5.000 αιτήματα για αλλαγή διεύθυνσης κατοικίας και επιλύθηκαν 4.500, το ποσοστό επίλυσης είναι 90%.                     |
| % θετικών αξιολογήσεων / συνολικών αιτημάτων      | Το ποσοστό των θετικών αξιολογήσεων που έχουν ληφθεί σε σχέση με το σύνολο των αιτημάτων.                                   | Αν 12.000 πολίτες αξιολόγησαν θετικά τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες ΚΕΠ από 15.000 συνολικά αιτήματα, το ποσοστό είναι 80%.                    |
| Χρόνος ολοκλήρωσης εργασίας                       | Ο συνολικός χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας από την έναρξή της.                                      | Αν η έκδοση ενός ψηφιακού πιστοποιητικού μέσω gov.gr διαρκεί κατά μέσο όρο 3 λεπτά, αυτός είναι ο χρόνος ολοκλήρωσης.                      |
| Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης ανά κανάλι εξυπηρέτησης | Ο μέσος χρόνος που απαιτείται για την εξυπηρέτηση των πολιτών μέσω διαφορετικών καναλιών (τηλέφωνο, διαζώσης, διαδικτυακά). | Ο χρόνος εξυπηρέτησης μέσω τηλεφωνικού κέντρου είναι 5 λεπτά, ενώ μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας 2 λεπτά.                                |

|                                                                         |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| % επιμορφούμενων υπαλλήλων σε σχέση με τη διαδικασία                    | Το ποσοστό των υπαλλήλων που έχουν λάβει επιμόρφωση σχετικά με μια διαδικασία.                                     | Αν 2.000 υπάλληλοι δημόσιων υπηρεσιών έχουν επιμορφωθεί στη χρήση της πλατφόρμας gov.gr από τους 2.500 συνολικά, το ποσοστό είναι 80%.                                        |
| Net Promoter Score (NPS)                                                | Μέτρηση της πιθανότητας σύστασης της υπηρεσίας από τους πολίτες: διακρίνει προωθητές, παθητικούς και αποθαρρυντές. | Αν το NPS για την υπηρεσία ηλεκτρονικής φορολογικής δήλωσης είναι +40, σημαίνει ότι υπάρχουν περισσότεροι προωθητές από αποθαρρυντές (υψηλή αξία αλληλεπίδρασης των χρηστών). |
| % θετικών αξιολογήσεων / συνολικών εξυπηρετούμενων                      | Το ποσοστό των θετικών αξιολογήσεων σε σχέση με το σύνολο των εξυπηρετούμενων πολιτών.                             | Αν 10.000 πολίτες αξιολόγησαν θετικά την εξυπηρέτηση σε σύνολο 12.000, το ποσοστό θετικών αξιολογήσεων είναι 83%.                                                             |
| % των πολιτών που απευθύνεται σε ιδιώτη για τη διεκπεραίωση διαδικασίας | Το ποσοστό των πολιτών που καταφεύγει σε ιδιωτικές λύσεις αντί για δημόσιες υπηρεσίες για μια διαδικασία.          | Αν το 25% των πολιτών προτιμά να απευθυνθεί σε λογιστή αντί να χρησιμοποιήσει τις ψηφιακές υπηρεσίες της εφορίας, το ποσοστό είναι 25%.                                       |
| Βαθμός ικανοποίησης                                                     | Η συνολική ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.                                                  | Οι πολίτες αξιολόγησαν τη χρήση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας ανανέωσης δελτίου ανεργίας με 4,5/5 αστέρια κατά μέσο όρο.                                                        |
| % σφαλμάτων                                                             | Το ποσοστό των λαθών που καταγράφηκαν κατά τη διεκπεραίωση των διαδικασιών.                                        | Αν σε 20.000 αιτήσεις για αλλαγή ασφαλιστικών στοιχείων καταγράφηκαν 400 σφάλματα, το ποσοστό είναι 2%.                                                                       |
| % ορθής υποβολής αιτήσεων                                               | Το ποσοστό των αιτήσεων που υποβλήθηκαν σωστά χωρίς να απαιτούνται διορθώσεις.                                     | Αν 15.000 αιτήσεις για άδεια γάμου υποβλήθηκαν σωστά από τις 16.000 συνολικά, το ποσοστό είναι 93%.                                                                           |

### 2.3.2 Η ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων της εμπειρίας χρήστη στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και τριβών στις δημόσιες υπηρεσίες απαιτεί μια ολιστική και στοχευμένη προσέγγιση. Οι τρόποι που προτάθηκαν είναι οι εξής:

Η ομάδα της άσκησης στο Εργαστήριο εξέτασε την ενσωμάτωση των μετρήσεων της εμπειρίας χρήστη μέσα από μηχανισμούς και εργαλεία όπως:

#### 1. Τρόποι παρακολούθησης και αξιολόγηση μετρήσεων UX

- Υποβολή σε σύστημα τακτικών αναφορών (π.χ. αποτελεσματικότητας) για τα τμήματα εξυπηρέτησης
- Συγκεντρωτική παρακολούθηση KPIs για όλο τον δημόσιο φορέα
- Τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων για συζήτηση επί των αξιολογήσεων

- Δημιουργία ομάδας εργασίας για την αξιοποίηση των αξιολογήσεων
- 

Ένα ακόμα στοιχείο που εξετάστηκε από το Εργαστήρι ήταν ο τρόπος που λαμβάνεται πληροφόρηση για την εμπειρία των χρηστών. Ειδικότερα προτάθηκαν:

## **2. Συλλογή ανατροφοδότησης από τους χρήστες**

- Ερωτηματολόγια ικανοποίησης στο τέλος κάθε διαδικασίας/παροχής μιας υπηρεσίας
  - Αντιδράσεις και σχόλια σε ιστοσελίδες και κοινωνικά δίκτυα
  - Chat-bot
- 

Απαραίτητο στοιχείο της ενσωμάτωσης του UX στη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση ή την ανάπτυξη μιας υπηρεσίας αποτελεί η προηγούμενη ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης καθώς και των ομάδων πολιτών που θα πάρουν μέρος στα Κέντρα Εμπειρίας Χρηστών:

## **3. Εκπαίδευση και βελτίωση δεξιοτήτων προσωπικού**

- Εργαστήρια εξυπηρέτησης πελατών
  - Workshops για κατάρτιση και παρακολούθηση δεικτών
- 

Μερικές έξυπνες λύσεις που παρέχει η τεχνολογία στην ενδυνάμωση της εμπειρίας χρηστών είναι ο:

## **4. Αυτοματισμός και απλούστευση διαδικασιών**

- Απλοποίηση στις φόρμες και μείωση γραφειοκρατικών σταδίων
  - Αυτοματοποιημένα συστήματα και διαδικασίες.
- 

## **5. Καθορισμός και εφαρμογή στρατηγικών βελτίωσης**

- Καθορισμός πρωτοκόλλου επεξεργασίας και ερμηνείας μετρήσεων,
- Συστήματα μετρήσεων.

Η ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων της εμπειρίας χρήστη στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και τριβών στις δημόσιες υπηρεσίες απαιτεί μια ολιστική και στοχευμένη προσέγγιση. Η εμπειρία χρήστη αποτελεί μια στρατηγική επιλογή και μια ad hoc λύση καθώς εφόσον υιοθετηθεί απαιτούνται συγκεκριμένα εργαλεία και μηχανισμοί. Η εμπειρία χρήστη ως στοιχείο της λήψης αποφάσεων για τη βελτίωση μιας δημόσιας υπηρεσίας αποτελεί μια νέα προσέγγιση που οδηγεί σε μια καινοτομική κουλτούρα.

Υπάρχουν τεχνολογικές λύσεις, όπως αυτοματοποιημένα συστήματα, chat-bots και εργαλεία παρακολούθησης δεικτών (KPIs) αλλά και λύσεις που απαιτούν ανθρώπινες παρεμβάσεις, όπως εργαστήρια εξυπηρέτησης, τακτικές συναντήσεις αξιολόγησης και ομάδες εργασίας. Επιπλέον, μέτρα όπως η απλοποίηση διαδικασιών, η υποβολή αναφορών και η βελτίωση της επικοινωνίας μέσω ερωτηματολογίων και ενημερώσεων, στοχεύουν στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και της ικανοποίησης των πολιτών. Η ενσωμάτωση αυτών των πρακτικών διασφαλίζει ότι τα δεδομένα εμπειρίας χρήστη μετατρέπονται σε δράσεις που βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών, μειώνουν τη γραφειοκρατία και δημιουργούν έναν πιο φιλικό και αποτελεσματικό δημόσιο τομέα.

Τα βήματα που μπορεί να ακολουθήσει ένας φορέας που θέλει να ενσωματώσει τους δείκτες UX είναι:

1. **Να συγκεντρώσει και να αναλύσει τα δεδομένα UX από πολλαπλές πηγές.** Ο δημόσιος φορέας πρέπει να αξιοποιήσει όλα τα διαθέσιμα δεδομένα εμπειρίας χρήστη (UX) από διαφορετικές πηγές, προκειμένου να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει τις κύριες τριβές κατά την παροχή υπηρεσιών. Αυτές οι πηγές περιλαμβάνουν τα στατιστικά στοιχεία από τις ψηφιακές υπηρεσίες, όπως ο χρόνος ολοκλήρωσης και τα ποσοστά σφαλμάτων, τις αξιολογήσεις των πολιτών μέσω δεικτών όπως το Net Promoter Score (NPS) και το Customer Satisfaction Score (CSAT), καθώς και σχόλια που παρέχουν πολύτιμη ανατροφοδότηση. Επιπλέον, οι αναφορές υποστήριξης (Help Desk Reports) μπορούν να αναδείξουν κοινά επαναλαμβανόμενα προβλήματα, ενώ η παρακολούθηση των κοινωνικών δικτύων (social listening) επιτρέπει τον εντοπισμό παραπόνων που ενδέχεται να μην έχουν καταγραφεί επίσημα. Επίσης, η χρήση heatmaps και analytics βοηθά στην κατανόηση της αλληλεπίδρασης των χρηστών με τις ψηφιακές πλατφόρμες, αποκαλύπτοντας πιθανά σημεία δυσκολίας. Στο πλαίσιο αυτών των ενεργειών, ο φορέας πρέπει να δημιουργήσει αναφορές απόδοσης UX που συνοψίζουν τις κύριες πηγές τριβής και να προχωρήσει στον εντοπισμό των μοτίβων και των συχνά επαναλαμβανόμενων ζητημάτων, όπως η εγκατάλειψη αιτήσεων λόγω πολυπλοκότητας.
2. **Να κατηγοριοποιήσει τα προβλήματα και να ιεραρχήσει τις προτεραιότητες.** Για τη βελτίωση της εμπειρίας των χρηστών, τα προβλήματα UX πρέπει να κατηγοριοποιηθούν με βάση τρεις βασικούς ποιοτικούς δείκτες: **σοβαρότητα**, δηλαδή ποια προβλήματα επηρεάζουν περισσότερο την εμπειρία των πολιτών και απαιτούν άμεση αντιμετώπιση, **συχνότητα**, που αφορά το πόσο συχνά εμφανίζεται ένα πρόβλημα και κατά πόσο επηρεάζει μαζικά τους χρήστες, και **επιδράσεις**, δηλαδή τον αντίκτυπο που έχει το εκάστοτε πρόβλημα τόσο στη συνολική εμπειρία των πολιτών όσο και στην αποδοτικότητα του φορέα. Για παράδειγμα, προβλήματα ευχρηστίας, όπως η δυσκολία εύρεσης της σωστής φόρμας στο gov.gr, μπορούν να αντιμετωπιστούν με την αναδιάρθρωση του μενού και τη βελτίωση της πλοήγησης.
3. **Να θεσπίσει σαφείς διαδικασίες με κατανομή ρόλων.** Ο δημόσιος φορέας πρέπει να θεσπίσει μια τυποποιημένη διαδικασία αντιμετώπισης, η οποία διασφαλίζει τη συστηματική και δομημένη διαχείριση των ζητημάτων που

επηρεάζουν την εμπειρία των πολιτών. Η διαδικασία αυτή ξεκινά με την **αναγνώριση του ζητήματος**, που επιτυγχάνεται μέσω της καταγραφής και ανάλυσης δεδομένων UX. Στη συνέχεια, ακολουθεί η **διαμόρφωση στρατηγικής επίλυσης**, όπου καθορίζονται οι απαιτούμενες αλλαγές, όπως τεχνικές βελτιώσεις ή επανασχεδιασμός διεπαφής, για την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Η διαδικασία συνεχίζεται με την **κατανομή εργασιών** στα αρμόδια τμήματα, όπως το IT, την εξυπηρέτηση πολιτών και τους ειδικούς της UX, διασφαλίζοντας ότι κάθε πρόβλημα αντιμετωπίζεται από τα κατάλληλα άτομα. Σημαντικό στάδιο αποτελεί η **αξιολόγηση των αλλαγών**, η οποία μπορεί να γίνει μέσω ελέγχου A/B ή πιλοτικών εφαρμογών, ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα των προτεινόμενων λύσεων. Παράλληλα, η **επικοινωνία προς τους πολίτες** είναι κρίσιμη, καθώς παρέχει διαφάνεια και ενημέρωση σχετικά με τις βελτιώσεις που υλοποιούνται. Τέλος, η διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει την **επανεξέταση και συνεχή ανατροφοδότηση**, παρακολουθώντας την απόδοση μέσω βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs), ώστε να διασφαλιστεί η διαρκής εξέλιξη και βελτίωση των υπηρεσιών. Επίσης, η δημιουργία μιας εξειδικευμένης **Ομάδας UX Improvement** είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική ανάλυση, αξιολόγηση και αντιμετώπιση των τριβών που επηρεάζουν την εμπειρία των χρηστών στις δημόσιες υπηρεσίες. Η ομάδα αυτή θα αποτελείται από υπαλλήλους διαφόρων τμημάτων, όπως Πληροφορικής, Εξυπηρέτησης Πολιτών, Νομικού Τμήμα και Στρατηγικού Σχεδιασμού, διασφαλίζοντας μια ολιστική προσέγγιση στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα κύρια καθήκοντα της ομάδας περιλαμβάνουν την πραγματοποίηση **ανασκοπήσεων των παραπόνων**, ώστε να εντοπίζονται επαναλαμβανόμενα προβλήματα και μοτίβα, τη διατύπωση **προτάσεων βελτίωσης** βασισμένων στις αναφορές δεδομένων UX, και τη στενή **συνεργασία με τρίτους** όπως εταιρείες σχεδιασμού UX για την εφαρμογή εξειδικευμένων λύσεων.

4. **Να δημιουργηθεί μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης UX.** Ο δημόσιος φορέας πρέπει να επενδύσει στην **εκπαίδευση του προσωπικού**, εστιάζοντας στην κατανόηση των βασικών δεικτών UX, ώστε να αντιληφθούν οι υπάλληλοι τη σημασία τους στη βελτίωση των διαδικασιών. Παράλληλα, είναι κρίσιμο να προωθηθεί μια **κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης**, ενισχύοντας τη νοοτροπία ότι η εμπειρία των πολιτών πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον, το προσωπικό πρέπει να **ενθαρρύνεται στη συλλογή ανατροφοδότησης** από τους πολίτες κατά την εξυπηρέτηση, ώστε να εντοπίζονται σημεία προς βελτίωση και να λαμβάνονται τεκμηριωμένες αποφάσεις για την αναβάθμιση των υπηρεσιών.

5. **Να ενταχθούν στον τρόπο εργασίας σύγχρονες προσεγγίσεις και μεθοδολογίες, ευέλικτοι τρόποι διοίκησης και συνεχή ανατροφοδότηση.** Μέσα από σύγχρονες μεθοδολογίες όπως Agile ή Lean UX, ο φορέας μπορεί να **υλοποιεί μικρές, επαναλαμβανόμενες βελτιώσεις**, διασφαλίζοντας ότι οι αλλαγές γίνονται σταδιακά και ελέγχονται σε πραγματικές συνθήκες χρήσης. Ο δημόσιος φορέας πρέπει να πραγματοποιεί **τακτικές επανεξετάσεις των δεικτών UX**, μέσα από τριμηνιαίες ή εξαμηνιαίες αναφορές. Οι αναλύσεις αυτές θα επιτρέπουν τον **καθορισμό νέων στόχων και KPI's** βάσει των ευρημάτων, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πολιτών και να αντιμετωπίζονται τα σημεία που παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση. Η **συνεχής προσαρμογή των παρεχόμενων**

**υπηρεσιών (adaptive innovation)** είναι απαραίτητη για την κάλυψη των προσδοκιών των πολιτών, είτε μέσω τεχνικών βελτιώσεων, απλοποίησης διαδικασιών ή εισαγωγής νέων λειτουργιών που βελτιώνουν την ευχρηστία και την αποδοτικότητα.

**2.3.3. Το Κέντρο Εμπειρίας αποτελεί μια καινοτόμο δομή που μπορεί να σχεδιαστεί για να ενσωματώσει τη φωνή των πολιτών, αναλύοντας και αξιοποιώντας δεδομένα εμπειρίας χρήστη για τη βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Ακολουθεί συνοπτική περιγραφή των χαρακτηριστικών του:**

**2.3.4.**

Ένα **Κέντρο Εμπειρίας (Customer Experience Center)** είναι μια εξειδικευμένη μονάδα που στοχεύει στη **βελτίωση της εμπειρίας των πολιτών** μέσω της συλλογής, ανάλυσης και αξιοποίησης δεδομένων. Το κέντρο λειτουργεί ως σημείο επαφής με τον πολίτη, συγκεντρώνοντας πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν κατά την αλληλεπίδρασή τους με τις δημόσιες υπηρεσίες. Παράλληλα, παρέχει πολύτιμα δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων, την ανάπτυξη νέων πολιτικών και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών. Ακόμη και χωρίς πρόσθετη στελέχωση, ένας φορέας μπορεί να υλοποιήσει μια παρόμοια λειτουργία αξιοποιώντας υπάρχοντες ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους, ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

1. **Δομή και στελέχωση του ΚΕ.** Στο πλαίσιο του κέντρου απασχολείται μια **ειδική ομάδα έργου** αποτελούμενη από υπαλλήλους διαφορετικών ειδικοτήτων, όπως διοικητικούς, νομικούς, πληροφορικούς, στατιστικούς και υπαλλήλους εξυπηρέτησης πολιτών. Η ομάδα αυτή ασκεί τις ακόλουθες αρμοδιότητες:
  - **Front Office & Back Office:** Άμεση επικοινωνία με τους πολίτες και υποστήριξη στη συλλογή δεδομένων.
  - **Ανάλυση δεδομένων UX:** Επεξεργασία πληροφοριών για τον εντοπισμό τριβών και την ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση της εμπειρίας των χρηστών.
  - **Διαχείριση παραπόνων και αιτημάτων:** Επίλυση ζητημάτων πολιτών και παρακολούθηση της εξέλιξής τους.
2. **Διαδικασίες συλλογής και αξιοποίησης δεδομένων.**
  - ✓ **Η συλλογή δεδομένων** μπορεί να γίνει με: ερωτηματολόγια αξιολόγησης μέσω του ιστοτόπου του φορέα, τηλεφωνικές συνεντεύξεις, αξιοποίηση φυσικών σημείων για συλλογή ανατροφοδότησης.
  - ✓ **Η ανάλυση δεδομένων** μπορεί να γίνει με στατιστική ανάλυση των απαντήσεων των πολιτών. Στόχος είναι η παρακολούθηση των συχνότερων προβλημάτων και ο καθορισμός προτεραιοτήτων βελτίωσης. Από τα ευρήματα δημιουργούνται τακτικές αναφορές για την ικανοποίησης και απόδοση των υπηρεσιών και κοινοποιούνται στα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι πολίτες λαμβάνουν γνώση της αξιολόγησης μέσω της ιστοσελίδας του φορέα και των social media.
3. **Χρήση υφιστάμενων τεχνολογικών εργαλείων.** Ο φορέας μπορεί να αξιοποιήσει υπάρχοντα ψηφιακά εργαλεία, χωρίς να απαιτείται επένδυση σε νέα

συστήματα. Για παράδειγμα μπορεί να γίνει προσθήκη της δυνατότητας αξιολόγησης στην επίσημη ιστοσελίδα του φορέα ή χρήση email και helpdesk συστημάτων για την καταγραφή και παρακολούθηση αιτημάτων ή χρήση απλοποιημένων μεθόδων συλλογής ανατροφοδότησης (emojis ή star ratings).

4. **Διαμόρφωση ενδοϋπηρεσιακής κουλτούρας που να ενθαρρύνει τη διαρκή βελτίωση** μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων, ομάδων συζητήσεων και brainstorming για προτάσεις ιδεών βελτίωσης, τακτικών αναφορών και συναντήσεων για ανάλυση των αποτελεσμάτων και λήψη αποφάσεων βελτίωσης
5. **Συνεργασία με άλλους δημόσιους φορείς** για ανταλλαγή τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών και συμπερίληψη πολιτών σε αυτά για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών.
6. **Συνεχή αξιολόγηση και προσαρμογή** με περιοδικές αναφορές και δοκιμαστικές εφαρμογές (pilot projects)

## 1. Λειτουργία σε Επίπεδο Υποδομής, Διαδικασιών και Αλληλεπίδρασης

- **Στελέχωση:** Περιλαμβάνει εξειδικευμένο προσωπικό, όπως ψυχολόγους, απόφοιτους HR, και άλλους επαγγελματίες, οι οποίοι προσφέρουν εσωτερικά σεμινάρια και coaching.
- **Συνεργασίες και Δικτύωση:** Δραστηριοποιείται σε συνεργασία με την εποπτική αρχή και τους αρμόδιους φορείς και συνεργάζεται με αντίστοιχες δομές άλλων διοικήσεων.
- **Υλοποίηση Μέσω Outsourcing:** Προβλέπεται η συνεργασία με εξωτερικούς παρόχους για εξειδικευμένες ανάγκες.
- **Ομάδες Έργου:** Δημιουργία διαγνωστικών και διεπιστημονικών ομάδων από εξειδικευμένους υπαλλήλους.

---

## 2. Ρόλοι και Αρμοδιότητες

- **Κατανομή Ρόλων:**
  - Ρόλοι Front Office και Back Office, με εξειδίκευση στη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων, επικοινωνία και ανάλυση δεδομένων.
- **Προσωπικό:**
  - Στατιστικολόγοι, υπάλληλοι πληροφορικής, νομικοί, διοικητικοί υπάλληλοι.
  - Υπάλληλοι με εξειδίκευση στη διαχείριση παραπόνων, σχεδιασμό ερωτηματολογίων, παρακολούθηση στόχων και διεξαγωγή ερευνών.

- **Rotation:** Εναλλαγή υπαλλήλων από διαφορετικά τμήματα και επίπεδα εμπειρίας για την ενίσχυση της συνεργασίας και της γνώσης.
- 

### 3. Διαδικασίες Υποστήριξης

- **Συλλογή Δεδομένων:**
    - Μέσω φυσικών και ψηφιακών καναλιών, όπως ερωτηματολόγια αξιολόγησης και φόρμες.
    - Συγκέντρωση δεδομένων τόσο από πολίτες όσο και από εσωτερικά τμήματα.
  - **Ανάλυση:**
    - Χρήση στατιστικών εργαλείων για την επεξεργασία δεδομένων.
    - Ανάπτυξη ειδικού λογισμικού για την αυτοματοποίηση των διαδικασιών.
  - **Εφαρμογή Αποτελεσμάτων:**
    - Κοινοποίηση αποτελεσμάτων σε ενδιαφερόμενα τμήματα και ενημέρωση των πολιτών μέσω site και κοινωνικών δικτύων.
  - **After-Sale Service:** Μετα-ανάλυση και επανατροφοδότηση μετά την ολοκλήρωση ερευνών.
- 

### 4. Τεχνολογίες και Εργαλεία

- **Πλατφόρμες:**
    - Ενσωμάτωση αξιολογήσεων στην επίσημη σελίδα του φορέα.
    - Ψηφιακές πλατφόρμα Κέντρου Εμπειρίας.
  - **Εξειδίκευση για Ομάδες Πολιτών:**
    - Δημιουργία φόρμας αξιολόγησης με δυνατότητες, όπως χρήση emojis.
  - **Εργαλεία Στατιστικής:**
    - Απλές εφαρμογές όπως Excel και Access για βασικές αναλύσεις.
  - **Επικοινωνιακά Κανάλια:**
    - Τηλεφωνικό κέντρο και ψηφιακό helpdesk για άμεση υποστήριξη.
- 

### 5. Νομοθετικό και Οργανωτικό Πλαίσιο

- **Συστάσεις:**
  - ο Δημιουργία του Κέντρου Εμπειρίας στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σύμφωνα με τις διατάξεις.
- **Υποστήριξη:**
  - ο Συνεργασία με την ακαδημία για την ενσωμάτωση επιστημονικών μεθόδων.

**Διαδραστικό Εργαστήριο 2.3.: «Η χρήση καινοτόμων εργαλείων στη βελτίωση μιας δημόσιας υπηρεσίας και στην τελική επιλογή του πρωτοτύπου: Εφαρμογή scrum sprint για τη βελτίωση μιας πρότασης».**

#### Εισηγητές:

**Έφη Κεσσοπούλου**, Μεταδιδακτορική ερευνήτρια Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίου Μακεδονίας

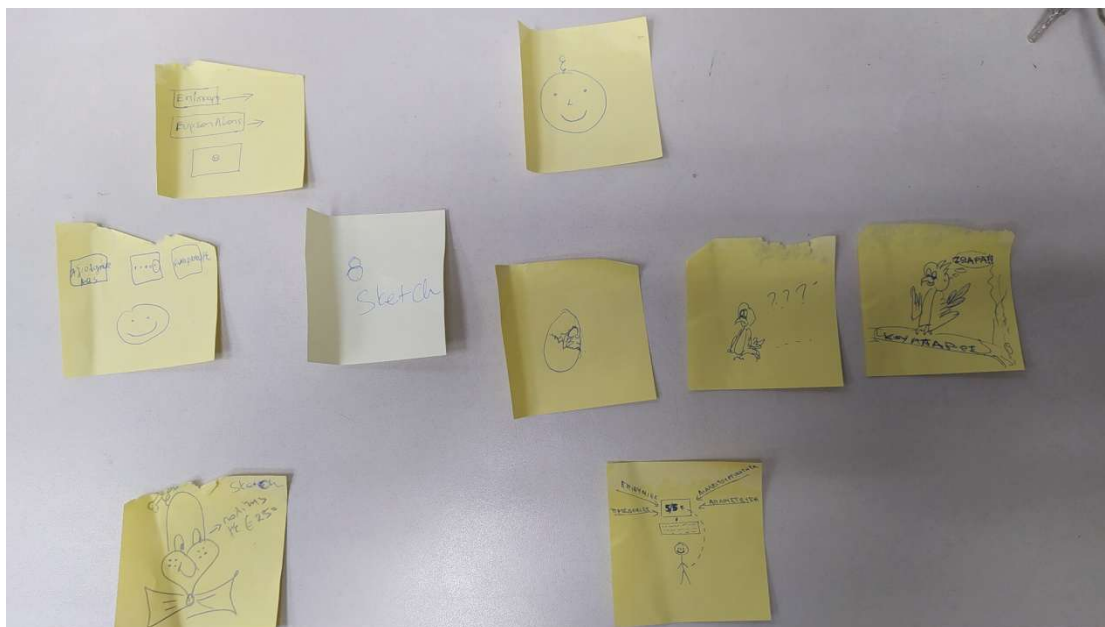
**Ειρήνη Κούγια**, Στέλεχος ΑΑΔΕ με προϋπηρεσία ως συνεργάτης στο Γραφείο Γενικού Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης Υπουργείου Εσωτερικών

Στο διαδραστικό εργαστήριο εφαρμόστηκε το design sprint με στόχο να σχεδιαστεί ένα πρωτότυπο για τη **μέτρηση της εμπειρίας χρήστη σε μια δημόσια υπηρεσία**. Η διαδικασία περιελάμβανε τα εξής βήματα:

1. **Στόχος:** Η ομάδα του Εργαστηρίου εξέτασε τον ιδανικό τρόπο μέτρησης της εμπειρίας χρήστη στον δημόσιο τομέα σε βάθος 12-18 μηνών όπως για παράδειγμα η πλήρης αυτοματοποίηση διαδικασιών συλλογής και ανάλυσης δεδομένων εμπειρίας.
2. **Δείκτες:** Σε αυτό το βήμα καθορίστηκαν μετρήσιμοι δείκτες που θα επιβεβαιώσουν την επίτευξη του στόχου, όπως για παράδειγμα το ποσοστό θετικών αξιολογήσεων χρηστών.
3. **Επισφάλειες:** Σε αυτό το βήμα εξετάστηκαν οι πιθανές δυσκολίες και εμπόδια όπως για παράδειγμα η έλλειψη εκπαίδευσης προσωπικού στον δημόσιο τομέα ή πιθανές καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων λόγω γραφειοκρατίας.
4. **Σημειώσεις:** «Πως θα μπορούσαμε να..». Σε αυτό το βήμα εξετάστηκαν οι λύσεις σε πιθανές δυσκολίες και εμπόδια.
5. **Χρήστες:** Σε αυτό το βήμα εξετάστηκε ο ρόλος των χρηστών και πως συμμετέχουν ουσιαστικά στην παροχή ανατροφοδότησης.
6. **Ανακάλυψη/μάθηση/έναρξη χρήσης:** Σε αυτό το βήμα διερευνήθηκε ο τρόπος με τον οποίο οι χρήστες ανακαλύπτουν, κατανοούν και ξεκινούν να χρησιμοποιούν την υπηρεσία, όπως για παράδειγμα ανακαλύπτουν την νέα υπηρεσία αξιολόγησης μέσω των κοινωνικών δικτύων, κατανοούν την λειτουργία της μέσω ενημερωτικού βίντεο, και ξεκινούν να την χρησιμοποιούν ακολουθώντας έναν οδηγό βήμα-βήμα, λαμβάνοντας ένα ευχαριστήριο μήνυμα συμμετοχής ή μια pop-up υπενθύμιση υποβολής αξιολόγησης.

7. **Βασική εμπειρία:** Σε αυτό το βήμα αποτυπώθηκε η βασική εμπειρία που βιώνει ο χρήστης ξεκινώντας από την πρόσκληση που λαμβάνει για την υποβολή αξιολόγησης, την συμπλήρωση και την υποβολή της αξιολόγησης και τέλος επιβεβαίωση και οποιαδήποτε περαιτέρω αξιολόγηση σχετικά με την αξιολόγηση που υπέβαλε.
8. **Υφιστάμενα σχετικά παραδείγματα για έμπνευση:** Συλλέχθηκαν παραδείγματα από ανάλογες εμπειρίες που θα μπορούσαν να εμπνεύσουν την ομάδα, όπως για παράδειγμα: συστήματα εξυπηρέτησης πολιτών από άλλες χώρες ή ιδιωτικές υπηρεσίες με επιτυχημένες προσεγγίσεις εμπειρίας χρήστη
9. **Στάδιο σχεδιασμού ιδεών λύσης: Οπτικοποίηση.** Σε αυτό το στάδιο δημιουργήθηκαν πρόχειρα σκίτσα για την απεικόνιση πιθανών λύσεων.
10. **Πρωτότυπο:** Σε αυτό το στάδιο δημιουργήθηκε ένα λειτουργικό πρωτότυπο για τη δοκιμή της προτεινόμενης λύσης.

Μερικά από τα σκίτσα που δημιούργησε η ομάδα:



Εικόνα 29: Εργασία σε design sprint

Το εργαστήριο κατέληξε ότι το πρωτότυπο μιας διαδικτυακής διαδικασίας αξιολόγησης της εμπειρίας χρήστη για μια δημόσια υπηρεσία, αποτελείται από έξι διαδοχικά βήματα με φιλικό και ξεκάθαρο σχεδιασμό. Ξεκινά με μια **πρόσκληση αξιολόγησης**, όπου ο χρήστης ενημερώνεται για τη σημασία της γνώμης του και καλείται να προχωρήσει μέσω ενός έντονου κουμπιού δράσης. Στη συνέχεια, για την **ταυτοποίηση του χρήστη**, προσφέρονται δύο επιλογές: ασφαλής σύνδεση μέσω gov.gr ή ανώνυμη αξιολόγηση, με διακριτική χρήση χρωμάτων που ενισχύουν την εμπιστοσύνη. Η πλατφόρμα Κέντρου Εμπειρίας παρέχει λίστα **υπηρεσιών** που θέλει να αξιολογήσει ο χρήστης, η οποία διαθέτει σαφή πλοήγηση και ένδειξη προόδου. Στο βασικό στάδιο της **υποβολής αξιολόγησης**, ο χρήστης εκφράζει τη γνώμη του μέσω κλίμακας αστεριών ή λεκτικής βαθμολογίας και μπορεί προαιρετικά να αφήσει

σχόλια. Μετά την υποβολή, εμφανίζεται ένα **μήνυμα επιβεβαίωσης**, ευχαριστώντας τον χρήστη και προσφέροντας επιλογές για επιστροφή ή νέα αξιολόγηση. Το τελευταίο βήμα αφορά την **ενημέρωση και follow-up**, όπου παρουσιάζονται βελτιώσεις που έγιναν χάρη στις αξιολογήσεις των πολιτών, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και την αίσθηση συμμετοχής τους στη βελτίωση των υπηρεσιών.

### 3. Αξιολόγηση Εργαστηρίου Καινοτομίας

Κάθε Εργαστήριο Καινοτομίας (ΕΚ) αξιολογείται τρία επίπεδα: α) τους διοργανωτές δηλαδή το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., β) τους συμμετέχοντες με την ιδιότητα του Εισηγητή και του Παρατηρητή και γ) από εξωτερική ομάδα της ακαδημαϊκής κοινότητας. Αξιοποιώντας την τριπλή αξιολόγηση τα ΕΚ στοχεύουν να εγκαθιδρυθούν ως ένας αποτελεσματικός μηχανισμός ανοικτής καινοτομίας που θα υποστηρίξει τους δημόσιους φορείς.

Η αξιολόγηση του Εργαστηρίου Καινοτομίας από τους συμμετέχοντες έγινε με ερωτηματολόγιο το οποίο στάλθηκε μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, στους 25 συμμετέχοντες του Εργαστηρίου. Οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν φόρμα αξιολόγησης μεταξύ του χρονικού διαστήματος **16 έως 20 Δεκεμβρίου 2024**.

Σκοπός της αξιολόγησης του Εργαστηρίου Καινοτομίας ήταν η καταγραφή των ειδικών (περιεχόμενο και μέθοδος) και γενικών παρατηρήσεων (οργάνωση) των συμμετεχόντων με σκοπό τη βελτίωση των Εργαστηρίων Καινοτομίας στο μέλλον αλλά και η μέτρηση του αντικτύπου στις δεξιότητες που αποκτήθηκαν μετά την ολοκλήρωσή του.

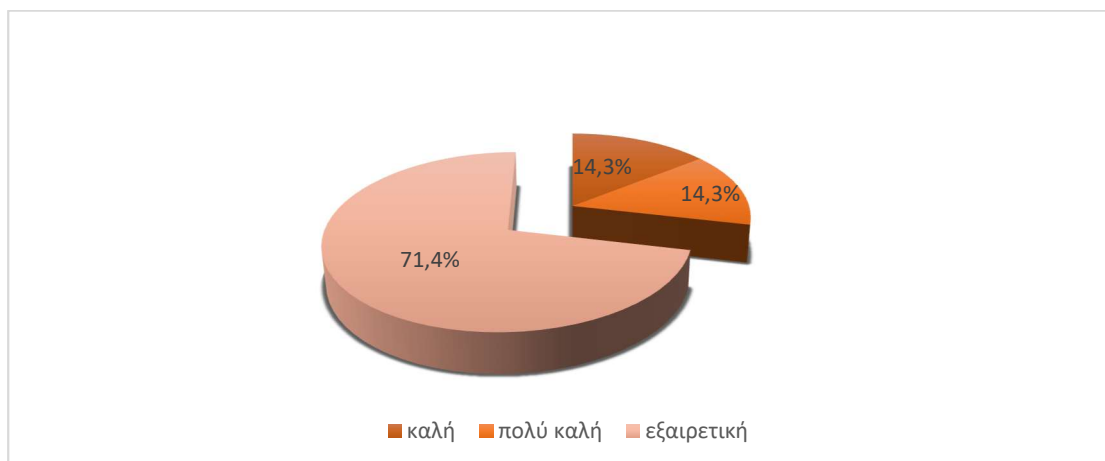
Συνολικά, το 84% του συμμετεχόντων ανταποκρίθηκε στην αξιολόγηση και τα αποτελέσματα ανέδειξαν αφενός ότι τα Εργαστήρια Καινοτομίας αποτελούν μια καινοτόμο δράση με αποτελεσματική επίπτωση στις ικανότητες καινοτομίας των συμμετεχόντων και αφετέρου ενδυναμώνουν γενικότερα την ικανότητα τους να ανταποκριθούν περισσότερο αποτελεσματικά στις καθημερινές τους εργασίες υιοθετώντας καινοτόμα εργαλεία.

Ειδικότερα, τα ευρήματα της έρευνας ανέδειξαν τα παρακάτω:

- Στην ερώτηση: **«Πόσο χρήσιμη σας φάνηκε η θεματολογία του εργαστηρίου ως προς τις υπηρεσιακές σας ανάγκες»** (κριτήριο: συνάφεια)
  - Η μεγαλύτερη πλειοψηφία των συμμετεχόντων, σε ποσοστό 71,4% δηλαδή σχεδόν 3 στους 4 συμμετέχοντες, αξιολόγησε τη θεματολογία ως "Εξαιρετική". Αυτό υποδεικνύει ότι οι περισσότεροι βρήκαν τη θεματολογία πολύ χρήσιμη και σχετική με τις υπηρεσιακές τους ανάγκες.
  - Ποσοστό 14,3% θεώρησε τη θεματολογία πολύ καλή, δηλώνοντας ικανοποίηση αλλά πιθανώς με περιθώρια για μικρή βελτίωση ή εξειδίκευση.

- Ίδιο ποσοστό 14,3%, θεώρησε ότι η θεματολογία ήταν καλή, χωρίς να ξεπερνά τις βασικές προσδοκίες τους.

**Συμπερασματικά**, η γενική εικόνα των απαντήσεων δείχνει ότι το εργαστήριο ως προς τη θεματολογία ανταποκρίθηκε κατά 86% περίπου σύμφωνα με τις υπηρεσιακές ανάγκες των συμμετεχόντων.



*Γράφημα 2: Χρηστικότητα εργαστηρίου*

- Στην ερώτηση: «Πόσο καλή θεωρείτε ότι ήταν η οργάνωση του Εργαστηρίου Καινοτομίας (αίθουσες, εξοπλισμός, πρόγραμμα)»
  - Περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες, σε ποσοστό 54,1% (περίπου 1 στους 2) αξιολόγησαν την οργάνωση του Εργαστηρίου ως εξαιρετική, αποτυπώνοντας έτσι ότι το εργαστήριο κατάφερε να ικανοποιήσει πλήρως τις απαιτήσεις της πλειονότητας των συμμετεχόντων.
  - Ποσοστό 23,8% εκτίμησαν ότι η οργάνωση ήταν πολύ καλή, ανταποκρινόμενη σε ικανοποιητικό βαθμό στις προσδοκίες τους, ενώ
  - Ένα μικρό ποσοστό 19% θεώρησε την οργάνωση καλή, υποδεικνύοντας έτσι κάποιες ίσως αδυναμίες σε στοιχεία όπως οι αίθουσες, ο εξοπλισμός ή το πρόγραμμα.

**Συμπερασματικά**, η οργάνωση του Εργαστηρίου χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα θετική, με 77,9% των συμμετεχόντων να την αξιολογούν ότι ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των συμμετεχόντων.



*Γράφημα 3: Οργάνωση εργαστηρίου*

- Στην ερώτηση: «Πόσο ωφέλιμο για την απόκτηση νέων γνώσεων και την ανάπτυξη καινοτόμων δεξιοτήτων κρίνετε ότι ήταν το Εργαστήριο Καινοτομίας»
  - Η πλειοψηφία (66,7%) αξιολόγησε το εργαστήριο εξαιρετικά ωφέλιμο για την απόκτηση νέων γνώσεων και την ανάπτυξη καινοτόμων δεξιοτήτων, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έμειναν πλήρως ικανοποιημένοι από τον αντίκτυπο του στην ενδυνάμωση των ικανοτήτων τους.
  - Μια μεγάλη ομάδα συμμετεχόντων (23,8%) το χαρακτηρίζει ως πολύ καλό, γεγονός που δείχνει ότι υπάρχει μια θετική αξιολόγηση και
  - Ένα μικρό ποσοστό 9,5% το εκτίμησε ως καλό

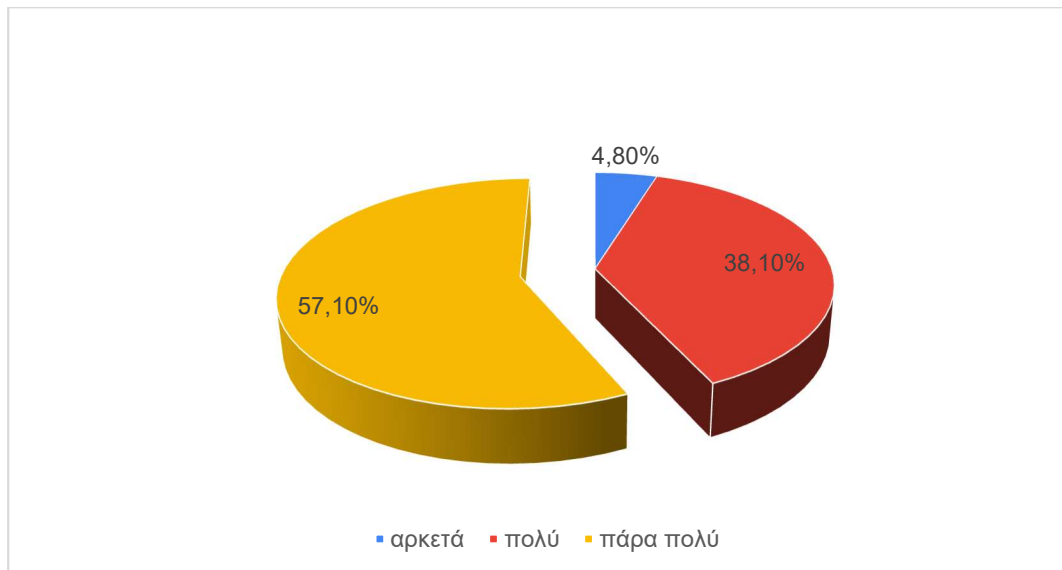
Συμπερασματικά: Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκτίμησε ότι το Εργαστήριο Καινοτομίας ήταν αποτελεσματικό για την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων σχετικά με την καινοτομία. Συνολικά οι πολύ θετικές αξιολογήσεις υπερβαίνουν το 90,5% των συνολικών απαντήσεων, γεγονός που αναδεικνύει τα Εργαστήρια Καινοτομίας ως αποτελεσματικό θεσμό στην ενδυνάμωση των στελεχών της δημόσιας καινοτομίας με καινοτομικές δεξιότητες.



Γράφημα 4: Ωφελιμότητα εργαστηρίου

- Στην ερώτηση: **«Θα συμμετείχατε ξανά σε Εργαστήριο Καινοτομίας»**
  - Το σύνολο των συμμετεχόντων (ποσοστό 100%) δηλώνει ότι θα ήθελαν να συμμετέχουν ξανά σε Εργαστήριο Καινοτομίας, δείχνοντας έτσι το έντονο ενδιαφέρον και την ικανοποίησή τους από την εμπειρία του εργαστηρίου.
- Τέλος στην ερώτηση: **«Πόσο ικανοποιημένη/ικανοποιημένος είστε συνολικά από το Εργαστήριο Καινοτομίας»**
  - Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (95,2%) εκφράζει υψηλή ικανοποίηση από το Εργαστήριο Καινοτομίας, με το 57,1% να δηλώνει εξαιρετική ικανοποίηση ("πάρα πολύ"),
  - Ενώ μόνο το 4,8% δηλώνει μέτρια ικανοποίηση ("αρκετά"), πράγμα που δείχνει ότι η πλειοψηφία είναι ευχαριστημένη με την εμπειρία της συμμετοχής τους στο Εργαστήριο

**Συμπερασματικά,** από τα αποτελέσματα του ερωτήματος προκύπτει ότι το εργαστήριο πληροί τις προσδοκίες των συμμετεχόντων, ανταποκρίνεται στον σκοπό του και προσφέρει μια εξαιρετική εμπειρία μάθησης και καινοτομίας.



Γράφημα 5: Βαθμός Ικανοποίησης συμμετεχόντων από το εργαστήριο

#### 4. Προτάσεις βελτίωσης

Αναφορικά με τις προτάσεις βελτίωσης του Εργαστηρίου Καινοτομίας, λαμβάνοντας υπόψη τα σχόλια που σημειώθηκαν από τους συμμετέχοντες, αναδεικνύονται τα παρακάτω σημεία:

- ✓ Επέκταση των Εργαστηρίων Καινοτομίας σε στοχευμένες προτάσεις μεταφοράς και υλοποίησης καινοτομιών,
- ✓ Μεγαλύτερη χρονική διάρκεια των εργασιών του Εργαστηρίου και περισσότερος χρόνος για παραδείγματα και ασκήσεις, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται μεγαλύτερη εμβάθυνση των αντικειμένων,
- ✓ Κυκλική συμμετοχή όλων των ομάδων, σε όλες τις θεματικές ενότητες και τις πρακτικές ασκήσεις ώστε να επιτυγχάνεται πληρέστερη ενημέρωση,
- ✓ Ενίσχυση του εργαστηριακού εξοπλισμού και των υποδομών,
- ✓ Έκδοση από το ΥΠ.ΕΣ του οδηγού καινοτομίας και διενέργεια Εργαστηρίων Καινοτομίας στην χρήση του,
- ✓ Δημιουργία ομοειδών ομάδων από τους Δημόσιους φορείς, οι οποίοι θα συμμετέχουν στα Εργαστήρια.

#### 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 προτάσεις για την ανάπτυξη φακέλων και την εισαγωγή τους στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝΕΠ σύμφωνα με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων:

- Εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων με και χωρίς θέση ευθύνης σε δεξιότητες καινοτομίας σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Ο.Ο.Σ.Α.,

- Συν- σχεδιασμός πολιτικών και έργων καινοτομίας στην τοπική αυτοδιοίκηση,
- Κατάρτιση στον Οδηγό Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών και το Service Design,
- Ενδυνάμωση του Συστήματος Καινοτομίας σε έναν δημόσιο οργανισμό, διοίκηση καινοτομίας και ο ρόλος του Innovation Manager,
- Χρηματοδοτικά εργαλεία και θεσμικό πλαίσιο συμβάσεων για την ανάπτυξη καινοτόμων έργων στον δημόσιο τομέα.

## Παράρτημα: Πρόγραμμα Εργασιών Εργαστηρίου Καινοτομίας

### Ατζέντα Εργαστήριο Καινοτομίας

«Διαμόρφωση κατευθύνσεων για τη διαδικασία και τα εργαλεία που μπορούν να αξιοποιηθούν για την αξιολόγηση και τη βελτίωση διαδικασιών και δημόσιων υπηρεσιών με την εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων και εργαλείων. Ο ρόλος των πολιτών στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών».

**12-13 Δεκεμβρίου 2024**

Τόπος: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)

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

Rapporteur Εργαστηρίου: Κουρτέσης Αλέξανδρος, Προϊστάμενος Τμήματος Έρευνας και Καινοτομίας ΙΤΕΚ-ΕΚΔΔΑ

Facilitators διαδραστικών ασκήσεων Εργαστηρίου Καινοτομίας: Στελέχη του Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών

#### **1<sup>η</sup> Ημέρα- 12 Δεκεμβρίου 2024**

***«Χρηστο-κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες: Αρχές, εμπειρία χρηστών, καινοτόμες μεθοδολογίες και εργαλεία συν-σχεδιασμού δημόσιων υπηρεσιών και καινοτόμων εφαρμογών».***

08.30 – 09.00 Προσέλευση- Εγγραφές

09.00 – 09.25 Καλωσόρισμα– Έναρξη εργασιών

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

- ✓ Παρουσίαση σκοπού και στόχων του διήμερου Εργαστηρίου Καινοτομίας. Παρουσίαση εργασιών 1<sup>ης</sup> ημέρας του Εργαστηρίου Καινοτομίας.
- ✓ Χρηστο-κεντρικός σχεδιασμός και παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Καλές πρακτικές από δημόσιες διοικήσεις του εξωτερικού.
- ✓ Συμμετοχή χρηστών στην ανάπτυξη πρωτοτύπων της διαδικασίας καινοτομίας του ν. 5027/2023
  
- ✓ Διαδραστική άσκηση με ηλεκτρονικό εργαλείο στις θεματικές ενότητες της 1<sup>ης</sup> ημέρας του Εργαστηρίου Καινοτομίας.

**Εργασίες σε Breakout Sessions 09:30 – 12:00**

Breakout Session 1.1: *Χρηστο-κεντρικός σχεδιασμός μιας δημόσιας υπηρεσίας: Τι είναι, τα είδη και πως εφαρμόζεται στην εργασία.*

- ✓ Το Design Thinking στον σχεδιασμό καινοτόμων δημόσιων υπηρεσιών,
- ✓ Συμμερισμός και ανάλυση αναγκών χρηστών (User Empathy and Needs Analysis),
- ✓ Χαρτογράφηση Συμπεριφορών και Αναγκών (Behavioural Mapping),
- ✓ Διεξαγωγή Συνεντεύξεων και Εργαστηρίων Βάσει Ανθρωποκεντρικής Προσέγγισης (Human-Centered Design Workshops),
- ✓ Εργαλεία χρηστο-κεντρικού σχεδιασμού:
- ✓ Στον ψηφιακό κόσμο,
- ✓ Στον φυσικό κόσμο.
- ✓ Τεχνικές κατανόησης των χρηστών και των εταίρων: Personas και Stakeholder Mapping,
- ✓ Χαρτογράφηση Διαδρομής.

*Άσκηση 1.1: Ποια είναι η υπάρχουσα διοικητική κουλτούρα στον σχεδιασμό και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Αναζήτηση καλών πρακτικών χρηστο-κεντρικού σχεδιασμού. Ενέργειες προώθησης του χρηστο-κεντρικού σχεδιασμού ως μια αξία στον δημόσιο τομέα.*

Breakout Session 1.2: *Agile Management, καινοτόμες και βασισμένες σε δεδομένα προσεγγίσεις κατά τον σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.*

- ✓ Το agile management στην ανάπτυξη ενός έργου και υπηρεσίας,
- ✓ Μέθοδοι και εργαλεία agile management,
- ✓ Η εφαρμογή του Scrum Framework για τη διοίκηση του σχεδιασμού και την Πρωτοτυποποίηση,
- ✓ Η αξιοποίηση του Kanban στην Οπτικοποίηση και Παρακολούθηση της Ροής Εργασιών.

*Άσκηση 1.2: Σε ποιες περιπτώσεις εφαρμόζεται το agile management στον δημόσιο τομέα; Προτάσεις για τα εργαλεία και τον τρόπο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί agile management. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην εργασία του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης;*

Breakout Session 1.3: *Συμμετοχή Χρηστών στον σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών.*

- ✓ Εργαλεία συμμετοχής των χρηστών στο στάδιο του σχεδιασμού μιας καινοτομίας,
- ✓ Τι είναι η συμμετοχική καινοτομία και πως εφαρμόζεται,
- ✓ Ο ρόλος και η λειτουργία των co-creation Workshops,

*Άσκηση 1.3: Εμπόδια και τρόποι ενδυνάμωσης της συμμετοχής των χρηστών στον συν-σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών και την ανάπτυξη καινοτόμων εφαρμογών.*

*Προτάσεις εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από έναν δημόσιο υπάλληλο.*

12:00 – 12:30 Διάλειμμα

12:30 – 14:30 Διαδραστικό Εργαστήριο: Άσκηση σε ομάδες: «Προκλήσεις διάχυσης της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης σε ένα δημόσιο φορέα, εργαλεία και μέσα για την εφαρμογή της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης και ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού για την υιοθέτηση των μεθόδων και εργαλείων της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης στον δημόσιο τομέα».

14:30 – 14:45 Διάλειμμα

14:45 – 15:30 Ανασκόπηση 1<sup>ης</sup> ημέρας. Παρουσίαση αποτελεσμάτων break out sessions.

## **2<sup>η</sup> Ημέρα - 13 Δεκεμβρίου 2024**

**«Καινοτόμες προσεγγίσεις: Μέτρηση Εμπειρίας Χρηστών, Αξιολόγηση και Βελτίωση Υπηρεσιών και Πρωτοτύπων».**

09.00 – 09.25 Καλωσόρισμα – Έναρξη εργασιών 2<sup>ης</sup> Ημέρας

*Χρήστος Κοκκάλας,*

- ✓ *Συντονιστής Εργαστηρίου Καινοτομίας, Προϊστάμενος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών.*
- ✓ *Παρουσίαση εργασιών 2<sup>ης</sup> Ημέρας του Εργαστηρίου Καινοτομίας.*
- ✓ *Διαδραστική άσκηση με ηλεκτρονικό εργαλείο στις θεματικές ενότητες της 2<sup>ης</sup> ημέρας του Εργαστηρίου Καινοτομίας.*

### **Εργασίες σε Breakout Sessions 09:30 – 12:00**

Break out session 2.1: Αξιολόγηση δημόσιων υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες των χρηστών:

- ✓ Προσεγγίσεις και εργαλεία για την ανίχνευση εμποδίων και τριβών που αντιμετωπίζουν οι χρήστες,
- ✓ Εργαλεία προληπτικής κατανόησης των αναγκών των χρηστών,
- ✓ Ο ρόλος της συμπεριφορικής επιστήμης στη διάγνωση και την αντιμετώπιση των εμποδίων.

*Άσκηση 2.1: Ανίχνευση των κρισιμότερων τύπων εμποδίων και τριβών που παρατηρούνται κατά τη συνδιαλλαγή των πολιτών με τις δημόσιες υπηρεσίες. Προτάσεις για τον τρόπο διαχείρισης των τριβών και εμποδίων.*

Break out session 2.2 : Εφαρμογή της σχεδιαστικής σκέψης στην αξιολόγηση δημόσιων υπηρεσιών:

- ✓ Τα στάδια της αξιολόγησης στην ανάπτυξη και παροχή μιας δημόσιας υπηρεσίας,
- ✓ Μέθοδοι και εργαλεία αξιολόγησης δημόσιων υπηρεσιών,
- ✓ Δοκιμή και έλεγχος σε ένα πρωτότυπο,
- ✓ Χρήση Heuristic Evaluation (Αξιολόγηση Ευρετικών Κανόνων).

*Άσκηση 2.2: Ιεράρχηση και επιλογή των κατάλληλων εργαλείων αξιολόγησης μιας δημόσιας υπηρεσίας. Εξέταση εναλλακτικών προτάσεων για την προληπτική διαχείριση των τριβών και εμποδίων. Αναζήτηση του τρόπου υιοθέτησης των εργαλείων στην καθημερινή εργασία του προσωπικού.*

Break out session 2.3 *Εμπειρία Χρήστη: Μετρήσεις της εμπειρίας στην παροχή μιας δημόσιας υπηρεσίας*

- ✓ Η έννοια της εμπειρίας χρήστη,
- ✓ Εργαλεία μέτρησης της εμπειρίας,
- ✓ Μέσα και τρόποι αλληλεπίδρασης χρηστών και δημόσιας διοίκησης,
- ✓ Μέτρηση χάσματος μεταξύ εμπειρίας και προσδοκίας,
- ✓ Αξιολόγηση της ικανοποίησης των χρηστών,
- ✓ Card Sorting (Ταξινόμηση Καρτών).

*Άσκηση 2.3: Αναζήτηση των κρίσιμων δεικτών μέτρησης της εμπειρίας χρηστών και της ικανοποίησης από την απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών. Τρόποι ενσωμάτωσης των αποτελεσμάτων των μετρήσεων της εμπειρίας χρήστη στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και τριβών κατά την παροχή δημοσίων υπηρεσιών. Η λειτουργία Κέντρων Εμπειρίας στον δημόσιο τομέα.*

12:00 – 12:30 : Διάλειμμα

12:30 – 14:30 Διαδραστικό Εργαστήριο: Άσκηση σε ομάδες: «Η χρήση καινοτόμων εργαλείων στη βελτίωση μιας δημόσιας υπηρεσίας και στην τελική επιλογή του πρωτοτύπου: Εφαρμογή scrum sprint για τη βελτίωση μιας πρότασης».

14:30 – 14:45 Διάλειμμα

Ανασκόπηση εργασιών – Διαμόρφωση παραδοτέου

- ✓ Καλές πρακτικές και αναδυόμενες τάσεις στην διαμόρφωση χρηστο-κεντρικών δημόσιων υπηρεσιών,

- ✓ Μεθοδολογικό πλαίσιο και εργαλεία για χρηστο-κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες,
- ✓ Συμμετοχή χρηστών στον σχεδιασμό και δοκιμή πρωτοτύπων και καινοτόμων δημόσιων υπηρεσιών,
- ✓ Διάχυση των αρχών της χρηστο-κεντρικής προσέγγισης στα στάδια του σχεδιασμού, αξιολόγησης και βελτίωσης μιας δημόσιας υπηρεσίας.
- ✓ Διαδραστική άσκηση: Γνώσεις που αποκτήθηκαν από το Εργαστήρι, κατευθύνσεις παραδοτέου και προτεραιοποίηση επόμενων βημάτων.