

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μελέτη για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2024



Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
«Μελέτη για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων
Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα»

Ομάδα εργασίας :

(α) **Κουρτέσης Αλέξανδρος** του Γεώργιου, Προϊστάμενος Τμήματος Έρευνας και Καινοτομίας ΙΤΕΚ, Διδάκτωρ Εργασιακών Σχέσεων και Εργατικής Συμμετοχής, ως συντονιστής,

β) **Αθανάσιος Γκέγκας**, του Νικολάου, Στέλεχος με εμπειρία σε θέματα στρατηγικής διοίκησης, διοίκησης έργου και ποιότητας στον δημόσιο τομέα, πιστοποιημένος στο EFQM, μέλος του Μητρώου του ΕΚΔΔΑ και συνεργάτη του Κοινωνικού Πολύκεντρου της ΑΔΕΔΥ, ως μελετητής – μέλος,

(γ) **Ειρήνη Κούγια** του Παναγιώτη, Στέλεχος της Γενικής Δ/σης Οικονομικών Υπηρεσιών της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με εξειδίκευση στη Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ, Απόφοιτο ΕΣΔΔΑ, ως μελετήτρια – μέλος,

(δ) **Μπαλατσού Αικατερίνη** του Γεωργίου, νομικό με εξειδίκευση στο Διεθνές Οικονομικό, Χρηματοοικονομικό και Τραπεζικό Δίκαιο, νομικός σύμβουλος του Ν.Π.Δ.Δ. Σύνδεσμος Προστασίας και Ανάπτυξης Υμηττού [Σ.Π.Α.Υ], νομική Εκπρόσωπος Διοίκησης 2ης ΥΠΕ Πειραιώς και Αιγαίου, ως μελετήτρια – μέλος,

(ε) **Μπουφούνου Παρασκευή** του Βασιλείου, Επίκουρη Καθηγήτρια Αναπτυξιακής Χρηματοοικονομικής στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, ως μελετήτρια – μέλος,

(στ) **Ανθόπουλος Λεωνίδας** του Γεωργίου, Καθηγητής του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, με ειδίκευση στις Έξυπνες Πόλεις, εμπειρογνώμων του Υπουργείου Εξωτερικών σε θέματα Ψηφιακής Διπλωματίας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,, ως Εμπειρογνώμονας.

Δυνάμει της με αριθ. 5463/1.5.2024 (ΑΔΑ: ΨΣΞΓ4691Φ0-ΚΙ2) απόφασης του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με θέμα «Ανάκληση της υπ'αρ. 5369/6-10-2023 (ΑΔΑ: 9ΧΑ24691Φ0-ΩΚΖ) Απόφασης του Δ.Σ του ΕΚΔΔΑ και εν νέου ανάθεση του μελετητικού έργου ΜΕ/06/2023 με τίτλο: «Μελέτη για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα», στα πλαίσια του 16ου Χρηματοδοτικού Πρωτοκόλλου μεταξύ του ΕΚΔΔΑ της ΑΔΕΔΥ και του Κοινωνικού του Κοινωνικού Πολύκεντρου της ΑΔΕΔΥ» η ανωτέρω ομάδα εργασίας συνέταξε και υπέβαλε προς το ΕΚΔΔΑ την παρούσα μελέτη.

Περιεχόμενα

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
1.1	Σκοπός Μελέτης.....	4
1.2	Δομή της Μελέτης	5
1.3	Παραδοτέα και Καταμερισμός Εργασίας στους Εμπειρογνώμονες	6
2	Εργαστήρια Καινοτομίας ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ : Ανάλυση του υφιστάμενου Θεσμικού Πλαισίου	7
2.1	Ρυθμιστικό πλαίσιο για την Καινοτομία στο Δημόσιο – Διατάξεις Μέρους Α' ν. 5023/2023	8
2.2	Υφιστάμενο Θεσμικό Πλαίσιο αναφορικά με τη Σύσταση, Λειτουργία και Οργάνωση των Εργαστηρίων Καινοτομίας.....	12
2.3	Υφιστάμενο Κανονιστικό Πλαίσιο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. – Ι.Τ.Ε.Κ.	16
2.4	Ρυθμιστέα ειδικά ζητήματα για την υλοποίηση των Εργαστηρίων Καινοτομίας και προτάσεις κανονιστικών παρεμβάσεων για την επίλυσή τους	19
3	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	35
3.1	Στόχος 1 : 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 Εισαγωγικά στοιχεία	36
3.2	Στόχος 2: Η ενίσχυση των δεξιοτήτων του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης για τον σχεδιασμό των προτάσεων καινοτομίας που επιβάλλονται στο Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Καινοτομία (Ε.Σ.Δ.Κ.).....	46
3.3	Στόχος 3 : Η συνεργασία του δημόσιου, του ιδιωτικού τομέα και εκπροσώπων της κοινωνίας των πολιτών με σκοπό τη διαμόρφωση προτάσεων για κείμενα πολιτικής που υποστηρίζουν την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών Εισαγωγικά στοιχεία	68
3.4	Στόχος 4: Η διάδοση και υιοθέτηση καινοτόμων προσεγγίσεων, μεθόδων και εργαλείων στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων	76
3.5	Στόχος 5: 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.....	82
3.6	Στόχος 6: Η χρήση μεθόδων δοκιμής, πειραματισμού και άλλων προσεγγίσεων στον σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών	97

3.7 Στόχος 7: Η εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων και εργαλείων για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει η δημόσια διοίκηση.
104

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ 118

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – Οδηγός Οργάνωσης και Λειτουργίας των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημόσιου Τομέα 120

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα Εργαστήρια Καινοτομίας αποτελούν διεθνώς δράσεις ανοικτής καινοτομίας, οι οποίες υλοποιούνται σε χώρους μάθησης, όπου ευνοείται η διάδραση, η ομαδική συνεργασία και ο πειραματισμός. Αναγνωρίζονται ως πρωταρχικό μέσο διάχυσης της καινοτομίας και γεφυρώνουν το κενό ανάμεσα στους δημόσιους οργανισμούς και τους άλλους εταίρους καινοτομίας και ειδικότερα τους πολίτες.

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, τα Εργαστήρια Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα εξειδικεύονται με σκοπό την ενσωμάτωσή τους στο Σύστημα Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα του Ν. 5027/2023 με Υπουργική Απόφαση, η οποία εκδόθηκε προκειμένου να καθοριστεί το πλαίσιο σχεδιασμού, συντονισμού του προγραμματισμού τους, οι στόχοι τους, η χρηματοδότηση, καθώς και ο τρόπος που οργανώνονται και υλοποιούνται από το Ι.Τ.Ε.Κ. του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Το παρόν πόνημα στοχεύει στη βελτίωση του τρόπου διεξαγωγής των εργαστηρίων Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα μέσα από την ανασκόπηση του υφιστάμενου νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου που διέπει την οργάνωση και τη λειτουργία τους, την εξειδίκευση του μεθοδολογικού πλαισίου λειτουργίας τους ανά επιμέρους στόχο της σχετικής Υπουργικής Απόφασης και την κατάρτιση του «Οδηγού Λειτουργίας και Οργάνωσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας», ως τελικό παραδοτέο του παρόντος.

1.1 Σκοπός Μελέτης

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η έκδοση του «Οδηγού Λειτουργίας και Οργάνωσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας» του Δημοσίου Τομέα, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην παρ. 2 του αρ. 4 της υπ' αριθμ. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.6/21/20199 Απόφασης της Υπουργού Εσωτερικών (ΦΕΚ Β' 7051 2023) «Λειτουργία και Οργάνωση των Εργαστηρίων Καινοτομίας».

Ο Οδηγός έχει ως στόχο να παρουσιάσει μια συνοπτική συστηματική επισκόπηση των κατά χρονική σειρά απαιτούμενων ενεργειών για την αποτελεσματική οργάνωση και διεξαγωγή Εργαστηρίων Καινοτομίας από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

Οι επιμέρους αναλυτικές οδηγίες εφαρμογής/υλοποίησης των ενεργειών κάθε βήματος περιλαμβάνονται στα αντίστοιχα Κεφάλαια της παρούσας Μελέτης και εξειδικεύονται όπως απαιτείται για καθένα στόχο (και τους επιμέρους υποστόχους του) από τους ακόλουθους επτά (7) στόχους Εργαστηρίων Καινοτομίας, όπως προβλέπονται στο άρθρο 2 παρ. 2 της υπ' αριθμ. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.6/21/20199 Απόφασης.

Το διετές «Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας» εντάσσεται, κατόπιν εισήγησης της Διεύθυνσης Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα και έγκρισης της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών, στις οριζόντιες δράσεις του Ε.Σ.Δ.Κ. και αποτυπώνεται στο Σχέδιο Δράσης του Υπουργείου Εσωτερικών.

1.2 Δομή της Μελέτης

Η μελέτη διαρθρώνεται σε 3 επίπεδα:

1. Ανάλυση Νομοθετικού και Κανονιστικού Πλαισίου, Αποτύπωση ρυθμιστών ειδικών ζητημάτων για την υλοποίηση των Εργαστηρίων Καινοτομίας και Προτάσεις κανονιστικών παρεμβάσεων για την επίλυσή τους.
2. Αποτύπωση Επιχειρησιακών Αναγκών- Περιγραφή Μεθοδολογικού πλαισίου για τη λειτουργία των εργαστηρίων Καινοτομίας
3. Διάρθρωση του τελικού Οδηγού Λειτουργίας και Οργάνωσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας

Στο πρώτο επίπεδο επιχειρήθηκε ανάλυση του υφιστάμενου νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα με ειδικότερη αναφορά στα Εργαστήρια Καινοτομίας ως μέσο διάδοσης της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, ενδυνάμωσης των δεξιοτήτων του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και επίτευξης συνεργασίας μεταξύ των φορέων του δημοσίου τομέα, εμπειρογνομόνων και πολιτών με σκοπό την εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων, εργαλείων και προσεγγίσεων στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Σε αυτό το πλαίσιο, πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση του υφιστάμενου νομοθετικού πλαισίου μέσα από την ανίχνευση των νομοθετικών κενών και την αποτύπωση προτάσεων βελτίωσης τόσο σε νομοθετικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο τηρούμενων διαδικασιών.

Τέλος, προσδιορίστηκαν ειδικά ζητήματα που πρέπει να ρυθμιστούν προκειμένου για την υλοποίηση και τη διεξαγωγή των Εργαστηρίων Καινοτομίας καθώς και σχετικές προτάσεις επίλυσής τους, μέσω της τροποποίησης του υφιστάμενου κανονιστικού πλαισίου, είτε μέσω θέσπισης νέων κανονιστικών διατάξεων.

Στο δεύτερο επίπεδο, με οδηγό τους επτά (7) επιμέρους στόχους των εργαστηρίων Καινοτομίας, όπως αποτυπώνονται στην παρ. 2 του αρ. 2 της υπ' αριθμ. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.6/21/20199 Απόφασης, παρουσιάστηκε το μεθοδολογικό πλαίσιο λειτουργίας των Εργαστηρίων Καινοτομίας για κάθε επιμέρους στόχο.

Ειδικότερα, για καθέναν από τους εν λόγω στόχους διενεργείται αρχικά μια εισαγωγή στην έννοια και τα χαρακτηριστικά του, στη συνέχεια ακολουθεί παρουσίαση των Διεργασιών Σχεδιασμού, Υλοποίησης και Αξιολόγησής σχετικών εργαστηρίων και τέλος ακολουθεί η παρουσίαση των λεπτομερειών υλοποίησής τους. Στο πλαίσιο αυτό, παρουσιάζονται οι διενεργηθείσες διαδικασίες ανάλυσης κάθε διεργασίας καθώς και τα Πρότυπα και τα εργαλεία υλοποίησης των προτεινόμενων διαδικασιών των εργαστηρίων για κάθε στόχο καινοτομίας. Επιπροσθέτως, αναδεικνύεται η προστιθέμενη αξία κάθε συγκεκριμένου εργαστηρίου και η διασύνδεσή του με τα άλλα εργαστήρια (που αφορούν άλλους στόχους).

Στο τρίτο επίπεδο διαρθρώνεται το τελικό κείμενο του προτεινόμενου «Οδηγού Λειτουργίας και Οργάνωσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας», όπως αυτό διαμορφώθηκε από τα ευρήματα του πρώτου και του δεύτερου επιπέδου της παρούσας μελέτης, το οποίο καταρτίζεται από το Ι.Τ.Ε.Κ. και εγκρίνεται από το Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., βάσει της σχετικής ρητής επιταγής του άρθρου 4 παρ. 2 της υπ' αριθμ. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.6/21/20199 Απόφασης (ΦΕΚ Β' 7051 2023) «Λειτουργία και Οργάνωση των Εργαστηρίων Καινοτομίας».

1.3 Παραδοτέα και Καταμερισμός Εργασίας στους Εμπειρογνώμονες

Παραδοτέο της παρούσας μελέτης είναι ο «Οδηγός Λειτουργίας και Οργάνωσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας» του άρθρου 4 παρ. 2 της υπ' αριθμ. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.6/21/20199 Απόφασης (ΦΕΚ Β' 7051 2023) «Λειτουργία και Οργάνωση των Εργαστηρίων Καινοτομίας».

Οι εργασίες επιμερίστηκαν ως εξής:

1. Ανάλυση Νομοθετικού και Κανονιστικού Πλαισίου, Αποτύπωση ρυθμιστέων ειδικών ζητημάτων για την υλοποίηση των Εργαστηρίων Καινοτομίας και Προτάσεις κανονιστικών παρεμβάσεων για την επίλυσή τους. (Αικατερίνη Μπαλατσού)
2. Αποτύπωση Επιχειρησιακών Αναγκών - Περιγραφή Μεθοδολογικού πλαισίου για τη λειτουργία των εργαστηρίων Καινοτομίας (Αθανάσιος Γκέγκας, Κούγια Ειρήνη)
3. Διάρθρωση του τελικού Οδηγού Λειτουργίας και Οργάνωσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας (Παρασκευή Μπουφούνου)

2 Εργαστήρια Καινοτομίας ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ : Ανάλυση του υφιστάμενου Θεσμικού Πλαισίου

Στην παρούσα ενότητα αρχικά παρουσιάζεται το γενικό ρυθμιστικό πλαίσιο για την Καινοτομία στο Δημόσιο, που εισήχθη στην ελληνική έννομη τάξη με τις διατάξεις του Μέρους Α΄ του ν. 5023/2023. Αντικείμενο των ανωτέρω διατάξεων είναι, μεταξύ άλλων, η θέσπιση των Εργαστηρίων Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα για τη διάδοση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, τα οποία υλοποιούνται από το Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομίας (Ι.Τ.Ε.Κ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), σύμφωνα με τον σχεδιασμό και τις οδηγίες της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα.

Εν συνεχεία, παρουσιάζονται οι διατάξεις της εκδοθείσας, δυνάμει σχετικής παρασχεθείσας με τον ν. 5023/2023 νομοθετικής εξουσιοδότησης, υπ' αριθμ. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.6/21/20199 απόφασης της Υπουργού Εσωτερικών (ΦΕΚ Β΄ 7051 2023), με την οποία συστήνονται τα εν λόγω Εργαστήρια Καινοτομίας, καθορίζονται οι στόχοι τους καθώς και το πλαίσιο λειτουργίας και οργάνωσής τους. Τα Εργαστήρια Καινοτομίας, με την ανωτέρω Υπουργική Απόφαση, συστήνονται στο Ι.Τ.Ε.Κ., συνεπώς, στο επόμενο μέρος της παρούσας ενότητας παρουσιάζεται το υφιστάμενο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο που διέπει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και το, εντασσόμενο στην οργανωτική δομή του, Ι.Τ.Ε.Κ..

Στο τελευταίο μέρος της ενότητας αυτής παρατίθενται τα ειδικά ζητήματα που πρέπει να ρυθμιστούν προκειμένου για την υλοποίηση και τη διεξαγωγή των Εργαστηρίων καθώς και σχετικές προτάσεις επίλυσής τους, μέσω της τροποποίησης του υφιστάμενου κανονιστικού πλαισίου είτε μέσω θέσπισης νέων κανονιστικών διατάξεων.

2.1 Ρυθμιστικό πλαίσιο για την Καινοτομία στο Δημόσιο – Διατάξεις Μέρους Α' ν. 5023/2023

Η έλλειψη ρυθμιστικού πλαισίου για την καινοτομία στο δημόσιο σαφώς και δημιουργούσε εμπόδια στην ανάπτυξη καινοτόμων δημόσιων υπηρεσιών, τα οποία σχετίζονται με την έλλειψη των δομών, των υποδομών, των επιχειρησιακών εργαλείων, αλλά και των πόρων που απαιτούνται για την εισαγωγή της καινοτομίας ως στρατηγικής λειτουργίας στους δημόσιους φορείς. Συγκεκριμένα, δεν υπήρχε μια συνεκτική πολιτική που να επιδιώκει τον προσανατολισμό των δημόσιων φορέων στον σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ανάγκες των χρηστών και να ενθαρρύνει τις συνεργασίες και την πρωτοτυπία. Ως εκ τούτου, το ρυθμιστικό αυτό κενό συνιστούσε όχι μόνο έλλειψη ολοκληρωμένης προσέγγισης για την επίλυση των εμποδίων αλλά και γενικότερα εθνικής πολιτικής στο πεδίο της καινοτομίας για τον δημόσιο τομέα, με συνέπεια να δημιουργείται χάσμα μεταξύ των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών και των αναγκών της κοινωνίας που εξελίσσονται συνεχώς.

Προκειμένου για την κάλυψη του ανωτέρω ρυθμιστικού κενού θεσπίστηκαν οι διατάξεις του Μέρους Α' του ν. 5023/2023 «Σύστημα Καινοτομίας στον δημόσιο τομέα - Ρυθμίσεις Γενικής Γραμματείας Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα - Ρυθμίσεις για τη λειτουργία των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των αποκεντρωμένων διοικήσεων και για την ευζωία των ζώων συντροφιάς - Λοιπές επείγουσες ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α' 48/02.03.2023), με τις οποίες επιδιώκονται ο συντονισμός και η υποστήριξη των φορέων της κεντρικής δημόσιας διοίκησης του άρθρου 18 του ν. 4622/2019, των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) που εποπτεύονται από αυτούς, καθώς και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού και των Ν.Π.Δ.Δ. για τον σχεδιασμό πρωτοτύπων και την ανάπτυξη καινοτομιών, ώστε να παρέχονται στους πολίτες αποτελεσματικές δημόσιες υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας, ως ο ανωτέρω σκοπός καθορίζεται ρητά στο ίδιο το κείμενο του νόμου και δη στο άρθρο 1 αυτού. Επιπλέον, καλύπτεται το ρυθμιστικό έλλειμμα που υπάρχει

στο πεδίο της καινοτομίας με τη δημιουργία ενός συστήματος που θα καθορίζει για πρώτη φορά το απαιτούμενο πλαίσιο για την ανάπτυξη της καινοτομίας και την υποκίνηση των φορέων του δημόσιου τομέα, με σκοπό την παροχή αποτελεσματικότερων δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Για τον σκοπό αυτό, εισάγονται οι απαραίτητες ρυθμίσεις, προκειμένου να υποστηριχθούν οι φορείς ώστε να σχεδιάσουν πρωτότυπα έργα και να αναπτύξουν καινοτομίες. Συγκεκριμένα, προβλέπονται ευνοϊκές παρεμβάσεις που ενθαρρύνουν τους φορείς να καινοτομούν, δημιουργούνται τα αναγκαία εργαλεία που απαιτούνται για την ανάπτυξη τεχνολογίας ως προς την καινοτομία, διασφαλίζονται οι απαραίτητες για την καινοτομία υποδομές και ευέλικτα προγράμματα, ενώ, επίσης, προβλέπεται η χρηματοδότηση νέων ιδεών με σκοπό την παραγωγή πρωτοτύπων. Τα ανωτέρω υλοποιούνται στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την Καινοτομία (Ε.Σ.Δ.Κ.), το οποίο θα λειτουργήσει ως κεντρικό σημείο αναφοράς για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα, υπό τον συντονισμό και την καθοδήγηση του Υπουργείου Εσωτερικών¹.

Ειδικότερα για την εφαρμογή και τους σκοπούς του εν λόγω νόμου: ως «**Καινοτομία**» ορίζεται η ανάπτυξη και υλοποίηση μιας νέας ή βελτιωμένης διαδικασίας, ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας που διαφέρουν σημαντικά από προηγούμενη διαδικασία, προϊόν ή υπηρεσία και α) γίνονται διαθέσιμα σε πιθανούς χρήστες, όπως τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, όπως ορίζεται στην περ. α' της παρ. 1 του άρθρου 14 του ν. 4270/2014 (Α' 143), όταν μια καινοτομία αφορά στη βελτίωση μιας εσωτερικής διαδικασίας, τις δημόσιες οργανώσεις υπό την έννοια του άρθρου 10 του π.δ. 133/2017 (Α' 161), όταν μια καινοτομία επιδρά στη λειτουργία μιας άλλης δημόσιας οργάνωσης και τους πολίτες ή τις επιχειρήσεις ή αβ) τίθενται σε λειτουργία και δημιουργούν προστιθέμενη αξία για τη δημόσια οργάνωση, τη δημόσια διοίκηση, τους χρήστες των καινοτομιών και την κοινωνία γενικότερα και ως «**Πρωτότυπο**» ορίζεται η ανάπτυξη ενός αυθεντικού μοντέλου που βασίζεται σε μια ιδέα, στο οποίο ενσωματώνονται όλα τα τεχνικά

¹ Αιτιολογική έκθεση Μέρους Α' ν. 5023/2023.

χαρακτηριστικά και τα αναμενόμενα αποτελέσματα της προτεινόμενης καινοτομίας.

Με το δε άρθρο 2 του ν. 5023/2023 καθορίζεται το αντικείμενο του εν λόγω Μέρους το οποίο συνίσταται: α) **στη θέσπιση** του Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την Καινοτομία στον δημόσιο τομέα, των Προγραμμάτων Επιτάχυνσης Καινοτομίας και **των Εργαστηρίων Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα**, των Βραβείων Καινοτομίας δημόσιου τομέα, καθώς και του Εθνικού διαγωνισμού Πρωτοτύπων και Καινοτομίας, β) στην ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος για την καινοτομία και γ) στη λειτουργία του Αποθετηρίου Πρακτικών Καινοτομίας δημόσιου τομέα.

Με το άρθρο 5 θεσπίζεται το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα (Ε.Σ.Δ.Κ.), το οποίο αποτελεί τον κεντρικό πυλώνα για την εφαρμογή του Συστήματος Καινοτομίας στο δημόσιο. Η Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Καινοτομίας του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων ορίζονται ως αρμόδιες για τον συντονισμό του ως άνω συστήματος, με αρμοδιότητες την κατάρτισή του, την παρακολούθηση της υλοποίησης των δράσεων και των έργων που περιλαμβάνει, του απολογισμού, της αξιολόγησης, της επικαιροποίησης και του ανασχεδιασμού του Ε.Σ.Δ.Κ., καθώς και για τον συντονισμό των ενεργειών για την υλοποίησή του με τη συνεργασία όλων των συναρμόδιων φορέων. Προβλέπεται, επίσης, ότι για την κατάρτιση ή την επικαιροποίηση του Ε.Σ.Δ.Κ. δύναται να συστήνεται Ομάδα Καινοτομίας στο Υπουργείο Εσωτερικών με τη συμμετοχή στελεχών της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Καινοτομίας του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων. Περαιτέρω, στο πλαίσιο υλοποίησης του Ε.Σ.Δ.Κ., ορίζεται ότι τα Βραβεία Καινοτομίας Δημόσιας Διακυβέρνησης και ο Εθνικός Διαγωνισμός Πρωτοτύπων και Καινοτομίας εντάσσονται ως οριζόντιες δράσεις του, ενώ τέλος, συνδέεται η καινοτομία ως παράγοντας αξιολόγησης των προϊσταμένων στο σύστημα στοχοθεσίας του δημοσίου, προκειμένου να κινητροδοτηθούν για τη συμμετοχή τους στο Ε.Σ.Δ.Κ..

Με το δε άρθρο 6 καθορίζεται η διαδικασία ένταξης προτάσεων καινοτομίας στο Ε.Σ.Δ.Κ. και ειδικότερα, προβλέπεται η δημοσίευση πρόσκλησης από τη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα και η, εν συνεχεία, αξιολόγηση των εν λόγω προτάσεων από την

αρμόδια Διεύθυνση Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα. Περαιτέρω, προβλέπεται η έκδοση Οδηγού Καινοτομίας με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών που συνιστά υπόδειγμα και περιλαμβάνει τις κατευθυντήριες γραμμές για τον σχεδιασμό και την υποβολή προτάσεων καινοτομίας με απώτερο στόχο την ένταξή τους στο Ε.Σ.Δ.Κ..

Προκειμένου για την άμεση ανάπτυξη των πρωτοτύπων που εντάσσονται στο Ε.Σ.Δ.Κ. και την κατά προτεραιότητα υλοποίησή τους προβλέπεται η διενέργεια Προγραμμάτων Επιτάχυνσης Καινοτομίας, οι δε προτάσεις καινοτομίας που εντάσσονται στο Ε.Σ.Δ.Κ. σύμφωνα με την οριζόμενη στο προαναφερθέν άρθρο 6 διαδικασία συνιστούν πρωτότυπα έργα και υπάγονται στα ανωτέρω Προγράμματα. Προκειμένου δε για τη διάδοση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα και την επίτευξη συνεργασίας μεταξύ τόσο των φορέων της δημόσιας διοίκησης όσο και μεταξύ τμημάτων/οργανικών μονάδων εντός του ίδιου φορέα, ρητώς ορίζεται στην παρ. 2 του άρθρου 7 του ν. 5027/2023 ότι υλοποιούνται **Εργαστήρια Καινοτομίας**.

Τα ανωτέρω Προγράμματα και Εργαστήρια υλοποιούνται από το Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομίας (Ι.Τ.Ε.Κ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) σύμφωνα με τον σχεδιασμό και τις οδηγίες της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα. Τα ως άνω εργαλεία απευθύνονται σε εκπροσώπους των φορέων της δημόσιας διοίκησης με σκοπό την ενημέρωση και την κατάρτισή τους πάνω σε θέματα καινοτομίας στον δημόσιο τομέα. Ειδικότερα, τα Προγράμματα Επιτάχυνσης εφαρμόζονται, ως προελέχθη, επί προτάσεων καινοτομίας που έχουν ενταχθεί στο Ε.Σ.Δ.Κ. στο πλαίσιο συγκεκριμένων αναγκών και στόχων του Συστήματος Καινοτομίας, προκειμένου, στη συνέχεια, να αναπτυχθούν μέσα σε ένα ευνοϊκό για την καινοτομία περιβάλλον και τελικά να υιοθετηθούν ως καινοτόμες διαδικασίες και υπηρεσίες δοκιμασμένες και αξιολογημένες ως προς την αποτελεσματικότητά τους. Τα Εργαστήρια Καινοτομίας επιδιώκουν τη δημιουργία ενός χώρου ανταλλαγής ιδεών, εμπειριών, συζήτησης και δικτύωσης αναφορικά με την καινοτομία, την προώθηση της εκπαίδευσης των υπαλλήλων του δημοσίου σε καινοτόμες μεθόδους και πρακτικές, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων καινοτομίας που θα χρησιμοποιήσουν στον φορέα τους και τη συνεργασία για την ανάπτυξη και τη διάδοση πρακτικών καινοτομίας.

Προκειμένου για την υλοποίηση των ανωτέρω Προγραμμάτων και Εργαστηρίων Καινοτομίας προβλέπεται η ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος στη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα προς υποστήριξη του Συστήματος Καινοτομίας καθώς και η ανάπτυξη ψηφιακής βιβλιοθήκης εντός του Πληροφοριακού Συστήματος για την Καινοτομία, ήτοι το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα, στο οποίο εντάσσονται οι καλές πρακτικές καινοτομίας που έχουν πιστοποιηθεί από τη Διεύθυνση Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα. Με αυτόν τον τρόπο ευνοείται η διάχυση πρακτικών καινοτομίας σε περισσότερους φορείς, αυξάνονται η προβολή και η αναγνωσιμότητα των καινοτόμων δημόσιων φορέων και παρέχεται ένα επιπρόσθετο κίνητρο συμμετοχής στο Σύστημα Καινοτομίας, δοθέντος του ότι οι πιστοποιημένες από τη Διεύθυνση Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών καινοτόμες πρακτικές για τη δημόσια διοίκηση, μπορούν να συμμετέχουν με ειδική σήμανση σε εθνικούς και διεθνείς διαγωνισμούς. Κάθε αναγκαίο θέμα για την ανάπτυξη και τη λειτουργία του ανωτέρω πληροφοριακού συστήματος ορίζεται ότι θα καθορισθεί με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών και Ψηφιακής Διακυβέρνησης, συμφώνως με τη σχετική παρασχεθείσα δυνάμει του άρθρου 13 παρ. 5 του ν. 5023/2023 νομοθετική εξουσιοδότηση.

2.2 Υφιστάμενο Θεσμικό Πλαίσιο αναφορικά με τη Σύσταση, Λειτουργία και Οργάνωση των Εργαστηρίων Καινοτομίας

2.2.1 Σύσταση Εργαστηρίων Καινοτομίας

Σε εκτέλεση της σχετικής παρασχεθείσας με τις ανωτέρω διατάξεις νομοθετικής εξουσιοδότησης, εκδόθηκε η υπ' αριθμ. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.6/21/20199 απόφαση της Υπουργού Εσωτερικών (ΦΕΚ Β' 7051 2023) «Λειτουργία και οργάνωση των Εργαστηρίων Καινοτομίας», με το άρθρο 1 της οποίας **συστήνονται τα Εργαστήρια Καινοτομίας του ν. 5027/2023 στο Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομίας (Ι.Τ.Ε.Κ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.),** το οποίο και ρητά ορίζεται αρμόδιο για τον συντονισμό του

προγραμματισμού, την οργάνωση και για την υλοποίησή τους στον δημόσιο τομέα.

Στο δε άρθρο 2 της ανωτέρω Υπουργικής Απόφασης ορίζονται με σαφήνεια ο σκοπός και οι στόχοι των Εργαστηρίων Καινοτομίας, τα οποία αποτελούν δράσεις, οι οποίες έχουν σκοπό την προώθηση της καινοτομίας στους δημόσιους φορείς, την ενδυνάμωση των δεξιοτήτων του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης για την εφαρμογή καινοτόμων εργαλείων, προσεγγίσεων και μεθόδων στην εργασία τους και για τη δημιουργία χώρου συνεργασίας μεταξύ των φορέων του δημοσίου τομέα, εμπειρογνομώνων και πολιτών με σκοπό την εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων, εργαλείων και προσεγγίσεων στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Ως επιμέρους στόχοι των Εργαστηρίων Καινοτομίας ρητώς ορίζονται:

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 δημοσίου 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.

2.2.2 Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας

Για την υλοποίηση των Εργαστηρίων Καινοτομίας, το Ι.Τ.Ε.Κ καταρτίζει και το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εγκρίνει διετή προγραμματισμό με τίτλο **«Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας»**, κατόπιν εισήγησης της Διεύθυνσης Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα, με την οποία καθορίζονται οι προτεραιότητες της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και παρέχονται οδηγίες για το αντικείμενό τους.

Για την κατάρτιση του «Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας», το Ι.Τ.Ε.Κ. με πρόσκλησή του : α) συγκεντρώνει τις ανάγκες των φορέων του δημοσίου τομέα για εργαστήρια καινοτομίας, β) τις αξιολογεί και γ) συνεργάζεται με τους δημόσιους φορείς, προκειμένου να συντονίσει τον προγραμματισμό των Εργαστηρίων Καινοτομίας. Το «Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας» εντάσσεται, κατόπιν εισήγησης της Διεύθυνσης Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα και έγκρισης της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών, στις οριζόντιες δράσεις του Ε.Σ.Δ.Κ. και αποτυπώνεται στο Σχέδιο Δράσης του Υπουργείου Εσωτερικών.

Τα Εργαστήρια Καινοτομίας δύναται να λειτουργούν ως κέντρα μέτρησης της εμπειρίας των πολιτών, στα οποία μπορούν να προσκαλούνται στελέχη του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, εμπειρογνώμονες και εκπρόσωποι της Κοινωνίας των Πολιτών, με σκοπό την αξιολόγηση και τη βελτίωση των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών καθώς και για τη δοκιμή των έργων καινοτομίας που έχουν ενταχθεί και υλοποιούνται στο πλαίσιο του Ε.Σ.Δ.Κ. Για την υλοποίηση των Εργαστηρίων Καινοτομίας, το Ι.Τ.Ε.Κ. επιλέγει εισηγητές - εμπειρογνώμονες από το Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σύμφωνα με τις διαδικασίες που προβλέπονται στον Κανονισμό Διαχείρισης Μητρώου Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., όπως εκάστοτε ισχύει, οι οποίες εφαρμόζονται αναλόγως και για τις εν λόγω δράσεις του Ι.Τ.Ε.Κ. Για την επιλογή εισηγητών - εμπειρογνωμόνων συντάσσεται από τον αρμόδιο επιστημονικά υπεύθυνο του Ι.Τ.Ε.Κ., πίνακας τεκμηρίωσης επιλογής εισηγητών, ο οποίος υποβάλλεται προς έγκριση στον Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από τον Διευθυντή του Ι.Τ.Ε.Κ.

Τα Εργαστήρια Καινοτομίας χρηματοδοτούνται από το Ε.Σ.Δ.Κ., σύμφωνα με τις διατάξεις της κοινής απόφασης των Υπουργών Εσωτερικών, Οικονομικών και Ανάπτυξης και Επενδύσεων, που θα εκδοθεί βάσει της σχετικής εξουσιοδοτικής διάταξης της παρ. 2 του άρθρου 13 του ν. 5027/2023.

2.2.3 Οργάνωση των Εργαστηρίων Καινοτομίας

Για την οργάνωση των Εργαστηρίων Καινοτομίας το Ι.Τ.Ε.Κ. δημοσιεύει πρόσκληση - εγκύκλιο προς τους φορείς του άρθρου 3 του ν. 5027/2023 σύμφωνα με το «Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας», με την οποία καθορίζονται το αντικείμενο των εργαστηρίων, ο κοινός στόχος, ο τρόπος, ο χρόνος και κάθε άλλο θέμα σχετικό με τη διαδικασία οργάνωσης και συμμετοχής των υπαλλήλων σε αυτά. Για κάθε ειδικό ζήτημα που αφορά στην οργάνωση των Εργαστηρίων Καινοτομίας, καταρτίζεται από το Ι.Τ.Ε.Κ., σύμφωνα με τις οδηγίες της Διεύθυνσης Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα και εγκρίνεται από το Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ο **«Οδηγός Λειτουργίας και Οργάνωσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας»** στον οποίο, σύμφωνα με την ως άνω Υπουργική Απόφαση, περιλαμβάνονται κατ' ελάχιστον :

α) Ο κανονισμός διεξαγωγής των εργαστηρίων καινοτομίας.

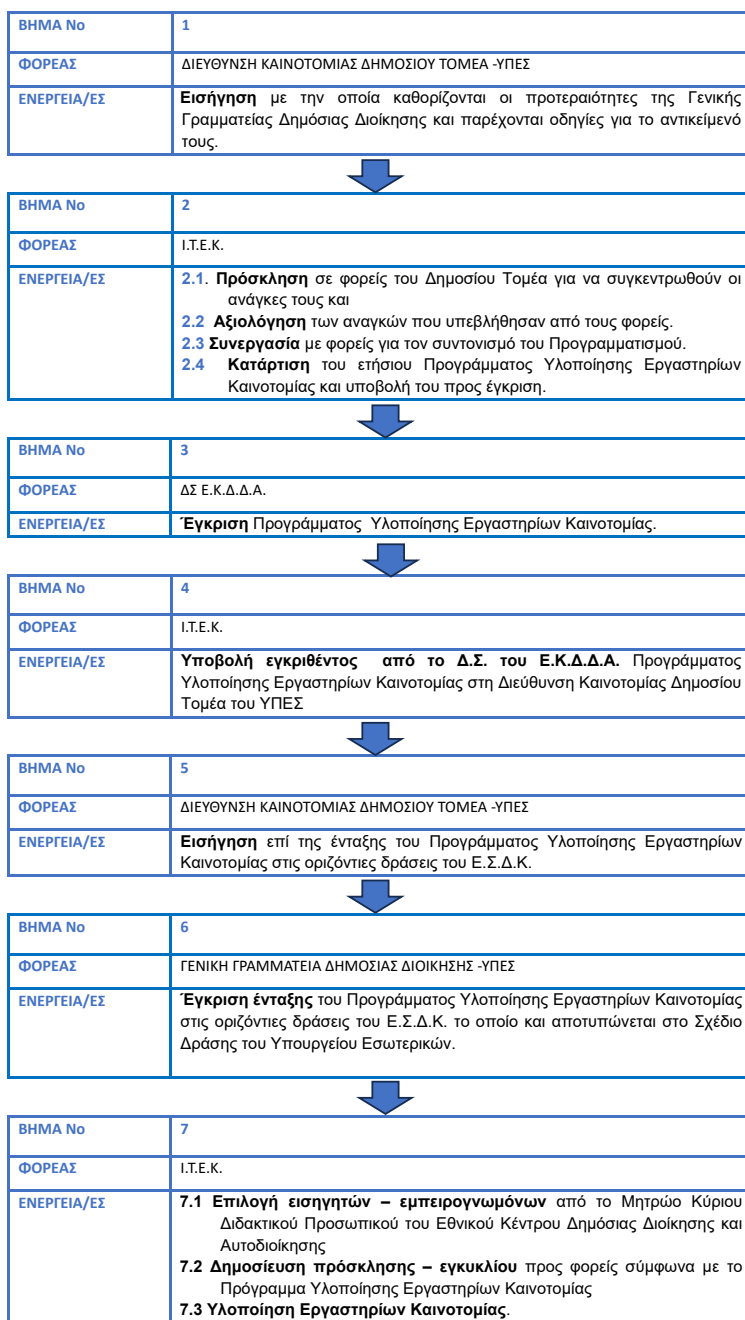
β) Οι άξονες και οι θεματικές των Εργαστηρίων Καινοτομίας με τους επιδιωκόμενους στόχους.

γ) Το υπόδειγμα του «Προγράμματος Υλοποίησης των Εργαστηρίων Καινοτομίας».

δ) Η διαδικασία αξιολόγησης των εργαστηρίων καινοτομίας.

2.2.4 Διάγραμμα Αρμοδιοτήτων και απαιτούμενων ενεργειών των φορέων για την υλοποίηση Εργαστηρίων Καινοτομίας βάση του Υφιστάμενου Νομοθετικού Πλαισίου.

Στο σημείο αυτό παρατίθεται διάγραμμα των ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν από τους ανωτέρω φορείς, βάσει των οριζομένων στις προπαρατεθείσες κείμενες νομοθετικές διατάξεις.



2.3 Υφιστάμενο Κανονιστικό Πλαίσιο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. – Ι.Τ.Ε.Κ.

2.3.1 Αρμοδιότητες Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και Ι.Τ.Ε.Κ

Σύμφωνα με το Π.Δ. 105/2018 (ΦΕΚ Α' 203/05.12.2018) «Οργανισμός του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης» και το Π.Δ. 57/2007 (ΦΕΚ Α' 59/14.03.2007) «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας

Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)», το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης είναι νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, εποπτεύεται από τον/την Υπουργό Εσωτερικών και αποστολή του είναι, μεταξύ άλλων, α) ο σχεδιασμός, η υλοποίηση, η αξιολόγηση και η αποτίμηση της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του πάσης φύσεως προσωπικού των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, β) η επιμόρφωση των βουλευτών και των αιρετών οργάνων των Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού, καθώς και των έμμισθων και άμισθων δημοσίων λειτουργών, γ) η επιμόρφωση των Διοικητικών και των Αναπληρωτών Διοικητικών Γραμματέων Υπουργείων, των Τομεακών και των Ειδικών Τομεακών Γραμματέων, των πάσης φύσεως μονοπρόσωπων οργάνων διοίκησης των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου καθώς και των μελών των συλλογικών οργάνων διοίκησης αυτών, δ) η δημιουργία επιτελικών στελεχών για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση και ε) η συμβουλευτική υποστήριξη του Υπουργείου Εσωτερικών για τη χάραξη στρατηγικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και την εφαρμογή μεταρρυθμιστικών δράσεων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα καθώς και η συμβουλευτική υποστήριξη των φορέων του δημόσιου τομέα σε θέματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους και οργανωτικής ανασυγκρότησής τους.

Στην Οργανωτική Δομή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εντάσσεται το Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομιών (Ι.Τ.Ε.Κ.), ως Υπηρεσία υπαγόμενη στις Εκπαιδευτικές – Ερευνητικές Μονάδες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., λειτουργούσα σε επίπεδο Διεύθυνσης. Ειδικότερα, το Ι.Τ.Ε.Κ. αποτελεί την ερευνητική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., με αποστολή την εμπέδωση της αρχής της ανοικτής διακυβέρνησης, την υποστήριξη των πολιτικών ανοικτών δεδομένων και τη συμβουλευτική υποστήριξη του Υπουργείου Εσωτερικών και των φορέων του δημόσιου τομέα, μέσω της διενέργειας ερευνών και της εκπόνησης μελετών επί θεμάτων που άπτονται της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και του εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και της λειτουργίας του ευρύτερου δημόσιου τομέα, καθώς και **μέσω της τεκμηρίωσης, της μεταφοράς και της διάχυσης τεχνογνωσίας, καινοτομίας και καλών πρακτικών επί συναφών θεμάτων.** Στις αρμοδιότητες του Ι.Τ.Ε.Κ. και ειδικότερα στο υπαγόμενο σε αυτό Τμήμα Έρευνας και Καινοτομίας εμπίπτουν μεταξύ άλλων

: α) η παρακολούθηση, η καταγραφή και η μελέτη καινοτόμων μεθόδων, διαδικασιών και προσεγγίσεων τόσο σε διεθνές επίπεδο, όσο και στην εθνική δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση, β) η μελέτη, η έρευνα και η πιλοτική εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων για την αντιμετώπιση φαινομένων δυσλειτουργίας σε υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα, ιδιαίτερα σε τομείς που διαπιστώνεται χαμηλός βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, γ) **ο σχεδιασμός και η υλοποίηση εργαστηρίων ανοικτής συμμετοχικής διακυβέρνησης και καινοτόμων εργαστηρίων** και δ) η διενέργεια και η πραγματοποίηση ερευνών, μελετών και εκδόσεων, σχετικών με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την εισαγωγή οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών, τις καινοτόμες μεθόδους, διαδικασίες και προσεγγίσεις στη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλα θέματα ενδιαφέροντος της δημόσιας διοίκησης, σε συνεργασία με τις εκπαιδευτικές μονάδες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Σημειώνεται ότι στο δε άρθρο 32 του ανωτέρω Π.Δ. 105/2018 ρητώς αναφέρεται ότι οι εκπαιδευτικές -ερευνητικές μονάδες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ήτοι μεταξύ άλλων και το Ι.Τ.Ε.Κ. ασκούν και όσες άλλες αρμοδιότητες τους έχουν ανατεθεί με νόμους, προεδρικά διατάγματα και λοιπές κανονιστικές διοικητικές πράξεις, ως εν προκειμένω η ανατεθείσα, δυνάμει της παρ. 3 του άρθρου 7 του ν. 5027/2023 και της εκδοθείσας κατ' εξουσιοδότηση του ανωτέρω νόμου υπ' αριθμ. ΔΣΣ//2023 (ΦΕΚ Β 7051 2023) Υπουργικής Απόφασης, αρμοδιότητα της οργάνωσης, λειτουργίας και υλοποίησης των Εργαστηρίων Καινοτομίας.

2.3.2 Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού [ΚΔΠ]

Σύμφωνα με το άρθρο 11 του ανωτέρω Π.Δ. 57/2007 το διδακτικό προσωπικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α διακρίνεται σε κύριο και βοηθητικό διδακτικό, τα μέλη του οποίου εντάσσονται στο Ενιαίο Μητρώο κύριου ή βοηθητικού διδακτικού προσωπικού, αντίστοιχα. Μπορεί να ανήκουν σε αυτό δημόσιοι λειτουργοί και υπάλληλοι, υπάλληλοι Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α., διδακτικό, επιστημονικό ή ερευνητικό προσωπικό Ανώτερων και Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, καθηγητές ξένων γλωσσών, ιδιώτες με εξειδικευμένη επιστημονική, τεχνική ή άλλη ειδική κατάρτιση και πείρα, συναφή προς τη διδακτέα ύλη και τα αντικείμενα

σπουδών. Στο διδακτικό προσωπικό μπορούν να ανήκουν και ημεδαποί ή αλλοδαποί εμπειρογνώμονες.

Σύμφωνα με την παρ. 4 του ίδιου ως άνω άρθρου 11 του Π.Δ. 57/2007, η ένταξη στο διδακτικό προσωπικό γίνεται με ανάθεση καθηκόντων στα παραπάνω πρόσωπα ή ιδιώτες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των προγραμμάτων των εκπαιδευτικών μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Στο πλαίσιο των προβλεπόμενων στο άρθρο 5 του Π.Δ. 57/2007 αρμοδιοτήτων του, το Διοικητικό Συμβούλιο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με την υπ' αριθμ. 4583/29.07.2020 απόφασή του (ΦΕΚ Β 3373/12.08.2020), ως τροποποιήθηκε με τις υπ' αριθμ. 4608/23.11.2020 (Β' 5241) και 4975/24.03.2021 όμοιες αποφάσεις του, ενέκρινε τον **«Κανονισμό Διαχείρισης Μητρώου Κύριου Διδακτικού Προσωπικού (ΚΔΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης»**, με τον οποίο ορίζονται οι προϋποθέσεις ένταξης του Κύριου Διδακτικού Προσωπικού στο Μητρώο καθώς και οι διαδικασίες επιλογής τους για ανάθεση διδακτικού έργου.

2.4 Ρυθμιστέα ειδικά ζητήματα για την υλοποίηση των Εργαστηρίων Καινοτομίας και προτάσεις κανονιστικών παρεμβάσεων για την επίλυσή τους

Στο παρόν μέρος παρατίθενται τα ειδικά ζητήματα που πρέπει να ρυθμιστούν προκειμένου για την υλοποίηση και τη διεξαγωγή των Εργαστηρίων Καινοτομίας καθώς και σχετικές προτάσεις επίλυσής τους, μέσω της τροποποίησης του υφιστάμενου κανονιστικού πλαισίου, είτε μέσω θέσπισης νέων κανονιστικών διατάξεων. Τα σχετικά ειδικά ζητήματα παρατίθενται κατά χρονική σειρά υλοποίησης των απαιτούμενων ενεργειών.

2.4.1 Ως προς την εισήγηση της Διεύθυνσης Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών

Προτείνεται η προβλεπόμενη στην παρ. 1 του άρθρου 3 της ανωτέρω Υ.Α. ΔΣΣ//2023 εισήγηση της Διεύθυνσης Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα, με την οποία καθορίζονται οι προτεραιότητές της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και παρέχονται οδηγίες για το αντικείμενό τους, να υποβάλλεται στο Ι.Τ.Ε.Κ. τουλάχιστον τρεις (3) μήνες πριν την υποβολή του εγκριθέντος από το

Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας στην ίδια ως άνω Διεύθυνση Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα, ήτοι τουλάχιστον το δεύτερο τρίμηνο του προηγούμενου έτους από το πρώτο έτος υλοποίησης του Ε.Σ.Δ.Κ. Για την παρούσα πρόταση δεν απαιτείται η τροποποίηση του υφιστάμενου νομοθετικού πλαισίου, ούτε η θέσπιση νέας κανονιστικής διάταξης, καθόσον αφορά εσωτερική διαδικασία του Υπουργείου Εσωτερικών, δύναται ωστόσο να δοθεί σχετική Οδηγία από τη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης.

2.4.2 Ως προς την Πρόσκληση του Ι.Τ.Ε.Κ. σε φορείς του Δημοσίου Τομέα και την αξιολόγηση των υποβληθεισών αναγκών

Η προτεινόμενη διαδικασία για την υλοποίηση της υποχρέωσης του Ι.Τ.Ε.Κ. να υποβάλει πρόσκληση προς τους φορείς του δημοσίου τομέα για τη συγκέντρωση των αναγκών τους, κατ' άρθρο 3 παρ. 2 της Υ.Α. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.6/21/20199 (ΦΕΚ Β' 7051/14.12.2023) είναι η κατωτέρω, η οποία προτείνεται να συμπεριληφθεί στον Οδηγό Λειτουργίας και Οργάνωσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας που θα καταρτισθεί από το Ι.Τ.Ε.Κ. και θα εγκριθεί από το Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., βάσει της σχετικής ρητής επιταγής του άρθρου 4 παρ. 2 της ανωτέρω Υ.Α. και δη στον περιλαμβανόμενο στον ανωτέρω Οδηγό «Κανονισμό Διεξαγωγής Εργαστηρίων Καινοτομίας».

Ειδικότερα προτείνεται η εξής διαδικασία :

Για τη συγκέντρωση των αναγκών των φορέων της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης, τα Ν.Π.Δ.Δ. που εποπτεύονται από αυτούς, καθώς και στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και τα Ν.Π.Δ.Δ. τους, το Ι.Τ.Ε.Κ. δημοσιεύει στην ιστοσελίδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. πρόσκληση, με την οποία καθορίζονται τα θεματικά πεδία, βάσει των προτεραιοτήτων της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης που αναφέρονται στην ανωτέρω εισήγηση καθώς και οι όροι, τα κριτήρια αξιολόγησης και η διαδικασία υποβολής τους. Οι φορείς υποβάλουν στα αντίστοιχα θεματικά πεδία τις ανάγκες τους προς αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση των αναγκών των φορέων προτείνεται να γίνεται από το Ι.Τ.Ε.Κ. και ειδικότερα από τον Διευθυντή του Ι.Τ.Ε.Κ. σε συνεργασία με το επιστημονικό προσωπικό του Τμήματος Έρευνας και Καινοτομίας, κατόπιν ομαδοποίησής τους, ανάλογα με τα αιτούμενα πεδία και επιλογής των προσφορότερων ανά ομάδα, βάσει των κατωτέρω ενδεικτικών κριτηρίων :

- Της συνάφειας με τα αιτούμενα θεματικά πεδία.
- Της ικανοποίησης του επιδιωκόμενου στόχου του Συστήματος Καινοτομίας.
- Της σαφήνειας της καταγραφείσας ανάγκης.
- Τον σκοπό και τη χρησιμότητα ανάπτυξης και διάδοσης καινοτομίας. Τη διάγνωση της δυνατότητας ικανοποίησης της καταγραφείσας ανάγκης μέσω ανάπτυξης και διάδοσης καινοτόμων πρακτικών.
- Την εφικτότητα και πολυπλοκότητα της λύσης. Τους απαιτούμενους πόρους για την ανάπτυξη και υλοποίηση των σχετικών καινοτόμων πρακτικών.
- Τον βαθμό που η ικανοποίηση του σχετικού αιτήματος απασχολεί το κοινωνικό σύνολο (χρήστες υπηρεσιών και προϊόντων Δημοσίων Οργανώσεων).

Κατόπιν της ανωτέρω αξιολόγησης και επιλογής των αντικειμένων και των θεματικών των προς υλοποίηση Εργαστηρίων, το Ι.Τ.Ε.Κ. καταρτίζει το Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας, το οποίο υποβάλλει προς έγκριση στο Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Για την κατάρτιση και τον συντονισμό του Προγραμματισμού των Εργαστηρίων Καινοτομίας, το αρμόδιο προσωπικό του Ι.Τ.Ε.Κ. συνεργάζεται με φορείς στην αρμοδιότητα των οποίων υπάγονται ζητήματα που άπτονται της επιλεγείσας θεματικής, είτε με φορείς που παρέχουν υπηρεσίες που αφορούν την επιλεγείσα θεματική, προκειμένου αρχικά για την ένταξη στο Πρόγραμμα και εν συνεχεία για την υλοποίηση ενός εκάστου Εργαστηρίου Καινοτομίας.

Δυνητικά, θα μπορούσε προηγηθεί η διαμόρφωση εκ μέρους του Ι.Τ.Ε.Κ. Σχεδίου με τα προτεινόμενα Εργαστήρια Καινοτομίας, με συνοπτική περιγραφή του αντικειμένου τους και της ανάγκης που ικανοποιούν που να υποβάλλεται στο Διοικητικό Συμβούλιο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., είτε στον Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προς έγκριση, καθόσον κρίνεται σκόπιμο να έχουν αποφασισθεί τα Εργαστήρια τουλάχιστον κατά αντικείμενο και θεματική, προ της κατάρτισης του Προγράμματος. Εν συνεχεία, βάσει των εγκεκριμένων θεματικών των Εργαστηρίων Καινοτομίας, το Ι.Τ.Ε.Κ. θα καταρτίζει το Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας.

2.4.3 Ως προς την κατάρτιση του Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας

Ως προς την κατάρτιση του Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων, παρατίθεται πιο κάτω ενδεικτικό περιεχόμενο, το οποίο προτείνεται να αποτελέσει μέρος του προαναφερθέντος Οδηγού Λειτουργίας και Οργάνωσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας και δη στο περιλαμβανόμενο στον ανωτέρω Οδηγό «Υπόδειγμα του Προγράμματος Υλοποίησης των Εργαστηρίων Καινοτομίας»:

- Τίτλος και θεματικό πεδίο του εκάστοτε Εργαστηρίου.
- Σύντομη περιγραφή των βασικών στοιχείων του κάθε Εργαστηρίου.
 - Αναγκαιότητα που προκαλεί την υλοποίησή τους.
 - Σκοποί και στόχοι τους.
 - Ο τόπος, ο τρόπος και το χρονοδιάγραμμα διεξαγωγής τους.
 - Προτάσεις χαρακτηριστικών ομάδας Εμπειρογνομόνων και Συμμετεχόντων -Παρατηρητών.
 - Τον Προϋπολογισμό τους ανά Εργαστήριο και στο σύνολο.
 - Τη Χρηματοδότηση από το Ε.Σ.Δ.Κ. βάσει των διατάξεων της σχετικής κοινής απόφασης των Υπουργών Εσωτερικών, Οικονομικών και Ανάπτυξης και Επενδύσεων, που θα εκδοθεί βάσει της σχετικής εξουσιοδοτικής διάταξης της παρ. 2 του άρθρου 13 του ν. 5027/2023.

2.4.4 Ιδιότητες Υπευθύνων για τη διεξαγωγή των Εργαστηρίων Καινοτομίας και Συμμετεχόντων στα Εργαστήρια.

Στον ανωτέρω Οδηγό Λειτουργίας και Οργάνωσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας που θα καταρτισθεί από το Ι.Τ.Ε.Κ. και δη στον εντασσόμενο σε αυτόν «Κανονισμό Διεξαγωγής Εργαστηρίων Καινοτομίας» προτείνεται να ορίζεται το σύνολο των εμπλεκόμενων που απαιτούνται για την υλοποίηση των Εργαστηρίων Καινοτομίας καθώς και να καθορίζονται οι επιμέρους αρμοδιότητές τους. Ειδικότερα προτείνεται ο ορισμός των κατωτέρω ως Υπευθύνων για τη διεξαγωγή των Εργαστηρίων Καινοτομίας και ως Συμμετεχόντων :

1. **Επιστημονικά Υπεύθυνος** του Εργαστηρίου: Μέλος του διοικητικού προσωπικού του Ι.Τ.Ε.Κ. με αρμοδιότητα την εποπτεία της

ολοκληρωμένης και εύρυθμης διεξαγωγής του Εργαστηρίου και τη σύνταξη του πίνακα τεκμηρίωσης για την επιλογή των εισηγητών – εμπειρογνομόνων. Ο/Η Επιστημονικά Υπεύθυνος/η του Εργαστηρίου ορίζεται με απόφαση του Διευθυντή του Ι.Τ.Ε.Κ.

2. **Εισηγητές - Εμπειρογνώμονες:** Στελέχη του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, της ερευνητικής κοινότητας και κόμβων καινοτομίας, οι οποίοι προσκαλούνται ως ομιλητές για τη μεταφορά της καινοτόμου πρακτικής ή για την παρουσίαση της προβληματικής του επιμέρους εργαστηρίου. Ειδικότερα προσκαλούνται οι εγγεγραμμένοι στο Μητρώο Κ.Δ.Π. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κατά τα αναφερόμενα κατωτέρω στην παρ. 2.4.5 της παρούσας μελέτης. Για κάθε Εργαστήριο ένας εκ των εισηγητών - εμπειρογνομόνων θα ορίζεται ως Συντονιστής, με αρμοδιότητα να κατευθύνει τις εργασίες κατά την υλοποίηση του Εργαστηρίου, ώστε να διασφαλίζεται η χρήση των κατάλληλων εργαλείων και προτύπων κατά τη διεξαγωγή του καθώς και συμφωνία του παραδοτέου με τον επιδιωκόμενο στόχο. Σε κάθε εργαστήριο, επίσης, συμμετέχει και αριθμός εισηγητών/τριών που θα δρουν ως Διευκολυντές (Facilitators) με ευθύνη την εφαρμογή των εργαλείων καινοτομικής σκέψης στις εργασίες των επιμέρους ομάδων του.
3. **Οργανωτικά Υπεύθυνοι** του Εργαστηρίου : Μέλη του διοικητικού προσωπικού του Ι.Τ.Ε.Κ. που ορίζονται με απόφαση του Διευθυντή του Ι.Τ.Ε.Κ., οι οποίοι έχουν την ευθύνη για τη γραμματειακή και υλικοτεχνική υποστήριξη του Εργαστηρίου.
4. **Συμμετέχοντες – Παρατηρητές** : Στελέχη του δημόσιου τομέα και πολίτες, οι οποίοι επιλέγονται ανάλογα με το περιεχόμενο και τους στόχους του Εργαστηρίου Καινοτομίας. Προσκαλούνται βάσει των διαδικασιών που αναφέρονται στην κατωτέρω παρ. 2.4.6 της παρούσας Μελέτης

2.4.5 Ως προς την επιλογή εισηγητών – εμπειρογνομόνων – Απαιτούμενη τροποποίηση Κανονισμού Διαχείρισης Μητρώου Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Ως προελέχθη, στην ανωτέρω Υπουργική Απόφαση ορίζεται ότι για την υλοποίηση των Εργαστηρίων Καινοτομίας το Ι.Τ.Ε.Κ. επιλέγει εισηγητές -

εμπειρογνώμονες από το Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σύμφωνα με τις διαδικασίες που προβλέπονται στον Κανονισμό Διαχείρισης Μητρώου Κύριου Διδακτικού Προσωπικού [Κ.Δ.Π.] του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, ενώ για την επιλογή εισηγητών - εμπειρογνομόνων συντάσσεται από τον αρμόδιο επιστημονικά υπεύθυνο του Ι.Τ.Ε.Κ., πίνακας τεκμηρίωσης επιλογής εισηγητών, ο οποίος υποβάλλεται προς έγκριση στον Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από τον Διευθυντή του Ι.Τ.Ε.Κ.

2.4.5.1 Ως προς την ένταξη στο Μητρώο Κ.Δ.Π.

Σύμφωνα με τον προαναφερθέντα Κανονισμό Διαχείρισης Μητρώου Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του ΕΚΔΔΑ, στο εν λόγω Μητρώο εντάσσονται οι πληρούντες τις οριζόμενες στο άρθρο 1 παρ. 11 του Κανονισμού προϋποθέσεις, εφόσον υποβάλουν σχετική αίτηση ένταξης στο Μητρώο, η οποία αξιολογείται από αρμόδια προς τούτο τριμελή Επιτροπή αξιολόγησης και εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. βάσει των οριζόμενων στα άρθρα 1 και 2 του ανωτέρω Κανονισμού.

Στο άρθρο 3 του ανωτέρω Κανονισμού υπό τον τίτλο «Ειδικές περιπτώσεις ένταξης στο Μητρώο Κ.Δ.Π» ρητώς ορίζονται περιπτώσεις κατά τις οποίες διαφοροποιείται η διαδικασία ένταξης στο Μητρώο : «1η Περίπτωση: Συνεργασία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με εκπαιδευτικούς-ερευνητικούς φορείς του εξωτερικού. Στην περίπτωση αυτή υπογράφεται πρωτόκολλο συνεργασίας μεταξύ του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και του φορέα, στο οποίο προβλέπεται η επιλογή και ανάθεση διδακτικού έργου σε διδάσκοντες ή άλλους εμπειρογνώμονες, που προέρχονται ή συνεργάζονται με τον αντισυμβαλλόμενο φορέα. Οι εν λόγω διδάσκοντες - εμπειρογνώμονες καταχωρίζονται «Μέλη του Μητρώου Κ.Δ.Π. από Πρωτόκολλο Συνεργασίας. **2η Περίπτωση:** Συμμετοχή σε δράσεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διακεκριμένων στελεχών ή επιστημόνων ή προσώπων υψηλού κύρους της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, οι οποίοι καταχωρίζονται στο Μητρώο Κ.Δ.Π. ως «Ειδικά Μέλη του Μητρώου Κ.Δ.Π. χωρίς Αποζημίωση. **3η Περίπτωση:** Αποκλειστικά και μόνο για την υποστήριξη των ενάρξεων των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ., στο Μητρώο Κ.Δ.Π. εντάσσονται, ανεξάρτητα αν πληρούν τις προϋποθέσεις του πίνακα 2 του άρθρου 2, οι υπάλληλοι των κατηγοριών ΠΕ,

ΤΕ και ΔΕ με επαγγελματική εμπειρία σε δημόσιο φορέα που παρέχει υπηρεσίες στο πεδίο της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης ενηλίκων».

Εν προκειμένω, προτείνεται η επιλογή των εισηγητών - εμπειρογνομόνων για τη διεξαγωγή Εργαστηρίων Καινοτομίας να γίνεται :

α) είτε από τους ήδη εγγεγραμμένους στο Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.,

β) είτε με τις διαδικασίες που προβλέπονται στο άρθρο 3 του Κανονισμού και ειδικότερα κατ' αναλογία των ανωτέρω Περιπτώσεων 3 και 4. Προτείνεται, ειδικότερα, η εφαρμογή των ανωτέρω Περιπτώσεων 3 και 4 του άρθρου 3 του Κανονισμού αναλογικά, μέχρι τη σχετική τροποποίηση του Κανονισμού και την **εισαγωγή νέας Περίπτωσης 4** στο άρθρο 3, η οποία θα έχει ως ακολούθως :

«4η Περίπτωση: Αποκλειστικά και μόνο για τη διενέργεια Εργαστηρίων Καινοτομίας του Ι.Τ.Ε.Κ., στο Μητρώο Κ.Δ.Π. εντάσσονται ως **«Ειδικά Μέλη του Μητρώου Κ.Δ.Π. για διεξαγωγή Εργαστηρίων Καινοτομίας»**

α) διακεκριμένα στελέχη ή επιστήμονες ή πρόσωπα υψηλού κύρους της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα.

β) υπάλληλοι των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, ανεξάρτητα αν πληρούν τις προϋποθέσεις του πίνακα 2 του άρθρου 2, με προηγούμενη εμπειρία σε θέματα σχεδιασμού και εισαγωγής καινοτόμων πρακτικών σε φορείς του δημοσίου αλλά και ιδιωτικού τομέα, είτε με επαγγελματική εμπειρία σε δημόσιο φορέα που σχετίζεται με το αντικείμενο των προς διενέργεια Εργαστηρίων Καινοτομίας, είτε σε επίπεδο αρμοδιότητας, είτε σε επίπεδο παροχής σχετικών υπηρεσιών».

2.4.5.2 Ως προς τη διαδικασία επιλογής των μελών του Μητρώου Κ.Π.Δ. προς ανάθεση διεξαγωγής Εργαστηρίου Καινοτομίας

Σχετικά με την επιλογή εισηγητών - εμπειρογνομόνων προτείνεται η ακόλουθη διαδικασία η οποία δέον όπως προβλεφθεί στον ανωτέρω Κανονισμό Διαχείρισης Μητρώου Κ.Δ.Π. με την εισαγωγή νέων άρθρων, που αφορούν την επιλογή εισηγητών – εμπειρογνομόνων για τη διενέργεια Εργαστηρίων Καινοτομίας, **είτε με την εισαγωγή αυτοτελούς σχετικού κεφαλαίου**. Εναλλακτικά και σε περίπτωση που δεν είναι δυνατή η σχετική

τροποποίηση του ανωτέρω Κανονισμού Διαχείρισης Μητρώου Κ.Δ.Π., προτείνεται η πρόβλεψη της εν λόγω διαδικασίας στον Κανονισμό Διεξαγωγής των Εργαστηρίων Καινοτομίας που θα συμπεριληφθεί στον Οδηγό Λειτουργίας και Οργάνωσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας.

Ειδικότερα προτείνεται η εξής διαδικασία :

Μετά την έγκριση του Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας, οπότε και θα έχει οριστεί το πλήθος των Εργαστηρίων και τα αντικείμενά τους, ξεκινά ο κύκλος των ενεργειών της φάσης υλοποίησης του Προγραμματισμού των Εργαστηρίων Καινοτομίας. Οι ενέργειες αυτές εξειδικεύονται σε έναν κύκλο δράσεων ξεχωριστά για κάθε Εργαστήριο Καινοτομίας. Οι ενέργειες που προηγούνται του χρόνου διεξαγωγής των εργασιών του εργαστηρίου είναι η διαδικασία επιλογής των εμπειρογνομόνων-εισηγητών κατόπιν δημοσίευσης Πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος για τα μέλη του Μητρώου ΚΔΠ και η έκδοση της Εγκυκλίου διεξαγωγής του Εργαστηρίου. Η διαδικασία επιλογής εμπειρογνομόνων συνδέεται άμεσα με το θεματικό πεδίο και τους στόχους του κάθε εργαστηρίου, ως στοιχεία τα οποία προσδιορίζουν την ομάδα των μελών του Μητρώου στο οποίο θα απευθύνεται η πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Η Εγκύκλιος διεξαγωγής του Εργαστηρίου προσδιορίζει τον χρόνο και τον χώρο διεξαγωγής, τους στόχους και τα παραδοτέα καθώς και το Πρόγραμμα των εργασιών του κάθε εργαστηρίου. Ταυτόχρονα, μέσω της Εγκυκλίου, γνωστοποιείται η διαδικασία δήλωσης συμμετοχής για τους συμμετέχοντες με την ιδιότητα του παρατηρητή στις εργασίες του συγκεκριμένου Εργαστηρίου Καινοτομίας. Το Ι.Τ.Ε.Κ. υποβάλλει πρόσκληση προς το σύνολο των ενταγμένων μελών του Μητρώου Κ.Δ.Π. προκειμένου να δηλώσουν το ενδιαφέρον τους να οριστούν ως εισηγητές/εμπειρογνώμονες των προς διεξαγωγή Εργαστηρίων Καινοτομίας.

Η προθεσμία δήλωσης διαθεσιμότητας των εγγεγραμμένων μελών, κατ' αναλογική εφαρμογή του άρθρου 4 του Κανονισμού Διαχείρισης Μητρώου Κ.Δ.Π., δεν μπορεί να είναι μικρότερη από δεκαπέντε (15) ημερολογιακές ημέρες από την ημερομηνία δημοσιοποίησής της. Με τη δήλωση διαθεσιμότητας των μελών του Μητρώου Κ.Δ.Π. καταρτίζεται η λίστα υποψηφιότητας για την επιλογή τους **ως εισηγητές – εμπειρογνώμονες στα συγκεκριμένα Εργαστήρια Καινοτομίας, με θεματολογία που συνδέεται με τα γνωστικά αντικείμενα, για τα οποία τα μέλη Κ.Δ.Π. έχουν ενταχθεί**

στο Μητρώο. Επιπλέον, δοθέντος του ότι κάθε Εργαστήριο Καινοτομίας δύναται να αφορά και να άπτεται περισσοτέρων του ενός πεδίων, είτε πεδίων που δεν αναφέρονται στον οικείο πίνακα του Κανονισμού Μητρώου Κ.Δ.Π., προτείνεται η **διαμόρφωση και εισαγωγή ξεχωριστού για κάθε δράση Πίνακα με Επιστημονικά/Γνωστικά Πεδία καταγεγραμμένα βάσει των σκοπών και στόχων των προς διεξαγωγή Εργαστηρίων Καινοτομίας.** Οι ενδιαφερόμενοι κατά την υποβολή της αίτησης ένταξής τους στο Μητρώο Κ.Δ.Π. θα δύνανται να επιλέξουν από τον εν λόγω πίνακα το οικείο γνωστικό πεδίο, ομοίως θα δύναται να επιλέξουν γνωστικό πεδίο από τον ανωτέρω πίνακα και τα ήδη εγγεγραμμένα Μέλη του Μητρώου Κ.Δ.Π (πάντα βάσει της τεκμηριωμένης και αποδεδειγμένης συνάφειας της επιστημονικής εξειδίκευσης και επαγγελματικής εμπειρίας τους).

Συμπερασματικά, με τη δήλωση διαθεσιμότητας τα μέλη του Μητρώου Κ.Δ.Π. είναι υποψήφια για την επιλογή τους ως εισηγητές – εμπειρογνώμονες για τη διεξαγωγή Εργαστηρίων Καινοτομίας :

- με θεματολογία που συνδέεται με τα γνωστικά αντικείμενα για τα οποία τα μέλη Κ.Δ.Π. έχουν ενταχθεί στο Μητρώο,
- με θεματολογία που συνδέεται με τα δηλωθέντα εκ μέρους τους Επιστημονικά/Γνωστικά πεδία που συνδέονται με την Καινοτομία που θα εισαχθούν στο Μητρώο Κ.Δ.Π. και θα αφορούν αποκλειστικά τα Εργαστήρια Καινοτομίας κατά τρόπο, ώστε ο επιστημονικά υπεύθυνος να μπορεί να επιλέγει τα μέλη του Μητρώου τεκμηριώνοντας τη συσχέτιση του προφίλ του, που έχει διαμορφωθεί κατά την ένταξή του, με τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες κάθε δράσης.

Τα ανωτέρω αντικείμενα δηλώνονται κατά την ένταξη στο Μητρώο και δύνανται να τροποποιούνται με επικαιροποίηση της ένταξής τους.

Σαρανταπέντε (45) ημέρες πριν την υλοποίηση κάθε Εργαστηρίου Καινοτομίας, το Ι.Τ.Ε.Κ. υποβάλλει Πρόσκληση στα μέλη του Μητρώου Κ.Δ.Π. για τη διαθεσιμότητά τους τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Η προθεσμία δήλωσης διαθεσιμότητας των εγγεγραμμένων μελών, κατ' αναλογική εφαρμογή του άρθρου 4 του Κανονισμού Διαχείρισης Μητρώου Κ.Δ.Π., δεν μπορεί να είναι μικρότερη από δεκαπέντε (15) ημερολογιακές ημέρες από την ημερομηνία δημοσιοποίησής της. Λόγω της φύσης των Εργαστηρίων

Καινοτομίας ως εργαστήρια διάχυσης καινοτόμων πρακτικών που, κατά κύριο λόγο, απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις ή επιλογή εισηγητών – εμπειρογνομώνων, δύναται να πραγματοποιείται ανεξάρτητα αν συντρέχουν τα οριζόμενα στα άρθρα 6 και 9 του Κανονισμού Διαχείρισης Κ.Δ.Π. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κριτήρια επιλογής. Σε περίπτωση που η διενέργεια συγκεκριμένου Εργαστηρίου Καινοτομίας προκύπτει κατόπιν αιτήματος φορέα, τότε, ο φορέας αυτός, σε συνεργασία με το Ι.Τ.Ε.Κ., μεριμνά για την ανεύρεση των πλέον κατάλληλων και εξειδικευμένων εισηγητών, που δύνανται να είναι ήδη μέλη του Μητρώου ή μπορεί να είναι νέα προς ένταξη μέλη, οι οποίοι θα κληθούν, εφόσον το επιθυμούν, να υποβάλουν αίτηση ένταξης στο Μητρώο Κ.Δ.Π. για τη διεξαγωγή του συγκεκριμένου Εργαστηρίου Καινοτομίας [με την επιλογή δηλαδή του Επιστημονικού/Γνωστικού Πεδίου που σχετίζεται με τη θεματολογία του οικείου Εργαστηρίου Καινοτομίας].

Μετά την εκδήλωση ενδιαφέροντος, σύμφωνα με ανωτέρω οριζόμενα, τα μέλη του Μητρώου Κ.Δ.Π. κατατάσσονται σε πίνακα τεκμηρίωσης που καταρτίζει ο Επιστημονικά Υπεύθυνος του εκάστοτε Εργαστηρίου, για το Εργαστήριο αρμοδιότητάς του, ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο και το περιεχόμενο της θεματικής ενότητας που καλούνται να καλύψουν με την εισήγησή τους, βάσει των ακόλουθων κριτηρίων και κατόπιν κατάταξής τους σε πίνακα τεκμηρίωσης, σύμφωνα με τις αρχές της αντικειμενικότητας, της ίσης μεταχείρισης και της διαφάνειας. Η τεκμηρίωση περιλαμβάνει :

α) Την επιστημονική συνάφεια, όπως προκύπτει από τα παρακάτω: τίτλοι σπουδών, ερευνητικό και συγγραφικό έργο καθώς και τη σχετική επαγγελματική εμπειρία.

β) Την προηγούμενη εμπειρία σε θέματα σχεδιασμού και εισαγωγής καινοτόμων πρακτικών σε φορείς του δημοσίου αλλά και ιδιωτικού τομέα

γ) Τις τυχόν απαιτούμενες εξειδικευμένες γνώσεις για τη διενέργεια ενός εκάστου Εργαστηρίου.

δ) Την τυχόν πρόταση/εισήγηση συγκεκριμένου δημοσίου φορέα για την ικανοποίηση των αναγκών του οποίου διενεργείται το εκάστοτε Εργαστήριο Καινοτομίας.

ε) Τον θεσμικό ρόλο στη δημόσια διοίκηση, ήτοι ενδεικτικά στελέχη που εκπροσωπούν την ηγεσία ενός φορέα.

Ο κατά τα ανωτέρω καταρτισθείς από τον Επιστημονικά Υπεύθυνο του Εργαστηρίου πίνακας τεκμηρίωσης επιλογής εισηγητών υποβάλλεται προς έγκριση στον Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από τον Διευθυντή του Ι.Τ.Ε.Κ.

2.4.5.3 Ως προς την αποζημίωση των εισηγητών – εμπειρογνομόνων

Προτείνεται η εισαγωγή νέου άρθρου στον Κανονισμό Διαχείρισης Μητρώου Κ.Δ.Π. στο οποίο θα προβλέπεται η αποζημίωση των εισηγητών – εμπειρογνομόνων. Ειδικότερα προτείνεται, κατ’ αναλογική εφαρμογή του άρθρου 7 του Κανονισμού Μητρώου ΚΔΠ, να προβλέπεται ότι τα μέλη του Μητρώου Κ.Δ.Π. τα οποία ορίζονται ως εισηγητές – εμπειρογνώμονες των Εργαστηρίων Καινοτομίας θα λαμβάνουν ωριαία αποζημίωση ανάλογη των ωρών διεξαγωγής του Εργαστηρίου, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 11 του Π.Δ. 57/2007, ως ισχύει. Για τις περιπτώσεις σχεδιασμού των Εργαστηρίων, εκπόνησης υλικού, συγγραφής και ολοκλήρωσης παραδοτέων κλπ, οι ώρες αποζημίωσης και τα τυχόν όρια θα καθορίζονται με σχετικές αποφάσεις του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κατόπιν εισήγησης του Προέδρου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., είτε με σχετικές αποφάσεις του Προέδρου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

2.4.6 Ως προς τη δημοσίευση πρόσκλησης – εγκυκλίου για την επιλογή Συμμετεχόντων / Παρατηρητών

Ως προελέχθη, στη σχετική Υπουργική Απόφαση ορίζεται ότι για την οργάνωση των Εργαστηρίων Καινοτομίας, το Ι.Τ.Ε.Κ. δημοσιεύει πρόσκληση - εγκύκλιο προς τους φορείς του άρθρου 3 του ν. 5027/2023, σύμφωνα με το «Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας», με την οποία καθορίζονται :

- Το αντικείμενο των εργαστηρίων και οι στόχοι του.
- Ο τρόπος, ο χώρος και ο χρόνος διεξαγωγής του.
- Ο τρόπος που θα αιτηθούν τη συμμετοχή τους οι υπάλληλοι σε αυτό.
- Εν γένει κάθε άλλο θέμα σχετικό με τη διαδικασία οργάνωσης και συμμετοχής των υπαλλήλων σε αυτά.

Για την υλοποίηση των Εργαστηρίων προτείνεται να διευκρινιστούν και να συμπεριληφθούν στον Οδηγό Λειτουργίας και Οργάνωσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας και ειδικότερα στον «Κανονισμό Διεξαγωγής των Εργαστηρίων Καινοτομίας» οι ειδικότερες προϋποθέσεις και κριτήρια συμμετοχής των Συμμετεχόντων / Παρατηρητών στα Εργαστήρια Καινοτομίας καθώς και η κατωτέρω διαδικασία υποβολής αίτησης συμμετοχής και επιλογής :

Αρχικά προτείνεται να δημιουργηθεί σχετικό πεδίο υποβολής ηλεκτρονικής αίτησης στο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (Ο.Π.Σ.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.-Ι.Τ.Ε.Κ. είτε, εναλλακτικά, να δημιουργηθεί στον ιστότοπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. πεδίο με ονομασία «Ηλεκτρονική Υπηρεσία συμμετοχής σε Εργαστήρια Καινοτομίας», όπου και οι ενδιαφερόμενοι θα δύνανται να υποβάλουν αίτηση συμμετοχής στο Εργαστήριο Καινοτομίας της επιλογής τους. Ειδικότερα, οι αιτήσεις συμμετοχής στα Εργαστήρια Καινοτομίας θα υποβάλλονται αποκλειστικά με την καταχώριση ηλεκτρονικής αίτησης κατά τα ανωτέρω και θα επέχουν θέση υπεύθυνης δήλωσης σύμφωνα με το άρθρο 8 του ν. 1599/1986, όσον αφορά στα στοιχεία που περιλαμβάνονται και αναφέρονται σε αυτήν, με τις οποίες τα ενδιαφερόμενα στελέχη της δημόσιας διοίκησης θα βεβαιώνουν ότι αποδέχονται το δικαίωμα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για χρήση και επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων τους που δηλώνονται αποκλειστικά για τους σκοπούς της συμμετοχής στα Εργαστήρια Καινοτομίας. Κάθε στέλεχος της δημόσιας διοίκησης θα δύναται να συμμετέχει σε μέχρι δύο (2) κατ' έτος Εργαστήρια Καινοτομίας.

Ως προς τα κριτήρια επιλογής των Συμμετεχόντων/Παρατηρητών που είναι στελέχη της δημόσιας διοίκησης προτείνονται να είναι τα εξής :

α) Η συνάφεια των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων που ασκούν οι ενδιαφερόμενοι/ες, με τις θεματικές ενότητες, τους στόχους και το αντικείμενο των Εργαστηρίων Καινοτομίας. Ειδικότερα, οι ενδιαφερόμενοι/ες υποχρεούνται να καταγράψουν στην ηλεκτρονικά υποβαλλόμενη αίτηση συμμετοχής τους τις συναφείς αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που ασκούν ανά Θεματική Ενότητα του Εργαστηρίου.

β) Ο κλάδος, η ειδικότητα και ιδίως η θέση ευθύνης των ενδιαφερόμενων σε σχέση με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά του στόχου του Εργαστηρίου Καινοτομίας.

Ειδικότερα ο Επιστημονικά Υπεύθυνος του Εργαστηρίου από κοινού με τον Διευθυντή του Ι.Τ.Ε.Κ. προσδιορίζει το προφίλ των συμμετεχόντων και τα κριτήρια επιλογής τους.

2.4.7 Δυνατότητα πρόσκλησης Συμμετεχόντων / Παρατηρητών εκτός στελεχών δημόσιας διοίκησης

Παρά το γεγονός ότι η αναφερόμενη στην παρ. 1 του άρθρου 4 της Υ.Α. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.6/21/20199 (ΦΕΚ Β 7051 2023) πρόσκληση συμμετοχής στα Εργαστήρια Καινοτομίας ορίζεται ως απευθυντέα στους φορείς του άρθρου 3 του ν. 5027/2023, από τη ρητή διατύπωση της παρ. 5 του άρθρου 3 της ίδιας ως άνω Υ.Α. προκύπτει ότι στα Εργαστήρια Καινοτομίας μπορούν να προσκαλούνται και στελέχη του ιδιωτικού τομέα, εμπειρογνώμονες και εκπρόσωποι της Κοινωνίας των Πολιτών.

Οι εν λόγω συμμετέχοντες επιλέγονται από τον Επιστημονικά Υπεύθυνο του Εργαστηρίου από κοινού με τον Διευθυντή του Ι.Τ.Ε.Κ., στοχευόμενα, με κριτήριο την τεχνογνωσία τους, την εμπειρία τους και τη δυνατότητα συμβολής τους στις εργασίες και τα συμπεράσματα του Εργαστηρίου Καινοτομίας και προσκαλούνται με ιδιαίτερη, απευθυντέα σε έκαστο εξ αυτών ενημέρωση, μέσω της αποστολής σχετικού μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

Τα ανωτέρω επίσης προτείνονται να συμπεριληφθούν στο Οδηγό Λειτουργίας και Οργάνωσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας και ειδικότερα στον «Κανονισμό Διεξαγωγής των Εργαστηρίων Καινοτομίας» που θα καταρτίσει το Ι.Τ.Ε.Κ..

2.4.8 Επιλογή Συμμετεχόντων / Παρατηρητών από στελέχη δημόσιας διοίκησης.

Όργανο επιλογής των συμμετεχόντων μελών της δημόσιας διοίκησης είναι ο Επιστημονικά Υπεύθυνος του εκάστοτε Εργαστηρίου ο οποίος, από κοινού με τον Διευθυντή του Ι.Τ.Ε.Κ., αξιολογεί τις αιτήσεις συμμετοχής και επιλέγει τους Συμμετέχοντες – Παρατηρητές.

Το ενδιαφερόμενο στέλεχος της δημόσιας διοίκησης που επιλέγεται προκειμένου να συμμετάσχει σε Εργαστήριο Καινοτομίας ενημερώνεται μέσω της αποστολής μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στη διεύθυνση που

έχει δηλώσει, περίπου είκοσι (20) ημέρες πριν την έναρξη του Εργαστηρίου και, παράλληλα, καλείται να επιβεβαιώσει τη συμμετοχή του στο Εργαστήριο εντός πέντε (5) ημερών, έχοντας προηγουμένως διενεργήσει σχετική συνεννόηση με τον/την Προϊστάμενο/η του/της. Η διαδικασία της επιλογής ολοκληρώνεται περίπου δέκα (10) ημέρες πριν την έναρξη του Εργαστηρίου, οπότε και αποστέλλεται η τελική επιλογή συμμετοχής από τον Επιστημονικά Υπεύθυνο στα συμμετέχοντα στελέχη της δημόσιας διοίκησης μέσω της ιστοσελίδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είτε μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το ατομικό έντυπο επιλογής με το οποίο επιβεβαιώνεται η συμμετοχή του στελέχους της δημόσιας διοίκησης, κοινοποιείται από τον/την ενδιαφερόμενο/η στην κατά περίπτωση αρμόδια οργανική μονάδα (Διεύθυνση Προσωπικού/ Διοικητικού/Ανθρώπινου Δυναμικού/Εκπαίδευσης) της Υπηρεσίας του/της, προκειμένου να είναι δικαιολογημένη η απουσία του/της από την Υπηρεσία για εκπαιδευτικούς λόγους. Η ανωτέρω διαδικασία, επίσης προτείνεται να συμπεριληφθεί στο Οδηγό Λειτουργίας και Οργάνωσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας και ειδικότερα στον «Κανονισμό Διεξαγωγής των Εργαστηρίων Καινοτομίας» που θα καταρτίσει το Ι.Τ.Ε.Κ..

2.4.9 Υλοποίηση Εργαστηρίων Καινοτομίας

Η υλοποίηση των Εργαστηρίων Καινοτομίας γίνεται σύμφωνα με τα αναλυτικά αναφερόμενα στον Οδηγό Λειτουργίας και Οργάνωσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας. Ειδικότερα, η διενέργεια των Εργαστηρίων γίνεται, είτε με φυσική παρουσία των συμμετεχόντων στις εγκαταστάσεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή σε χώρους που υποδεικνύει το Ι.Τ.Ε.Κ. ή δύναται να υλοποιούνται ηλεκτρονικά με υποδομή που παρέχει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Ο Επιστημονικά Υπεύθυνος διαμορφώνει το πρόγραμμα του Εργαστηρίου και φρονίζει για την τυχόν εισαγωγή δεδομένων στο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα. Τα στοιχεία που προσδιορίζονται στη φάση του σχεδιασμού διαμορφώνονται σε ωρολόγιο πρόγραμμα, στο οποίο προσδιορίζεται η χρονική διάρκεια του συνόλου του Εργαστηρίου καθώς και των επιμέρους ενοτήτων του. Επίσης, καθορίζονται όλα τα στοιχεία των εισηγητών και εισάγονται στο Ο.Π.Σ. προκειμένου να είναι εφικτή η υλοποίηση. Οι εργασίες μπορεί να διακρίνονται σε συνεδρίες του συνόλου των συμμετεχόντων ως ολομέλεια ή σε συνεδρίες επιμέρους θεματικών

ενοτήτων. Οι επιμέρους στόχοι μπορεί να αποτελούν αντικείμενο διακριτών θεματικών ενοτήτων που επιφέρουν τη λειτουργία επιμέρους θεματικών εργαστηρίων (workshops). Στις περιπτώσεις που σε ένα καινοτόμο εργαστήριο συγκροτούνται διακριτά workshops, στο σχέδιο Εργαστηρίου Καινοτομίας καταγράφονται τόσο το πλήθος τους όσο και οι επιμέρους τίτλοι αυτών.

Η διάρκεια κάθε Εργαστηρίου Καινοτομίας είναι δύο (2) ημέρες.

Η διεξαγωγή ενός Εργαστηρίου Καινοτομίας περιλαμβάνει ενέργειες που διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- Σύνταξη Πληροφοριακών Εντύπων

Για κάθε Εργαστήριο Καινοτομίας συντάσσονται ένα ή περισσότερα πληροφοριακά Έγγραφα μέσα από τα οποία γνωστοποιούνται, στους άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενους, στοιχεία για το περιεχόμενο, τους όρους συμμετοχής, το χρόνο και τον τόπο διεξαγωγής του. Τα πληροφοριακά έντυπα μπορεί να είναι α) η Εγκύκλιος Καινοτόμου Εργαστηρίου, β) η Πρόσκληση προς τα Μέλη του Μητρώου του Κ.Δ.Π. για τη συμμετοχή τους ως εισηγητές – εμπειρογνώμονες γ) Δελτίο τύπου ή Ανακοίνωση και δ) Έντυπη ή ηλεκτρονική αφίσα που θα αποτυπώνει τις βασικές πληροφορίες της δράσης.

- Πληροφόρηση των υπευθύνων για τη διενέργεια των Εργαστηρίων και των Συμμετεχόντων

Η πληροφόρηση των υπευθύνων για τη διενέργεια των Εργαστηρίων και των Συμμετεχόντων γίνεται με τον τρόπο που παρατέθηκε αναλυτικά ανωτέρω στις παρ. 2.4.5, 2.4.6, 2.4.7 και 2.4.8 της παρούσας ενότητας.

- Παρακολούθηση Υλοποίησης

Κατά τη διενέργεια των δράσεων του εργαστηρίου καταγράφονται και εποπτεύονται όλα εκείνα που πιστοποιούν τη διεξαγωγή των προγραμματισμένων ενεργειών.

Ειδικότερα κατά τη διεξαγωγή των Εργαστηρίων γίνονται παρουσιάσεις και κατατίθενται κείμενα ή άλλο υλικό από τους εισηγητές - εμπειρογνώμονες ενώ οι λοιποί Συμμετέχοντες – Παρατηρητές μπορούν να καταθέτουν ερωτήσεις και σχόλια. Στις συνεδρίες του Εργαστηρίου υπογράφονται παρουσιολόγια ανά κατηγορία από όλους τους Συμμετέχοντες, τα οποία και τηρούνται με ευθύνη του οργανωτικά υπευθύνου του Εργαστηρίου.

Στη συνέχεια και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που έχει οριστεί από το Πρόγραμμα, οι εισηγητές - εμπειρογνώμονες συνεργάζονται για τη σύνταξη των κειμένων που έχουν οριστεί ως τελικά παραδοτέα του Εργαστηρίου.

Ειδικότερα, το αργότερο εντός σαράντα πέντε (45) ημερών από τη λήξη κάθε Εργαστηρίου Καινοτομίας παραδίδονται στο Ι.Τ.Ε.Κ. τα παραδοτέα του, που ανάλογα με τον στόχο/ους κάθε Εργαστηρίου Καινοτομίας όπως προκύπτει από τον Τίτλο του μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Έκθεση υφιστάμενης κατάστασης
- Κείμενο πολιτικής (policy paper)
- Πλαίσιο Εφαρμογής
- Επιχειρησιακό σχέδιο εφαρμογής
- Οδικός χάρτης (roadmap) για τη διάδοση της καινοτόμου πρακτικής στα στελέχη της δημόσιας διοίκησης και την υιοθέτησή της.
- Αξιολόγηση και Αποτίμηση Καινοτόμων Εφαρμογών.
- Μεθοδολογία Διάχυσης Πρακτικών.
- Δοκιμή έργων Καινοτομίας.

Η διαδικασία υλοποίησης του Εργαστηρίου Καινοτομίας ολοκληρώνεται με την Παράδοση των παραδοτέων με την ευθύνη του Συντονιστή. Ο Συντονιστής συντάσσει πρωτόκολλο οριστικής παραλαβής των παραδοτέων, το οποίο και διαβιβάζει στον Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προς έγκριση. Ο Πρόεδρος του ΕΚΔΔΑ εγκρίνει το ανωτέρω πρωτόκολλο παραλαβής και στη συνέχεια κοινοποιείται στην Οικονομική Υπηρεσία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για τη διενέργεια καταβολής των αμοιβών - αποζημιώσεων και στο Ι.Τ.Ε.Κ. για τη διαχείριση των παραδοτέων (εισαγωγή στο Αποθετήριο της Δημόσιας Διοίκησης- διαδικασία διάχυσης των αποτελεσμάτων του έργου).

Τέλος, τα Παραδοτέα των Εργαστηρίων Καινοτομίας υποβάλλονται στο Ψηφιακό Αποθετήριο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και προωθούνται στους φορείς της διοίκησης που είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τους σκοπούς του.

3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Οι στόχοι καινοτομίας σύμφωνα με τη νομοθεσία είναι οι ακόλουθοι:

1. 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.
2. 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.)
3. 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.
4. Η διάδοση και υιοθέτηση καινοτόμων προσεγγίσεων, μεθόδων και εργαλείων στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων
5. 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.
6. Η χρήση μεθόδων δοκιμής, πειραματισμού και άλλων προσεγγίσεων στον σχεδιασμό δημοσίων υπηρεσιών.
7. Η εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων και εργαλείων για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει η δημόσια διοίκηση.

Στην παρούσα ενότητα για καθένα από τους εν λόγω στόχους διενεργείται αρχικά μια εισαγωγή στην έννοια και τα χαρακτηριστικά του, στη συνέχεια ακολουθεί παρουσίαση των Διεργασιών Σχεδιασμού, Υλοποίησης και Αξιολόγησής σχετικών εργαστηρίων και τέλος ακολουθεί η παρουσίαση των λεπτομερειών υλοποίησής τους. Στο πλαίσιο αυτό παρουσιάζονται οι διενεργηθείσες διαδικασίες ανάλυσης κάθε διεργασίας καθώς και τα Πρότυπα και τα εργαλεία υλοποίησης των προτεινόμενων/παρουσιαζόμενων διαδικασιών των εργαστηρίων για κάθε στόχο καινοτομίας. Επιπροσθέτως, αναδεικνύεται η προστιθέμενη αξία κάθε συγκεκριμένου εργαστηρίου και η διασύνδεσή του με τα άλλα εργαστήρια (που αφορούν άλλους στόχους).

3.1 Στόχος 1 : 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 Εισαγωγικά στοιχεία

Η ενότητα αυτή αφορά την περιγραφή της μεθοδολογίας για τον σχεδιασμό των εργαστηρίων καινοτομίας, τα οποία θα υλοποιούν των 1^ο στόχο των εργαστηρίων, όπως αυτός καθορίζεται στη σχετική νομοθεσία. Σύμφωνα με αυτή ο συγκεκριμένος στόχος αφορά στην «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».

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, ο κύκλος ζωής της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνει 6 στάδια [μερικώς από (OECD, 2020)]:

- Το στάδιο του εντοπισμού των προβλημάτων, όπου στην ουσία προσδιορίζεται η λειτουργική περιοχή του οργανισμού που χρήζει παρέμβασης. Θα μπορούσε να οριστεί ως το στάδιο του προβληματισμού
- Το στάδιο της παραγωγής των ιδεών, κατά το οποίο γίνεται συλλογή των ιδεών που μετά από κατάλληλη επιλογή μπορούν να αντιμετωπίσουν το διαπιστωμένο πρόβλημα. Θα μπορούσε να οριστεί ως το στάδιο της δημιουργικότητας.
- Ανάπτυξη λύσεων καινοτομίας, σύμφωνα με το οποίο επιχειρείται ο μετασχηματισμός της κατάλληλης ιδέας σε πρωτότυπο² επίλυσης του προβλήματος. Καλείται το στάδιο της ανάπτυξης.
- Εφαρμογή λύσεων καινοτομίας, κατά την οποία το πρωτότυπο εισέρχεται σε φάση παραγωγικής λειτουργίας. Καλείται το στάδιο της ενσωμάτωσης.

² Μπορεί να είναι ένα σύστημα , μία διεργασία, μία τεχνολογία κ.ά..

- Αποτίμηση λύσεων καινοτομίας, όπου διαπιστώνεται ο βαθμός εκπλήρωσης των αναγκών που προσέφερε η λύση καινοτομίας. Καλείται το στάδιο της ανατροφοδότησης.
- Διάχυση διδαγμάτων, όπου η συνολική πληροφορία και γνώση που αποκτήθηκε στο σύνολο των προηγούμενων σταδίων αξιοποιείται σε άλλες και διαφορετικές δράσεις. Θα μπορούσε να οριστεί ως το στάδιο της προσθήκης περαιτέρω αξίας.

Το τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής είναι και αυτό που σχετίζεται άμεσα με τον 1^ο στόχο, όπως διατυπώθηκε προηγουμένως. Η βασική επιδίωξη λοιπόν των εργαστηρίων καινοτομίας που θα υποστηρίξουν την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου είναι η εγκαθίδρυση δικτύων συνεργασίας μεταξύ των δημόσιων φορέων ώστε να:

- Διαχυθούν οι πρακτικές καινοτομίας που έχουν αναρτηθεί στο Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα
- Διευκολυνθεί η μεταφορά της μάθησης και της τεχνογνωσίας σε θέματα καινοτομίας

Το πιο διαδεδομένο μοντέλο διάχυσης καινοτομίας είναι αυτό του Rogers, το οποίο προβλέπει πέντε βήματα (Rogers , 1995):

- Το στάδιο της γνώσης
- Το στάδιο της πειθούς
- Το στάδιο της απόφασης
- Το στάδιο της εφαρμογής
- Το στάδιο της επιβεβαίωσης

Η διάχυση της καινοτομίας αποτελεί στην ουσία ένα από τα δύο κρίσιμα στάδια κάθε διεργασίας καινοτομίας και διαφοροποιείται από το πρώτο που είναι η δημιουργία και ανάπτυξη στο γεγονός, ότι αναφέρεται σε κάτι που έχει ήδη αξιοποιηθεί κάπου. Η διάχυση πορεύεται στενά με την υιοθέτηση των καινοτόμων πρακτικών και στο πλαίσιο αυτό η θέληση και η ικανότητα των οργανισμών να εξοικειωθούν με αυτές τις πρακτικές και να τις υιοθετήσουν εν τέλει, αποτελούν σαφή ένδειξη της δυνατότητας για οργανωσιακές αλλαγές (De Vries, et al., 2018, p. 3).

Είναι λοιπόν σημαντικό για κάθε προσπάθεια καινοτομίας να διαδίδεται και να εφαρμόζεται και σε άλλα πλαίσια, εκτός της αρχικής εφαρμογής, (De Vries, et

al., 2018), ώστε αφενός να διατηρείται ο ρυθμός παραγωγής καινοτομιών και αφετέρου να διευρύνεται το δίκτυο καινοτομίας.

Σταχυολογώντας τους παράγοντες που μπορούν να ευνοήσουν ή σε περίπτωση μη εμφάνισης να περιορίσουν τη διάδοση της καινοτομίας η μέτα-έρευνα των De Vries και συν. κατέληξε (De Vries, et al., 2018) στην επόμενη κατηγοριοποίηση :

- Σε παράγοντες περιβάλλοντος/συνθηκών εργασίας, που περιλαμβάνουν :
 - Τον βαθμό συνεργασίας εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών
 - Οι νόμο-κανονιστικές προβλέψεις
 - Η δημιουργία δια-οργανωσιακών δικτύων μάθησης
 - Οι διαγωνισμοί επίδοσης, με συμμετοχή διαφόρων οργανισμών
- Στα χαρακτηριστικά της καινοτομίας, που περιλαμβάνουν :
 - Την ευκολία χρήσης
 - Τη συμβατότητα με τις υφιστάμενες νόρμες και μεθόδους εργασίας σε έναν οργανισμό
 - Την προστιθέμενη αξία που προσδίδει η πρακτική στα αποτελέσματα του οργανισμού σε σχέση με την υφιστάμενη λειτουργία του
 - Το επίπεδο ασφάλειας και ιδιωτικότητας
 - Το κόστος εφαρμογής
- Σε οργανωσιακούς παράγοντες, που περιλαμβάνουν :
 - Τη διαθεσιμότητα των οργανωσιακών μέσων (ανθρώπινων, οικονομικών, ψηφιακών κ.ά.)
 - Την ηγεσία που είναι υποστηρικτική
 - Την κουλτούρα ανάληψης κινδύνων
 - Το μέγεθος του οργανισμού
 - Την οργανωσιακή δομή και διεργασία λήψης αποφάσεων
- Σε προσωπικούς παράγοντες, που περιλαμβάνουν :
 - Τη στάση έναντι της καινοτομίας
 - Τις ικανότητες που υποστηρίζουν την καινοτομία
 - Τα προσωπικά χαρακτηριστικά (αυτονομία, ενθουσιασμός, χάρισμα)

- ο Της απόψεις του προσωπικού δικτύου ατόμων

Σύμφωνα δε και με τον Rogers τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας που την καθιστούν ελκυστική στη διάχυση της είναι (Rogers , 1995) :

- Το σχετικό πλεονέκτημα, ως απαραίητος όρος για την αποδοχή και υιοθέτησης. Αυτό σημαίνει ότι κανείς δεν θα υιοθετήσει μία καινοτομία αν δεν κατανοήσει το σχετικό πλεονέκτημα που του προσφέρει σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση του.
- Η συμβατότητα με την υφιστάμενο πλαίσιο των αξιών και κανονισμών του οργανισμού καθώς επίσης και με την αντίληψη του για τις ανάγκες που έχει
- Η πολυπλοκότητα εφαρμογής μπορεί να δυσχεράνει την δοκιμή και υιοθέτηση, δεδομένου ότι ο φόβος της ενασχόλησης θα υπερκεράσει την αξία της εφαρμογής
- Η δοκιμασιμότητα με τη έννοια της ύπαρξης περιόδου δοκιμής πριν την οριστική η μη υιοθέτηση
- Η παρατηρησιμότητα, που αφορά τη δυναμική ανάδειξης των αποτελεσμάτων εφαρμογής της καινοτομίας και σε άλλους εκτός του οργανισμού, δρώντας έτσι παρακινητικά και επικοινωνιακά.

3.1.1 Διεργασία σχεδιασμού

Με βάση την ανάλυση που έχει προηγηθεί εκτιμάται ότι τα εργαστήρια στο πλαίσιο του πρώτου στόχου θα πρέπει να σχεδιάζονται με σκοπό να εξυπηρετούν δύο διακριτούς μεταξύ τους υπό-στόχους:

- τη μεταφορά της μάθησης και της τεχνογνωσίας σε θέματα καινοτομίας
- τη διάδοση πρακτικών καινοτομίας, που έχουν αναρτηθεί στο Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα

Ο σχεδιασμός των εργαστηρίων της πρώτης κατηγορίας ακολουθεί τη βασική ιδέα των εργαστηρίων διευκόλυνσης (facilitation workshop) και ακολουθεί τα επόμενα στάδια :

1. Καθορισμός διδαγμάτων (αποτελέσματα μάθησης και τεχνογνωσίας που απαιτούνται να μεταφερθούν)
2. Επιλογή διευκολυντών/εμπειρογνομόνων εργαστηρίου
3. Επιλογή ομάδας στόχου για συμμετοχή στο εργαστήριο

Για την επιλογή των διδαγμάτων που θα αποτελούν αντικείμενο της μεταφοράς θα πρέπει να πληρούνται κατ' ελάχιστο τα επόμενα κριτήρια:

K1: Να αποτελούν αποτέλεσμα πρακτικής εφαρμογής σε τουλάχιστον έναν οργανισμό

K2: Να υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα από την εφαρμογή του με την μορφή κύριων δεικτών επίδοσης που θα ακολουθούν την προσέγγιση του λογικού πλαισίου

K3: Να υπάρχουν διαθέσιμοι εμπειρογνώμονες (άτομα που έχουν εργαστεί με το συγκεκριμένο δίδαγμα)

K4: Να συνδέονται με διαπιστωμένες ανάγκες ή να υλοποιούν βασικές στρατηγικές της δημόσια διοίκησης

Το βασικό εργαλείο του πρώτου βήματος είναι ο επόμενος πίνακας αφηγήματος :

Πίνακας Αφηγήματος	
Τίτλος	Σύντομη πρόταση μέχρι επτά λέξεις
Περιγραφή	Ανάλυση του διδάγματος σε περισσότερη λεπτομέρεια (αν απαιτείται)
Οργανισμός	Οργανισμός εφαρμογής
Αφήγημα	Περιγραφή με μορφή ιστορίας (εισαγωγή, εξιστόρηση, επιμύθιο) της ουσίας του συγκεκριμένου διδάγματος. Απαντά στο ερώτημα γιατί πρέπει να μεταφέρει σε άλλους και περιέχει σημαντικά ποσοτικά δεδομένα
Αποτελέσματα	Βασικοί δείκτες αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του: Εισροών Διεργασιών Εκροών Αποτελεσμάτων Επιπτώσεων

Τα χαρακτηριστικά της ομάδας στόχου για το συγκεκριμένο εργαστήριο δεν είναι περιοριστικά , αφού προτείνεται να είναι ανοικτό στο σύνολο της

δημόσιας διοίκησης για να αποτελέσει το βασικό εργαλείο διάδοσης της καινοτομίας.

Ο σχεδιασμός των εργαστηρίων της δεύτερης κατηγορίας είναι πιο σύνθετος και ακολουθεί τα επόμενα στάδια :

1. Επιλογή πρακτικής/πρακτικών καινοτομίας προς διάδοση
2. Επιλογή ομάδας στόχου για συμμετοχή στο εργαστήριο

Προκειμένου να επιλέγει η/οι πρακτική/πρακτικές καινοτομίας που θα εισαχθούν στο εργαστήριο καινοτομίας θα πρέπει να αξιολογείται ο βαθμός ωριμότητας και ο βαθμός επίπτωσης με βάση τις παρακάτω κλίμακες:

Βαθμός	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3
Ωριμότητας			
Βαθμός	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3
Επίπτωσης			

Τα κριτήρια που καθορίζουν τον βαθμό ωριμότητας είναι:

- Χρόνος που έχει στο Αποθετήριο
- Αριθμός υλοποιήσεων
- Ευκολία χρήσης
- Δυνατότητα δοκιμής της πρακτικής πριν την εφαρμογή ή απόρριψη

Τα κριτήρια που καθορίζουν τον βαθμό επίπτωσης είναι:

- Αριθμός αιτημάτων για χρήση της πρακτικής
- Συσχέτιση με βασικές κυβερνητικές πολιτικές
- Μετρήσιμα αποτελέσματα
- Δυνατότητα της πρακτικής να προσφέρει παρατηρησιμότητα

Για την επιλογή των ατόμων που θα συμμετέχουν στο εργαστήριο καινοτομίας θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

K1: Να ανήκουν σε οργανισμό που η συγκεκριμένη πρακτική με την υιοθέτησή της μπορεί να προσφέρει σχετικό πλεονέκτημα

K2: Να ανήκουν σε οργανισμό που έχει αιτηθεί την εξοικείωση με τη συγκεκριμένη πρακτική (ενισχυτικό όχι όμως απαγορευτικό)

K3: Να υπάρχει απαίτηση της ηγεσίας του οργανισμού για την εφαρμογή της πρακτικής ή εναλλακτικά νομό-κανονιστική απαίτηση

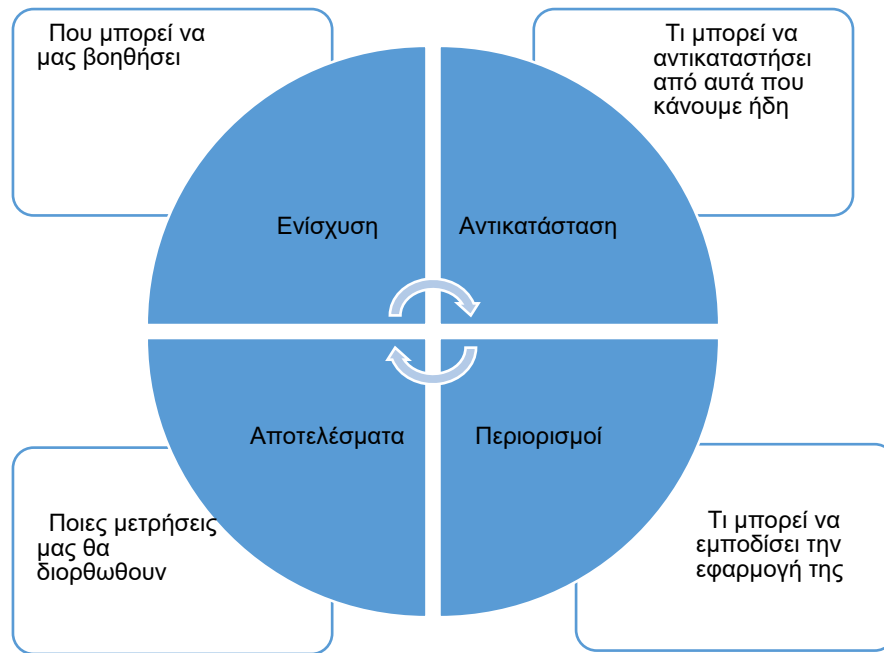
3.1.2 Διεργασία υλοποίησης

Η διεργασία υλοποίησης του εργαστηρίου της πρώτης κατηγορίας βασίζεται στη χρήση δύο βασικών εργαλείων τα οποία θα πρέπει να αξιοποιηθούν από όλους τους συμμετέχοντες και να αξιολογηθεί η χρήση τους από τους διευκολυντές του εργαστηρίου.

Το πρώτο εργαλείο αφορά τη δημιουργία του Πίνακα Αφηγήματος με επίκεντρο όμως την εφαρμογή του συγκεκριμένου διδάγματος στον οργανισμό του κάθε συμμετέχοντα και έχει ως σκοπό την αποκρυπτογράφηση της μεταφερομένης γνώσης και την εξοικείωση με αυτή.

Το δεύτερο αφορά εργαλείο αφορά την εφαρμογή της μεταφερόμενης γνώσης (διδάγματος) στο πλαίσιο ενός υπαρκτού προβλήματος. Το συγκεκριμένο λαμβάνει χώρα μέσα από τη δραστηριότητα της ομαδικής εργασίας στη βάση δραστηριότητας έργου (project – based activity) και έχει ως βασική επιδίωξη την ομογενοποίηση της σκέψης των συμμετεχόντων επί του συγκεκριμένου διδάγματος, μέσω της εφαρμογής των αρχών της αποκλίνουσας σκέψης.

Η διεργασία υλοποίησης του εργαστηρίου της δεύτερης κατηγορίας βασίζεται ουσιαστικά στη δομημένη συμπλήρωση, από όλους τους συμμετέχοντες, των στοιχείων του επόμενου σχήματος, με τη συνεχή υποστήριξη των διευκολυντών του εργαστηρίου.



3.1.3 Διεργασία αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση των δύο παραπάνω εργαστηρίων προτείνεται μία απλή διεργασία στη βάση της αξιολόγησης και παρακολούθησης των παρακάτω δεικτών μέτρησης :

- Μεταφορά της μάθησης και της τεχνογνωσίας σε θέματα καινοτομίας
 - Αριθμός οργανισμών που γίνονται αποδέκτες νέων διδαγμάτων
 - Αποτίμηση της ενσωμάτωσης των νέων διδαγμάτων (έρευνα με ερωτηματολόγιο ένα έτος μετά τη διεξαγωγή του εργαστηρίου)
- Διάδοση πρακτικών καινοτομίας, που έχουν αναρτηθεί στο Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα
 - Αριθμός πρακτικών καινοτομίας που ενσωματώνονται από άλλους οργανισμούς
 - Αριθμός των οργανισμών που αξιοποιούν κάθε πρακτική
 - Ρυθμός αξιοποίησης της πρακτικής μετά τη διεξαγωγή του εργαστηρίου (μετρήσεις ανά εξάμηνο)

3.1.4 Λεπτομέρειες υλοποίησης

Στην υπό-ενότητα αυτή παρατίθενται οι εκτιμώμενες λεπτομέρειες διεξαγωγής των εργαστηρίων που έχουν περιγράψει παραπάνω :

- Εργαστήρια για τη μεταφορά της μάθησης και της τεχνογνωσίας σε θέματα καινοτομίας :
 - Υπόθεση Εργασίας : Σύνολο συμμετεχόντων 20 άτομα/ 1 δίδαγμα προς μεταφορά
 - Μέθοδος διεξαγωγής : Το συγκεκριμένο εργαστήριο μπορεί να διεξαχθεί με τις μεθόδους της δια ζώσης παρουσίας ή της εξ αποστάσεως σύγχρονης συνεργασίας
 - Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής : 2 ημέρες με ημερήσιο πρόγραμμα επτά ωρών
 - Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής : Την πρώτη ημέρα οι συμμετέχοντες εισάγονται στο δίδαγμα, μέσω της παρουσίασης και ανάλυσης του πίνακα αφηγήματος και συμπληρώνουν ατομικά με τη βοήθεια των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων τον δικό τους Πίνακα Αφηγήματος. Οι τελευταίες δύο ώρες του εργαστηρίου αφιερώνονται στην παρουσίαση από τους συμμετέχοντες των Πινάκων Αφηγήματος και στη συζήτηση κατανόησης.
Τη δεύτερη ημέρα οι συμμετέχοντες σε ομάδες των 5 ατόμων χρησιμοποιούν το δίδαγμα για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση που περιγράφει το σενάριο που τους δίνεται. Οι τρεις τελευταίες ώρες αφιερώνονται στην παρουσίαση των λύσεων και σε διερευνητική συζήτηση μεταξύ των συμμετεχόντων, με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων.
- Εργαστήρια για τη διάδοση πρακτικών καινοτομίας, που έχουν αναρτηθεί στο Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα
 - Υπόθεση Εργασίας : Σύνολο συμμετεχόντων 20 άτομα/ 1 πρακτική καινοτομία
 - Μέθοδος διεξαγωγής : Το συγκεκριμένο εργαστήριο μπορεί να διεξαχθεί με τις μεθόδους της δια ζώσης παρουσίας ή της εξ αποστάσεως σύγχρονης συνεργασίας

- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής : 2 ημέρες με ημερήσιο πρόγραμμα επτά ωρών
- Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής : Την πρώτη ημέρα οι συμμετέχοντες εισάγονται στην πρακτική, μέσω της αναλυτικής παρουσίασης του σχεδιασμού, της υλοποίησης και των αποτελεσμάτων αυτής. Οι τελευταίες δύο ώρες του εργαστηρίου αφιερώνονται στη διαλογική συζήτηση αναφορικά με την επίδραση που μπορεί να έχει η πρακτική αυτή στο πλαίσιο των οργανισμών των συμμετεχόντων άλλα και γενικότερα σε θέματα και καταστάσεις της δημόσιας διοίκησης.
Τη δεύτερη ημέρα οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν ατομικά και με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων το πρότυπο έντυπο. Οι τρεις τελευταίες ώρες αφιερώνονται στην παρουσίαση των εντύπων και σε διερευνητική συζήτηση μεταξύ των συμμετεχόντων, με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων.

3.2 Στόχος 2: Η ενίσχυση των δεξιοτήτων του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης για τον σχεδιασμό των προτάσεων καινοτομίας που επιβάλλονται στο Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Καινοτομία (Ε.Σ.Δ.Κ.)

Η ενότητα αυτή αφορά την περιγραφή της μεθοδολογίας για τον σχεδιασμό των εργαστηρίων καινοτομίας, τα οποία θα υλοποιούν τον 2^ο στόχο των εργαστηρίων, όπως αυτός καθορίζεται στη σχετική νομοθεσία. Σύμφωνα με αυτή ο συγκεκριμένος στόχος αφορά στην «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.).».

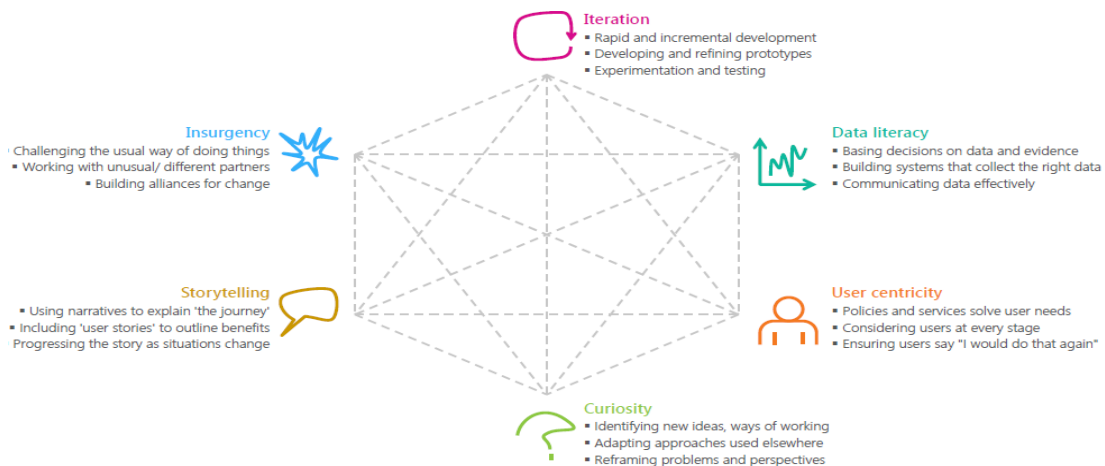
Το θεωρητικό πλαίσιο για την Καινοτομία στον δημόσιο τομέα που αναπτύχθηκε από τον ΟΟΣΑ³ θέτει τους ανθρώπους στο επίκεντρο ενός καινοτόμου οργανισμού. Οι ικανότητες και οι δεξιότητες των μεμονωμένων δημοσίων υπαλλήλων, ο τρόπος οργάνωσής τους σε ομάδες και η διάρθρωσή τους στη δημόσια διοίκηση καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό κατά τον ΟΟΣΑ την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα ως προς την καινοτομία.

Σε αυτό το πλαίσιο, αναπτύχθηκε από τον ΟΟΣΑ ένα συνεκτικό μοντέλο δεξιοτήτων (beta model) για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα, το οποίο αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο που προσδιορίζει τις ειδικές δεξιότητες που χρειάζονται οι δημόσιοι διαχειριστές για να χειριστούν έργα καινοτομίας.

Το μοντέλο δεξιοτήτων του ΟΟΣΑ για την καινοτομία του δημόσιου τομέα βασίζεται σε ένα πλέγμα **έξι πτυχών**⁴:

³ OECD, Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact, OECD Conference Centre, Paris, November 2014

⁴ OECD, Core skills for public sector innovation, A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organizations, April 2017



Οι βασικές πτυχές των δεξιοτήτων καινοτομίας είναι :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Το πρώτο επίπεδο, η βασική ευαισθητοποίηση (**basic awareness**), είναι το πρώτο βήμα για την αξιοποίηση των δεξιοτήτων καινοτομίας και αφορά τη γενική κατανόηση της πρακτικής κάθε στοιχείου και της εφαρμογής της στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα.

Το δεύτερο επίπεδο, η αναδυόμενη ικανότητα (**emerging capability**), οδηγεί από τη βασική ευαισθητοποίηση στην έναρξη χρήσης δεξιοτήτων καινοτομίας. Σε αυτό το στάδιο οι υπάλληλοι εφαρμόζουν τις δεξιότητες στην πράξη, είτε περιστασιακά είτε με τρόπο «χαμηλής έντασης», που τους επιτρέπει να πειραματιστούν με τη χρήση τους με ασφαλή ή/και ελεγχόμενο τρόπο.

Το τρίτο επίπεδο, η τακτική χρήση (**regular practitioner**), δείχνει πώς κάθε στοιχείο πρακτικής εφαρμογής μπορεί να υιοθετηθεί με βαθύτερο και πιο συστηματικό τρόπο από τους προϊσταμένους/τα στελέχη της διοίκησης, για την εμπέδωση κουλτούρας Καινοτομίας στους δημόσιους φορείς.

Σε αυτό το πλαίσιο ο ΟΟΣΑ έχει καταρτίσει 6 πίνακες, έναν για κάθε πτυχή δεξιοτήτων καινοτομίας, στους οποίους η κάθε πτυχή δεξιοτήτων αναλύεται σε τέσσερα στοιχεία πρακτικής εφαρμογής των δεξιοτήτων καινοτομίας και εν συνεχεία κάθε στοιχείο προσεγγίζεται ανάλογα με το επίπεδο ικανότητας (**basic awareness, emerging capability, regular practitioner**) των υπαλλήλων.

Εν είδει παραδείγματος στον κατωτέρω πίνακα παρατίθεται, από τη θεωρία του ΟΟΣΑ, ανάλυση ενός επιπέδου πρακτικής εφαρμογής για τέσσερις πτυχές δεξιοτήτων. Κάθε επίπεδο πρακτικής εφαρμογής προσεγγίζεται διαφορετικά ανάλογα με το επίπεδο ικανότητας του υπαλλήλου σε σχέση με τις δεξιότητες καινοτομίας. Η πλήρης ανάλυση και των έξι πτυχών δεξιοτήτων του ΟΟΣΑ σε 4 επίπεδα πρακτικής εφαρμογής για τα τρία επίπεδα ικανότητας παρατίθεται στο Παράρτημα 1 της παρούσας με τίτλο Διάγραμμα 1: Ανάλυση των βασικών Δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη διάδοση της Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα.

Τίτλος Δεξιότητας: Σταδιακή Βελτίωση (Iteration)			
Επίπεδο πρακτικής Εφαρμογής	BASIC AWARENESS	EMERGING CAPABILITY	REGULAR PRACTITIONER
1. Χρήση πρωτοτύπων* για τη διερεύνηση προσεγγίσεων *(Μοντέλα, σκίτσα, μακέτες, δειγματικές εκδόσεις μιας προσέγγισης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διερεύνηση της εφικτότητάς της και για τη σταδιακή ανάπτυξη ενός έργου.)	1. Κατανόηση του τρόπου, με τον οποίο τα πρωτότυπα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ζωντανέψουν αφηρημένες ιδέες και να παρέχουν ένα απτό παράδειγμα του πώς μπορεί να λειτουργήσει κάτι στην πράξη.	1. Ανάπτυξη απλών πρωτοτύπων που σας βοηθούν να οπτικοποιήσετε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, για να εντοπίσετε πιθανές δυσκολίες. Χρήση βασικών πρωτοτύπων για να εξηγήσετε ή να δοκιμάσετε προσεγγίσεις με συναδέλφους.	1. Ανάπτυξη πρωτοτύπων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν με χρήστες/πολίτες για να ελέγξετε τη εφικτότητα. Εξειδίκευση και βελτίωση πρωτοτύπων για να διερευνήσετε τη δυνατότητα κλιμάκωσης ενός έργου ή μιας υπηρεσίας και να εντοπίσετε πιθανά προβλήματα.

--	--	--	--

Τίτλος Δεξιότητας: Προσανατολισμός στον χρήστη (User centricity)

Επίπεδο πρακτικής Εφαρμογής	BASIC AWARENESS	EMERGING CAPABILITY	REGULAR PRACTITIONER
1. Δημόσιες υπηρεσίες με γνώμονα τα δεδομένα	Κατανόηση ότι τα δεδομένα δεν είναι πλέον κάτι που συλλέγεται μόνο σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή - αντίθετα, τα δεδομένα δημιουργούνται (ή έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούνται) συνεχώς κατά τη διάρκεια κάθε αλληλεπίδρασης μεταξύ ενός χρήστη και μιας υπηρεσίας.	Διασφάλιση της συλλογής σχετικών και έγκαιρων δεδομένων σχετικά με την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Τα δεδομένα αυτά δεν αφορούν μόνο το τελικό αποτέλεσμα, αλλά και μετα-δεδομένα σχετικά με τη φύση και την ποιότητα της εμπειρίας του χρήστη.	Δημιουργία δημόσιων υπηρεσιών και συστημάτων που μπορούν να συλλέγουν μεγάλους όγκους δεδομένων. Χρήση μεθόδων, όπως η προγνωστική ανάλυση ή η μηχανική μάθηση για τη βελτίωση της παροχής και την προειδοποίηση για αναδυόμενα ζητήματα.

Τίτλος Δεξιότητας: Επεξεργασία δεδομένων (Data literacy):

Επίπεδο πρακτικής Εφαρμογής	BASIC AWARENESS	EMERGING CAPABILITY	REGULAR PRACTITIONER
------------------------------------	------------------------	----------------------------	-----------------------------

<p>1.Επίλυση των Αναγκών των Χρηστών</p>	<p>1. Κατανόηση ότι οι ανάγκες των χρηστών πρέπει να ερευνώνται και να συγκεντρώνονται από τους ίδιους τους χρήστες.</p>	<p>1. Διασφάλιση ότι αφιερώνεται επαρκής χρόνος για τη διεξαγωγή έρευνας χρηστών για τη συλλογή, ανάλυση, επικύρωση και ιεράρχηση των αναγκών των χρηστών. Δοκιμή των υπηρεσιών με τους χρήστες για να αξιολογηθεί πόσο καλά ανταποκρίνονται στις ανάγκες των χρηστών.</p>	<p>1. Χρήση μιας σειράς ερευνητικών μεθόδων (ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις σε βάθος, εργαστήρια, εθνογραφική παρατήρηση) για την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με τους χρήστες. Τακτική δοκιμή, επανεπικύρωση και εντοπισμός νέων αναγκών των χρηστών καθ' όλη τη διάρκεια της ανάπτυξης και της υλοποίησης ενός έργου.</p>
--	--	--	---

Τίτλος Δεξιότητας: Περιέργεια (Curiosity)

<p>Επίπεδο πρακτικής Εφαρμογής</p>	<p>BASIC AWARENESS</p>	<p>EMERGING CAPABILITY</p>	<p>REGULAR PRACTITIONER</p>
<p>1. Προσαρμογή/εξατομικευση προσεγγίσεων</p>	<p>Κατανόηση ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος να γίνονται τα</p>	<p>Συνεργασία με ομάδες/διευθυντές που κάνουν την ίδια δουλειά –</p>	<p>Αναζήτηση οργανισμών από διαφορετικούς τομείς,</p>

	<p>πράγματα, ενώ τα συστήματα και οι δημόσιες υπηρεσίες είναι συχνά τυποποιημένα για λόγους επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας, άλλοι οργανισμοί μπορεί να έχουν διαφορετική προσέγγιση.</p>	<p>μαθαίνοντας τι κάνουν και πώς το κάνουν, εντοπίζοντας τι είναι διαφορετικό στην προσέγγισή τους.</p>	<p>τοποθεσίες/χώρες που έχουν παρόμοιους σκοπούς ή στόχους για να αναλυθεί η προσέγγισή τους. Απαίτηση από άλλους να "αξιολογήσουν" την προσέγγισή σας και να εντοπίσουν εναλλακτικές επιλογές με βάση την πρακτική τους.</p>
--	--	---	---

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

Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (αρ. 4 παρ. 1 Ν. 4940/22) αποτελείται από εννέα (9) δεξιότητες, ως εξής: α) προσανατολισμό στον πολίτη, β) ομαδικότητα, γ) προσαρμοστικότητα, δ) προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, ε) οργάνωση και προγραμματισμό, στ) επίλυση προβλημάτων και

δημιουργικότητα, ζ) επαγγελματισμό και ακεραιότητα, η) διαχείριση γνώσης και θ) ηγετικότητα.

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

Γίνεται σαφές ότι, το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων για τον δημόσιο τομέα, ενσωματώνει σε μεγάλο βαθμό τις δεξιότητες του μοντέλου δεξιοτήτων του ΟΟΣΑ για την καινοτομία του δημόσιου τομέα.

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

Τα σημεία σύγκλισης των δύο πλαισίων συνθέτουν το πλέγμα των απαιτούμενων δεξιοτήτων για την ανάπτυξη πρακτικών καινοτομίας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

3.2.1 Διεργασία σχεδιασμού

Με βάση την ανάλυση που έχει προηγηθεί εκτιμάται ότι τα εργαστήρια στο πλαίσιο του δεύτερου στόχου θα πρέπει να σχεδιάζονται με σκοπό να εξυπηρετούν τρεις διακριτούς μεταξύ τους υπό-στόχους:

- Την ανίχνευση των κρισιμότερων δεξιοτήτων για την παραγωγή καινοτομίας από τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης
- Την εκπαίδευση των συμμετεχόντων σε δεξιότητες καινοτομίας, μέσω πρακτικής εφαρμογής που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό προτάσεων καινοτομίας, βάσει του Οδηγού Καινοτομίας του Ν. 5027/2023.
- Την αξιολόγηση του επιπέδου κατανόησης των δεξιοτήτων καινοτομίας και την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των συμμετεχόντων αναφορικά με τις δεξιότητες καινοτομίας.

Ο σχεδιασμός των εργαστηρίων ακολουθεί τη βασική ιδέα των εργαστηρίων διευκόλυνσης (facilitation workshop) και ακολουθεί τα επόμενα στάδια :

4. Καθορισμός διδαγμάτων (αποτελέσματα μάθησης και τεχνογνωσίας που απαιτούνται να μεταφερθούν)
5. Επιλογή διευκολυντών/εμπειρογνομόνων εργαστηρίου
6. Επιλογή ομάδας στόχου για συμμετοχή στο εργαστήριο

Τα χαρακτηριστικά της ομάδας στόχου για το συγκεκριμένο εργαστήριο δεν είναι περιοριστικά, αφού προτείνεται να είναι ανοικτό στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης και να αποτελέσει το βασικό μέσο εκπαίδευσης σε δεξιότητες καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.

Κατά προτεραιότητα, ωστόσο, προτείνεται η διενέργεια των εργαστηρίων με ομάδα στόχο τους προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης/Τμήματος καθώς και εν γένει στελέχη που εκπροσωπούν την ηγεσία ενός φορέα και εν συνεχεία η επέκτασή τους και σε επίπεδο υπαλλήλων-στελεχών της διοίκησης που δεν κατέχουν θέση ευθύνης.

Περαιτέρω το εργαστήριο προτείνεται να διενεργείται τρία επίπεδα ικανότητας ως εξής:

- 1^ο επίπεδο ικανότητας (**βασικό επίπεδο/basic awareness**),
- 2^ο επίπεδο ικανότητας (**μεσαίο επίπεδο/emerging capability**),
- 3^ο επίπεδο ικανότητας (**ανώτερο επίπεδο/regular practitioner**), κατ' αναλογία με τη θεωρία του ΟΟΣΑ, όπως περιγράφεται στο Κεφάλαιο 3.2 ανωτέρω.

Στο πρώτο επίπεδο προτείνεται, για την αποτελεσματικότερη διάχυση της γνώσης, η επιλογή σε αναλογία 50/50 μεταξύ: α.) προϊσταμένων/υπαλλήλων-στελεχών της διοίκησης με δημιουργικές ιδέες χωρίς συναφή εμπειρία σε θέματα ανάπτυξης/παραγωγής καινοτόμων ιδεών και β.)

προϊσταμένων/υπαλλήλων-στελεχών την διοίκησης με συναφή με τη δράση κατάρτιση, συναφή επιχειρησιακή εξειδίκευση ή σχετική εργασιακή εμπειρία, υπαλλήλων με οργανωτικές δεξιότητες/δεξιότητες διοίκησης έργου, υπαλλήλων που έχουν διοικητική εμπειρία σε οργανωσιακά ζητήματα (γνωρίζουν διαδικασίες) καθώς και υπαλλήλων που έχουν εμπειρία από ανάλογες δράσεις.

Στο δεύτερο επίπεδο προτείνεται οι συμμετέχοντες να πληρούν τα κάτωθι κριτήρια:

K1: να έχουν παρακολουθήσει το εργαστήριο του πρώτου επιπέδου (basic awareness)

και τουλάχιστον ένα από τα επόμενα κριτήρια:

K2: συναφή με τη δράση κατάρτιση ή συναφή επιχειρησιακή εξειδίκευση ή σχετική εργασιακή εμπειρία,

K3: οργανωτικές δεξιότητες/δεξιότητες διοίκησης έργου

K4: διοικητική εμπειρία σε οργανωσιακά ζητήματα (γνωρίζουν διαδικασίες)

Στο τρίτο επίπεδο προτείνεται οι συμμετέχοντες να πληρούν τα κάτωθι κριτήρια:

K1: Να κατέχουν θέση ευθύνης επιπέδου τμήματος ή ανώτερη

K2: να έχουν παρακολουθήσει τα εργαστήρια του πρώτου και δεύτερου επιπέδου (basic awareness, emerging capability)

και τουλάχιστον ένα από τα επόμενα κριτήρια:

K3: συναφή με τη δράση κατάρτιση ή συναφή επιχειρησιακή εξειδίκευση ή σχετική εργασιακή εμπειρία,

K4: οργανωτικές δεξιότητες/δεξιότητες διοίκησης έργου

K5: διοικητική εμπειρία σε οργανωσιακά ζητήματα (γνωρίζουν διαδικασίες)

Για τον πρώτο στόχο του εργαστηρίου προτείνεται η αξιοποίηση των παρακάτω εργαλείων:

A. Για τα εργαστήρια πρώτου και δεύτερου επιπέδου ικανότητας προτείνεται να αξιοποιηθούν 2 πρότυπα εργαλεία- φύλλα δραστηριοτήτων⁵, αντίστοιχα με αυτά που αξιοποιήθηκαν από τον ΟΟΣΑ σε μια πρωτότυπη μορφή

⁵ OECD, Core skills for public sector innovation, A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organizations, April 2017, σ. 52 (για το πρώτο εργαλείο), σ. 53 (για το δεύτερο εργαλείο).

εργαστηρίου που ανέπτυξε και που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί για να εξοικειώσουν το προσωπικό με το μοντέλο δεξιοτήτων καινοτομίας, να διερευνήσουν τις ανησυχίες, τα κίνητρα, τα εμπόδια και τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αξιοποίηση των δεξιοτήτων καινοτομίας.

Το πρώτο θα εξετάσει τις απόψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων σχετικά με τις δεξιότητες καινοτομίας, ενώ το δεύτερο θα εντοπίσει τους παράγοντες και τα εμπόδια εντός του οργανισμού.

Τα εργαλεία θα καταρτίζονται κατά το πρότυπο του ΟΟΣΑ (βλ. σχετικά πρότυπα στο Παράρτημα της παρούσας- Φύλλα δραστηριοτήτων πρότυπου εργαστηρίου ΟΟΣΑ για τις δεξιότητες καινοτομίας, Πρότυπα 1&2) από του εισηγητές του εργαστηρίου, λαμβάνοντας υπόψη και το επίπεδο ικανότητας των συμμετεχόντων (εργαστήρια πρώτου και δεύτερου επιπέδου).

Β. Για εργαστήριο τρίτου επιπέδου προτείνεται να αξιοποιηθεί το παρακάτω εργαλείο, σε συνδυασμό με τους πίνακες⁶ του ΟΟΣΑ, όπως αυτοί παρατίθενται στο Παράρτημα 1 (Διάγραμμα 1) της παρούσας και οι οποίοι θα αξιοποιούνται από τους εισηγητές του εργαστηρίου, οι οποίοι θέτουν τη βασική πρόκληση στο πεδίο επίπεδο πρακτικής εφαρμογής και εν συνεχεία οι συμμετέχοντες προϊστάμενοι σε ομάδες καταγράφουν τις απαιτήσεις τους.

Δεξιότητα: Τίτλος Δεξιότητας π.χ. Προσανατολισμός στον χρήστη (User centricity)			
Επίπεδο πρακτικής Εφαρμογής	BASIC AWARENESS	EMERGING CAPABILITY	REGULAR PRACTITIONER
Δίνεται από τους εισηγητές του εργαστηρίου, με βάση τη θεωρία του	Πως εφαρμόζεται η δεξιότητα on the ground από έναν υπάλληλο μεσαίου επιπέδου; (καταγραφή	Πως εφαρμόζεται η δεξιότητα on the ground από έναν υπάλληλο μεσαίου επιπέδου; (καταγραφή απαιτήσεων	Πως θα προσέγγιζαν ως επαγγελματίες σε θέματα δεξιοτήτων καινοτομίας τη συγκεκριμένη πρόκληση/επίπεδο

⁶ OECD, Core skills for public sector innovation, A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organizations, April 2017, σ. 11, 13, 15, 17, 19, 21.

ΟΟΣΑ.	απαιτήσεων προϋσταμένων για την πρόκληση/το επίπεδο πρακτικής εφαρμογής που δίνεται από τους εισηγητές) Συμπληρώνεται σε ομάδες από τους συμμετέχοντες.	προϋσταμένων για την πρόκληση/το επίπεδο πρακτικής εφαρμογής που δίνεται από τους εισηγητές) Συμπληρώνεται σε ομάδες από τους συμμετέχοντες.	πρακτικής εφαρμογής. Συμπληρώνεται σε ομάδες από τους συμμετέχοντες
-------	--	---	--

Για τον δεύτερο στόχο του εργαστηρίου προτείνεται η αξιοποίηση του κάτωθι πίνακα αφηγήματος :

Πίνακας Αφηγήματος	
Οργανισμός	Οργανισμός εφαρμογής
Τίτλος Καινοτομίας	Σύντομη πρόταση μέχρι επτά λέξεις
Περιγραφή της Πρόκλησης	Ανάλυση της πρόκλησης με αναφορά στις δεξιότητες που αξιοποιήθηκαν σε αυτό το βήμα.
Διαμόρφωση μηχανισμών συλλογής δεδομένων	Περιγραφή υφιστάμενων μηχανισμών συλλογής δεδομένων και προτάσεων βελτίωσης αυτών ή διαμόρφωσης νέων μηχανισμών συλλογής δεδομένων με αναφορά στις δεξιότητες ⁷ που αξιοποιήθηκαν σε αυτό το βήμα.
Επανακαθορισμός της πρόκλησης και των ευκαιριών με βάση τα πραγματικά δεδομένα	Περιγραφή με μορφή ιστορίας (εισαγωγή, εξιστόρηση, επιμύθιο) της πρότασης της αλλαγής, παρουσιάζοντας τα οφέλη μέσα από τις εμπειρίες των χρηστών με αναφορά στις δεξιότητες που αξιοποιήθηκαν σε αυτό το βήμα.

⁷ Αναφορά σε δεξιότητες που παρουσιάστηκαν στο πλαίσιο του εργαστηρίου (Μοντέλο δεξιοτήτων του ΟΟΣΑ, Δεξιότητα «Επίλυση προβλημάτων και Δημιουργικότητα» του Ενιαίου πλαισίου Δεξιοτήτων του Ν. 4940/20).

(Αφήγημα)	
Πειραματισμός- Δοκιμή	Περιγραφή του τρόπου, με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η δοκιμή και ο πειραματισμός με αφορά στις δεξιότητες που αξιοποιήθηκαν σε αυτό το βήμα.

Οι συμμετέχοντες θα χωριστούν σε ομάδες 4-6 ατόμων και θα συμπληρώσουν τον ανωτέρω πίνακα αφηγήματος. Σε αυτό το στάδιο, οι ομάδες αξιοποιώντας τον Οδηγό Καινοτομίας, καλούνται να αναπτύξουν μία πρόταση Καινοτομίας με αναφορές στην εφαρμογή του συγκεκριμένου διδάγματος στον οργανισμό του κάθε συμμετέχοντα. Στη συνέχεια, για κάθε βήμα του Οδηγού που περιγράφεται στον πίνακα απαιτείται από τους συμμετέχοντες, με την καθοδήγηση των διευκολυντών, η σύνδεση του κάθε βήματος που ακολουθείται με τις δεξιότητες καινοτομίας του μοντέλου του ΟΟΣΑ και την Δεξιότητα «Επίλυση προβλημάτων και Δημιουργικότητα» του Ενιαίου πλαισίου Δεξιοτήτων του Ν. 4940/20. Απαιτείται η αναφορά σε τουλάχιστον 4 πτυχές δεξιοτήτων, όπως αναπτύχθηκε πιο πάνω στο Κεφάλαιο 3.2.

Για τον τρίτο στόχο του εργαστηρίου προτείνεται:

A. Η αξιοποίηση των συμπληρωμένων από τους συμμετέχοντες πινάκων αφηγήματος του δεύτερου στόχου. Σε αυτό το στάδιο, οι διευκολυντές του εργαστηρίου θα αξιολογούν τον βαθμό επιτυχούς σύνδεσης των βημάτων του Οδηγού Καινοτομίας που περιλαμβάνει ο Πίνακας αφηγήματος με τις δεξιότητες καινοτομίας του μοντέλου του ΟΟΣΑ και την Δεξιότητα «Επίλυση προβλημάτων και Δημιουργικότητα» του Ενιαίου πλαισίου Δεξιοτήτων του Ν. 4940/20.

Ειδικότερα, για κάθε πίνακα αφηγήματος θα καταγράφεται από τους διευκολυντές το πλήθος των αναφορών σε δεξιότητες που έχουν συνδεθεί επιτυχώς με τα βήματα του Οδηγού Καινοτομίας από τους συμμετέχοντες και εν συνεχεία θα αξιολογείται η επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικασίας, σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα αξιολόγησης, ως εξής:

Από 1-3 (χαμηλό), από 4-6 (μεσαίο), από 6-10 (υψηλό) από 10 και πάνω (πολύ υψηλό).

B. Η συμπλήρωση από τους συμμετέχοντες μίας φόρμας αυτοαξιολόγησης, με την οποία θα ανιχνεύεται το επίπεδο κατανόησης εννοιών που σχετίζονται με τις δεξιότητες καινοτομίας. Η φόρμα θα καταρτίζεται από τους εισηγητές του εργαστηρίου και θα συνδέει τη θεωρία με την πρακτική εφαρμογή των δεξιοτήτων καινοτομίας στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.

Οι φόρμες θα συλλέγονται και θα βαθμολογούνται από τους διευκολυντές του εργαστηρίου. Βάσει των αποτελεσμάτων θα αξιολογείται ο βαθμός κατανόησης των δεξιοτήτων για τον σχεδιασμό προτάσεων καινοτομίας από τους συμμετέχοντες, ο οποίος θα προκύπτει ως ποσοστό (0-100) των θετικών απαντήσεων στο σύνολο των ερωτημάτων.

Στο τέλος της φόρμας θα υπάρχει διακριτό προς συμπλήρωση πεδίο αναφορικά με την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών των συμμετεχόντων σε σχέση με τις δεξιότητες καινοτομίας. Η πληροφορία θα συλλέγεται, θα ομαδοποιείται και θα αξιοποιείται, στο πλαίσιο του 3^{ου} στόχου του εργαστηρίου.

3.2.2 Διεργασία υλοποίησης

Το εργαστήριο θα πρέπει να ξεκινά με μια σύντομη εισαγωγική παρουσίαση που θα παρέχει μια επισκόπηση και των έξι βασικών δεξιοτήτων, σύμφωνα με το μοντέλο δεξιοτήτων του ΟΟΣΑ, σε συνδυασμό τη δεξιότητα «Επίλυση Προβλημάτων και Δημιουργικότητα» του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων, που αναφέρθηκαν πιο πάνω.

Το εργαστήριο (και για τα τρία επίπεδα ικανότητας) θα πρέπει να οργανωθεί σε ομάδες των 4 έως 6 συμμετεχόντων που θα συζητήσουν μία από τις έξι πτυχές δεξιοτήτων - θα πρέπει να δημιουργηθούν τουλάχιστον τέσσερις ομάδες, ώστε να μπορεί να συζητηθεί ένα εύρος δεξιοτήτων καινοτομίας.

Η διεργασία υλοποίησης του εργαστηρίου **για τον πρώτο στόχο** για τα εργαστήρια πρώτου και δεύτερου επιπέδου βασίζεται στη χρήση δύο βασικών εργαλείων, τα οποία αναφέρονται στο κεφάλαιο 3.2.1 στο Α και τα οποία θα πρέπει να αξιοποιηθούν από όλους τους συμμετέχοντες και να αξιολογηθεί η χρήση τους από τους διευκολυντές του εργαστηρίου.

Η ως άνω άσκηση βασίζεται σε μια πρωτότυπη μορφή εργαστηρίου που ανέπτυξε ο ΟΟΣΑ και που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί για να εξοικειώσουν το προσωπικό με το μοντέλο δεξιοτήτων καινοτομίας, να διερευνήσουν τις ανησυχίες, τα κίνητρα, τα εμπόδια και τους παράγοντες που συμβάλλουν για την αξιοποίηση των δεξιοτήτων καινοτομίας. Αυτή η μορφή εργαστηρίου δοκιμάστηκε αρχικά με υπαλλήλους του δημόσιου τομέα που παρακολούθησαν μια συνεδρία υπό την καθοδήγηση του ΟΟΣΑ στην εβδομάδα καινοτομίας του δημόσιου τομέα της κυβέρνησης της Βραζιλίας τον Σεπτέμβριο του 2016.

Η μορφή του εργαστηρίου παρέχει έναν δομημένο τρόπο στους οργανισμούς να διερευνήσουν τα διάφορα ζητήματα και τις ευκαιρίες που παρουσιάζει καθεμία από τις έξι βασικές πτυχές δεξιοτήτων για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα. Τα συμπληρωμένα φύλλα δραστηριοτήτων και τα αποτελέσματα των ομαδικών συζητήσεων θα αξιοποιηθούν στη συνέχεια ως πόρος για την ανατροφοδότηση σχετικά με την εφαρμογή δεξιοτήτων καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.

Το εργαστήριο οργανώνεται γύρω από δύο φύλλα δραστηριοτήτων. Το πρώτο θα εξετάσει τις απόψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων σχετικά με τις δεξιότητες καινοτομίας, ενώ το δεύτερο θα εντοπίσει τους παράγοντες και τα εμπόδια εντός του οργανισμού.

Το πρώτο φύλλο δραστηριότητας αποτελείται από δύο μέρη:

- Μια δραστηριότητα "ελέγχου θερμοκρασίας" όπου οι συμμετέχοντες αξιολογούν πόσο καλά πιστεύουν ότι κατανοούν τη δεξιότητα, πόσο καλά πιστεύουν ότι την κατανοούν οι συνάδελφοί τους και πόσο έτοιμος είναι ο οργανισμός τους να χρησιμοποιήσει τη δεξιότητα στον συνήθη τρόπο λειτουργίας του.
- Τέσσερις ερωτήσεις για συζήτηση για την εξαγωγή των απόψεων και των εμπειριών των συμμετεχόντων σχετικά με τη συγκεκριμένη δεξιότητα καινοτομίας.

Οι δύο πρώτες ερωτήσεις καλύπτουν το πού χρησιμοποιείται σήμερα η δεξιότητα και πού αλλού θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί, για να εντοπιστούν πρακτικές και πιθανές ευκαιρίες. Οι δύο δεύτερες ερωτήσεις αφορούν τα

συναισθήματα των συμμετεχόντων για να εντοπιστεί τι τους αρέσει στη συγκεκριμένη δεξιότητα και τι τους ανησυχεί σχετικά με τη χρήση της.

Μετά την ανατροφοδότηση από κάθε ομάδα και τη συζήτηση σχετικά με τα ζητήματα και τα θέματα που τέθηκαν, το εργαστήριο προχωρά στο δεύτερο φύλλο δραστηριοτήτων. Το δεύτερο φύλλο δραστηριοτήτων είναι οργανωμένο γύρω από τρεις διαφορετικές προσωπικότητες συναδέλφων, έτσι ώστε οι συμμετέχοντες να μπορούν να διερευνήσουν ζητήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή των δεξιοτήτων καινοτομίας στην πράξη:

- Πρώτον, ένας συνάδελφος που δεν πιστεύει ότι η χρήση δεξιοτήτων καινοτομίας είναι απαραίτητη – οι συμμετέχοντες θα πρέπει να προσδιορίσουν ποια επιχειρήματα μπορεί να προβάλει αυτός ο τύπος ατόμου σχετικά με το γιατί δεν χρειάζεται να χρησιμοποιούμε αυτές τις δεξιότητες.
- Δεύτερον, ένας συνάδελφος που ενδιαφέρεται να χρησιμοποιήσει δεξιότητες καινοτομίας αλλά ανησυχεί για τη χρήση τους - οι συμμετέχοντες θα πρέπει να σκεφτούν τι θα μπορούσε να του πει ο διευθυντής αυτού του ατόμου για να τον ενθαρρύνει να χρησιμοποιήσει δεξιότητες καινοτομίας.
- Τρίτον, ένας συνάδελφος που έχει προσπαθήσει να χρησιμοποιήσει αυτές τις δεξιότητες καινοτομίας αλλά αντιμετώπισε δυσκολίες. Για αυτόν τον συνάδελφο, οι συμμετέχοντες θα κάνουν δύο πράγματα: πρώτον, θα εντοπίσουν ποια εμπόδια θα μπορούσε να συναντήσει αυτός ο συνάδελφος αν ήταν στον οργανισμό σας, δεύτερον, ποιες δυνατότητες/γρήγορες επιτυχίες θα μπορούσαν να προταθούν για να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια.

Ένας δεύτερος γύρος ομαδικής ανατροφοδότησης και συζήτησης μπορεί να επιτρέψει στους συμμετέχοντες να εντοπίσουν κοινά θέματα και ζητήματα που αφορούν συγκεκριμένες δεξιότητες.

Η διεργασία υλοποίησης του εργαστηρίου **για τον πρώτο στόχο**, για τα εργαστήρια τρίτου επιπέδου, βασίζεται στη χρήση του εργαλείου, που αναφέρεται στο κεφάλαιο 3.2.1. στο Β, σε συνδυασμό με τους πίνακες⁸ του ΟΟΣΑ, όπως αυτοί παρατίθενται στο Παράρτημα 1 της Παρούσας και οι οποίοι θα αξιοποιούνται από τους εισηγητές του εργαστηρίου, οι οποίοι θέτουν τη βασική πρόκληση στο πεδίο επίπεδο πρακτικής εφαρμογής και εν

⁸ OECD, Core skills for public sector innovation, A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organizations, April 2017, σ. 11, 13, 15, 17, 19, 21.

συνεχεία οι συμμετέχοντες προϊστάμενοι σε ομάδες θα καταγράφουν τις απαιτήσεις τους .

Η διεργασία υλοποίησης του εργαστηρίου **για τον δεύτερο και τον τρίτο στόχο** αναλύεται διεξοδικά στο κεφάλαιο 3.2.1.

3.2.3 Διεργασία αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση του εργαστηρίου προτείνεται μία απλή διεργασία στη βάση της αξιολόγησης και παρακολούθησης των παρακάτω δεικτών μέτρησης :

- Αριθμός δεξιοτήτων καινοτομίας στις οποίες εκπαιδεύτηκαν οι συμμετέχοντες στο Εργαστήρι
- Βελτίωση του επιπέδου κατανόησης των δεξιοτήτων καινοτομίας ανά πρακτική εφαρμογή
- Αριθμός εκπαιδευτικών αναγκών που προέκυψαν από το Εργαστήριο
- Βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων (ΕΚΔΔΑ)

Η διαδικασία περιγράφεται αναλυτικά στο Κεφάλαιο 3.2.1 στην περιγραφή του τρίτου στόχου του εργαστηρίου (βήματα Α και Β) .

3.2.4 Λεπτομέρειες υλοποίησης

Στην υπό-ενότητα αυτή παρατίθενται οι εκτιμώμενες λεπτομέρειες διεξαγωγής των εργαστηρίων που έχουν περιγράψει παραπάνω :

- Εργαστήριο για τη μεταφορά της μάθησης και της τεχνογνωσίας σε θέματα δεξιοτήτων καινοτομίας:
 - Υπόθεση Εργασίας: Σύνολο συμμετεχόντων 24 άτομα/ 1 δίδαγμα προς μεταφορά
 - Μέθοδος διεξαγωγής: Το συγκεκριμένο εργαστήριο μπορεί να διεξαχθεί με τις μεθόδους της δια ζώσης παρουσίας ή της εξ αποστάσεως σύγχρονης συνεργασίας
 - Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής: 2 ημέρες με ημερήσιο πρόγραμμα επτά ωρών

Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής : Την πρώτη ημέρα οι συμμετέχοντες εισάγονται στο δίδαγμα, μέσω της παρουσίασης του θεωρητικού πλαισίου και πραγματοποιούν ανάλογα με το επίπεδο ικανότητας τις ασκήσεις που αφορούν την επίτευξη του Στόχου 1 του εργαστηρίου. Ακολουθεί συζήτηση-ανατροφοδότηση με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων και ενημέρωση των συμμετεχόντων σχετικά με την άσκηση της δεύτερης μέρας αναφορικά με τον Στόχο 2.

Τη δεύτερη μέρα υλοποιείται η άσκηση που αφορά την επίτευξη του Στόχου 2 και πραγματοποιούνται οι παρουσιάσεις των πινάκων αφηγήματος των ομάδων και η σύνδεση των βημάτων αυτών με τις δεξιότητες καινοτομίας, με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων.

Στη συνέχεια οι διευκολυντές αξιολογούν την επίδοση των ομάδων αναφορικά με την άσκηση που προηγήθηκε, ήτοι τον βαθμό επιτυχούς σύνδεσης των βημάτων του Οδηγού Καινοτομίας που περιλαμβάνει ο Πίνακας αφηγήματος με τις δεξιότητες καινοτομίας του μοντέλου του ΟΟΣΑ και την Δεξιότητα «Επίλυση προβλημάτων και Δημιουργικότητα» του Ενιαίου πλαισίου Δεξιοτήτων του Ν. 4940/20, ενώ ταυτόχρονα οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν τις φόρμες αυτοαξιολόγησης που αφορούν στον στόχο 3, για να προκύψει ο βαθμός επιτυχούς ολοκλήρωσης του εργαστηρίου.

Παράρτημα:

Φύλλα δραστηριοτήτων πρότυπου εργαστηρίου ΟΟΣΑ για τις δεξιότητες καινοτομίας:

Πρότυπο 1:

<h3>User centred</h3> <p>Being user centred isn't just about doing some testing at the very end of the development process. It's about making sure that everything you do is focussed on solving or servicing user needs, and that users are considered at every stage of the process. We need to research user needs to find out what it is that the users of public services actually need to do, not what we think they need to do.</p> <p>The way we design and develop services needs to reflect how people use and interact with systems and interfaces. We must make it easy for users to do what they need to do. Users should say "I will do that again" not "I never want to do that again!"</p>	<p><i>We are currently using this skillset for...</i></p>	<p><i>We could also be using this skillset for...</i></p>
<p>How much do you understand what it means to be a user centred public servant?</p> <p>Not at all _____ Very much</p>	<p><i>What we like about using this skillset is...</i></p>	<p><i>What worries us about using this skillset is...</i></p>
<p>How much do you think colleagues in your ministry or agency understand what being user centred means?</p> <p>Not at all _____ Very much</p>		
<p>How ready do you think your ministry or agency adopt user centred approaches as part of its usual way of doing things?</p> <p>Not at all _____ Very ready</p>		

Πρότυπο 2:

 <p>Mary: why do we need to change? The way we do it now is fine</p> <p><i>I don't think I need to know anything about being data literate because...</i></p>	 <p>Juan: I like thinking about how we can do things differently</p> <p><i>We tried using a data-driven approach in this project but we came across these problems...</i></p>
 <p>Raj: I have a good idea but it might not work. Won't I be blamed if it goes wrong?</p> <p><i>You don't need to worry, being data literate is good because...</i></p>	<p><i>Oh no! I'm sure you can make a data driven approach work. Have you thought about doing any of these things...</i></p>

Διάγραμμα 1 Ανάλυση των Βασικών Δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη διάδοση της καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα κατά τον ΟΟΣΑ (OECD, 2017)



Επανάληψη: αφορά στην εφαρμογή σταδιακών, συχνά γρήγορων, προσεγγίσεων για την ανάπτυξη ενός έργου, προϊόντος ή υπηρεσίας, μειώνοντας ταυτόχρονα το ρίσκο. Η ανάπτυξη πρωτοτύπων, η διενέργεια δοκιμών και πειραμάτων μπορεί να βοηθήσει στον προσδιορισμό της καλύτερης λύσης.

		ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΤΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΕΡΓΩΝ	Τα έργα πρέπει να χωρίζονται σε διακριτά στάδια, να συγκεκριμενοποιούνται χρονικά περιορισμοί και σαφείς διαχωρισμοί στόχους	Κατανόηση των προσεγγίσεων σταδιακής ανάπτυξης όπου κάθε στάδιο ενός έργου επενδύει στο προηγούμενο.	Χρήση απλών, «έξυπνων» τεχνικών, όπως είναι τα time-boxes (dick) και τα retrospectives για την διαχείριση του εργασιακού φόρτου.	Χρήση τυπικών επαναλαμβανόμενων μεθοδολογιών για την παράδοση ενός έργου (Agile Project Management Scrum)
ΧΡΗΣΗ ΠΡΩΤΟΤΥΠΩΝ ΓΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ	Μοντέλα, σχέδια, κατασκευές & δείγματα μιας προσέγγισης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διερευνηθεί η εφαρμοσιμότητά τους και να αναπτυχθεί το έργο σταδιακά.	Κατανόηση της χρήσης των πρωτοτύπων για να ζωντανέψουν αφηρημένες ιδέες και να παράσχουν ένα οπτικό παράδειγμα του πώς κάτι μπορεί να δουλέψει στην πράξη.	Ανάπτυξη απλών πρωτοτύπων που βοηθάνε στη δοκιμή μιας προσέγγισης με τους συναδέλφους ή στην οπτικοποίηση ενός προϊόντος/υπηρεσίας, ώστε να εντοπιστούν πιθανές δυσκολίες.	Ανάπτυξη πρωτοτύπων για χρήση από πολίτες ώστε να δοκιμασθεί η εφαρμοσιμότητα & βελτίωση για τη διερεύνηση της δυνατότητας ενός έργου/υπηρεσίας να επεκταθεί εντοπίζοντας πιθανά ζητήματα.
ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΔΟΚΙΜΩΝ & ΠΕΙΡΑΜΑΤΩΝ	Δοκιμές και πειράματα παρέχουν έναν σύνορο τρόπο για την αξιολόγηση μιας προσέγγισης.	Κατανόηση της χρήσης των δοκιμών και πειραμάτων για την εξέταση του τι «δουλεύει» και τι όχι.	Διασφάλιση της συμπεριλήψης επαρκούς χρόνου και πόρων για δοκιμές και αξιολόγηση, στα διάφορα στάδια του έργου ή στον κύκλο ζωής μιας υπηρεσίας.	Χρήση μεγάλης κλίμακας τυχαίων δοκιμών για την αξιολόγηση προσεγγίσεων όπως Α/Β δοκιμές για την απόκτηση ενδείξεων για το τι «δουλεύει».
ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΛΛΑ ΟΧΙ ΜΕ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ Η ΤΟ ΧΡΗΜΑ	Επαναλαμβανόμενες και σταδιακές προσεγγίσεις επιτρέπουν τον περιορισμό του ρίσκου που σχετίζεται με μεθόδους που δεν έχουν ξαναχρησιμοποιηθεί.	Κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η εν λόγω προσέγγιση επιτρέπει σε νέες ιδέες να δοκιμαστούν σε μικρή κλίμακα πριν τη διεκπεριρωμένη εφαρμογή τους.	Χρήση προσεγγίσεων όπως η πρωτοτυπία ή οι «πilot» για τη δημιουργία μικρής κλίμακας πειραμάτων νέων ιδεών.	Χρήση μεθοδολογιών διαχείρισης έργου που επιτρέπουν την δοκιμή σε μικρή κλίμακα. Χορήγηση της αξιολόγησης μέσω πειραματισμού, για την εκτίμηση των προσεγγίσεων που θα επιλεγούν.



Αλφαριθμητικός σχετικά με τα δεδομένα: σημαίνει πως, όποτε είναι δυνατό, οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται σε δεδομένα, όχι σε προαισθήματα ή υποθέσεις. Τα δεδομένα δεν είναι για «geeks». Ακόμα και οι μη ειδικοί πρέπει να αντιλαμβάνονται την σπουδαιότητά τους.

		ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΤΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ
ΧΡΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	Οι αποφάσεις θα πρέπει να βασίζονται σε δεδομένα και ενδείξεις αντί για υποθέσεις.	Κατανόηση της σημαντικότητας των δεδομένων και της πρόκλησης θέσεων ή απόψεων που δεν βασίζονται σε δεδομένα ή ενδείξεις καθώς και των βασικών σημείων της ασφάλειας δεδομένων και της προστασίας προσωπικών δεδομένων.	Χρήση ποικίλων μεθόδων για τη συγκέντρωση δεδομένων και πληροφοριών από τους μη ειδικούς (π.χ. διαδραστικές απεικονίσεις κ.λπ.)	Δημιουργία δημόσιων υπηρεσιών και συστημάτων που μπορούν να συλλέξουν μεγάλο όγκο δεδομένων. Χρήση μεθόδων όπως η προγνωστική ανάλυση ή μηχανική μάθηση για την προεξόφληση αναδυόμενων προβλημάτων.
ΔΗΜΟΣΙΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΒΑΣΕΙ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	Η χρήση δεδομένων στην διαχείριση υπηρεσιών είναι το ίδιο σημαντική στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.	Κατανόηση πως τα δεδομένα δεν είναι κάτι που συλλέγεται σε μία συγκεκριμένη στιγμή – αλλά δημιουργούνται συνεχώς κατά την αλληλόδραση χρήστη και υπηρεσίας.	Διασφάλιση ότι συλλέγονται έγκυρα και έγκαιρα δεδομένα σχετικά με την παροχή δημόσιας υπηρεσίας. Αυτά τα δεδομένα δεν αφορούν μόνο το τελικό αποτέλεσμα αλλά και μετα-δεδομένα σχετικά με τη φύση και την ποιότητα της εμπειρίας των χρηστών.	Δημιουργία δημόσιων υπηρεσιών και συστημάτων που μπορούν να συλλέγουν μεγάλους όγκους δεδομένων χρησιμοποιώντας μεθόδους όπως προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία.
ΔΟΥΛΕΥΟΝΤΑΣ ΜΕ ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΝΕΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	Μία δυνατή σχέση εμπειρογνομιώνων δεδομένων και μη ειδικών μπορεί να οδηγήσει στην χρήση των σωστών δεδομένων, στον κατάλληλο χρόνο για την σωστή απόφαση.	Εντοπισμός των εμπειρογνομιώνων δεδομένων στο εκάστοτε θεματικό πεδίο, των δεδομένων που συλλέγουν και τι μπορούν ή όχι να μοιραστούν.	Συμβουλευτική από ειδικούς δεδομένων καθ' όλη τη διάρκεια ζωής ενός έργου - όχι μόνο στα στάδια έναρξης ή αξιολόγησης. Διασφάλιση ότι υπάρχει επαρκής χρόνος και πόροι για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων.	Ενσωμάτωση ειδικών δεδομένων ως πλήρη μέλη της ομάδας του έργου (είτε ως άμεσα είτε ως εικονικά μέλη της ομάδας).
ΕΞΗΓΩΝΤΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Είναι εξίσου χρήσιμη με την συλλογή και ανάλυση δεδομένων η εξοικείωση μη ειδικών με τα ανωτέρω.	Κατανόηση του ότι κάποιοι άνθρωποι δεν νιώθουν εξοικειωμένοι με αριθμούς ή δεδομένα. Επικοινωνία βασικών «need to knows» σχετικά με την μεθοδολογία και τους περιορισμούς.	Χρησιμοποιώντας μια ποικιλία μεθόδων για τη «ζωή» δεδομένων και πληροφοριών για μη ειδικούς (οπτικές και λεκτικές μεθόδους, στατικές και διαδραστικές απεικονίσεις κ.λπ.)	Συνεργασία με μη ειδικούς για το πώς τα δεδομένα που θα συλλεχθούν και τα αποτελέσματα που θα παραχθούν θα τους βοηθήσουν να επιτύχουν τους στόχους τους.



Επικέντρωση στον χρήστη: αφορά στην παροχή υπηρεσιών και πολιτικών που είναι σχεδιασμένα για να λύνουν τις ανάγκες των χρηστών, με τους τελευταίους να λαμβάνονται υπόψη σε κάθε στάδιο της διαδικασίας έτσι ώστε να πουν ότι «θα το ξαναέκανα».

	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΤΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ	
ΕΠΙΛΥΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ	Οι δημόσιες υπηρεσίες παρέχονται προς όφελος των πολιτών. Οι σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να ανταποκρίνονται σε σαφώς προσδιορισμένες ανάγκες.	Κατανόηση πως οι ανάγκες των χρηστών πρέπει να ερευνηθούν και να συγκεντρωθούν από τους ίδιους τους χρήστες. Η κυβέρνηση δεν πρέπει να υποθέτει τι πραγματικά χρειάζονται οι χρήστες.	Χρήση μιας σειράς ερευνητικών μεθόδων (ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, εργαστήρια, εθνογραφική παρατήρηση) για τη λήψη πληροφοριών σχετικά με τους χρήστες. Τακτικές δοκιμές, εκ νέου επικύρωση και προσδιορισμός των αναγκών των νέων χρηστών καθ' όλη την διάρκεια και την παράδοση ενός έργου.	
ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΥΣ ΧΡΗΣΤΕΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΒΗΜΑ	Οι χρήστες και οι ανάγκες τους πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε κάθε στάδιο ενός έργου, όχι μόνο στην αρχή και στο τέλος.	Ο χρήστης πρέπει πάντα να βρίσκεται στο επίκεντρο της σκέψης μιας ομάδας έργου. Οι χρήστες δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μόνο όταν δημιουργούν νέες ιδέες και ξεκινούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία - αλλά καθ' όλη τη διάρκεια του σχεδιασμού και της ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών.	Απαιτείται να γίνεται τακτική αναδρομή στις αναγνωρισμένες ανάγκες των χρηστών και να γίνεται αξιολόγηση της τρέχουσας πρόοδου ενός έργου για την διαπίστωση και ικανοποίηση των αναγκών. Προσδιορισμός ευκαιριών για την δοκιμή των νέων ιδεών.	Βεβαιωθείτε ότι κάθε στάδιο ενός έργου περιλαμβάνει δοκιμές χρηστών ή κάνει χρήση των 'υποστροφικών χρηστών' (μέλη της ομάδας που παίζουν ρόλο) για να αναλύσετε εάν ικανοποιούνται οι ανάγκες των χρηστών ή πόσα να τις καλύψετε.
ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΣ ΥΠΟΨΗ ΠΩΣ ΣΚΕΦΟΝΤΑΙ ΚΑΙ ΔΡΟΥΝ ΟΙ ΧΡΗΣΤΕΣ	Οι άνθρωποι δεν συμπεριφέρονται πάντα με τον τρόπο που περιμένουμε. Η χρήση αρχών σχεδιασμού με επίκεντρο τον άνθρωπο και της επιστήμης της συμπεριφοράς μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη πολιτική και υπηρεσίες.	Η κατανόηση ότι με το σχεδιασμό της πολιτικής και των δημόσιων υπηρεσιών γύρω από το πώς σκέφτονται και αλληλεπιδρούν τα ανθρώπινα όντα θα διευκολύνει τους χρήστες να χρησιμοποιήσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και έτσι η κυβέρνηση να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα πολιτικής.	Προσδιορισμός, ανάλυση και αποδόμηση «ταξιδιωτών χρηστών» για να θεωρηθεί ότι οι χρήστες περνούν από όλα τα στάδια στη χρήση μιας υπηρεσίας. Συνεργασία με σχετικούς συνεργάτες για να διασφαλιστεί ότι οι χρήστες με συγκεκριμένες ανάγκες (π.χ. ανάγκη προστασιμότητας / κινητικότητας) μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια υπηρεσία ή να έχουν εναλλακτικές.	Συνεργασία με ειδικούς στην εμπειρία χρήστη / σχεδιασμό διεπαφής για την ανάπτυξη συστημάτων που είναι ανθρωποκεντρικά. Συνεργασία με ειδικούς στην επιστήμη της συμπεριφοράς για τη χρήση ψυχολογικών και κοινωνιολογικών τεχνικών για την επίτευξη αποτελεσμάτων δημόσιας πολιτικής (π.χ. "nudge").
ΕΜΠΛΕΚΟΝΤΑΣ ΧΡΗΣΤΕΣ ΣΤΑ ΕΡΓΑ	Η συνεργασία με «πραγματικούς» χρήστες διασφαλίζει ότι οι ομάδες έργων μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των χρηστών και την κατάστασή τους.	Κάθε φορά που κάποιος άλλος εκτός από έναν χρήστη, εισηγεί ή μεταδίδει πληροφορίες σχετικά με τους χρήστες, χρειάζονται λίγες από αυτές τις πληροφορίες που χάνονται. Ο χρήστης είναι πάντα η καλύτερη πηγή.	Συμμετοχή στην έρευνα και τις δοκιμές των χρηστών, με συνεντεύξεις, εργαστήρια ή παρατήρηση. Χρησιμοποίηση μεθόδων για την καταγραφή και προβολή των αποτελεσμάτων της έρευνας χρηστών (εικόνες, γραπτές σημειώσεις από χρήστες βίντεο).	Χρήση συμμετοχικών προσεγγίσεων για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, τη δοκιμή και την υλοποίηση έργων που εμπλέκουν τους χρήστες απευθείας στην παραγωγή και τη λήψη αποφάσεων.



Περιέργεια και δημιουργική σκέψη βοηθούν στον εντοπισμό νέων ιδεών, νέων τρόπων εργασίας και νέων προσεγγίσεων. Ίσως να συνεταιχτεί και η εντελής καινούργιο ή την υιοθέτηση της προσέγγισης κάποιου άλλου.

	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΤΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ	
ΑΝΑΖΗΤΩΝΤΑΣ ΝΕΕΣ ΙΔΕΕΣ	Η καινοτομία αφορά την εφεύρεση, τη δημιουργία νέων πραγμάτων και την εκτέλεση διαφορετικών πραγμάτων.	Η κατανόηση ότι ο τρέχων τρόπος εργασίας είναι μόνο μία από τις πολλές πιθανές προσεγγίσεις και ότι κάθε προσέγγιση έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και περιορισμούς.	Ζητώντας προληπτικά σχόλια από ένα ευρύ φάσμα χρηστών και πηγών και αναλύοντας αυτά τα σχόλια για ιδέες. Μιλώντας με συναδέλφους, ενδιαφερόμενους και χρήστες για πιθανές ευκαιρίες βελτίωσης - ποιες ιδέες έχουν;	Διευκόλυνση δημιουργικών εργαστηρίων για ανακάλυψη και εξερεύνηση νέων ιδεών και προσεγγίσεων. Χρησιμοποιώντας προκλήσεις και βοήθεια για ενθάρρυνση των ανθρώπων να σκέφτονται διαφορετικά. Χρησιμοποιώντας μεθόδους μεγάλης κλίμακας, όπως εξορυξη κειμένου για την απόκτηση πληροφοριών.
ΕΠΑΝΑΠΛΑΙΣΙΩΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ & ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	Δεν υπάρχει σωστός τρόπος προσέγγισης ενός προβλήματος ή κατάστασης και η διερεύνηση ενός προβλήματος από μία μόνο γωνία μπορεί να αποκρυψει ζητήματα και ευκαιρίες.	Κατανόηση και εκτίμηση ότι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές οπτικές σε ένα θέμα, πρόβλημα ή κατάσταση ως αποτέλεσμα του ιστορικού, της εμπειρίας και της γνώσης τους.	Προσδιορισμός διαφορετικών παραγόντων και ενδιαφερομένων που εμπλέκονται ή επηρεάζουν μια κατάσταση. Αποδόμηση της θέσης τους για να καταλάβουν πώς και γιατί μπορεί να σκεφτούν την κατάσταση με διαφορετικό τρόπο από τους άλλους.	Χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως προσωπογραφίες για να δείξουμε πώς σκέφτονται διαφορετικοί άνθρωποι για μία κατάσταση. Χρησιμοποιώντας παιχνίδια ρόλων για να επιτρέψουμε στους ανθρώπους να σκεφτούν μια κατάσταση από διαφορετική οπτική γωνία.
ΥΠΟΘΕΣΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ	Πολλές ομάδες έχουν παρόμοιους στόχους, αλλά σπάνια έχουν την ίδια προσέγγιση για την επίτευξη αυτών των στόχων.	Κατανόηση ότι δεν υπάρχει κανένας τρόπος να κάνουμε πράγματα, ενώ τα συστήματα και οι δημόσιες υπηρεσίες τυποποιούνται συχνά για λειτουργική απόδοση. Άλλοι οργανισμοί μπορούν να έχουν διαφορετική προσέγγιση.	Συνεργασία με ομάδες / μανάτζερ που κάνουν την ίδια δουλειά με εσάς - να μάθετε τι κάνουν και πώς το κάνουν, προσδιορίζοντας τι είναι διαφορετικό κατά την άποψή τους.	Αναζητώντας οργανισμούς από διαφορετικούς τομείς, τοποθεσίες / χώρες που έχουν παρόμοιους στόχους. Ζητώντας από τους άλλους να «αξιολογήσουν από ομοίμους» την προσέγγισή σας και να προσδιορίσουν εναλλακτικές επιλογές βάσει της πρακτικής τους.
ΣΥΝΕΧΗΣ ΜΑΘΗΣΗ	Η γνώση παράγεται και οι πρακτικές εξελίσσονται με συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό.	Κατανόηση ότι σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο η γνώση και η πρακτική δεν είναι πλέον σταθερές. Πάντα υπάρχει κάτι νέο που συμβαίνει κάπου.	Να είστε ανοιχτοί σε νέες ιδέες και να σκεφτείτε ανεξάρτητα από το πού προέρχονται, λαμβάνοντας ενεργά υπόψη τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες που παρουσιάζουν οι νέες ιδέες. Αξιολόγηση των περιορισμών της γνώσης και της πρακτικής και εύρεση ευκαιριών για να μάθετε περισσότερο.	Σκεφτείτε ενεργά ποια μάθημα έχετε μάθει και χρησιμοποιείστε τα για να αμφισβητήσετε τις υποθέσεις και τις τρέχουσες πρακτικές σας. Ξεμάθετε γνωστικές, πρακτικές και τρόπους σκέψης που δεν είναι πλέον εφαρμόσιμοι ή σχετικοί.



Αφήγηση: σχετίζεται με την επικοινωνία σε έναν κόσμο που συνεχώς μεταβάλλεται. Το αφήγημα της «ιστορίας» της αλλαγής βοηθάει στην ενδυνάμωση της υποστήριξης και δέσμευσης των ανθρώπων καθώς μιλούν για το παρελθόν, το παρόν και όσα, πιθανόν, να συμβούν στο μέλλον.

	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΤΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ	
ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΑΦΗΓΗΣΕΙΣ	Οι ιστορίες είναι ένας φυσικός τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι μοιράζονται πληροφορίες και μεταβιβάζουν τη γνώση.	Κατανόηση ότι οι ιστορίες επικοινωνούν γεγονότα, απόψεις και καταστάσεις μεταδίδοντας εμπειρίες, διευκολύνοντας το κοινό να κατανοήσει βασικά μηνύματα.	Η αναγνώριση των εμπλεκόμενων και ενδιαφερομένων (οι «χαρακτήρες») και η κατασκευή μιας ιστορίας περιγράφει τις εμπειρίες και τα κίνητρά τους. Βεβαιωθείτε ότι η ιστορία σας δεν καλύπτει μόνο τι έχει συμβεί και τι συμβαίνει, αλλά και τι θα συμβεί στους βασικούς χαρακτήρες στο μέλλον.	Οι ιστορίες δεν είναι στατικά αντικείμενα, πρέπει να εξελίσσονται, καθώς αναπτύσσονται καταστάσεις. Οι ιστορίες πρέπει να προσαρμόζονται για κάθε κοινό και να προσαρμόζουν εναλλακτικές απόψεις. Όταν μιλάμε για το μέλλον, οι ιστορίες μπορούν να βοηθήσουν στην εξερεύνηση αβεβαιοτήτων και δυνατοτήτων.
ΛΕΓΟΝΤΑΣ ΙΣΤΟΡΙΕΣ ΧΡΗΣΤΩΝ	Οι ιστορίες μπορούν να είναι ένας ισχυρός και αποτελεσματικός τρόπος έκφρασης των αναγκών και των προτεραιοτήτων των χρηστών.	Οι ιστορίες χρηστών είναι ένας τρόπος επικοινωνίας του τρόπου με τον οποίο ένας χρήστης ή ομάδες χρηστών βιώνουν μία πολιτική ή μία παροχή υπηρεσίας.	Αναπτύσσοντας μία ιστορία που ακολουθεί το ταξίδι ενός τυπικού χρήστη, προσδιορίζονται τι βρίσκει εύκολο και τι δύσκολο να γίνει. Χρήση των προοπτικών και των εμπειριών των χρηστών υπηρεσιών και των πολιτών για να περιγράψουμε και να εξηγήσουμε το σκεπτικό των αλλαγών.	Η αφήγηση των ιστοριών των πραγματικών χρηστών βελτιώνει την αυθεντικότητα του συνολικού μηνύματος, συμβάλλοντας στην «πραγματική» φωνή και τις προβολές τους. Συνδυάζοντας ιστορίες από έναν αριθμό χρηστών για να δώσουμε μια ολιστική εικόνα, εντοπίζοντας κοινές προκλήσεις και συγκεκριμένες ανάγκες.
ΔΟΥΛΕΥΟΝΤΑΣ ΜΕ ΠΟΛΛΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΥΣ	Διαφορετικοί άνθρωποι απορροφούν πληροφορίες με διαφορετικούς τρόπους, χρησιμοποιώντας μια ποικιλία μεθόδων που βοηθά στη διάδοση του μηνύματος όσο το δυνατόν περισσότερο.	Η κατανόηση ότι οι μεταφορές και οι εικόνες είναι ισχυρές σε ιστορίες που μπορούν να εξηγήσουν περίπλοκες ιδέες ή καταστάσεις.	Δοκιμάστε και βελτιώστε την ιστορία σας με άλλους για να προσδιορίσετε τον καλύτερο τρόπο επικοινωνίας βασικών μηνυμάτων. Ενσωμάτωση οπτικών στοιχείων (εικόνες, γραφήματα, γραφικά, βίντεο, κινούμενα σχέδια) στην ιστορία σας για να παρέχετε το πλαίσιο.	Χρήση διαδραστικών εργαλείων / μεθόδων για τη δημιουργία ενός «βιβλίου ιστοριών» που επιτρέπει στο κοινό να περιηγηθεί στην ιστορία και να επικεντρωθεί σε μέρη που είναι τα πιο συναφή για αυτά. Δυνατότητα κοινού και χρηστών να συλλέγουν το δικό τους περιεχόμενο ή ιστορίες.



Εξέγερση: σημαίνει πρόκληση του status quo και του συνηθισμένου τρόπου εργασίας, σημαίνει να δουλεύεις με νέους και διαφορετικούς συνεργάτες για να κερδίσεις νέες γνώσεις/οπτική ή να παραδώσεις έργα.

	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΤΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ	
ΠΡΟΚΛΩΝΤΑΣ ΤΟ STATUS QUO	Η καινοτομία έχει να κάνει με κάτι νέο και συχνά υπάρχουν πολλές φωνές που αντιστέκονται να κάνουν πράγματα διαφορετικά.	Το να καταλαβαίνουμε ότι «τα πάντα γίνονται με τον ίδιο τρόπο» δεν αποτελεί άμυνα για κακή απόδοση ή ποιότητα υπηρεσίας. Εν τω μεταξύ, οι εναλλακτικές προσεγγίσεις δεν πρέπει να απορρίπτονται λόγω της νοοτροπίας «αν δεν είναι κάτι σπασμένο, μην το διορθώσετε».	Προσέγγιση δοκιμασμένων / ασυνήθιστων τρόπων εργασίας με ανοιχτούς ορίζοντες για δοκιμή. Χρήση αποδεικτικών στοιχείων και λογικής για την πρόκληση ισχυρών υφιστάμενων προσεγγίσεων ή για την προώθηση εναλλακτικών επιλογών.	Προσδιορισμός των υπάρχοντων ορίων και περιορισμών και εύρεση τρόπων για να ξεπεραστούν οι δυσκολίες.
ΤΑΙΡΙΑΖΟΝΤΑΣ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΠΟΥ ΙΣΩΣ ΝΑ ΜΗΝ ΔΟΥΛΕΥΟΥΝ	Οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να «αποτυγχάνουν γρήγορα», προσδιορίζοντας πιο γρήγορα και νωρίτερα κάτι που δεν λειτουργεί.	Κατανόηση και αποδοχή ότι όταν δοκιμάζετε κάτι νέο υπάρχει πιθανότητα να μην λειτουργεί. Αυτό δεν πρέπει να θεωρηθεί ως «αποτυχία» αλλά μια ευκαιρία για να μάθετε περισσότερα - προσδιορίζοντας τι λειτουργεί και τι δεν λειτουργεί.	Ανάπτυξη πλοτικής δοκιμής και επίδειξης νέων ιδεών και προσεγγίσεων σε μικρή κλίμακα. Διασφάλιση ότι τα σωστά δεδομένα συλλέγονται και αναλύονται, εγκαίρως, για να παρέχουν σχόλια σχετικά με την πρόοδο του έργου.	Δίνοντας στις ομάδες την ευκαιρία να κάνουν νέα πράγματα και να τους παρέχουν υποστήριξη για να ξεπεράσουν τον φόβο της αποτυχίας. Ανάπτυξη επιχειρηματικών περιπτώσεων για την εξήγηση των πιθανών ευκαιριών καινοτομίας.
ΧΤΙΖΟΝΤΑΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε σήμερα ο δημόσιος τομέας απαιτούν μεγαλύτερη και βαθύτερη συνεργασία.	Η απόπειρα καινοτομίας στον δημόσιο τομέα μπορεί να είναι μια μοναχική πρόκληση, η συνεργασία με άλλους μπορεί να βελτιώσει τις πιθανότητες επιτυχίας και να παρέχει έναν ασφαλή χώρο για εξερεύνηση ιδεών.	Προσδιορισμός πιθανών συμμάχων και προσπάθεια για να πεισθούν να υποστηρίξουν το όραμά μας επισημαίνοντας τα οφέλη για αυτούς. Αναπτύσσοντας ένα όραμα, μία αφήγηση και ένα μήνυμα που όλοι οι εμπλεκόμενοι στο έργο μοιράζονται και κατέχουν από κοινού.	Συνεργασία με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και ομάδες για την ενίσχυση του μηνύματος και της ατζέντας σας για αλλαγή. Κοινή χρήση ατόμων και πόρων (μέσω κοινωνικών ομάδων ή συμμεριών) για να καταστεί δυνατή η από κοινού ιδιοκτησία και παράδοση ενός έργου.
ΔΟΥΛΕΥΟΝΤΑΣ ΜΕ ΑΣΥΝΗΘΙΣΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	Η συνεργασία με άτομα που συνήθως δεν θα μπορούσατε να σκεφτείτε θα μπορούσε να οδηγήσει σε νέες συνεργασίες και προσεγγίσεις.	Άτομα που είναι πολύ διαφορετικά από εσάς ή που εργάζονται σε κάτι πολύ διαφορετικό, δεν υπάρχει λόγος να μην συνεργαστείτε μαζί τους, μπορεί να έχουν πολύτιμες γνώσεις και πρακτικές που δεν έχετε σκεφτεί.	Εργασία πέρα από τα όρια εντός και μεταξύ οργανισμών για τον εντοπισμό νέων επαφών και εταίρων στο δημόσιο τομέα. Σεβόμενοι ότι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικά υπόβαθρα και προοπτικές, αυτό που είναι «ασυνήθιστο» για εσάς μπορεί να είναι «φυσολογικό» για αυτούς.	Αξιοποιώντας τα υπάρχοντα δίκτυα για να βρείτε νέες συνεργασίες - ποιες συνεργάζονται με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Συνεργασία με ασυνήθιστους συνεργάτες, προσδιορίζοντας τα οφέλη για αυτούς που συνεργάζονται μαζί σας.

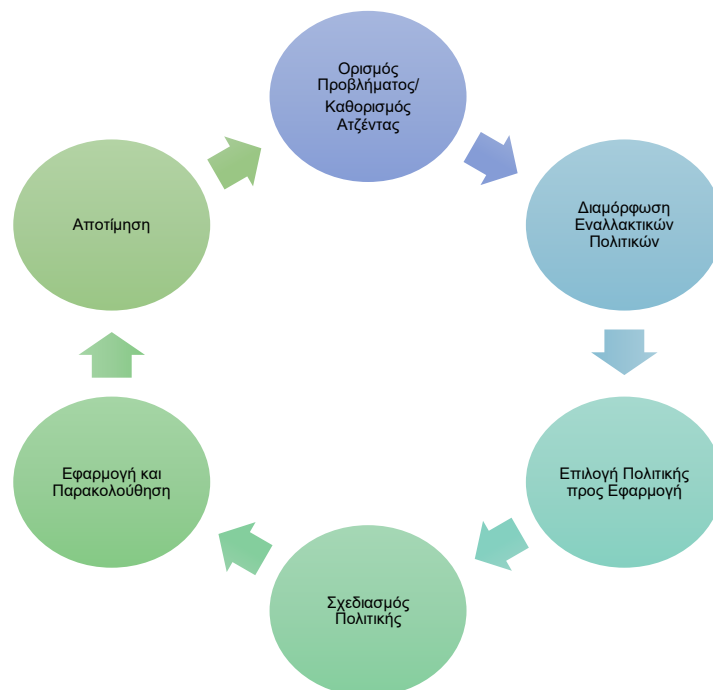
Πηγή: Τσαρτσάρα, Α, Κουτσιούμπα, Μ. (2023) Καινοτομίες στη Δημόσια Διοίκηση, ΕΣΔΔΑ-ΕΚΔΔΑ, Αθήνα Μετάφραση από το <https://oecd-opsi.org/projects/innovation-skills/>

3.3 Στόχος 3 : Η συνεργασία του δημόσιου, του ιδιωτικού τομέα και εκπροσώπων της κοινωνίας των πολιτών με σκοπό τη διαμόρφωση προτάσεων για κείμενα πολιτικής που υποστηρίζουν την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών Εισαγωγικά στοιχεία

Η ενότητα αυτή αφορά την περιγραφή της μεθοδολογίας για τον σχεδιασμό των εργαστηρίων καινοτομίας, τα οποία θα υλοποιούν των 3^ο στόχο των εργαστηρίων, όπως αυτός καθορίζεται στη σχετική νομοθεσία. Σύμφωνα με αυτή ο συγκεκριμένος στόχος αφορά στη «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».

Η διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών εν γένει είναι η διεργασία που οδηγεί στον σχεδιασμό, εκτέλεση και παρακολούθηση των δημόσιων πολιτικών στο πλαίσιο ενός κράτους και από μία κυβερνητική αρχή.

Η κύρια προσέγγιση της διεργασίας αυτής είναι γνωστή ως Κύκλος Δημόσιων Πολιτικών αποτελείται από έξι διακριτά μεταξύ τους στάδια (Young & Quinn, 2002) και απεικονίζεται σχηματικά στο επόμενο σχήμα.



Τα εργαστήρια καινοτομίας του 3^{ου} στόχου επικεντρώνονται στην υποστήριξη της υλοποίησης των δημοσίων πολιτικών, άρα είναι φανερό ότι εστιάζουν στα τρία τελευταία στάδια του Κύκλου δηλαδή:

- Σχεδιασμός Πολιτικής, ώστε να συνεισφέρουν με κείμενα που ενισχύουν τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της επιλεγόμενης πολιτικής
- Εφαρμογή και Παρακολούθηση, μέσω της παραγωγής κειμένων και προτάσεων για την αποτελεσματική υλοποίηση και κατάλληλη παρακολούθηση
- Αποτίμηση, μέσω της κατάθεσης προτάσεων για την κατάλληλη αποτίμηση των αποτελεσμάτων και επιπτώσεων από την εφαρμογή μία δημόσιας πολιτικής

Είναι πλέον αποδεκτό ότι η αποτελεσματικότητα των δημοσίων πολιτικών συνδέεται άμεσα με την χρήση των δεδομένων και πληροφοριών, που γίνεται σε όλα τα στάδια του Κύκλου. Επιπλέον δεδομένου ότι οι δημόσιες πολιτικές προορίζονται για να ενισχύσουν την κοινωνική ευημερία επηρεάζοντας το σύνολο του κοινωνικού συνόλου και δεν σχεδιάζονται στο κενό, μέσα σε μία «εικονική κρατική σφαίρα», απαιτείται η συλλογή και αξιολόγηση των δεδομένων και πληροφοριών από το σύνολο του κοινωνικού οικοσυστήματος. Με βάση αυτή τη διαπίστωση αναδεικνύονται δύο βασικές επιδιώξεις για τα εργαστήρια του συγκεκριμένου στόχου :

- Η συλλογή δεδομένων και πληροφοριών και η κατάλληλη ανάλυση και αξιοποίηση αυτών
- Ο εντοπισμός και η διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών στο πλαίσιο της όλης διεργασίας

Αναφορικά με τη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών και τη κατάλληλη αξιοποίηση τους στο πλαίσιο των εργαστηρίων (υποστήριξη των τριών τελευταίων σταδίων του Κύκλου), αυτό μπορεί να σημαίνει ότι :

- Για το στάδιο του σχεδιασμού της πολιτικής να υποστηριχθεί ο αναλυτικός σχεδιασμός αυτής, μέσω :
 - εξειδίκευσης των στόχων αυτής
 - καθορισμού των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιπτώσεων αυτής
 - επιλογής των συμμετεχόντων στην υλοποίηση, καθώς και του βαθμού εμπλοκής αυτών
 - κατανομής των διαθέσιμων πόρων
 - προσδιορισμού των κατάλληλων χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης

Οι τελικές προτάσεις θα μπορούσαν μέσω του προσδιορισμού των παραπάνω διαστάσεων να δίνουν μία αίσθηση στους διαμορφωτές πολιτικής για την υπάρχουσα κατάσταση και την ετοιμότητα να εφαρμοστεί η επιλεγόμενη πολιτική.

- Για το στάδιο της εφαρμογής και παρακολούθησης της πολιτικής, να υποβοηθηθεί η δημιουργία ενός μηχανισμού παρακολούθησης και αξιολόγησης της πορείας υλοποίησης της πολιτικής. Μέσω του προσδιορισμού των κατάλληλων και σχετικών δεδομένων και πληροφοριών θα γίνει δυνατή η σύνθεση και η παρακολούθηση των κατάλληλων δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας πολιτικής. Αντικείμενο των εργασιών, στο πλαίσιο της υποστήριξης του συγκεκριμένου σταδίου, είναι η διασφάλιση της εγκυρότητας, αξιοπιστίας, εγκαιρότητας και του κατάλληλου διαμοιρασμού των δεδομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η κατάλληλη εικόνα στο κατάλληλο κλιμάκιο λήψης αποφάσεων κάθε φορά.
- Για το στάδιο της αποτίμησης των πολιτικών το οποίο είναι πιο μακροχρόνιο η υποστήριξη παρέχεται μέσω της ταυτοποίησης και τεκμηρίωσης των πραγματικών επιπτώσεων από την εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής, με χρήση αντικειμενικών, διαχρονικών και σχετικών για κάθε περίπτωση δεδομένων

Αναφορικά με τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών, αυτή αναπτύσσεται σε δύο επίπεδα:

- τον εντοπισμό των ενδιαφερόμενων μερών
Εδώ αναζητούνται όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, τόσο στο εσωτερικό του δημοσίου τομέα, όσο και στο εξωτερικό αυτού (ιδιωτικός τομέας και κοινωνία). Στο βήμα αυτό λαμβάνεται μέριμνα, ώστε να εντοπιστούν όχι μόνο οι φανερά εμπλεκόμενοι, αλλά και όσοι επηρεάζουν ή/και επηρεάζονται μέσω αλληλεπιδράσεων ή παράπλευρων ενεργειών. Ιδίως σε γραφειοκρατικά συστήματα, όπως η πλειοψηφία των δημόσιων τομέων, που τα πολλαπλά επίπεδα διοίκησης και οι αρμοδιότητες αυξάνουν την πολυπλοκότητα, θα πρέπει η διερεύνηση για τα ενδιαφερόμενα μέρη να γίνεται σε βάθος και να είναι συνεχής.
- την εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών

Στο επίπεδο αυτό λαμβάνουν χώρα οι κάτωθι ενέργειες:

- καταγραφή των απόψεων των ενδιαφερόμενων μερών
- κατανόηση και διερεύνηση των απόψεων
- συνεργασία των ενδιαφερομένων μερών
- διαμοιρασμός της πληροφορίας και των δεδομένων σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη

Ιδιαίτερη σημασία για την επίτευξη όλων αυτών, έχει ο καθορισμός ενός σαφούς πλαισίου επιδιώξεων, με στόχους και ενέργειες που οδηγούν σε εκροές και επιλογές που μπορούν να προσαρμοστούν σε διάφορα πλαίσια. Η αποτελεσματική δικτύωση των ενδιαφερομένων μερών θα επιτρέψει, πάνω από όλα, την απόκτηση μίας ολιστικής εικόνας αναφορικά με το αντικείμενο προς διερεύνηση. Πιο συγκεκριμένα μέσω:

- της ενεργητικής ακρόασης όλων των ενδιαφερόμενων μερών
- της κατάλληλης σύνθεσης εμπειρογνομosύνης και γνώσης των καταστάσεων που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι
- των πολλαπλών οπτικών θέασης των προσπαθειών διαμόρφωσης και υλοποίησης δημόσιας πολιτικής
- της συλλογής των αντιλήψεων των διαφόρων γενεών

θα αποκτηθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα για τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών, που θα οδηγήσει σε δημόσιες πολιτικές:

- επικεντρωμένες στους πολίτες
- ανοιχτές σε μελλοντικές βελτιώσεις
- ενισχυτικές της διαγενεακής δικαιοσύνης και της βιωσιμότητας του συστήματος των δημόσιων οργανισμών
- δεκτικές σε καινοτομίες

Η προσέγγιση της ανοιχτής καινοτομίας αποτελεί ένα από παράδειγμα της συνεργασία διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών με σκοπό την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων (BearingPoint France, 2018, p. 5), που υποστηρίζουν :

- τη συνεργασία για την απλοποίηση διαδικασιών και τη διαμόρφωση καινοτόμων πολιτικών

- τη δημιουργία νέων υπηρεσιών και ψηφιακών λύσεων, που βασίζονται σε ανάγκες των πολιτών και βελτιώνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό του κράτους και
- τον προσδιορισμό ευκαιριών βελτίωσης της αποδοτικότητας, μέσω ανάλυσης των χρηματοοικονομικών δεδομένων της δημόσιας διοίκησης

3.3.1 Διεργασία σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός των εργαστηρίων για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου ακολουθεί μία υβριδική προσέγγιση και εκ της φύσεως του διαρθρώνεται σε βάθος χρόνου. Τα στάδια που ακολουθούνται είναι τα:

1. Καθορισμός αντικειμένου εργαστηρίου
2. Επιλογή αρχικής ομάδας εργαστηρίου (Ομάδα Σχεδιασμού)
3. Καθορισμός στόχων, μεθόδων και ενδιαφερομένων μερών (Μεθοδολογία)
4. Υλοποίηση (Εφαρμογή μεθοδολογίας)
5. Ανάλυση (Ομάδα Ανάλυσης)
6. Επικύρωση (Ομάδα Επικύρωσης)

Ο καθορισμός του αντικειμένου του εργαστηρίου αφορά δύο βασικά στοιχεία:

- Τη δημόσια πολιτική που θα εξεταστεί
- Το/τα στάδιο/α του Κύκλου Δημόσιας Πολιτικής που θα αφορά η εξέταση

Η αρχική ομάδα του εργαστηρίου (Ομάδα Σχεδιασμού) προτείνεται να περιλαμβάνει στελέχη δημοσίων οργανισμών που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα με την υπό εξέταση δημόσια πολιτική. Επιβάλλεται να συμμετέχουν στελέχη που είχαν άμεση εμπλοκή με τη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής στα προηγούμενα στάδια του Κύκλου Δημόσιας Πολιτικής.

Ουσιαστική εργασία της Ομάδας Σχεδιασμού είναι να συν-σχεδιάσει μαζί με τους διευκολυντές την μεθοδολογία του εργαστηρίου και να εμπλακεί ενεργά στην όλη υλοποίησή του.

3.3.2 Διεργασία υλοποίησης

Το εργαστήριο ξεκινά ουσιαστικά με ένα εργαστήριο διευκόλυνσης (facilitation workshop), όπου η Ομάδα Σχεδιασμού θα σχεδιάσει την ευρύτερη μεθοδολογία υλοποίησης του εργαστηρίου. Η μεθοδολογία αυτή πρέπει να περιλαμβάνει κατ' ελάχιστο:

- Τίτλο της δημόσιας πολιτικής
- Περιγραφή της δημόσιας πολιτικής (επιδιώξεις, υφιστάμενη κατάσταση, επιθυμητές επιπτώσεις και αλλαγές στην κοινωνική ευημερία)
- Στάδιο/α του Κύκλου δημόσιας πολιτικής που θα αφορά το εργαστήριο και καθορισμός στόχων εργαστηρίου
- Ενδιαφερόμενα μέρη που θα εμπλακούν στο εργαστήριο (δημόσιοι οργανισμοί, ιδιωτικοί φορείς, κοινωνικές ομάδες)
- Είδη δεδομένων και πληροφοριών που πρέπει να συλλεχθούν και μέθοδος συλλογής
- Καθορισμός μεθόδων και εργαλείων συλλογής δεδομένων και ορισμός υπευθύνων και ρόλων
- Διαμόρφωση Ομάδας Ανάλυσης (καθορισμός χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων των μελών της ομάδας ανάλυσης, όπως αυτά προκύπτουν από την προτεινόμενη μεθοδολογία)
- Καθορισμός χρονοδιαγράμματος υλοποίησης εργαστηρίου
- Ανάλυση διακινδύνευσης μεθοδολογίας εργαστηρίου

Το αρχικό αυτό εργαστήριο περιλαμβάνει εισαγωγικές θεματικές ενότητες που καλύπτουν την παρακάτω θεματολογία:

- Διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών στη βάση δεδομένων
- Μέθοδοι και εργαλεία συλλογής δεδομένων
- Μέθοδοι και εργαλεία ανάλυσης δεδομένων και παρουσίασης αποτελεσμάτων
- Διαχείριση (εντοπισμός και εμπλοκή) ενδιαφερόμενων μερών
- Διοίκηση βάσει αποτελεσμάτων (Δείκτες μέτρησης και πλαίσια παρακολούθησης και αξιολόγησης)

Ο σκοπός των εισαγωγικών αυτών ενοτήτων είναι να αποκτήσουν όλα τα μέλη της ομάδας σχεδιασμού κοινή εικόνα για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων και τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να μπορούν

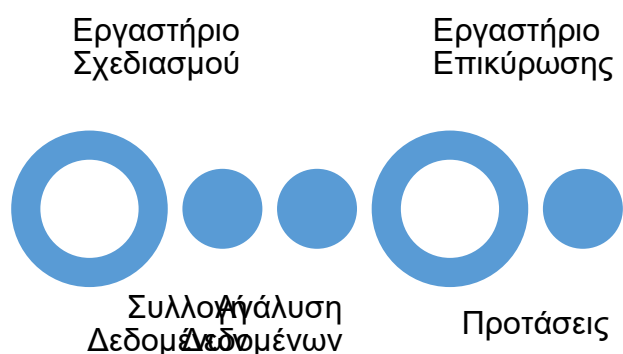
να επιλέξουν και να συνθέσουν την κατάλληλη μεθοδολογία για την περαιτέρω υλοποίηση του εργαστηρίου.

Μετά το πέρας το εργαστηρίου διευκόλυνσης ξεκινά η ουσιαστική υλοποίηση του εργαστηρίου που υλοποιεί τον τρίτο στόχο σύμφωνα με τις διαδικασίες και τα εργαλεία της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Για κάθε στάδιο (εργαλείο και μέθοδο) της προτεινόμενης μεθοδολογίας θα οριστεί υπεύθυνος/οι για την υλοποίηση του από την Ομάδα Σχεδιασμού με τέτοιο τρόπο, ώστε να υπάρχει ενεργή εμπλοκή του συνόλου των μελών Ομάδας Σχεδιασμού.

Με τη συλλογή του συνόλου των δεδομένων ή με εφαρμογή των μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων που περιλαμβάνονται στο σχέδιο διαχείρισης κινδύνων σε περίπτωση εμφάνισης των προσδιοριζόμενων κινδύνων, τα δεδομένα οδηγούνται στην Ομάδα Ανάλυσης για την επεξεργασία και περαιτέρω ανάλυση. Η φάση αυτή ολοκληρώνεται με μία Έκθεση Ανάλυσης Δεδομένων, τα περιεχόμενα της οποία καθορίζονται από τους στόχους του εργαστηρίου και το είδος των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί.

Η Έκθεση Ανάλυσης Δεδομένων αποτελεί την κύρια είσοδο στο τελευταίο μέρος του εργαστηρίου, που είναι το στάδιο της επικύρωσης. Στο στάδιο αυτό, μέσω πάλι της μορφής ενός εργαστηρίου διευκόλυνσης, η αρχική Ομάδα Σχεδιασμού λειτουργεί ως Ομάδα Επικύρωσης και διαμορφώνει τις τελικές προτάσεις στη βάση της αξιολόγησης και περαιτέρω ανάλυσης της Έκθεσης Ανάλυσης Δεδομένων. Η κύρια εκροή του συγκεκριμένου σταδίου είναι η Έκθεση Προτάσεων Υποστήριξης Δημόσιας Πολιτικής.

Η ολοκληρωμένη υλοποίηση του Εργαστηρίου φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί :



3.3.3 Διεργασία αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση του συγκεκριμένου εργαστηρίου προτείνεται μία διεργασία στη βάση της αξιολόγησης και παρακολούθησης των παρακάτω δεικτών μέτρησης :

- Αριθμός προτάσεων υποστήριξης πολιτικής, που υιοθετούνται
- Αποτίμηση της υιοθέτησης των προτάσεων πολιτικής (έρευνα αποτίμησης της επίδρασης)
- Αριθμός εργαλείων και μεθόδων συλλογής και ανάλυσης δεδομένων που αξιοποιούνται
- Ποσοστό των εργαλείων και μεθόδων συλλογής και ανάλυσης δεδομένων που λειτουργούν αποτελεσματικά και σύμφωνα με τις τιθέμενες επιδιώξεις
- Πλήθος ενδιαφερόμενων μερών που συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση των εργαστηρίων

3.3.4 Λεπτομέρειες υλοποίησης

Στην υπό-ενότητα αυτή παρατίθενται οι εκτιμώμενες λεπτομέρειες διεξαγωγής των εργαστηρίων που έχουν περιγράψει παραπάνω :

- Υπόθεση Εργασίας : Σύνολο συμμετεχόντων έως 10 άτομα (Ομάδα Σχεδιασμού)
- Μέθοδος διεξαγωγής : Το συγκεκριμένο εργαστήριο μπορεί να διεξαχθεί με τις μεθόδους της δια ζώσης παρουσίας ή της εξ αποστάσεως σύγχρονης συνεργασίας
- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Εργαστηρίου Σχεδιασμού: 2 ημέρες με ημερήσιο πρόγραμμα επτά ωρών
- Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Εργαστηρίου Σχεδιασμού : Την πρώτη ημέρα οι συμμετέχοντες εξοικειώνονται με τις εισαγωγικές θεματικές ενότητες που αναφέρθηκαν στην αντίστοιχη υπό – ενότητα Τη δεύτερη ημέρα οι συμμετέχοντες με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων επιλέγουν τα εργαλεία και συνθέτουν

την μεθοδολογία του εργαστηρίου σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στην αντίστοιχη υπό – ενότητα

- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Συλλογής και Ανάλυσης Δεδομένων: συμφώνως με τα προβλεπόμενα στην μεθοδολογία που θα αποφασιστεί στο Εργαστήριο Σχεδιασμού
- Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Συλλογής και Ανάλυσης Δεδομένων: συμφώνως με τα προβλεπόμενα στην μεθοδολογία που θα αποφασιστεί στο Εργαστήριο Σχεδιασμού
- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Εργαστηρίου Επικύρωσης: 1 ημέρα με ημερήσιο πρόγραμμα επτά ωρών (Αναλόγως της έκτασης της Έκθεσης Ανάλυσης Δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μορφή του εργαστηρίου των δύο ημερών με κενό για εργασία εξ αποστάσεως μίας εβδομάδας μεταξύ των δύο ημερών)
- Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Εργαστηρίου Επικύρωσης : Οι συμμετέχοντες με την καθοδήγηση των διευκολυντών / εμπειρογνομόνων αναλύουν περαιτέρω την Έκθεση Ανάλυσης Δεδομένων και εργαζόμενοι σε Ομάδες συντάσσουν και συνθέτουν την Έκθεση Προτάσεων Υποστήριξης Δημόσιας Πολιτικής

3.4 Στόχος 4: Η διάδοση και υιοθέτηση καινοτόμων προσεγγίσεων, μεθόδων και εργαλείων στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων

Η ενότητα αυτή αφορά την περιγραφή της μεθοδολογίας για τον σχεδιασμό των εργαστηρίων καινοτομίας, τα οποία θα υλοποιούν των 4^ο στόχο των εργαστηρίων, όπως αυτός καθορίζεται στη σχετική νομοθεσία. Σύμφωνα με αυτή ο συγκεκριμένος στόχος αφορά στη «διάδοση και υιοθέτηση καινοτόμων προσεγγίσεων, μεθόδων και εργαλείων στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων».

Είναι προφανές ότι ένα μεγάλο τμήμα της προσπάθειας για καινοτομία στον δημόσιο τομέα επικεντρώνεται στη βελτίωση του τρόπου και των συνθηκών εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων. Είναι επικεντρωμένο δηλαδή όχι στην εκροή, που απευθύνεται στους πολίτες και την κοινωνία, αλλά στη διεργασία με την οποία επιτυγχάνεται αυτή η εκροή.

Ήδη από πολύ νωρίς η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει αναγνωρίσει την ανάγκη για υιοθέτηση καινοτόμων εργαλείων και μεθόδων για την εργασία του δημοσίου τομέα, οι οποίες επηρεάζουν και την εγγενή δυνατότητα των δημοσίων υπαλλήλων να αναπτύξουν και αναζητήσουν την καινοτομία (λειτουργώντας με αυτό τον τρόπο αυξητικά στο οικοσύστημα καινοτομίας).

Η ανάγκη για την ανάπτυξη και τη χρήση μίας δυναμικής εργαλειοθήκης για την καινοτομία είχε προταθεί ήδη από το 2013 (Directorate-General for Research and Innovation, 2013) ως βασικό εργαλείο για την προώθηση της καινοτομίας. Μία τέτοια εργαλειοθήκη είχε ως στόχο να προσδώσει στους προϊσταμένους του δημοσίου τομέα νέες ικανότητες για την ενίσχυση των καινοτόμων δράσεων και περιλάμβανε εργαλεία :

- Εστίασης σε συνεργατικές διεργασίες καινοτομίας
- Διάγνωσης των αναγκών και πεδίων για δράσεις καινοτομίας
- Μεθοδολογίες ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού και συνεργατικής σχεδίασης
- Καινοτόμων προσεγγίσεων διαμόρφωσης δημόσιων πολιτικών και ανάπτυξης και παροχής υπηρεσιών

Το Γραφείο Διαχείρισης Προσωπικού της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης των ΗΠΑ (Office of Personnel Management, ήταν από τα πρώτα που ίδρυσαν και διατηρούν σε ισχύ ένα εργαστήριο καινοτομίας που έχει ως επίκεντρο την βελτίωση της καθημερινής λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας (United Nations Economic Commission for Europe, 2017, p. 119).

Η διάχυση σε όσο το μεγαλύτερο μέρος των δημοσίων υπηρεσιών νέων καινοτόμων προσεγγίσεων, μεθόδων και εργαλείων πέραν του ότι ενισχύει τη δυναμική αποτελεσμάτων των υπηρεσιών παράλληλα βελτιώνει και τη δυνατότητά τους για δικτύωση και συνέργειες αντιμετώπισης πολύπλοκων προβλημάτων.

Το σύνολο αυτών των καινοτόμων λύσεων μπορεί να κατηγοριοποιηθεί και να καλύψει αρχικά τρεις βασικές πτυχές δράσης των δημοσίων υπηρεσιών που ενισχύουν την καινοτομία (United Nations Economic Commission for Europe, 2017, pp. 118-119) :

- Χρηματοδότηση
- Εξουσιοδότηση για λήψη αποφάσεων και δράση
- Δημιουργία δικτύων

ενώ επιπλέον περιοχές εστίασης μπορούν να αποτελέσουν :

- Η συναλλαγή με τον πολίτη
- Η διαμόρφωση και αξιολόγηση δημοσίων πολιτικών
- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός

Είναι προφανές ότι και στο πλαίσιο υλοποίησης του συγκεκριμένου στόχου καινοτομίας βρίσκουν εφαρμογή οι παράγοντες που μπορούν να ευνοήσουν ή σε περίπτωση μη εμφάνισης να περιορίσουν τη διάδοση της καινοτομίας, που προσδιόρισε η μέτα-έρευνα των De Vries και συν. (De Vries, et al., 2018) και παρουσιάστηκαν στην ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου για την υλοποίηση του πρώτου στόχου, που προηγήθηκε στο παρόν κείμενο.

3.4.1. Διεργασία σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός των εργαστηρίων για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου ακολουθεί και πάλι τη βασική ιδέα των εργαστηρίων διευκόλυνσης (facilitation workshop) και ακολουθεί τα επόμενα στάδια :

1. Καθορισμός αντικειμένου (προσέγγιση, μέθοδος, εργαλείο)
2. Επιλογή διευκολυντών/εμπειρογνώμωνων εργαστηρίου
3. Επιλογή ομάδας στόχου για συμμετοχή στο εργαστήριο

Για την επιλογή της/του καινοτόμου προσέγγισης/μεθόδου/εργαλείου που θα αποτελέσει αντικείμενο του εργαστηρίου απαιτείται να πληρούνται κατ'ελάχιστο τα επόμενα κριτήρια :

K1: Να υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα από την εφαρμογή του με την μορφή κύριων δεικτών επίδοσης που θα ακολουθούν την προσέγγιση του λογικού πλαισίου

K2: Να υπάρχουν διαθέσιμοι εμπειρογνώμονες (άτομα που έχουν εργαστεί με το αντικείμενο του εργαστηρίου)

Το βασικό εργαλείο για την οργάνωση του συγκεκριμένου εργαστηρίου αποτελεί η Ταυτότητα της/του καινοτόμου προσέγγισης/μεθόδου/εργαλείου, που περιλαμβάνει τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα :

Ταυτότητα	
Τίτλος	Σύντομη πρόταση μέχρι επτά λέξεις
Περιγραφή	Ανάλυση της/του καινοτόμου προσέγγισης/μεθόδου/εργαλείου σε περισσότερη λεπτομέρεια. Το συγκεκριμένο πεδίο περιλαμβάνει την ιστορική ανάπτυξη της/του καινοτόμου προσέγγισης/μεθόδου/εργαλείου, τη βασική βιβλιογραφία τεκμηρίωσης, τα κύρια βήματα για την εφαρμογή, τους πιθανούς περιορισμούς και δυσχέρειες στη χρήση του, τις απαραίτητες ικανότητες για την πλήρη αξιοποίησή του και συμπληρωματικά και ίδιας φύσεως εργαλεία/μεθόδους και προσεγγίσεις
Οργανισμός	Αποτυπώνονται οι οργανισμοί που το έχουν υιοθετήσει και εφαρμόσει
Χρήσεις	Το συγκεκριμένο πεδίο απαντά στα ερωτήματα ΤΙ,ΠΟΥ,ΠΩΣ ΠΟΤΕ μέσα από την παράθεση αναλυτικών περιπτώσεων χρήσης και αξιοποίησης της/του καινοτόμου προσέγγισης/μεθόδου/εργαλείου
Αποτελέσματα	Βασικοί δείκτες αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του: Εισροών Διεργασιών Εκροών Αποτελεσμάτων Επιπτώσεων

Τα χαρακτηριστικά της ομάδας στόχου για το συγκεκριμένο εργαστήριο δεν είναι περιοριστικά , αφού προτείνεται να είναι ανοικτό στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης για να ενισχύσει τη βελτίωση της δράσης και της λειτουργίας του συνόλου των οργανισμών. Παρόλα αυτά θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα, ώστε στην περίπτωση που απαιτούνται συγκεκριμένες ικανότητες για τη χρήση και αξιοποίηση του εργαλείου αυτές να υφίστανται στους συμμετέχοντες σε ικανοποιητικό βαθμό.

3.4.2 Διεργασία υλοποίησης

Η διεργασία υλοποίησης του εργαστηρίου βασίζεται πρακτική των μελετών περίπτωσης, ώστε μέσα από πρακτικά παραδείγματα του πραγματικού κόσμου να λάβει χώρα αποκρυπτογράφηση της δυναμικής του/της εργαλείου/προσέγγισης/μεθόδου.

Επιπλέον στο πλαίσιο του συγκεκριμένου εργαστηρίου και με σκοπό την εξοικείωση των συμμετεχόντων με το/τη εργαλείο/προσέγγιση/μέθοδο θα αξιοποιηθεί η τεχνική του σεναρίου εφαρμογής σε ένα υπαρκτό πρόβλημα. Αυτή θα λάβει χώρα μέσα από τη δραστηριότητα της ομαδικής εργασίας στη βάση δραστηριότητας έργου (project – based activity) και θα εφαρμόζει τις αρχές της αποκλίνουσας σκέψης.

3.4.3 Διεργασία αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση του συγκεκριμένου εργαστηρίου προτείνεται και πάλι μία απλή διεργασία στη βάση της αξιολόγησης και παρακολούθησης των παρακάτω δεικτών μέτρησης :

- Αριθμός συμμετεχόντων στο εργαστήριο
- Αποτίμηση της ενσωμάτωσης των νέων προσεγγίσεων/μεθόδων/εργαλείων (έρευνα με ερωτηματολόγιο ένα έτος μετά τη διεξαγωγή του εργαστηρίου, η οποία θα απευθύνεται στους οργανισμούς των συμμετεχόντων)
- Αριθμός αιτήσεων για γνωριμία μεταφορά των νέων προσεγγίσεων/μεθόδων/εργαλείων από οργανισμούς του δημοσίου

3.4.4 Λεπτομέρειες υλοποίησης

Στην υπό-ενότητα αυτή παρατίθενται οι εκτιμώμενες λεπτομέρειες διεξαγωγής των εργαστηρίων που έχουν περιγράψει παραπάνω :

- Υπόθεση Εργασίας : Σύνολο συμμετεχόντων 20 άτομα/ 1 προσέγγιση/μέθοδος/εργαλείο προς διάδοση και υιοθέτηση

- Μέθοδος διεξαγωγής : Το συγκεκριμένο εργαστήριο μπορεί να διεξαχθεί με τις μεθόδους της δια ζώσης παρουσίας ή της εξ αποστάσεως σύγχρονης συνεργασίας
- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής : 2 ημέρες με ημερήσιο πρόγραμμα επτά ωρών
- Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής : Την πρώτη ημέρα οι συμμετέχοντες εισάγονται στο / στην προσέγγιση / μέθοδο /εργαλείο, μέσω της λεπτομερούς παρουσιάσής του και της ανάλυσης ενός αριθμού 4-6 μελετών περίπτωσης που τεκμηριώνουν την προστιθέμενη αξία του. Οι τελευταίες δύο ώρες του εργαστηρίου αφιερώνονται στην εξαγωγή συμπερασμάτων για τη χρήση της/του προσέγγισης/μεθόδου/εργαλείου στους οργανισμούς των συμμετεχόντων (μέθοδος της επιβλεπόμενης ιδεοκαταιγίδας). Την δεύτερη ημέρα οι συμμετέχοντες σε ομάδες των 5 ατόμων χρησιμοποιούν την/ το προσέγγιση/μέθοδος/εργαλείο για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση που περιγράφει το σενάριο που τους δίνεται. Οι τρεις τελευταίες ώρες αφιερώνονται στην παρουσίαση των λύσεων και σε διερευνητική συζήτηση μεταξύ των συμμετεχόντων, με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων.

3.5 Στόχος 5: 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.

Τα Εργαστήρια Καινοτομίας σε αυτόν τον στόχο, επιδιώκουν την αξιοποίηση τεχνικών και εργαλείων προκειμένου να εντοπίζονται οι προκλήσεις, για τις οποίες ένας δημόσιος φορέας αναπτύσσει καινοτόμες πρακτικές, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των πολιτών και των εταίρων του.

Η θεωρητική βάση στην οποία στηρίζεται η δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των πολιτών και των εταίρων βασίζεται στη Σύσταση του ΟΟΣΑ για την Ανοικτή Διακυβέρνηση (2017[1]), η οποία διακρίνει τρία επίπεδα συμμετοχής των πολιτών και των ενδιαφερομένων μερών:

- **Πληροφόρηση:** ένα αρχικό επίπεδο συμμετοχής που χαρακτηρίζεται από μια μονόδρομη σχέση, στην οποία η κυβέρνηση παράγει και παραδίδει πληροφορίες στους πολίτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Καλύπτει τόσο την κατά παραγγελία παροχή πληροφοριών όσο και τα «προληπτικά» μέτρα της κυβέρνησης για τη διάδοση των πληροφοριών.
- **Διαβούλευση:** ένα πιο προχωρημένο επίπεδο συμμετοχής που περιλαμβάνει μια αμφίδρομη σχέση, στην οποία οι πολίτες και οι ενδιαφερόμενοι φορείς παρέχουν ανατροφοδότηση στην κυβέρνηση και αντίστροφα. Βασίζεται στον εκ των προτέρων ορισμό του ζητήματος, για το οποίο ζητούνται απόψεις και απαιτεί την παροχή σχετικών πληροφοριών, εκτός από την ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα της διαδικασίας.
- **Δέσμευση:** όταν δίνεται στους πολίτες και τους ενδιαφερόμενους φορείς η ευκαιρία και οι απαραίτητοι πόροι (π.χ. πληροφορίες, δεδομένα και ψηφιακά εργαλεία) να συνεργαστούν σε όλες τις φάσεις του κύκλου πολιτικής και στον σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών. Αναγνωρίζει την ισότιμη θέση των πολιτών στον καθορισμό της ατζέντας, στην υποβολή προτάσεων για έργα ή επιλογές πολιτικής και στη διαμόρφωση του διαλόγου - αν και η ευθύνη για την τελική

απόφαση ή τη διαμόρφωση της πολιτικής σε πολλές περιπτώσεις ανήκει στις δημόσιες αρχές.

Η συμμετοχή αυτών μπορεί να βοηθήσει στην επίλυση προβλημάτων ή την αντιμετώπιση συγκεκριμένων καταστάσεων, όπως:

- Όταν υπάρχει κενό ιδεών και λύσεων.
- Αντιμέτωπιση πολύπλοκων θεμάτων που απαιτούν τεκμηριωμένη κρίση του κοινού.
- Ιεράρχηση εναλλακτικών και καθορισμός προτεραιοτήτων.
- Προετοιμασία μακροπρόθεσμων σχεδίων.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, ο κύκλος ζωής της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνει 6 στάδια [μερικώς από (OECD, 2020)]:

- I. Το στάδιο του εντοπισμού των προβλημάτων, όπου στην ουσία προσδιορίζεται η λειτουργική περιοχή του οργανισμού που χρήζει παρέμβασης.
- II. Το στάδιο της παραγωγής των ιδεών, κατά το οποίο γίνεται συλλογή των ιδεών που μετά από κατάλληλη επιλογή μπορούν να αντιμετωπίσουν το διαπιστωμένο πρόβλημα. Θα μπορούσε να οριστεί ως το στάδιο της δημιουργικότητας.
- III. Ανάπτυξη λύσεων καινοτομίας, σύμφωνα με το οποίο επιχειρείται ο μετασχηματισμός της κατάλληλης ιδέας σε πρωτότυπο επίλυσης του προβλήματος. Καλείται το στάδιο της ανάπτυξης.
- IV. Εφαρμογή λύσεων καινοτομίας, κατά την οποία το πρωτότυπο εισέρχεται σε φάση παραγωγικής λειτουργίας. Καλείται το στάδιο της ενσωμάτωσης.
- V. Αποτίμηση λύσεων καινοτομίας, όπου διαπιστώνεται ο βαθμός εκπλήρωσης των αναγκών που προσέφερε η λύση καινοτομίας. Καλείται το στάδιο της ανατροφοδότησης.
- VI. Διάχυση διδαγμάτων, όπου η συνολική πληροφορία και γνώση που αποκτήθηκε στο σύνολο των προηγούμενων σταδίων αξιοποιείται σε άλλες και διαφορετικές δράσεις. Θα μπορούσε να οριστεί ως το στάδιο της προσθήκης περαιτέρω αξίας.

Το πρώτο στάδιο του κύκλου ζωής είναι και αυτό που σχετίζεται άμεσα με τον στόχο των Εργαστηρίων Καινοτομίας «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».

Η βασική επιδίωξη λοιπόν των εργαστηρίων καινοτομίας που θα υποστηρίζουν την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου είναι η διαμόρφωση της μεθόδου και των εργαλείων για την συνεργασία των δημοσιών φορέων με άλλους εταίρους αλλά και με τους πολίτες ώστε να:

- Ανιχνευτούν κρίσιμες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι πολίτες ή οι εταίροι ενός φορέα,
- Διαμορφωθούν προτάσεις καινοτομίας, σύμφωνα με τα βασικά στοιχεία της πρόκλησης και των αναγκών που έχουν εντοπιστεί.

3.5.1. Διεργασία σχεδιασμού

Με βάση την ανάλυση που έχει προηγηθεί εκτιμάται ότι τα εργαστήρια που αφορούν τον στόχο του εντοπισμού των προκλήσεων με σκοπό τον σχεδιασμό προτάσεων καινοτομίας θα πρέπει να σχεδιάζονται με σκοπό να εξυπηρετούν τους παρακάτω υπό-στόχους:

- Τον προσδιορισμό της πρόκλησης και των εμπλεκόμενων σε αυτή,
- Την ανίχνευση των κρίσιμων στοιχείων μιας πρόκλησης,
- Τον προσδιορισμό των στόχων για την επίλυση των κρίσιμων στοιχείων της πρόκλησης.
- Τη διαμόρφωση του κατάλληλου αφηγήματος προσδιορισμού της πρόκλησης και του τρόπου επίλυσής της.

Πριν από την υλοποίηση του ΕΚ η ομάδα προσδιορίζει από μια γενική κατηγορία προκλήσεων (π.χ. κλιματική αλλαγή) την πρόκληση που αναμένεται να επιλυθεί αξιολογώντας δεδομένα από το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών. Συγκεκριμένα, για την επιλογή της πρόκλησης του Εργαστηρίου θα πρέπει να πληρούνται κατ' ελάχιστο τα επόμενα κριτήρια:

- Να εμφανίζεται σε μεγάλο ποσοστό ως λόγος ανάπτυξης καινοτομίας σε πρακτικές καινοτομίες που σχεδιάστηκαν κατά το παρελθόν,
- Να αφορά προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και άλλες ομάδες φορέων π.χ. δήμοι,

- Να μπορεί να εφαρμοστεί η λύση σε περισσότερους από έναν φορείς προκειμένου να υπάρχουν συγκριτικά στοιχεία αξιολόγησης.

Για τον προσδιορισμό της πρόκλησης που θα αναλυθεί στο Εργαστήριο, η ομάδα διαμορφώνει το παρακάτω πρότυπο που αφορά το αφήγημα της πρόκλησης:

Πίνακας Αφήγηματος	
Τίτλος	Σύντομη πρόταση μέχρι επτά λέξεις της πρόκλησης
Πεδίο εφαρμογής του προβλήματος	Περιγραφή του πεδίου πολιτικής που αφορά η πρόκληση.
Αφήγημα	Περιγραφή με μορφή ιστορίας (εισαγωγή, εξιστόρηση, επιμύθιο) του λόγου για τον οποίο η πρόκληση πρέπει να επιλυθεί με μια καινοτομία. Γίνεται αναφορά σε προηγούμενες εφαρμογές, εάν υπάρχουν, οι οποίες προσπάθησαν να επιλύσουν στο παρελθόν την πρόκληση.
Αποτελέσματα	<p>Βασικοί δείκτες αξιολόγησης της πρόκλησης:</p> <p>Εισροών: τι έχει αλλάξει στις εισροές και μπορεί να επιλυθεί το πρόβλημα καλύτερα τώρα (π.χ. εμφάνιση της τεχνητής νοημοσύνης κλπ.)</p> <p>Διεργασιών: Τι νέες ικανότητες έχουν δημιουργηθεί που επιτρέπουν καλύτερη διαχείριση του προβλήματος π.χ. νέο νομοθετικό πλαίσιο.</p> <p>Εκροών: Τι νέες εκροές ζητούνται πια από μια καινοτόμα πρόταση οι οποίες δεν μπορούσαν να επιτευχθούν στο παρελθόν.</p> <p>Αποτελεσμάτων : Ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τις τα προηγούμενα στοιχεία (εισροές, διεργασίες και εκροές) και πως θα αλλάξουν τον τρόπο αντιμετώπισης της πρόκλησης.</p> <p>Επιπτώσεων: Πως αναμένονται να αλλάξουν τα παραγόμενα αποτελέσματα που θα προκύψουν από</p>

	τη διαχείριση της πρόκλησης, την ικανοποίηση των πολιτών και των εταίρων.
--	---

Τα χαρακτηριστικά της ομάδας στόχου που θα επιλεγεί για το συγκεκριμένο εργαστήριο θα πρέπει να πληρούν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Επιλογή ενός ικανού αριθμού στελεχών από φορείς με κοινές προκλήσεις ή αρμοδιότητες,
- Προέλευση από διαφορετικούς τομείς πολιτικής εάν αφορά προκλήσεις της κεντρικής κυβέρνησης ή διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές εάν αφορά προκλήσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Ο σχεδιασμός των εργαστηρίων αυτού του στόχου ακολουθεί τα επόμενα στάδια :

1. Επιλογή ομάδας προκλήσεων, δηλαδή της κατηγορίας εκείνης της πρόκλησης, στο πλαίσιο της οποίας θα προσδιοριστεί το βασικό πρόβλημα βάσει του Πίνακα Αφηγήματος Πρόκλησης,
2. Επιλογή ομάδας στόχου που πληροί τα ανωτέρω χαρακτηριστικά για επιλογή και συμμετοχή στο εργαστήριο.

3.5.2 Διεργασία Υλοποίησης

Οι συμμετέχοντες στο Εργαστήρι Καινοτομίας υλοποιούν συγκεκριμένα βήματα με αντίστοιχα εργαλεία που θα οδηγήσουν στην περιγραφή του προβλήματος/πρόκλησης για το οποίο θα δημιουργηθεί μια πρόταση καινοτομίας:

Βήμα 1: Αναγνώριση και Χαρτογράφηση των Εμπλεκομένων στο Πρόβλημα

Η τεχνική της "Χαρτογράφησης Ενδιαφερόμενων Μερών" (Stakeholder Mapping) είναι μια σημαντική διαδικασία, στο πλαίσιο της μεθόδου της Σχεδιαστικής Σκέψης που βοηθά στην αναγνώριση και την κατανόηση των διαφόρων ατόμων, ομάδων ή οργανισμών που επηρεάζονται από ή έχουν επιρροή σε ένα έργο, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Στόχος αυτής της τεχνικής

είναι να εξασφαλίσει ότι οι ανάγκες, οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις όλων των σχετικών μερών λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία σχεδιασμού.

Τα Στάδια της διαδικασίας Χαρτογράφησης Ενδιαφερόμενων Μερών περιλαμβάνουν:

1. ***Αναγνώριση των ενδιαφερόμενων μερών:*** Το πρώτο βήμα είναι να αναγνωρίσετε ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν άμεσα εμπλεκόμενους, όπως πολίτες ή επιχειρήσεις, αλλά και έμμεσα εμπλεκόμενους, όπως υπάλληλοι, προμηθευτές, επενδυτές, ρυθμιστικοί φορείς και οποιοσδήποτε άλλος που έχει ενδιαφέρον ή επιρροή στο έργο.

2. ***Κατηγοριοποίηση και ομαδοποίηση:*** Τα ενδιαφερόμενα μέρη κατηγοριοποιούνται με βάση τη σημασία και την επιρροή τους στο έργο. Χρησιμοποιείται ένας πίνακας ή διάγραμμα που τα διαχωρίζει σε κατηγορίες όπως:

- Υψηλή επιρροή, υψηλό ενδιαφέρον: Πρόκειται για ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία εμπλέκονται στενά και πρέπει να παρακολουθούνται συνεχώς.
- Υψηλή επιρροή, χαμηλό ενδιαφέρον: Χρειάζονται διαρκή ενημέρωση και πρέπει να παραμένουν ικανοποιημένα.
- Χαμηλή επιρροή, υψηλό ενδιαφέρον: Πρέπει να ενημερώνονται και να λαμβάνουν την υποστήριξή τους όταν χρειάζεται.
- Χαμηλή επιρροή, χαμηλό ενδιαφέρον: Χρειάζονται ελάχιστη παρακολούθηση και ενημέρωση.

		Ενδιαφέρον	
		Χαμηλό	Υψηλό
Επιρροή	Χαμηλή		
	Υψηλή		

Εικόνα 1 Πίνακας αξιολόγησης εμπλεκομένων

3. **Χαρτογράφηση των σχέσεων:** Σε αυτό το στάδιο, αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η ανάλυση βοηθά στην κατανόηση της δυναμικής της επιρροής και των πιθανών συμμαχιών ή συγκρούσεων.

4. **Προσδιορισμός αναγκών και προσδοκιών:** Για κάθε ομάδα ενδιαφερόμενων μερών με βάση την κατηγοριοποίησή τους στο προηγούμενο βήμα, αναλύονται οι ανάγκες, οι προσδοκίες, και τα ενδιαφέροντά τους. Πρόκειται για διαδικασία, η οποία βοηθά να κατανοηθεί πώς κάθε εμπλεκόμενο μέρος βλέπει το έργο και ποιες είναι οι πιθανές αντιδράσεις ή απαιτήσεις τους.

	Ανάγκες / Προσδοκίες
Υψηλό ενδιαφέρον και υψηλή επιρροή	
Χαμηλό ενδιαφέρον και υψηλή επιρροή	
Χαμηλή επιρροή και υψηλό ενδιαφέρον	
Χαμηλή επιρροή και χαμηλό ενδιαφέρον	

Πίνακας 1 Αντιστοίχιση ομάδων εμπλεκομένων με ανάγκες

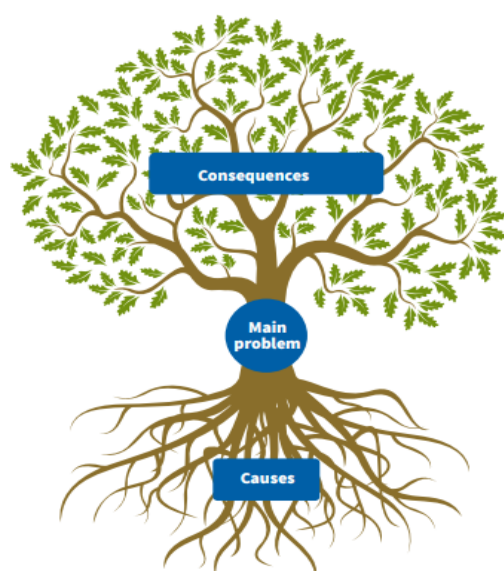
5. **Σημείο εμπλοκής:** Με βάση την χαρτογράφηση, προσδιορίζονται οι ενέργειες/σημεία εμπλοκής κάθε ομάδας ενδιαφερόμενων μερών και διαμορφώνεται ο χάρτης εμπλοκής για κάθε ομάδα ενδιαφερόμενων μερών. Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει τρόπους επικοινωνίας, συχνότητα επαφών, και το επίπεδο εμπλοκής που χρειάζεται κάθε ομάδα, ώστε να διασφαλιστεί

ότι οι ανάγκες τους λαμβάνονται υπόψη και ότι είναι υποστηρικτικοί προς το έργο της πρότασης καινοτομίας.

Βήμα 2: Ανάλυση Προβλήματος

Η ανάλυση του προβλήματος βασίζεται στην ανάλυση του πλαισίου μέσα στο οποίο έχει δημιουργηθεί το πρόβλημα και συνίσταται ουσιαστικά στην αντιπαράθεση των τομέων προτεραιότητας που πρόκειται να υποστηριχθούν με τις βασικές κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις. Αυτό θα επιτρέψει τον προσδιορισμό των ευκαιριών και των περιορισμών που σχετίζονται με το φάσμα των πιθανών παρεμβάσεων.

Η ανάλυση του προβλήματος συμβάλλει στον καθορισμό της πρότασης καινοτομίας, η οποία εμφανίζεται ως η αρχική λογική της παρέμβασης. Προσδιορίζονται εναλλακτικές ιδέες αντιμετώπισης των προβλημάτων και των αναγκών, λαμβάνοντας υπόψη την προστιθέμενη αξία που μπορεί να προσδώσει ο φορέας στην επίλυση των προβλημάτων που εντοπίστηκαν σε σύγκριση και σε συμφωνία με άλλους φορείς που ενδέχεται να δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα προτεραιότητας.



Εικόνα 2 Χρήση του Δέντρου στην ανάλυση του προβλήματος

Θα πρέπει να συμφωνηθούν σαφείς δηλώσεις προβλημάτων με τους ενδιαφερόμενους φορείς, καθώς και η κατανόηση των αιτιών και των αποτελεσμάτων τους. Τα σχετικά προβλήματα και ανάγκες που ήδη αντιμετωπίζονται από άλλους φορείς ή εταίρους ενσωματώνονται στην ανάλυση, ώστε να διασφαλίζεται η συνοχή, η συμπληρωματικότητα και ο συντονισμός.

Το μοντέλο του Δέντρου Προβλημάτων

Τι είναι:

Το δέντρο προβλημάτων είναι ένα γραφικό εργαλείο που βοηθά στην ιεραρχική διάρθρωση των προβλημάτων που εντοπίζονται (η αρνητική κατάσταση), αποσαφηνίζοντας τη σχέση αιτίου-αποτελέσματος. Το δέντρο στόχων είναι η θετική διεπαφή του δέντρου προβλημάτων, οργανώνοντας ιεραρχικά τους αντίστοιχους στόχους (θετική κατάσταση).

Το δέντρο προβλημάτων είναι μια οπτική μέθοδος ανάλυσης ενός προβλήματος. Το δέντρο χαρτογραφεί τους δεσμούς μεταξύ του κύριου ζητήματος και των προβλημάτων που προκύπτουν από αυτό, καθώς και τις αιτίες που το προκαλούν, βοηθώντας στην εύρεση λύσης με δομημένο τρόπο. Με αυτόν τον τρόπο, η διαδικασία βοηθά στην αμφισβήτηση των παραδοχών, στη διάσπαση του προβλήματος σε διαχειρίσιμα κομμάτια, στη βελτίωση της κατανόησης του προβλήματος για την ανάπτυξη λύσεων και στην ιεράρχηση των συνεπειών και των δράσεων. Βοηθά επίσης στην οικοδόμηση κοινής κατανόησης, κοινού σκοπού και κοινής δράσης, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για διαδικασίες σχεδιασμού στις οποίες εμπλέκονται πολλοί φορείς και τομείς.

Για ποιο λόγο μπορεί να χρησιμοποιηθεί;

Συνθέτοντας την παρούσα αρνητική κατάσταση και τη θετική μελλοντική κατάσταση, τα δέντρα προβλημάτων/στόχων ενημερώνουν για την ανάλυση του προβλήματος. Υποστηρίζει συγκεκριμένα τη λήψη οργανωτικών αποφάσεων για τον εντοπισμό πιθανών παρεμβάσεων και στρατηγικών.

Πότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί;

Τα δέντρα προβλημάτων και στόχων είναι κρίσιμα στη φάση του σχεδιασμού (προσδιορισμός και διαμόρφωση). Χρησιμοποιούνται συχνά ως σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη της λογικής της παρέμβασης στην προσέγγιση του λογικού πλαισίου.

Ποιος μπορεί να το χρησιμοποιήσει;

- Το προσωπικό των δημόσιων φορέων και οι σχετικοί εταίροι που συμμετέχουν στο σχεδιασμό της πρότασης καινοτομίας,
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ατομικά (ως προπαρασκευαστική εργασία) ή συλλογικά (σε ομάδες εργασίας).

Ποια είναι τα πλεονεκτήματά του;

- Ένα καλά εκτελεσμένο δέντρο προβλημάτων/στόχων παρέχει μια πλήρη εικόνα της υφιστάμενης αρνητικής κατάστασης και της δυνητικής θετικής κατάστασης. Επιτρέπει τη συστηματική στάθμιση των προβλημάτων και των στόχων σε σχέση με την οργανωτική εντολή και την ικανότητα του οργανισμού.

Ποιοι είναι οι περιορισμοί του;

- Μπορεί να είναι δύσκολο να αναπτυχθεί ένα ουδέτερο δέντρο προβλημάτων ή στόχων, χωρίς να επηρεάζεται από την εντολή και την ικανότητα του οργανισμού.
- Το δέντρο στόχων δεν πρέπει να συγχέεται με τη λύση που μπορεί να υιοθετηθεί για την επίτευξη των στόχων.

Το δέντρο προβλημάτων: σύνοψη της υφιστάμενης αρνητικής κατάστασης

Κατά την ανάπτυξη ενός προβληματικού δέντρου, η διαδικασία μπορεί να είναι εξίσου σημαντική με το προϊόν, προσφέροντας την ευκαιρία για καταιγισμό ιδεών και κατηγοριοποίηση των προβλημάτων. Συνιστώμενα βήματα εφαρμογής του μοντέλου:

Βήμα 1: συζητήστε και συμφωνήστε το κύριο πρόβλημα/ανησυχία και γράψτε το στο κέντρο ενός μεγάλου πίνακα (flipchart).

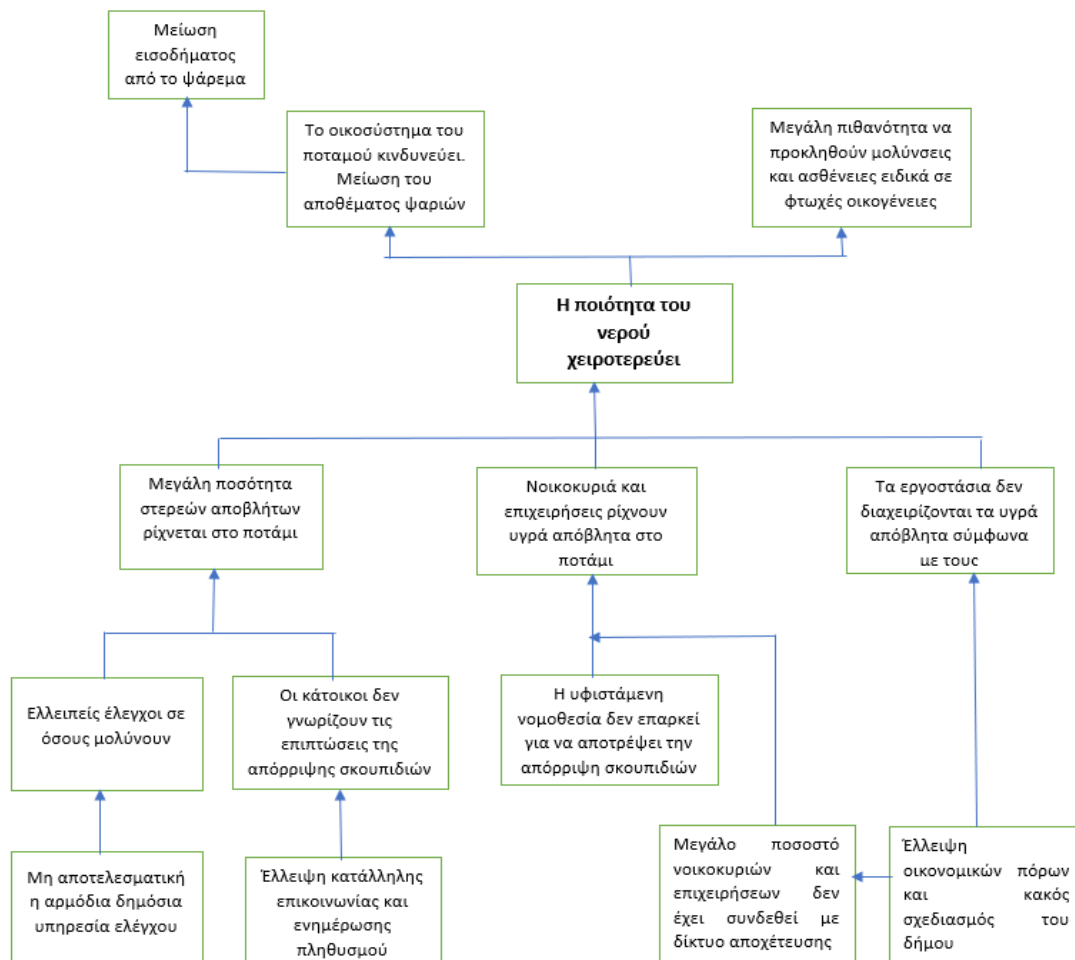
Βήμα 2: Προσθέστε τις αιτίες του κύριου προβλήματος στο διάγραμμα κάτω από το κύριο πρόβλημα, με βέλη που οδηγούν στο πρόβλημα (πρωταρχικές ρίζες).

Βήμα 3: Για κάθε μία από τις αιτίες, γράψτε τους παράγοντες που οδηγούν σε αυτές, χρησιμοποιώντας και πάλι βέλη για να δείξετε πώς συμβάλλει ο καθένας (δευτερεύουσες ρίζες).

Βήμα 4: Σχεδιάστε βέλη που οδηγούν προς τα πάνω από το κύριο πρόβλημα στα διάφορα αποτελέσματα/συνέπειες του κύριου προβλήματος (κλάδοι).

Βήμα 5: Για κάθε μία από αυτές τις επιπτώσεις, προσθέστε τυχόν περαιτέρω επιπτώσεις/συνέπειες (φύλλα).

Βήμα 4: Διαμόρφωση του Δέντρου Πρόκλησης



Εικόνα 3 European Commission, 2004. *Aid Delivery Methods. Volume 1. Project Cycle Management Guidelines. Page 68.*

Το δέντρο των στόχων: σύνοψη της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης

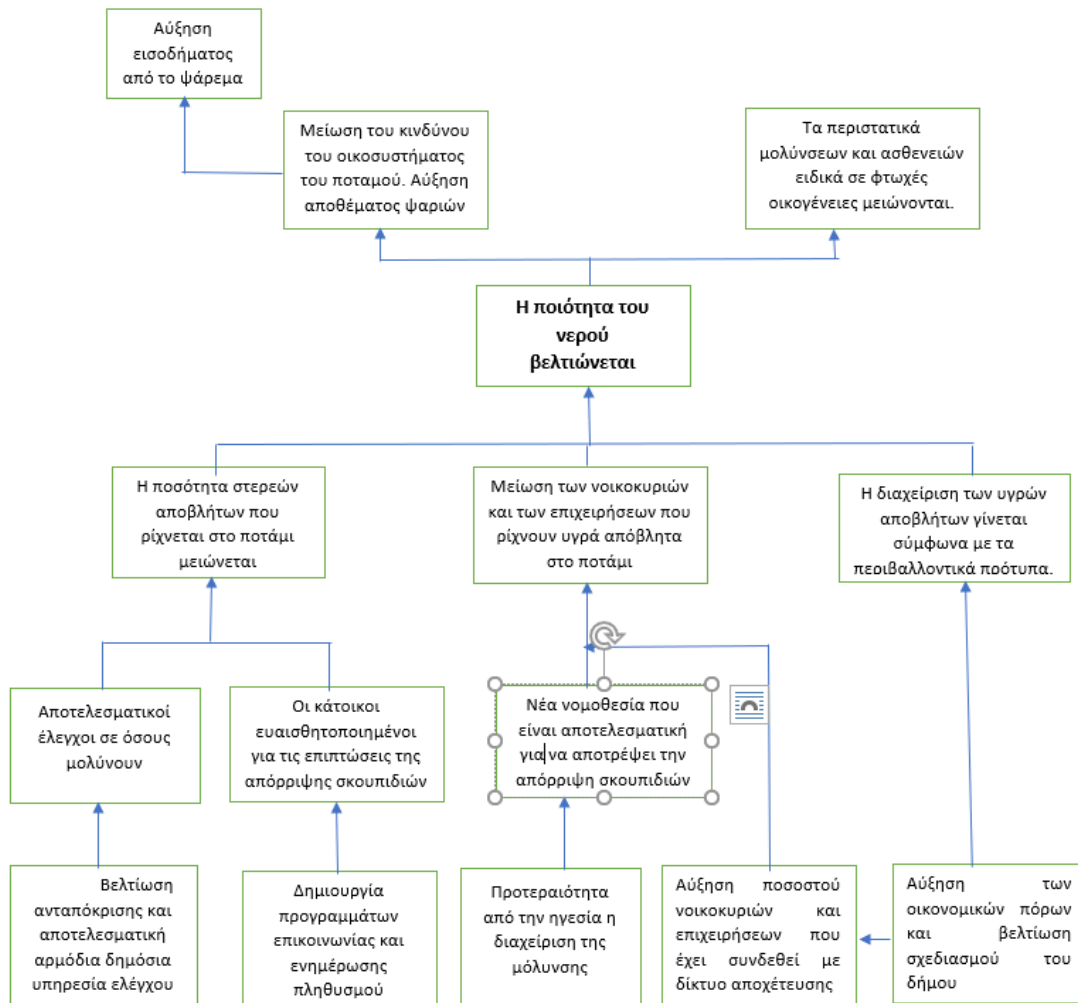
Οι «αρνητικές καταστάσεις» του δέντρου προβλημάτων, που διαμορφώθηκε στο προηγούμενο στάδιο, μετατρέπονται σε «θετικά επιτεύγματα». Αυτά τα θετικά επιτεύγματα είναι στην πραγματικότητα στόχοι και παρουσιάζονται σε ένα διάγραμμα στόχων που παρουσιάζει μια ιεραρχία μέσων/τελικών. Υπό αυτή την έννοια, θα πρέπει να συμπεριληφθούν τα ενδεικτικά μέσα με τα οποία μπορούν να επιτευχθούν οι σκοποί.

Βήματα Κατασκευής Δέντρου Στόχων:

- Αναδιατυπώστε όλες τις αρνητικές καταστάσεις της ανάλυσης των προβλημάτων σε θετικές καταστάσεις που είναι α) επιθυμητές και β) ρεαλιστικά εφικτές
- Ελέγξτε τις σχέσεις μέσων-σκοπών για να διασφαλίσετε την εγκυρότητα και την πληρότητα: Οι σχέσεις αίτιου-αποτελέσματος μετατρέπονται σε μέσα-τέλη της ιεραρχίας



Για τη κατασκευή του Δέντρου Στόχων κάνετε επαναδιατύπωση του/των προβλήματος/ων σε θετικά επιθυμητά αποτελέσματα για τη μετατροπή των βαθύτερων αιτιών και συνεπειών σε βαθύτερες λύσεις και τον καθορισμό δράσεων και σημείων εισόδου



Εικόνα 4 European Commission, 2004. Aid Delivery Methods. Volume 1. Project Cycle Management Guidelines. Page 70

Κατά την ολοκλήρωση της άσκησης. εάν είναι απαραίτητο:

1. αναθεωρήστε τις δηλώσεις
2. προσθέστε νέους στόχους, εάν αυτοί φαίνονται σχετικοί και αναγκαίοι
3. διαγραφή των στόχων που δεν φαίνονται κατάλληλοι ή απαραίτητοι

Βήμα 3: Αξιολόγηση Προβλημάτων και Στόχων

Σε αυτό το βήμα, αφού έχουν δημιουργηθεί τα δύο δέντρα εντοπίζονται τα κρίσιμα στοιχεία των δύο δέντρων και αξιολογούνται. Συγκεκριμένα, ιεραρχούνται τα κρίσιμα σημεία και οι στόχοι που θα επιτυγχάνει η πρόταση καινοτομίας με βάση συγκεκριμένα κριτήρια με τη συμπλήρωση του παρακάτω εργαλείου:

Βαθμός Δυσκολίας (Δ): Αναφέρεται στην ικανότητα του φορέα να διαθέσει τους αναγκαίους πόρους (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικοί πόροι, υποδομές κλπ) για την ανάπτυξη του στόχου της λύσης.

Βαθμός Εφικτότητας (Ε): Αφορά την εφικτότητα για την τεχνική κατασκευή της καινοτομίας. Σε αυτή εξετάζεται εάν υπάρχει προηγούμενη λύση που μπορεί να αξιοποιηθεί τεχνικά γεγονός το οποίο αυξάνει την εφικτότητα.

Βαθμός συνάφειας με Στρατηγική (ΣΣ): Η συνάφεια με στρατηγικούς στόχους διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την αυξημένη βεβαιότητα ότι θα είναι βιώσιμη η πρόταση καινοτομίας και σχετική με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό του οργανισμού.

Βαθμός επίλυσης του προβλήματος (ΕΠ): Εξετάζεται σε ποιο βαθμό επιλύεται για κάθε κρίσιμο στοιχείο/στόχο το συνολικό πρόβλημα.

Κρίσιμο Στοιχείο/Στόχος	Κριτήριο				Τιμή
	Βαθμός δυσκολίας 25%	Βαθμός εφικτότητας 25%	Βαθμός συνάφειας με Στρατηγική ή 25%	Βαθμός Επίλυσης του συνολικού προβλήματος: 25%	

Για την ιεράρχηση των στοιχείων/στόχων που πρέπει να ληφθούν υπόψη γίνεται ο προσδιορισμός της αξίας τους μέσα από την παρακάτω διαδικασία.

Για κάθε στόχο, κάθε κριτήριο λαμβάνει μια τιμή από (0: καθόλου έως 10: πάρα πολύ). Στη συνέχεια κάθε στόχος λαμβάνει μια τιμή από την εξίσωση:

$$\Delta * 25\% + E * 25\% + \Sigma \Sigma * 25\% + E \Pi * 25\%$$

Όταν σχηματιστεί ο πίνακας αποκλείονται όσα στοιχεία/στόχοι βρίσκονται για όλα τα κριτήρια κάτω από τον μέσο όρο τους.

Τελικά, επιλέγονται εκείνα που συγκεντρώνουν υψηλή βαθμολογία αλλά και ταυτόχρονα επιλύουν κατά σειρά προτεραιότητας τις ανάγκες που προκύπτουν από τον πίνακα αντιστοίχισης ομάδων εμπλεκόμενων με ανάγκες ιεραρχώντας από πάνω προς τα κάτω:

1. Υψηλό ενδιαφέρον και υψηλή επιρροή,
2. Υψηλή επιρροή και χαμηλό ενδιαφέρον,
3. Υψηλό Ενδιαφέρον και χαμηλή επιρροή,
4. Χαμηλό Ενδιαφέρον και χαμηλή επιρροή.

Βήμα 4: Κατασκευή του Πίνακα Αφηγήματος της Πρόκλησης

Σε αυτό το βήμα περιγράφεται με σαφήνεια το πρόβλημα σε όλες τις διαστάσεις του. Ο Πίνακας Αφηγήματος της Πρόκλησης περιλαμβάνει επίσης τα στοιχεία που με βάση τα προηγούμενα βήματα έχουν επιλεγεί και πρέπει να αποτελούν μέρος της πρότασης καινοτομίας.

Πίνακας Αφηγήματος της Πρόκλησης	
Τίτλος Πρόκλησης:	Ο τίτλος της Πρόκλησης
Περιγραφή:	Συνοπτική αποτύπωση του τίτλου της πρόκλησης
Οργανισμός:	Οργανισμός επίλυσης του προβλήματος
Λοιποί φορείς διαχείρισης της πρόκλησης	Ποιοί άλλοι τύποι οργανισμών μπορεί να αντιμετωπίζουν κοινή πρόκληση,
Αφήγημα	<p>Περιγραφή με μορφή ιστορίας (εισαγωγή, εξιστόρηση, επιμύθιο) του προβλήματος που πρέπει να επιλυθεί.</p> <p>Απάντα στα παρακάτω ερωτήματα:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ποιο είναι το πρόβλημα ● Γιατί αποτελεί πρόβλημα ● Ποιους εμπλέκει το πρόβλημα και πως ● Ποια τα κρίσιμα στοιχεία του Δέντρου Προβλημάτων ● Ποια τα κρίσιμα στοιχεία του Δέντρου Στόχων.
Αποτελέσματα	<p>Βασικοί δείκτες των στόχων (ανά στόχο) που θα περιλαμβάνει η πρόταση καινοτομίας:</p> <p>Στόχος 1: Τίτλος</p> <p>Εισροών</p> <p>Διεργασιών</p>

	<p>Εκροών</p> <p>Αποτελεσμάτων</p> <p>Επιπτώσεων</p>
--	--

3.5.3 Διεργασία αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση του εργαστηρίου του στόχου αυτού, προτείνεται μία απλή διεργασία στη βάση της αξιολόγησης και παρακολούθησης των παρακάτω δεικτών μέτρησης :

Εντοπισμός του πεδίου της πρόκλησης για την ανάλυση του προβλήματος:

- Αριθμός φορέων που αντιμετωπίζουν την πρόκληση,
Ανάλυση προβλήματος
- Αριθμός κρίσιμων στοιχείων που αναδείχθηκαν από την ανάλυση του προβλήματος
- Αριθμός κρίσιμων στοιχείων και στόχων που ενσωματώθηκαν στην επίλυση του προβλήματος.

3.6 Στόχος 6: Η χρήση μεθόδων δοκιμής, πειραματισμού και άλλων προσεγγίσεων στον σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών

Η ενότητα αυτή αφορά την περιγραφή της μεθοδολογίας για τον σχεδιασμό των εργαστηρίων καινοτομίας, τα οποία θα υλοποιούν των 6^ο στόχο των εργαστηρίων, όπως αυτός καθορίζεται στη σχετική νομοθεσία. Σύμφωνα με αυτή ο συγκεκριμένος στόχος αφορά στη «χρήση μεθόδων δοκιμής, πειραματισμού και άλλων προσεγγίσεων στον σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών».

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα στοχεύει στο σχεδιασμό και τη διαμόρφωση νέων προτάσεων, τεχνικών και προσεγγίσεων που προσφέρουν λύσεις στις περιπτώσεις που η υφιστάμενη λειτουργία του δημοσίου τομέα δεν μπορεί. Επομένως η καινοτομία στον δημόσιο τομέα μπορεί να οριστεί ως εκείνη η διεργασία παραγωγής ιδεών και εφαρμογής αυτών, που σκοπό έχει να

δημιουργήσει δημόσια αξία μέσω νέων ή βελτιωμένων διεργασιών ή υπηρεσιών (Directorate-General for Research and Innovation, 2013).

Είναι λογικό λοιπόν η εισαγωγή των καινοτομιών να απαιτεί ειδική διαχείριση της αλλαγής που προκαλείται, από αυτή, ώστε να διασφαλιστεί όσο το δυνατόν καλύτερα το τελικό αποτέλεσμα.

Μία πρακτική προς αυτή την κατεύθυνση είναι η χρήση μεθόδων ελέγχου και πειραματισμού των προτάσεων καινοτομίας, ώστε να διαπιστωθεί εκ των προτέρων και πριν την γενικευμένη εφαρμογή τους η δυναμική προστιθέμενης αξίας σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον / διεργασία. Έτσι η χρήση του πειραματισμού και των δοκίμων ανάγεται σε ένα εργαλείο που επιτρέπει στον δημόσιο τομέα να ελέγχει με έναν δομημένο και συστηματικό τρόπο μία υπόθεση/ πρόταση καινοτομίας να αποκτά μετρήσιμα στοιχεία για την απόδοσή της και να αναπτύσσει τελικά εκείνα τα χαρακτηριστικά που διαπιστώνεται ότι οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα (Breckon , 2015, p. 11).

Βέβαια η χρήση της συγκεκριμένης προσέγγισης παρουσιάζει αρκετές προκλήσεις, με την πρώτη από αυτές να είναι η διαφορετική μορφή που παρουσιάζουν οι προσπάθειες και προτάσεις για καινοτομία. Μία εξαιρετική κατηγοριοποίηση της καινοτομίας αποτελεί το Πλαίσιο των Δέκα Τύπων Καινοτομίας (Keeley, et al., 2013), σύμφωνα με το οποίο οι καινοτομίες μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες και δέκα περιοχές:

- Διαμόρφωση Λύσης
 - Μοντέλο παραγωγής προστιθέμενης αξίας
 - Δικτύωση
 - Δομή
 - Διεργασίες
- Προσφορά Λύσης
 - Απόδοση υπηρεσιών/προϊόντων
 - Συστήματα υπηρεσιών/προϊόντων
- Εμπειρία Χρήστη
 - Υπηρεσία
 - Κανάλι διανομής
 - Φήμη και εικόνα
 - Εμπλοκή χρήστη

Μία ακόμα κατηγοριοποίηση των καινοτομιών με στόχευση τον δημόσιο τομέα δίνεται από το Παρατηρητήριο για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα του ΟΟΣΑ, σύμφωνα με το οποίο η καινοτομία διακρίνεται (Observatory of Public Sector Innovation, 2018):

- Προσανατολισμένη στην αποστολή καινοτομία
- Αναμενόμενη καινοτομία
- Προσαρμοστική καινοτομία
- Προσανατολισμένη στη βελτίωση καινοτομία

Η δεύτερη πρόκληση αφορά το γεγονός ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση, εκ των πραγμάτων εφαρμόζεται σε μικρή κλίμακα, ενώ τα αποτελέσματά της χρειάζεται να γενικευτούν (United Nations Economic Commission for Europe, 2017).

Η τρίτη πρόκληση αφορά την απαίτηση για συστηματοποίηση των μεθόδων πειραματισμού και ελέγχων καθώς και της ύπαρξης σχεδιασμού για τη διάχυση των αποτελεσμάτων και την αξιοποίηση των συμπερασμάτων αυτών (United Nations Economic Commission for Europe, 2017).

Τέλος μία σημαντική πρόκληση αποτελεί το γεγονός ότι οι ελεγχόμενες συνθήκες κάτω από τις οποίες διεξάγονται οι δραστηριότητες πειραματισμού και ελέγχου, μπορούν να απέχουν από λίγο έως πολύ από την πραγματικότητα αν όχι όλων των καταστάσεων τουλάχιστον κάποιων από αυτές στις οποίες απευθύνεται η καινοτομία.

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων μία δοκιμασμένη αυξητική μέθοδος χρήσης τεκμηρίων και δεδομένων για τον σχεδιασμό των δοκιμών και πειραματισμών, που αποτελείται από πέντε επίπεδα (Breckon , 2015, p. 12):

- Επίπεδο 1, στο οποίο μπορείς να περιγράψεις τι κάνεις και γιατί με επιχειρήματα, συνεκτικό λόγο και λογική ροή
- Επίπεδο 2, στο οποίο συλλέγεις δεδομένα που αναδεικνύουν θετικές αλλαγές, αλλά δεν μπορείς να επιβεβαιώσεις ότι προκλήθηκαν από την παρέμβασή σου
- Επίπεδο 3, στο οποίο μπορείς να τεκμηριώσεις σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος χρησιμοποιώντας ομάδες ελέγχου ή συγκρίσεων

- Επίπεδο 4 , στο οποίο έχεις μία ή περισσότερες ανεξάρτητες επιβεβαιωμένες αναπαραγωγές που επιβεβαιώνουν τα συμπεράσματά σου
- Επίπεδο 5 , στο οποίο έχεις εγχειρίδια, συστήματα και διαδικασίες που διασφαλίζουν συνεπείς αναπαραγωγές της διαδικασίας ελέγχου και πειραματισμού

Τέλος δεδομένου ότι η πλέον συνηθισμένη τεχνική δοκιμών είναι η Randomized Control Trials (RCT), ενώ τα συνηθέστερα είδη πειραμάτων αφορούν τις επόμενες κατηγορίες :

- Μηχανισμούς (τί είναι δυνατό ή εφικτό;)
- Διερευνήσεις (τι είναι κατάλληλος;)
- Βελτιστοποιήσεις (τι μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα;)
- Αξιολογήσεις (τι λειτουργεί;)

η παραπάνω τεχνική έχει διαπιστωθεί ως κατάλληλη κυρίως για τα πειράματα της τρίτης κατηγορίας (Radosevic, et al., 2023, p. 5).

3.6.1 Διεργασία σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός των εργαστηρίων για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου ακολουθεί επίσης μία υβριδική προσέγγιση διαρθρωμένη επίσης σε βάθος χρόνου. Τα στάδια που ακολουθούνται είναι τα:

1. Καθορισμός αντικειμένου εργαστηρίου, που αφορά την επιλογή της καινοτομίας που θα ελεγχθεί
2. Επιλογή αρχικής ομάδας εργαστηρίου (Ομάδα Σχεδιασμού)
3. Καθορισμός στόχων εργαστηρίου, ορίων και προσέγγισης δοκιμών και πειραματισμού (Μεθοδολογία)
4. Επικύρωση (Ομάδα Επικύρωσης)

Η αρχική ομάδα του εργαστηρίου (Ομάδα Σχεδιασμού) προτείνεται να περιλαμβάνει στελέχη δημοσίων οργανισμών που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα με την υπό έλεγχο καινοτομία. Επιβάλλεται να συμμετέχουν στελέχη που είχαν άμεση εμπλοκή με την ανάπτυξη της καινοτομίας και επιπλέον στελέχη που έχουν αποκτήσει, μέσω αντίστοιχων εργαστηρίων στο 2^ο στόχου καινοτομίας, γνώσεις και δεξιότητες πειραματισμού και δοκιμών ή που τις διαθέτουν ήδη και βρίσκονται στο δίκτυο καινοτομίας.

Ουσιαστική εργασία της Ομάδας Σχεδιασμού είναι να συν-σχεδιάσει μαζί με τους διευκολυντές την μεθοδολογία του εργαστηρίου και να εμπλακεί ενεργά στην όλη υλοποίησή του.

3.6.2 Διεργασία υλοποίησης

Το εργαστήριο ξεκινά ουσιαστικά με ένα εργαστήριο διευκόλυνσης (facilitation workshop), όπου η Ομάδα Σχεδιασμού θα σχεδιάσει την ευρύτερη μεθοδολογία υλοποίησης του εργαστηρίου. Η μεθοδολογία αυτή πρέπει να περιλαμβάνει κατ' ελάχιστο:

- Τίτλο της δράσης/λύσης καινοτομίας που θα υποβληθεί σε δοκιμή και πειραματισμό
- Περιγραφή της δράσης/λύσης καινοτομίας (επιδιώξεις, λειτουργία, επιθυμητές επιπτώσεις και αλλαγές που θέλει να προκαλέσει στην κοινωνική ευημερία, μέθοδος και διεργασία ανάπτυξης, αίτια που προκάλεσαν τη δράση για καινοτομία)
- Καθορισμός στόχων εργαστηρίου, μεθόδων και εργαλείων δοκιμής και πειραματισμού που θα αξιοποιηθούν και ορισμός υπευθύνων και ρόλων
- Ενδιαφερόμενα μέρη που θα εμπλακούν στο εργαστήριο (δημόσιοι οργανισμοί, ιδιωτικοί φορείς, κοινωνικές ομάδες)
- Καθορισμός χρονοδιαγράμματος υλοποίησης εργαστηρίου
- Ανάλυση διακινδύνευσης μεθοδολογίας εργαστηρίου

Το αρχικό αυτό εργαστήριο περιλαμβάνει εισαγωγικές θεματικές ενότητες που καλύπτουν την παρακάτω θεματολογία:

- Είδη μεθόδων δοκιμών και πειραματισμού
- Μελέτες περίπτωσης χρήσης των μεθόδων δοκιμών και πειραματισμού
- Υφιστάμενο οικοσύστημα εργαλείων και πόρων διεξαγωγής δοκιμών και πειραματισμού στο ελληνικό δημόσιο τομέα
- Στρατηγική σχεδιασμού και οργάνωσης δοκιμών και πειραματισμών καινοτόμων δράσεων

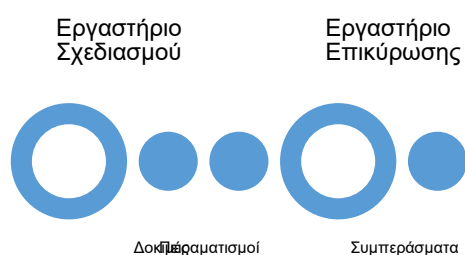
Ο σκοπός των εισαγωγικών αυτών ενοτήτων είναι να αποκτήσουν όλα τα μέλη της ομάδας σχεδιασμού κοινή εικόνα για τις διαθέσιμες μεθόδους δοκιμών και πειραματισμού, ώστε να μπορούν να επιλέξουν και να

συνθέσουν την κατάλληλη μεθοδολογία για την περαιτέρω υλοποίηση του εργαστηρίου.

Μετά το πέρας το εργαστηρίου διευκόλυνσης ξεκινά η ουσιαστική υλοποίηση του εργαστηρίου που υλοποιεί τον έκτο στόχο σύμφωνα με τις διαδικασίες και τα εργαλεία της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Για κάθε στάδιο (εργαλείο και μέθοδο) της προτεινόμενης μεθοδολογίας θα οριστεί υπεύθυνος/οι για την υλοποίησή του από την Ομάδα Σχεδιασμού με τέτοιο τρόπο, ώστε να υπάρχει ενεργή εμπλοκή του συνόλου των μελών Ομάδας Σχεδιασμού.

Με την ολοκλήρωση των διεργασιών δοκιμής και πειραματισμού συλλογή του συνόλου των δεδομένων ή με εφαρμογή των μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων, που περιλαμβάνονται στο σχέδιο διαχείρισης κινδύνων σε περίπτωση εμφάνισης των προσδιοριζόμενων κινδύνων, ξεκινά το στάδιο της επικύρωσης. Στο στάδιο αυτό, μέσω πάλι της μορφής ενός εργαστηρίου διευκόλυνσης, η αρχική Ομάδα Σχεδιασμού λειτουργεί ως Ομάδα Επικύρωσης και εξάγει τα τελικά συμπεράσματα στη βάση της αξιολόγησης και περαιτέρω ανάλυσης των πληροφοριών και αποτελεσμάτων που προέρχονται από τις δοκιμές και τους πειραματισμούς. Η κύρια εκροή του συγκεκριμένου σταδίου είναι η Έκθεση Συμπερασμάτων.

Η ολοκληρωμένη υλοποίηση του Εργαστηρίου φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί :



3.6.3 Διεργασία αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση του συγκεκριμένου εργαστηρίου προτείνεται μία διεργασία στη βάση της αξιολόγησης και παρακολούθησης των παρακάτω δεικτών μέτρησης :

- Αριθμός δοκιμών και πειραματισμών που πραγματοποιούνται

- Αποτίμηση των αποτελεσμάτων του εργαστηρίου αναφορικά με την εξέλιξη της πρότασης καινοτομίας (έρευνα αποτίμησης της επίδρασης)
- Αριθμός εργαλείων και μεθόδων δοκιμών και πειραματισμού που αξιοποιούνται
- Ποσοστό των εργαλείων και μεθόδων δοκιμών και πειραματισμού που λειτουργούν αποτελεσματικά και σύμφωνα με τις τιθέμενες επιδιώξεις
- Πλήθος ενδιαφερόμενων μερών που συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση των εργαστηρίων

3.6.4 Λεπτομέρειες υλοποίησης

- Υπόθεση Εργασίας : Σύνολο συμμετεχόντων έως 10 άτομα (Ομάδα Σχεδιασμού)
- Μέθοδος διεξαγωγής : Το συγκεκριμένο εργαστήριο μπορεί να διεξαχθεί με τις μεθόδους της δια ζώσης παρουσίας ή της εξ αποστάσεως σύγχρονης συνεργασίας
- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Εργαστηρίου Σχεδιασμού: 2 ημέρες με ημερήσιο πρόγραμμα επτά ωρών
- Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Εργαστηρίου Σχεδιασμού : Την πρώτη ημέρα οι συμμετέχοντες εξοικειώνονται με τις εισαγωγικές θεματικές ενότητες που αναφέρθηκαν στην αντίστοιχη υπό – ενότητα Τη δεύτερη ημέρα οι συμμετέχοντες με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων επιλέγουν τα εργαλεία και συνθέτουν την μεθοδολογία του εργαστηρίου σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στην αντίστοιχη υπό – ενότητα
- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Δοκιμών και Πειραματισμού: συμφώνως με τα προβλεπόμενα στην μεθοδολογία που θα αποφασιστεί στο Εργαστήριο Σχεδιασμού
- Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Δοκιμών και Πειραματισμού: συμφώνως με τα προβλεπόμενα στην μεθοδολογία που θα αποφασιστεί στο Εργαστήριο Σχεδιασμού
- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Εργαστηρίου Επικύρωσης: 1 ημέρα με ημερήσιο πρόγραμμα επτά ωρών (Αναλόγως της έκτασης της

ανάλυσης των αποτελεσμάτων των δοκιμών και πειραματισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μορφή του εργαστηρίου των δύο ημερών με κενό για εργασία εξ αποστάσεως μίας εβδομάδας μεταξύ των δύο ημερών)

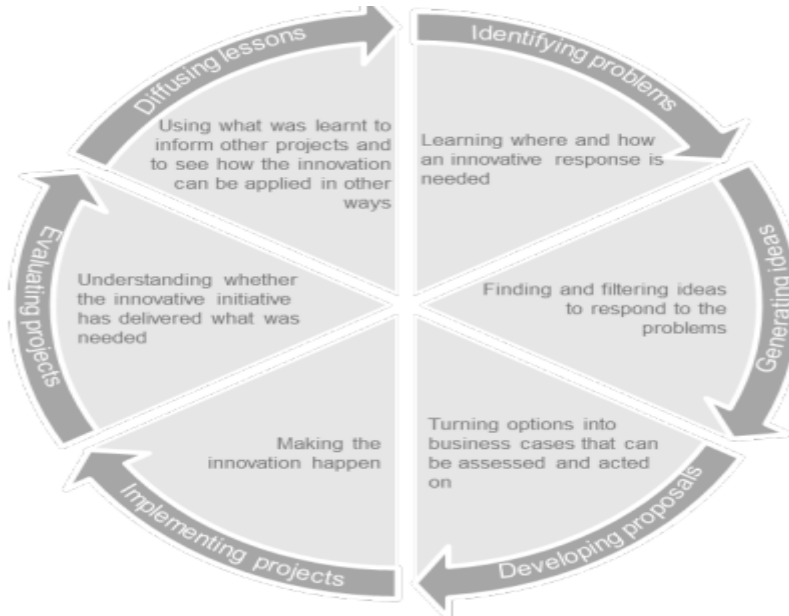
- Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Εργαστηρίου Επικύρωσης : Οι συμμετέχοντες με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων αναλύουν περαιτέρω τα αποτελέσματα των δοκιμών και πειραματισμών και εργαζόμενοι σε Ομάδες συντάσσουν και συνθέτουν την Έκθεση Συμπερασμάτων

3.7 Στόχος 7: Η εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων και εργαλείων για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει η δημόσια διοίκηση.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, ο κύκλος ζωής της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνει 6 στάδια [μερικώς από (OECD, 2020)]:

- I. Το στάδιο του εντοπισμού των προβλημάτων, όπου στην ουσία προσδιορίζεται η λειτουργική περιοχή του οργανισμού που χρήζει παρέμβασης.
- II. Το στάδιο της παραγωγής των ιδεών, κατά το οποίο γίνεται συλλογή των ιδεών που μετά από κατάλληλη επιλογή μπορούν να αντιμετωπίσουν το διαπιστωμένο πρόβλημα. Θα μπορούσε να οριστεί ως το στάδιο της δημιουργικότητας.
- III. Ανάπτυξη λύσεων καινοτομίας, σύμφωνα με το οποίο επιχειρείται ο μετασχηματισμός της κατάλληλης ιδέας σε πρωτότυπο επίλυσης του προβλήματος. Καλείται το στάδιο της ανάπτυξης.
- IV. Εφαρμογή λύσεων καινοτομίας, κατά την οποία το πρωτότυπο εισέρχεται σε φάση παραγωγικής λειτουργίας. Καλείται το στάδιο της ενσωμάτωσης.
- V. Αξιολόγηση και Αποτίμηση λύσεων καινοτομίας, όπου διαπιστώνεται ο βαθμός εκπλήρωσης των αναγκών που προσέφερε η λύση καινοτομίας. Καλείται το στάδιο της ανατροφοδότησης.

- VI. Διάχυση διδαγμάτων, όπου η συνολική πληροφορία και γνώση που αποκτήθηκε στο σύνολο των προηγούμενων σταδίων αξιοποιείται σε άλλες και διαφορετικές δράσεις. Θα μπορούσε να οριστεί ως το στάδιο της προσθήκης περαιτέρω αξίας.



Πίνακας 1 Κύκλος ζωής καινοτομίας, πηγή ΟΟΣΑ, 2016

Το Εργαστήρι Καινοτομίας επικεντρώνεται στο στάδιο της αξιολόγησης για υπηρεσίες ή διαδικασίες που είτε:

- ✓ Βρίσκονται στο στάδιο της εφαρμογής τους και συνεπώς παράγουν αποτέλεσμα για το οποίο αξιολογούνται,
- ✓ Είναι στο στάδιο της δοκιμής τους σε μορφή πρωτοτύπου και εξετάζονται εναλλακτικά σενάρια.

Καθώς η διαδικασία της καινοτομίας είναι κυρίως γραμμική, με πιθανές επαναλήψεις σε κάποια στάδιά της, ο κύκλος της καινοτομίας υπογραμμίζει ότι κάθε στάδιο του κύκλου, όπως και η αξιολόγηση, μπορεί να γίνει ακόμα και στην αρχή ενός καινοτόμου έργου ή ακόμα και στο στάδιο της αρχικής του ανάπτυξης αντί να περιμένει μέχρι την υλοποίηση και την πλήρη εφαρμογή του.

Η αξιολόγηση αφορά την κατανόηση του κατά πόσον μια παρέμβαση (υφιστάμενη διαδικασία/υπηρεσία και πρωτότυπο) απέδωσε ή αναμένεται να αποδώσει, σύμφωνα με αυτό που προβλέφθηκε κατά το στάδιο του σχεδιασμού αλλά και σύμφωνα με τις ανάγκες των χρηστών.

Ένα καινοτόμο έργο μπορεί να ακολουθήσει απροσδόκητους δρόμους και, ως εκ τούτου, μια αυστηρή αξιολόγηση που θα λαμβάνει υπόψη της μόνο το ερώτημα «Έκανε αυτό που είπε ότι θα έκανε;» θα εμποδίσει την απαραίτητη μάθηση και αναπόφευκτα θα παρέχει μια άδικη περιγραφή της διαδικασίας καινοτομίας. Η αξιολόγηση μπορεί να ποικίλλει σε έκταση, εύρος και μορφή, αλλά έχει οριστεί ως η «συστηματική και αντικειμενική αξιολόγηση ενός εν εξελίξει ή ολοκληρωμένου έργου, προγράμματος ή πολιτικής, του σχεδιασμού, της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων του» (OECD, 2011 στο OECD, 2018c). Για μια ομάδα ή έναν οργανισμό, η αξιολόγηση μπορεί να είναι η διαφορά μεταξύ του να έχεις επιτυχία και του να είσαι επιτυχημένος, διότι χωρίς την επίσημη κατανόηση του γιατί τα έργα πέτυχαν (ή απέτυχαν) θα είναι δύσκολο να τα επαναλάβουν ή να τα επαναλάβουν. Το ζήτημα αυτό επιδεινώνεται όταν πρόκειται για καινοτομία, καθώς η εγγενής αβεβαιότητα μπορεί να δυσχεράνει τον εντοπισμό αιτιωδών σχέσεων, αναγκαίων προϋποθέσεων και παραγόντων που συμβάλλουν.

Η αξιολόγηση της καινοτομίας απαιτεί ευέλικτες μεθόδους αξιολόγησης, οι οποίες μπορούν να ανταποκριθούν στην πολυπλοκότητα και την μεταβλητότητα που συχνά περιέχουν οι καινοτομίες. Πολλές από τις υπάρχουσες μεθόδους αξιολόγησης είναι πιθανό να εξακολουθούν να είναι χρήσιμες για καινοτόμα έργα, ωστόσο μπορεί να απαιτούνται αλλαγές στην εστίαση ή την προοπτική (π.χ. τα όρια γύρω από τα οποία αξιολογούνται οι αποτυχίες της καινοτομίας). Υπάρχουν επίσης διαφορετικά επίπεδα αξιολόγησης - έργο, πρόγραμμα και συστήματα - που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Τα βασικά συστατικά της αξιολόγησης είναι η επιλογή του κατάλληλου συνδυασμού μεθόδων για την εκάστοτε καινοτομία (με βάση το υποκείμενο πρόβλημα, το χρονοδιάγραμμα και το στόχο της αξιολόγησης) και η συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων. Η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα δεν είναι σε καμία περίπτωση νέα έννοια και υπάρχουν πολλές μέθοδοι και πρακτικές που έχουν αναπτυχθεί. Κατά κάποιο τρόπο, αυτή η ποικιλομορφία αποτελεί πρόκληση - όταν υπάρχουν τόσες πολλές, μπορεί να είναι δύσκολο να επιλέξει κανείς ποια θα μπορούσε να είναι η καταλληλότερη και πότε. Τα εργαλεία κυμαίνονται από ποιοτικές μεθόδους, όπως συνεντεύξεις και παρατήρηση, μέχρι ποσοτικές μεθόδους που βασίζονται σε αριθμούς, στατιστικές και οικονομικά μοντέλα. Και οι δύο προσεγγίσεις είναι

σημαντικές για την αξιολόγηση της καινοτομίας και, όπως υποστηρίχθηκε προηγουμένως, δεν είναι σκόπιμο να υποστηρίξουμε ποια παράγει «καλύτερα» στοιχεία, αλλά το επιχείρημα θα πρέπει να είναι: τότε είναι χρήσιμη μια προσέγγιση.

3.7.1 Διεργασία σχεδιασμού

Στο στάδιο του σχεδιασμού του Εργαστηρίου Καινοτομίας, θα πρέπει να έχει αναπτυχθεί το κατάλληλο μοντέλο, το οποίο θα περιγράφει τη σύνδεση μεταξύ αξιολόγησης και αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Για τη διαμόρφωση του μοντέλου, τα παρακάτω βήματα είναι σημαντικά:

- Προσδιορισμός του περιεχομένου της παρέμβασης που θα αξιολογηθεί,
- Επιλογή της μεθόδου της αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί με βάση τους στόχους της αξιολόγησης, τον προϋπολογισμό και τους πόρους,
- Εξέταση του πλαισίου μετρήσεων π.χ. κατάλληλο μέγεθος δείγματος, δημιουργία ομάδων ελέγχου κλπ,
- Προσδιορισμός δεικτών και ειδών πληροφορίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των επιδιωκόμενων αλλαγών και οφελών,
- Εφαρμογή συγκεκριμένων εργαλείων και μεθόδων αξιολόγησης με επίκεντρο τα ερωτήματα αξιολόγησης, ώστε τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις να αποδίδονται στην πρωτοβουλία αλλαγής,
- Προσδιορισμός των συμμετεχόντων και των πηγών πληροφοριών,
- Ανάθεση καθηκόντων συλλογής δεδομένων και έναρξη διαδικασιών παρακολούθησης.

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι και εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διενέργεια αξιολογήσεων. Ωστόσο, οι αξιόπιστες αξιολογήσεις χρησιμοποιούν συχνά έναν συνδυασμό πολλών διαφορετικών μεθόδων. Οι

μέθοδοι που επιλέγονται για την αξιολόγηση ποικίλλουν και εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Ορισμένοι βασικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- Το περιεχόμενο της παρέμβασης που αξιολογείται,
- Οι στόχοι της αξιολόγησης,
- Το στάδιο της αξιολόγησης,
- Το επίπεδο των διαθέσιμων πόρων για την αξιολόγηση,
- Τύπος και κλίμακα μέτρησης της αλλαγής. Οι περισσότερες αξιολογήσεις εφαρμόζουν ένα μείγμα ποσοτικών και ποιοτικών ερευνητικών μεθόδων.

Οι βασικές μέθοδοι που εξετάζονται στο στάδιο σχεδιασμού του Εργαστηρίου Καινοτομίας είναι:

Χαρτογράφηση αποτελεσμάτων

Η χαρτογράφηση αποτελεσμάτων είναι μια μεθοδολογία αξιολόγησης για αλλαγές, σε υφιστάμενες υπηρεσίες ή διαδικασίες. Τα αποτελέσματα εδώ ορίζονται ως: αλλαγές στη συμπεριφορά, τις σχέσεις, τις δραστηριότητες ή τις δράσεις των ανθρώπων, των ομάδων και των οργανισμών. Η χαρτογράφηση των αποτελεσμάτων μπορεί να εφαρμοστεί τόσο εκ των προτέρων όσο και εκ των υστέρων, αλλά και για τη συνεχή παρακολούθηση μιας αλλαγής.

Ως προσέγγιση της, εκ των υστέρων αξιολόγησης, η χαρτογράφηση των αποτελεσμάτων ξεδιπλώνει τη θεωρία αλλαγής μιας πρωτοβουλίας, παρέχει ένα πλαίσιο για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τις άμεσες, βασικές αλλαγές που οδηγούν σε πιο μακροχρόνιες, πιο μετασχηματιστικές αλλαγές και επιτρέπει την εύλογη αξιολόγηση της συμβολής βελτιώσεων στα αποτελέσματα.

Συγκομιδή αποτελεσμάτων

Η συγκομιδή αποτελεσμάτων είναι μια μέθοδος που επιτρέπει στους αξιολογητές να εντοπίζουν, να διατυπώνουν, να επαληθεύουν και να δίνουν νόημα στα αποτελέσματα (Wilson-Grau and Brit, 2012). Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο, ο αξιολογητής συγκεντρώνει πληροφορίες από προσωπικές συνεντεύξεις, εργαστήρια και άλλες πηγές για να τεκμηριώσει τον τρόπο, με τον οποίο μια καινοτόμος εφαρμογή συμβάλει σε νέα αποτελέσματα. Τα

αποτελέσματα αυτά μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά, επιδιωκόμενα ή μη, αλλά η σύνδεση μεταξύ της πρωτοβουλίας και των αποτελεσμάτων θα πρέπει να είναι επαληθεύσιμη. Η προσέγγιση είναι αρκετά κοντά στη χαρτογράφηση αποτελεσμάτων και περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα.

Αυτό που κάνει την προσέγγιση ενδιαφέρουσα για την αξιολόγηση είναι το γεγονός ότι ανακαλύπτει τα αποτελέσματα χωρίς αναφορά σε προκαθορισμένους στόχους καθώς σε πολλές περιπτώσεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας καινοτομίας π.χ. ενός πρωτοτύπου που ακόμα δεν έχει δοκιμαστεί από πολίτες, αυτοί αλλάζουν σημαντικά.

Τα 10 βήματα μιας διαδικασίας βασιζόμενης στα αποτελέσματα



Εικόνα 1 Βήματα της Μεθόδου Συγκομιδής Αποτελεσμάτων

Αναφορικά με το είδος της έρευνας μια ομάδα μπορεί να επιλέξει να χρησιμοποιήσει στην έρευνα της, σύμφωνα με τη μέθοδο που έχει επιλέξει, ποσοτικές ή ποιοτικές μεθόδους μετρήσεων ή συνδυασμό αυτών. Ορισμένα παραδείγματα παρατίθενται παρακάτω:

Εργαλεία για ποσοτικές ερευνητικές μετρήσεις:	Εργαλεία για ποιοτικές ερευνητικές μετρήσεις:
--	--

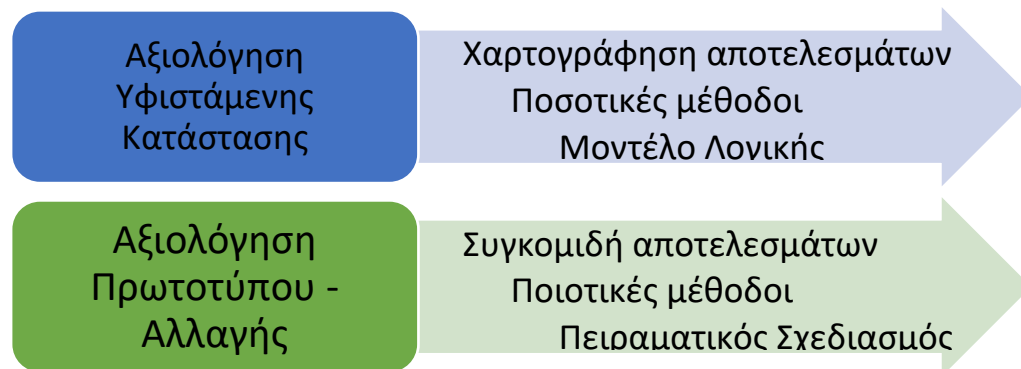
Ερωτηματολόγια κλειστού τύπου	Συνεντεύξεις
Μετρήσεις από παρατηρήσεις	Ομάδες εστίασης
Ανάλυση από δεδομένα	Παρακολούθηση αντιδράσεων και συμπεριφοράς
Δεδομένα δαπανών	Μελέτες Περίπτωσης

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου και εργαλείου αξιολόγησης, πραγματοποιείται ανάλογα με το περιεχόμενο της αξιολόγησης. Εάν δηλαδή πρόκειται για αξιολόγηση υφιστάμενης υπηρεσίας ή διαδικασίας ή εάν αφορά αξιολόγηση ενός νέου καινοτόμου έργου ή πρωτοτύπου.



Εικόνα 2 Διαδικασία σχεδιασμού Εργαστηρίου

Για κάθε σκοπό αξιολόγησης, δηλαδή αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης ή αξιολόγηση ενός καινοτόμου πρωτοτύπου ακολουθείται από την ομάδα του Εργαστηρίου διαφορετική διαδρομή.



Συγκεκριμένα, εάν το Εργαστήρι προσανατολίζεται στην αξιολόγηση μιας υφιστάμενης διαδικασίας τότε έχει στόχο τη μέτρηση και βελτίωση των αποτελεσμάτων και το μοντέλο αξιολόγησης περιλαμβάνει τη χαρτογράφηση αποτελεσμάτων και το μοντέλο λογικής.

Εάν ο σκοπός του Εργαστηρίου αφορά την αξιολόγηση ενός πρωτοτύπου, τότε εξετάζεται η αλλαγή ως προς τις εναλλακτικές μορφές των πρωτοτύπων και το μοντέλο αξιολόγησης χρησιμοποιεί τη συγκομιδή αποτελεσμάτων και το εργαλείο του πειραματισμού.

Η Ομάδα του Εργαστηρίου, διαμορφώνει τον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας Σχεδιασμού Εργαστηρίου	
Τίτλος Αξιολόγησης	Σύντομη πρόταση της πρόκλησης
Πεδίο εφαρμογής της αξιολόγησης	Περιγραφή του πεδίου που αφορά η αξιολόγηση
Αφήγημα	Περιγραφή με μορφή ιστορίας (εισαγωγή, εξιστόρηση, επιμύθιο) του περιεχομένου, του λόγου για τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση και των στόχων της.
Μοντέλο Αξιολόγησης	Ανάλογα με το αφήγημα προσδιορίζονται: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μέθοδος Αξιολόγησης (Μοντέλο και δείκτες) ▪ Εργαλεία Αξιολόγησης

3.7.2 Διεργασία Υλοποίησης

Κατά την υλοποίηση του Εργαστηρίου ανάλογα με τη διαδρομή της αξιολόγησης αξιοποιείται η λογική μοντελοποίηση και η πειραματική μέθοδος.

Λογική μοντελοποίηση

Τα λογικά μοντέλα (θεωρία του προγράμματος) περιγράφουν τις εισροές και τις δραστηριότητες και τις εκροές και τα αποτελέσματά τους. Βοηθούν στον προσδιορισμό μέτρων και δεικτών αξιολόγησης. Αυτό συνεπάγεται τον προσδιορισμό των στρατηγικών στοιχείων (εισροές, εκροές, αποτελέσματα,

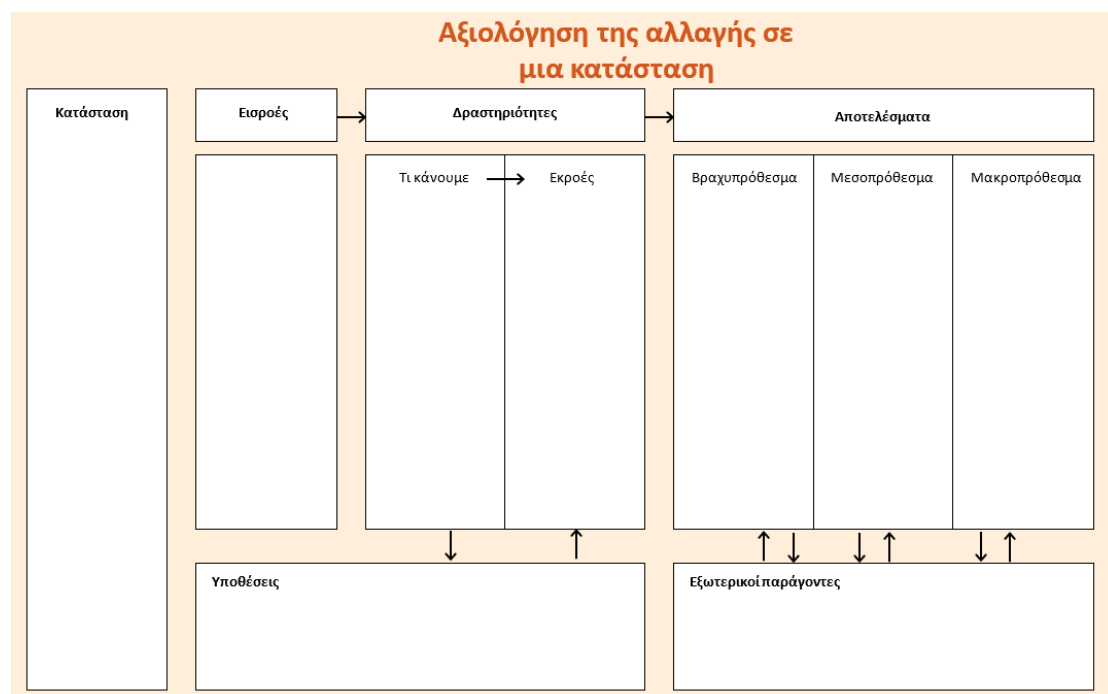
αντίκτυπος) και των αιτιωδών σχέσεων τους, των δεικτών, καθώς και των παραδοχών ή των κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν την επιτυχία και την αποτυχία. Τα ευρήματα από αυτή τη διαδικασία μπορούν στη συνέχεια να ανατροφοδοτηθούν στη διαδικασία καινοτομίας.

Το λογικό μοντέλο χρησιμοποιείται από την ομάδα του Εργαστηρίου ως ένα εργαλείο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απεικόνιση ενός διαγράμματος λογικών σχέσεων μεταξύ πόρων, δραστηριοτήτων, εκροών, κοινού και αποτελεσμάτων ενός συγκεκριμένου προγράμματος.

Αυτός ο τύπος διαγράμματος είναι χρήσιμος όταν εξηγείται ο σχεδιασμός μιας πρότασης ανασχεδιασμού και βελτίωσης μιας υφιστάμενης κατάστασης.

Για την εφαρμογή του εργαλείου του λογικού μοντέλου έχει διαμορφωθεί ένα πρότυπο, το οποίο παρέχει μια σαφή δομή για την εισαγωγή δεδομένων στο λογικό μοντέλο, πράγμα που σημαίνει ότι εύκολα απεικονίζεται μια κατάσταση και γίνεται αξιολόγηση χωρίς να λείπουν βασικές πληροφορίες.

Για την λογική μοντελοποίηση των Εργαστηρίων Καινοτομίας στον στόχο της «εφαρμογής καινοτόμων μεθόδων και εργαλείων για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει η δημόσια διοίκηση» μπορεί να χρησιμοποιηθεί το παρακάτω πρότυπο:



Εικόνα 3 Πρότυπο Λογικού Μοντέλου

Για τη δημιουργία ενός λογικού μοντέλου, η ομάδα εξετάζει στο Εργαστήριο τα παρακάτω βασικά συστατικά στοιχεία:

1. **Πόροι ή εισροές.** Οι πόροι, συχνά γνωστοί ως εισροές, είναι τα υλικά που απαιτούνται για τη δημιουργία μιας υπηρεσίας και την υλοποίηση των δραστηριοτήτων που αφορούν την παροχή της. Ως πόροι θεωρούνται οτιδήποτε συνεισφέρει στο να παραχθούν αποτελέσματα. Μπορεί να περιλαμβάνουν υλικά αντικείμενα και υποδομές, όπως εγκαταστάσεις, χρηματοδότηση ή φυσικά αντικείμενα. Μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν μη υλικά στοιχεία, όπως ιδιαίτερες εξειδικευμένες γνώσεις, δεξιότητες ή υποστήριξη από τους συμμετέχοντες ή την κοινότητα.
2. **Δραστηριότητες.** Οι δραστηριότητες είναι οι διαδικασίες και τα γεγονότα που βοηθούν μια διαδικασία ή υπηρεσία να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αποτελούν ουσιαστικά το μέρος του λογικού μοντέλου που αντιπροσωπεύει την υποστήριξη. Παραδείγματα δραστηριοτήτων μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη του υλικού του προγράμματος κατάρτισης, τη βελτίωση της κατάρτισης, την ανάλυση των δεδομένων κλπ.
3. **Υποθέσεις.** Αυτό το τμήμα του λογικού μοντέλου θα πρέπει αναμφισβήτητα να είναι το πιο λεπτομερές, καθώς θα περιέχει τις κύριες ιδέες για την βελτίωση της υπηρεσίας ή της διαδικασίας, παρέχοντας ρεαλιστικές και κατάλληλες διαδικασίες που είναι απαραίτητες για να γίνουν αλλαγές ή να δημιουργηθεί μια νέα διαδικασία ή υπηρεσία.
4. **Εκροές.** Οι εκροές αντιπροσωπεύουν τα αποτελέσματα των πόρων και των δραστηριοτήτων. Το τμήμα εκροών του προτύπου του λογικού μοντέλου θα περιλαμβάνει απτά αποτελέσματα, τα οποία εκφράζονται γενικά μέσω μιας αξιολόγησης αριθμών ή στατιστικών στοιχείων, όπως ο αριθμός των εργαζομένων που είναι σε θέση να εκτελέσουν μια συγκεκριμένη δεξιότητα, ο αριθμός των πολιτών που εξυπηρετήθηκαν κλπ.
5. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αν και οι εκροές είναι απαραίτητες για **την κατανόηση της συνολικής εφαρμογής** της επιδιωκόμενης αλλαγής, δεν αξιολογούν με ακρίβεια πόσο αποτελεσματικοί είναι συγκεκριμένοι πόροι ή δραστηριότητες. Αντίθετα, αυτό τονίζεται στην ενότητα «Αποτελέσματα», η οποία βοηθά στην ανάπτυξη μιας πιο ακριβούς αξιολόγησης των προγραμμάτων.

6. **Βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.** Τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα αξιολογούν μια αλλαγή, η οποία συνδέεται με τις εκροές.

Η αξιολόγηση των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων μπορεί να εμφανίσει γρήγορες αλλαγές με βάση τις αλλαγές σε μια υφιστάμενη κατάσταση. Αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να παρατηρηθούν αμέσως μετά τις αλλαγές στις ενέργειες.

7. **Μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.** Τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα είναι μια αξιολόγηση του διαρκούς αντίκτυπου των αλλαγών. Αυτά μπορεί να αντιπροσωπεύουν αλλαγές στη συμπεριφορά π.χ. των πολιτών ή τις ικανότητες του προσωπικού αλλά και μια μακροπρόθεσμη προοπτική. Για παράδειγμα, στον τομέα της παιδείας, τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα θα μπορούσαν να είναι αυξημένα ποσοστά σε βελτιωμένες βαθμολογίες τυποποιημένων εξετάσεων για μεγάλο χρονικό διάστημα.



Η ομάδα του Εργαστηρίου σε κάθε υπόθεση προσπαθεί να μετρήσει τις αλλαγές στις εκροές και τα αποτελέσματα. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να ιεραρχήσει τις υποθέσεις που επιδρούν περισσότερο στα αποτελέσματα και στον επιδιωκόμενο στόχο της αλλαγής.

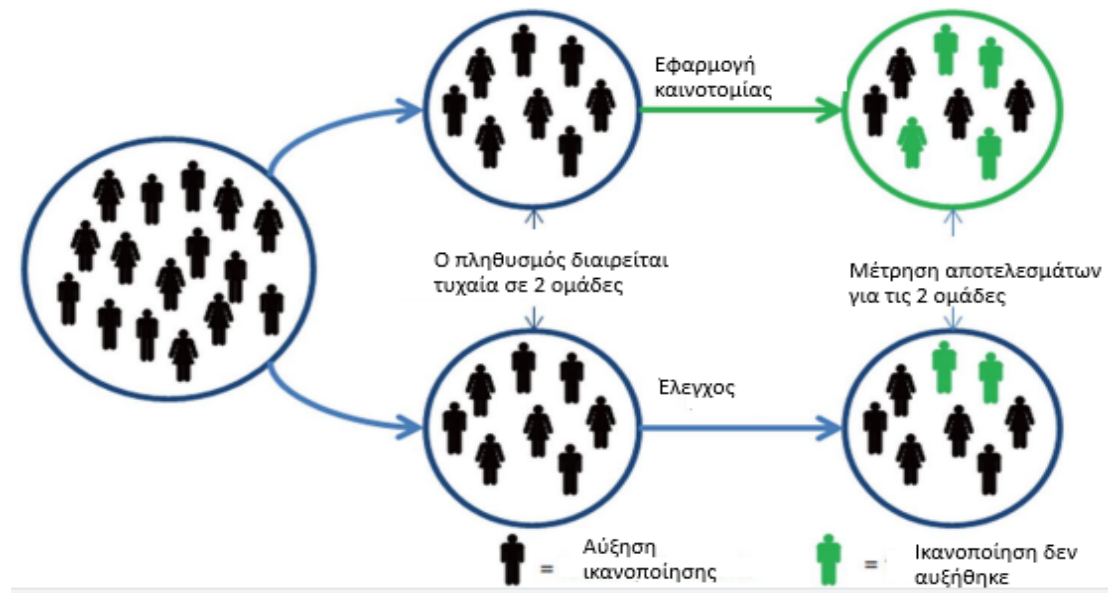
Πειραματικός Σχεδιασμός

Αποτελεί μια καινοτόμα τεχνική και αξιοποιεί εργαλεία που στοχεύουν στην ανίχνευση της αιτιότητας μέσα από την επαναλαμβανόμενη διαδοχή ενός γεγονότος από ένα άλλο. Οι πειραματικοί σχεδιασμοί προσπαθούν να αποκλείσουν άλλες πιθανές αντίπαλες αιτίες από το πείραμα, ώστε να μείνει μόνο ένας ασφαλής αιτιώδης σύνδεσμος. Επειδή οι πειραματικοί σχεδιασμοί επικεντρώνονται στα βήματα 4 έως 6 του μοντέλου της συγκομιδής αποτελεσμάτων, αυτοί είναι χρήσιμοι για την καινοτομία καθώς επιτρέπουν τη δοκιμή και τη δοκιμή νέων αιτιωδών συνδέσεων μεταξύ της παρέμβασης και των αποτελεσμάτων.

Το εργαλείο που εφαρμόζεται στον πειραματικό σχεδιασμό είναι οι τυχαίες δοκιμές ελέγχου.

Στην περίπτωση αυτή, εφαρμόζεται μια διαδικασία, κατά την οποία ένας αριθμός ατόμων κατανέμεται τυχαία σε δύο ή περισσότερες ομάδες για να δοκιμαστεί μια συγκεκριμένη ιδέα. Η μία ομάδα, η πειραματική ομάδα, λαμβάνει την αλλαγή που δοκιμάζεται, ενώ η άλλη ομάδα, η ομάδα ελέγχου, λαμβάνει μια εναλλακτική υπηρεσία ή την υπάρχουσα υπηρεσία. Οι ομάδες παρακολουθούνται για την αξιολόγηση των διαφορών στα αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα μετριοούνται με κάποια ποσοτική ή ποιοτική μέθοδο, σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές και οποιαδήποτε διαφορά στην ανταπόκριση μεταξύ των ομάδων αξιολογείται στατιστικά. Αυτό μειώνει τη μεροληψία και επιτρέπει τη σύγκριση της αποτελεσματικότητας μιας αλλαγής σε σχέση με το τι θα συνέβαινε αν δεν είχε αλλάξει τίποτα. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει την εφαρμογή μιας τυχαιοποιημένης δοκιμής ελέγχου σε μια καινοτομία, η οποία εξετάζεται ως προς την επίδρασή της στην ικανοποίηση των πολιτών.



Εικόνα 4 Εφαρμογή των τυχαίων δοκιμών ελέγχου

Τα βήματα της εφαρμογής των τυχαιοποιημένων δοκιμών ελέγχου είναι:

Βήμα 1: Διατύπωση της υπόθεσης ή του ερευνητικού ερωτήματος. Με λίγα λόγια τίθεται αυτό που θέλει να αποδείξει η δοκιμή π.χ. η νέα πλατφόρμα βελτιώνει την εμπειρία των πολιτών.

Οι δοκιμές μπορούν να απαντήσουν, σχετικά με τον αντίκτυπο μιας καινοτομίας με ερωτήματα όπως: Ποια στοιχεία της καινοτομίας ήταν πιο κρίσιμα για την επίτευξη αντίκτυπου;. Ποια εκδοχή εναλλακτικών προτάσεων καινοτομίας παράγει τον υψηλότερο αντίκτυπο; Ποιες είναι οι υποκείμενες διαδικασίες για την επίτευξη (ή μη επίτευξη) του αντίκτυπου;

Βήμα 2: Εξειδίκευση της παρέμβασης και των αποτελεσμάτων. Δηλαδή τι αλλαγή αναμένεται από την εφαρμογή της καινοτομίας και τι αποτελέσματα αναμένονται να παραχθούν.

Βήμα 3: Προσδιορισμός του μεγέθους της ομάδας του πληθυσμού που θα συμμετέχει στις δοκιμές και τυχαία κατανομή.

Βήμα 4: Επιλογή του τύπου τυχαιοποιημένης δοκιμής. Μια κατάλληλη επιλογή είναι οι πιλοτικές δοκιμές καθώς με αυτές δοκιμάζονται όλα τα συστατικά στοιχεία της καινοτομίας και όχι μέρη αυτής.

Βήμα 5: Επιλογή της μεθόδου μετρήσεων

Βήμα 6: Ανάλυση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων.

3.7.3 Διεργασία αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση του εργαστηρίου που εμπίπτει στον στόχο της αξιολόγησης και βελτίωσης των υπηρεσιών που παρέχει η δημόσια διοίκηση,εφαρμόζονται οι παρακάτω δείκτες μέτρησης:

- Εντοπισμός των παρεμβάσεων που εξετάστηκαν στο πλαίσιο των μετρήσεων:
 - Αριθμός υποθέσεων ή εναλλακτικών προτάσεων καινοτομίας που εξετάστηκαν,
- Βελτίωση υφιστάμενων υπηρεσιών ή διαδικασιών και προτάσεων καινοτομίας:
 - Μέση αύξηση των αποτελεσμάτων που επέφεραν οι παρεμβάσεις στους δείκτες που προσδιορίστηκαν ως στόχοι βελτίωσης,
 - Αριθμός υποθέσεων ή εναλλακτικών προτάσεων καινοτομίας που έγιναν αποδεκτές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Breckon , J. (2015). *Better Public Services Through Experimental Government*. Alliance for Useful Evidence.

Coletti, P. (2013). *Evidence for Public Policy Design. How to Learn from Best Practice*. Palgrave Macmillan.

De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers , V. (2018). The diffusion and adoption of public sector innovations: A meta-synthesis of the literature. *Perspectives on Public Management and Governance*.

Directorate-General for Research and Innovation. (2013). *Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture*. Report of the Expert Group on Public Sector Innovation.

Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of building breakthroughs*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons.

Observatory of Public Sector. (2017). *What's possible? Finding and filtering innovative ideas*. OECD .

Observatory of Public Sector Innovation. (2018). *Public sector innovation facets*. OECD.

OECD. (2020). *The Public Sector Innovation Lifecycle. A device to assist teams and organisations in developing a more sophisticated approach to public sector innovation*. OECD Working Papers on Public Governance No. 37.

Radosevic, S., Tsekouras , G., & Wostner, P. (2023). *Institutionalising experimentation in innovation policy: challenges and solutions in upscaling* (JRC134408 εκδ.). Seville, Spain: European Commission.

Rogers , E. (1995). *1995. Diffusion of Innovations* . New York: The Free Press.

United Nations Economic Commission for Europe. (2017). *Innovation in the Public Sector*. New York and Geneva: United Nations publication.

Young, E., & Quinn, L. (2002). *Writing Effective Public Policy Papers: A Guide To Policy Advisers in Central and Eastern Europe*. Budapest : LGI.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΟΔΗΓΟΣ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Αθήνα 2024

Εισαγωγή

Ο παρόν **Οδηγός Λειτουργίας και Οργάνωσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα** έχει ως στόχο να παρουσιάσει μια συνοπτική συστηματική επισκόπηση των κατά χρονική σειρά απαιτούμενων ενεργειών για την αποτελεσματική οργάνωση και διεξαγωγή Εργαστηρίων Καινοτομίας από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, όπως σχηματικά παρουσιάζονται στο Διάγραμμα που ακολουθεί:

ΒΗΜΑ Νο	1
ΦΟΡΕΑΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ -ΥΠΕΣ
ΕΝΕΡΓΕΙΑ/ΕΣ	Εισήγηση με την οποία καθορίζονται οι προτεραιότητες της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και παρέχονται οδηγίες για το αντικείμενό τους.



ΒΗΜΑ Νο	2
ΦΟΡΕΑΣ	Ι.Τ.Ε.Κ.
ΕΝΕΡΓΕΙΑ/ΕΣ	2.1. Πρόσκληση σε φορείς του Δημοσίου Τομέα για να συγκεντρωθούν οι ανάγκες τους και 2.2 Αξιολόγηση των αναγκών που υπεβλήθησαν από τους φορείς. 2.3 Συνεργασία με φορείς για τον συντονισμό του Προγραμματισμού. 2.4 Κατάρτιση του ετήσιου Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας και υποβολή του προς έγκριση.



ΒΗΜΑ Νο	3
ΦΟΡΕΑΣ	ΔΣ Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
ΕΝΕΡΓΕΙΑ/ΕΣ	Έγκριση Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας.



ΒΗΜΑ Νο	4
ΦΟΡΕΑΣ	Ι.Τ.Ε.Κ.
ΕΝΕΡΓΕΙΑ/ΕΣ	Υποβολή εγκριθέντος από το Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας στη Διεύθυνση Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα του ΥΠΕΣ



ΒΗΜΑ Νο	5
ΦΟΡΕΑΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ -ΥΠΕΣ
ΕΝΕΡΓΕΙΑ/ΕΣ	Εισήγηση επί της ένταξης του Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας στις οριζόντιες δράσεις του Ε.Σ.Δ.Κ.



ΒΗΜΑ Νο	6
ΦΟΡΕΑΣ	ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ -ΥΠΕΣ
ΕΝΕΡΓΕΙΑ/ΕΣ	Έγκριση ένταξης του Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας στις οριζόντιες δράσεις του Ε.Σ.Δ.Κ. το οποίο και αποτυπώνεται στο Σχέδιο Δράσης του Υπουργείου Εσωτερικών.



ΒΗΜΑ Νο	7
ΦΟΡΕΑΣ	Ι.Τ.Ε.Κ.
ΕΝΕΡΓΕΙΑ/ΕΣ	7.1 Επιλογή εισηγητών – εμπειρογνομόνων από το Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης 7.2 Δημοσίευση πρόσκλησης – εγκυκλίου προς φορείς σύμφωνα με το Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας 7.3 Υλοποίηση Εργαστηρίων Καινοτομίας.

Οι επιμέρους αναλυτικές οδηγίες εφαρμογής/υλοποίησης των ενεργειών κάθε βήματος περιλαμβάνονται στα αντίστοιχα Κεφάλαια της **Μελέτης για την**

Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα στην οποία έχει βασιστεί ο παρόν Οδηγός και της οποίας αποτελεί μέρος, και εξειδικεύονται όπως απαιτείται για καθένα στόχο (και τους επιμέρους υποστόχους του) από τους ακόλουθους επτά (7) στόχους Εργαστηρίων Καινοτομίας, όπως προβλέπονται στο άρθρο 2 της υπ' αριθμ. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.6/21/20199 απόφαση της Υπουργού Εσωτερικών (ΦΕΚ Β' 7051 2023) «Λειτουργία και Οργάνωση των Εργαστηρίων Καινοτομίας»:

Στόχος 1

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 Εισαγωγικά στοιχεία

Ο συγκεκριμένος στόχος αφορά στην «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».

Σύμφωνα με τον ΟΑΣΑ, ο κύκλος ζωής της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνει 6 στάδια [μερικώς από (OECD, 2020)]:

- Το στάδιο του εντοπισμού των προβλημάτων, όπου στην ουσία προσδιορίζεται η λειτουργική περιοχή του οργανισμού που χρήζει παρέμβασης. Θα μπορούσε να οριστεί ως το στάδιο του προβληματισμού
- Το στάδιο της παραγωγής των ιδεών, κατά το οποίο γίνεται συλλογή των ιδεών που μετά από κατάλληλη επιλογή μπορούν να αντιμετωπίσουν το διαπιστωμένο πρόβλημα. Θα μπορούσε να οριστεί ως το στάδιο της δημιουργικότητας.
- Ανάπτυξη λύσεων καινοτομίας, σύμφωνα με το οποίο επιχειρείται ο μετασχηματισμός της κατάλληλης ιδέας σε πρωτότυπο⁹ επίλυσης του προβλήματος. Καλείται το στάδιο της ανάπτυξης.

⁹ Μπορεί να είναι ένα σύστημα, μία διεργασία, μία τεχνολογία κ.ά..

- Εφαρμογή λύσεων καινοτομίας, κατά την οποία το πρωτότυπο εισέρχεται σε φάση παραγωγικής λειτουργίας. Καλείται το στάδιο της ενσωμάτωσης.
- Αποτίμηση λύσεων καινοτομίας, όπου διαπιστώνεται ο βαθμός εκπλήρωσης των αναγκών που προσέφερε η λύση καινοτομίας. Καλείται το στάδιο της ανατροφοδότησης.
- Διάχυση διδαγμάτων, όπου η συνολική πληροφορία και γνώση που αποκτήθηκε στο σύνολο των προηγούμενων σταδίων αξιοποιείται σε άλλες και διαφορετικές δράσεις. Θα μπορούσε να οριστεί ως το στάδιο της προσθήκης περαιτέρω αξίας.

Το τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής είναι και αυτό που σχετίζεται άμεσα με τον 1^ο στόχο, όπως διατυπώθηκε προηγουμένως. Η βασική επιδίωξη λοιπόν των εργαστηρίων καινοτομίας που θα υποστηρίξουν την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου είναι η εγκαθίδρυση δικτύων συνεργασίας μεταξύ των δημόσιων φορέων ώστε να:

- Διαχυθούν οι πρακτικές καινοτομίας που έχουν αναρτηθεί στο Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα
- Διευκολυνθεί η μεταφορά της μάθησης και της τεχνογνωσίας σε θέματα καινοτομίας

Το πιο διαδεδομένο μοντέλο διάχυσης καινοτομίας είναι αυτό του Rogers, το οποίο προβλέπει πέντε βήματα (Rogers , 1995):

- Το στάδιο της γνώσης
- Το στάδιο της πειθούς
- Το στάδιο της απόφασης
- Το στάδιο της εφαρμογής
- Το στάδιο της επιβεβαίωσης

Η διάχυση της καινοτομίας αποτελεί στην ουσία ένα από τα δύο κρίσιμα στάδια κάθε διεργασίας καινοτομίας και διαφοροποιείται από το πρώτο που είναι η δημιουργία και ανάπτυξη στο γεγονός, ότι αναφέρεται σε κάτι που έχει ήδη αξιοποιηθεί κάπου. Η διάχυση πορεύεται στενά με την υιοθέτηση των καινοτόμων πρακτικών και στο πλαίσιο αυτό η θέληση και η ικανότητα των οργανισμών να εξοικειωθούν με αυτές τις πρακτικές και να τις υιοθετήσουν εν τέλει, αποτελούν σαφή ένδειξη της δυνατότητας για οργανωσιακές αλλαγές (De Vries, et al., 2018, p. 3).

Είναι λοιπόν σημαντικό για κάθε προσπάθεια καινοτομίας να διαδίδεται και να εφαρμόζεται και σε άλλα πλαίσια, εκτός της αρχικής εφαρμογής, (De Vries, et al., 2018), ώστε αφενός να διατηρείται ο ρυθμός παραγωγής καινοτομιών και αφετέρου να διευρύνεται το δίκτυο καινοτομίας.

Σταχυολογώντας τους παράγοντες που μπορούν να ευνοήσουν ή σε περίπτωση μη εμφάνισης να περιορίσουν τη διάδοση της καινοτομίας η μετά-έρευνα των De Vries και συν. κατέληξε (De Vries, et al., 2018) στην επόμενη κατηγοριοποίηση :

- Σε παράγοντες περιβάλλοντος/συνθηκών εργασίας, που περιλαμβάνουν :
 - Τον βαθμό συνεργασίας εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών
 - Οι νόμο-κανονιστικές προβλέψεις
 - Η δημιουργία δια-οργανωσιακών δικτύων μάθησης
 - Οι διαγωνισμοί επίδοσης, με συμμετοχή διαφόρων οργανισμών
- Στα χαρακτηριστικά της πρακτικής εφαρμογής της καινοτομίας, που περιλαμβάνουν :
 - Την ευκολία χρήσης
 - Τη συμβατότητα με τις υφιστάμενες νόρμες και μεθόδους εργασίας σε έναν οργανισμό
 - Την προστιθέμενη αξία που προσδίδει η πρακτική στα αποτελέσματα του οργανισμού σε σχέση με την υφιστάμενη λειτουργία του
 - Το επίπεδο ασφάλειας και ιδιωτικότητας
 - Το κόστος εφαρμογής
- Σε οργανωσιακούς παράγοντες, που περιλαμβάνουν :
 - Τη διαθεσιμότητα των οργανωσιακών μέσων (ανθρώπινων, οικονομικών, ψηφιακών κ.ά.)
 - Την ηγεσία που είναι υποστηρικτική
 - Την κουλτούρα ανάληψης κινδύνων
 - Το μέγεθος του οργανισμού
 - Την οργανωσιακή δομή και διεργασία λήψης αποφάσεων
- Σε προσωπικούς παράγοντες, που περιλαμβάνουν :
 - Τη στάση έναντι της καινοτομίας

- Τις ικανότητες που υποστηρίζουν την καινοτομία
- Τα προσωπικά χαρακτηριστικά (αυτονομία, ενθουσιασμός, χάρισμα)
- Τις απόψεις του προσωπικού δικτύου ατόμων

Σύμφωνα δε και με τον Rogers τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας που την καθιστούν ελκυστική στη διάχυση της είναι (Rogers , 1995) :

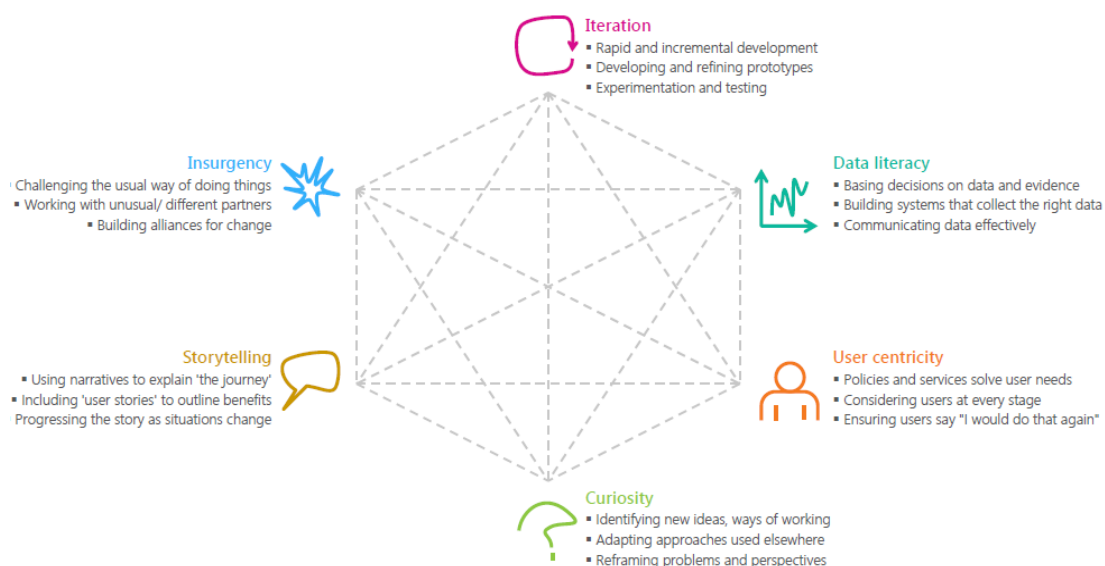
- Το σχετικό πλεονέκτημα, ως απαραίτητος όρος για την αποδοχή και υιοθέτησης. Αυτό σημαίνει ότι κανείς δεν θα υιοθετήσει μία καινοτομία αν δεν κατανοήσει το σχετικό πλεονέκτημα που του προσφέρει σε σχέση με την υφιστάμενη κατάστασή του.
- Η συμβατότητα με την υφιστάμενο πλαίσιο των αξιών και κανονισμών του οργανισμού καθώς επίσης και με την αντίληψή του για τις ανάγκες που έχει
- Η πολυπλοκότητα εφαρμογής μπορεί να δυσχεράνει την δοκιμή και υιοθέτηση, δεδομένου ότι ο φόβος της ενασχόλησης θα υπερκεράσει την αξία της εφαρμογής
- Η δοκιμασιμότητα με τη έννοια της ύπαρξης περιόδου δοκιμής πριν την οριστική η μη υιοθέτηση
- Η παρατηρησιμότητα, που αφορά τη δυναμική ανάδειξης των αποτελεσμάτων εφαρμογής της καινοτομίας και σε άλλους εκτός του οργανισμού, δρώντας έτσι παρακινητικά και επικοινωνιακά.

Στόχος 2

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.)

Ο συγκεκριμένος στόχος αφορά στην «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.).».

Το θεωρητικό πλαίσιο για την Καινοτομία στον δημόσιο τομέα που αναπτύχθηκε από τον ΟΟΣΑ¹⁰ θέτει τους ανθρώπους στο επίκεντρο ενός καινοτόμου οργανισμού. Οι ικανότητες και οι δεξιότητες των μεμονωμένων δημοσίων υπαλλήλων, ο τρόπος οργάνωσής τους σε ομάδες και η διάρθρωσή τους στη δημόσια διοίκηση καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό κατά τον ΟΟΣΑ την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα ως προς την καινοτομία. Σε αυτό το πλαίσιο, αναπτύχθηκε από τον ΟΟΣΑ ένα συνεκτικό μοντέλο δεξιοτήτων (beta model) για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα, το οποίο αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο που προσδιορίζει τις ειδικές δεξιότητες που χρειάζονται οι δημόσιοι διαχειριστές για να χειριστούν έργα καινοτομίας. Το μοντέλο δεξιοτήτων του ΟΟΣΑ για την καινοτομία του δημόσιου τομέα βασίζεται σε ένα πλέγμα **έξι πτυχών**¹¹:



Οι βασικές πτυχές των δεξιοτήτων καινοτομίας είναι :

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

¹⁰ OECD, Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact, OECD Conference Centre, Paris, November 2014

¹¹ OECD, Core skills for public sector innovation, A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organizations, April 2017

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

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

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

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

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

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

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

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

Το πρώτο επίπεδο, η βασική ευαισθητοποίηση (**basic awareness**), είναι το πρώτο βήμα για την αξιοποίηση των δεξιοτήτων καινοτομίας και αφορά τη

γενική κατανόηση της πρακτικής κάθε στοιχείου και της εφαρμογής της στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα.

Το δεύτερο επίπεδο, η αναδυόμενη ικανότητα (**emerging capability**), οδηγεί από τη βασική ευαισθητοποίηση στην έναρξη χρήσης δεξιοτήτων καινοτομίας. Σε αυτό το στάδιο οι υπάλληλοι εφαρμόζουν τις δεξιότητες στην πράξη, είτε περιστασιακά είτε με τρόπο «χαμηλής έντασης», που τους επιτρέπει να πειραματιστούν με τη χρήση τους με ασφαλή ή/και ελεγχόμενο τρόπο.

Το τρίτο επίπεδο, η τακτική χρήση (**regular practitioner**), δείχνει πώς κάθε στοιχείο πρακτικής εφαρμογής μπορεί να υιοθετηθεί με βαθύτερο και πιο συστηματικό τρόπο από τους προϊσταμένους/τα στελέχη της διοίκησης, για την εμπέδωση κουλτούρας Καινοτομίας στους δημόσιους φορείς.

Σε αυτό το πλαίσιο ο ΟΟΣΑ έχει καταρτίσει 6 πίνακες, έναν για κάθε πτυχή δεξιοτήτων καινοτομίας, στους οποίους η κάθε πτυχή δεξιοτήτων αναλύεται σε τέσσερα στοιχεία πρακτικής εφαρμογής των δεξιοτήτων καινοτομίας και εν συνεχεία κάθε στοιχείο προσεγγίζεται ανάλογα με το επίπεδο ικανότητας (**basic awareness, emerging capability, regular practitioner**) των υπαλλήλων.

Εν είδει παραδείγματος στον κατωτέρω πίνακα παρατίθεται, από τη θεωρία του ΟΟΣΑ, ανάλυση ενός επιπέδου πρακτικής εφαρμογής για τέσσερις πτυχές δεξιοτήτων. Κάθε επίπεδο πρακτικής εφαρμογής προσεγγίζεται διαφορετικά ανάλογα με το επίπεδο ικανότητας του υπαλλήλου σε σχέση με τις δεξιότητες καινοτομίας. Η πλήρης ανάλυση και των έξι πτυχών δεξιοτήτων του ΟΟΣΑ σε 4 επίπεδα πρακτικής εφαρμογής για τα τρία επίπεδα ικανότητας παρατίθεται στο Παράρτημα 1 της παρούσας με τίτλο Διάγραμμα 1: Ανάλυση των βασικών Δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη διάδοση της Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα.

Τίτλος Δεξιότητας: Σταδιακή Βελτίωση (Iteration)			
Επίπεδο πρακτικής Εφαρμογής	BASIC AWARENESS	EMERGING CAPABILITY	REGULAR PRACTITIONER
<p>1. Χρήση πρωτοτύπων* για τη διερεύνηση προσεγγίσεων</p> <p>*(Μοντέλα, σκίτσα, μακέτες, δειγματικές εκδόσεις μιας προσέγγισης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διερεύνηση της εφικτότητάς της και για τη σταδιακή ανάπτυξη ενός έργου.)</p>	<p>1. Κατανόηση του τρόπου, με τον οποίο τα πρωτότυπα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ζωντανέψουν αφηρημένες ιδέες και να παρέχουν ένα απτό παράδειγμα του πώς μπορεί να λειτουργήσει κάτι στην πράξη.</p>	<p>1. Ανάπτυξη απλών πρωτοτύπων που σας βοηθούν να οπτικοποιήσετε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, για να εντοπίσετε πιθανές δυσκολίες. Χρήση βασικών πρωτοτύπων για να εξηγήσετε ή να δοκιμάσετε προσεγγίσεις με συναδέλφους.</p>	<p>1. Ανάπτυξη πρωτοτύπων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν με χρήστες/πολίτες για να ελέγξετε τη εφικτότητα. Εξειδίκευση και βελτίωση πρωτοτύπων για να διερευνήσετε τη δυνατότητα κλιμάκωσης ενός έργου ή μιας υπηρεσίας και να εντοπίσετε πιθανά προβλήματα.</p>
Τίτλος Δεξιότητας: Προσανατολισμός στον χρήστη (Usercentricity)			
Επίπεδο πρακτικής Εφαρμογής	BASIC AWARENESS	EMERGING CAPABILITY	REGULAR PRACTITIONER
<p>1. Δημόσιες υπηρεσίες με γνώμονα τα δεδομένα</p>	<p>Κατανόηση ότι τα δεδομένα δεν είναι πλέον κάτι που συλλέγεται μόνο σε</p>	<p>Διασφάλιση της συλλογής σχετικών και έγκαιρων</p>	<p>Δημιουργία δημόσιων υπηρεσιών και συστημάτων που</p>

	<p>μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή - αντίθετα, τα δεδομένα δημιουργούνται (ή έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούνται) συνεχώς κατά τη διάρκεια κάθε αλληλεπίδρασης μεταξύ ενός χρήστη και μιας υπηρεσίας.</p>	<p>δεδομένων σχετικά με την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Τα δεδομένα αυτά δεν αφορούν μόνο το τελικό αποτέλεσμα, αλλά και μετα-δεδομένα σχετικά με τη φύση και την ποιότητα της εμπειρίας του χρήστη.</p>	<p>μπορούν να συλλέγουν μεγάλους όγκους δεδομένων. Χρήση μεθόδων. Όπως η προγνωστική ανάλυση ή η μηχανική μάθηση για τη βελτίωση της παροχής και την προειδοποίηση για αναδυόμενα ζητήματα.</p>
--	---	---	---

Τίτλος Δεξιότητας: Επεξεργασία δεδομένων (Data literacy):

Επίπεδο πρακτικής Εφαρμογής	BASIC AWARENESS	EMERGING CAPABILITY	REGULAR PRACTITIONER
1. Επίλυση των Αναγκών των Χρηστών	1. Κατανόηση ότι οι ανάγκες των χρηστών πρέπει να ερευνώνται και να συγκεντρώνονται από τους ίδιους τους χρήστες.	1. Διασφάλιση ότι αφιερώνεται επαρκής χρόνος για τη διεξαγωγή έρευνας χρηστών για τη συλλογή, ανάλυση, επικύρωση και ιεράρχηση των αναγκών των χρηστών. Δοκιμή των υπηρεσιών με	1. Χρήση μιας σειράς ερευνητικών μεθόδων (ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις σε βάθος, εργαστήρια, εθνογραφική παρατήρηση) για την απόκτηση πληροφοριών

		τους χρήστες για να αξιολογηθεί πόσο καλά ανταποκρίνονται στις ανάγκες των χρηστών.	σχετικά με τους χρήστες. Τακτική δοκιμή, επανεπικύρωση και εντοπισμός νέων αναγκών των χρηστών καθ' όλη τη διάρκεια της ανάπτυξης και της υλοποίησης ενός έργου.
--	--	---	--

Τίτλος Δεξιότητας: Περιέργεια (Curiosity)

Επίπεδο πρακτικής Εφαρμογής	BASIC AWARENESS	EMERGING CAPABILITY	REGULAR PRACTITIONER
1. Προσαρμογή/εξατομικευση προσεγγίσεων	Κατανόηση ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος να γίνονται τα πράγματα, ενώ τα συστήματα και οι δημόσιες υπηρεσίες είναι συχνά τυποποιημένα για λόγους επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας, άλλοι οργανισμοί μπορεί να έχουν διαφορετική προσέγγιση.	Συνεργασία με ομάδες/διευθυντές που κάνουν την ίδια δουλειά – μαθαίνοντας τι κάνουν και πώς το κάνουν, εντοπίζοντας τι είναι διαφορετικό στην προσέγγισή τους.	Αναζήτηση οργανισμών από διαφορετικούς τομείς, τοποθεσίες/χώρες που έχουν παρόμοιους σκοπούς ή στόχους για να αναλυθεί η προσέγγισή τους. Απαίτηση από άλλους να "αξιολογήσουν" την προσέγγισή σας και να

			εντοπίσουν εναλλακτικές επιλογές με βάση την πρακτική τους.
--	--	--	---

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

Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (αρ. 4 παρ. 1 Ν. 4940/22) αποτελείται από εννέα (9) δεξιότητες, ως εξής: α) προσανατολισμό στον πολίτη, β) ομαδικότητα, γ) προσαρμοστικότητα, δ) προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, ε) οργάνωση και προγραμματισμό, στ) επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα, ζ) επαγγελματισμό και ακεραιότητα, η) διαχείριση γνώσης και θ) ηγετικότητα.

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

Γίνεται σαφές ότι, το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων για τον δημόσιο τομέα, ενσωματώνει σε μεγάλο βαθμό τις δεξιότητες του μοντέλου δεξιοτήτων του ΟΟΣΑ για την καινοτομία του δημόσιου τομέα. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, το στοιχείο γ της δεξιότητας «Επίλυση Προβλημάτων και Δημιουργικότητα» του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων συνδέεται με την ικανότητα εντοπισμού νέων ιδεών στο πλαίσιο της πτυχής δεξιοτήτων Περιέργεια (Curiosity) του μοντέλου δεξιοτήτων Καινοτομίας του ΟΟΣΑ καθώς και με την ικανότητα πειραματισμού και ανάπτυξης πρωτοτύπων, στο πλαίσιο της πτυχής δεξιοτήτων Σταδιακή Βελτίωση (Iteration) του ως άνω μοντέλου.

Τα σημεία σύγκλισης των δύο πλαισίων συνθέτουν το πλέγμα των απαιτούμενων δεξιοτήτων για την ανάπτυξη πρακτικών καινοτομίας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

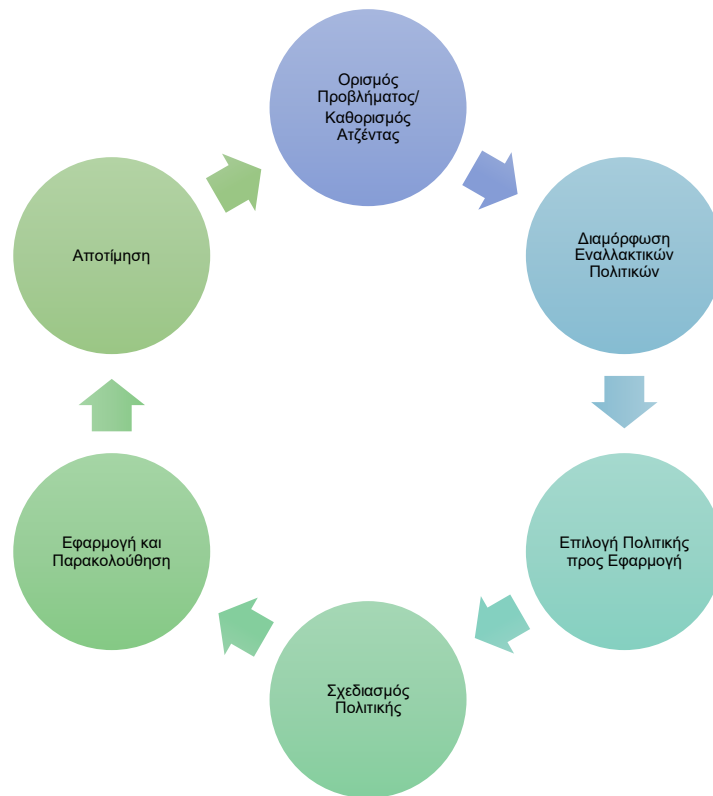
Στόχος 3

Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Ο συγκεκριμένος στόχος αφορά στη «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».

Η διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών εν γένει είναι η διεργασία που οδηγεί στον σχεδιασμό, εκτέλεση και παρακολούθηση των δημόσιων πολιτικών στο πλαίσιο ενός κράτους και από μία κυβερνητική αρχή.

Η κύρια προσέγγιση της διεργασίας αυτής είναι γνωστή ως Κύκλος Δημόσιων Πολιτικών αποτελείται από έξι διακριτά μεταξύ τους στάδια (Young & Quinn, 2002) και απεικονίζεται σχηματικά στο επόμενο σχήμα.



Τα εργαστήρια καινοτομίας του 3^{ου} στόχου επικεντρώνονται στην υποστήριξη της υλοποίησης των δημοσίων πολιτικών, άρα είναι φανερό ότι εστιάζουν στα τρία τελευταία στάδια του Κύκλου δηλαδή:

- Σχεδιασμός Πολιτικής, ώστε να συνεισφέρουν με κείμενα που ενισχύουν τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της επιλεγόμενης πολιτικής
- Εφαρμογή και Παρακολούθηση, μέσω της παραγωγής κειμένων και προτάσεων για την αποτελεσματική υλοποίηση και κατάλληλη παρακολούθηση
- Αποτίμηση, μέσω της κατάθεσης προτάσεων για την κατάλληλη αποτίμηση των αποτελεσμάτων και επιπτώσεων από την εφαρμογή μία δημόσιας πολιτικής

Είναι πλέον αποδεκτό ότι η αποτελεσματικότητα των δημοσίων πολιτικών συνδέεται άμεσα με την χρήση των δεδομένων και πληροφοριών, που γίνεται σε όλα τα στάδια του Κύκλου. Επιπλέον δεδομένου ότι οι δημόσιες πολιτικές προορίζονται για να ενισχύσουν την κοινωνική ευημερία επηρεάζοντας το σύνολο του κοινωνικού συνόλου και δεν σχεδιάζονται στο κενό, μέσα σε μία «εικονική κρατική σφαίρα», απαιτείται η συλλογή και αξιολόγηση των δεδομένων και πληροφοριών από το σύνολο του κοινωνικού οικοσυστήματος.

Με βάση αυτή τη διαπίστωση αναδεικνύονται δύο βασικές επιδιώξεις για τα εργαστήρια του συγκεκριμένου στόχου :

- Η συλλογή δεδομένων και πληροφοριών και η κατάλληλη ανάλυση και αξιοποίηση αυτών
- Ο εντοπισμός και η διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών στο πλαίσιο της όλης διεργασίας

Αναφορικά με τη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών και τη κατάλληλη αξιοποίηση τους στο πλαίσιο των εργαστηρίων (υποστήριξη των τριών τελευταίων σταδίων του Κύκλου), αυτό μπορεί να σημαίνει ότι :

- Για το στάδιο του σχεδιασμού της πολιτικής να υποστηριχθεί ο αναλυτικός σχεδιασμός αυτής, μέσω :
 - ο εξειδίκευσης των στόχων αυτής
 - ο καθορισμού των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιπτώσεων αυτής
 - ο επιλογής των συμμετεχόντων στην υλοποίηση, καθώς και του βαθμού εμπλοκής αυτών
 - ο κατανομής των διαθέσιμων πόρων
 - ο προσδιορισμού των κατάλληλων χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης

Οι τελικές προτάσεις θα μπορούσαν μέσω του προσδιορισμού των παραπάνω διαστάσεων να δίνουν μία αίσθηση στους διαμορφωτές πολιτικής για την υπάρχουσα κατάσταση και την ετοιμότητα να εφαρμοστεί η επιλεγόμενη πολιτική.

- Για το στάδιο της εφαρμογής και παρακολούθησης της πολιτικής, να υποβοηθηθεί η δημιουργία ενός μηχανισμού παρακολούθησης και αξιολόγησης της πορείας υλοποίησης της πολιτικής. Μέσω του προσδιορισμού των κατάλληλων και σχετικών δεδομένων και πληροφοριών θα γίνει δυνατή η σύνθεση και η παρακολούθηση των κατάλληλων δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας πολιτικής. Αντικείμενο των εργασιών, στο πλαίσιο της υποστήριξης του συγκεκριμένου σταδίου, είναι η διασφάλιση της εγκυρότητας, αξιοπιστίας, εγκαιρότητας και του κατάλληλου διαμοιρασμού των

δεδομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η κατάλληλη εικόνα στο κατάλληλο κλιμάκιο λήψης αποφάσεων κάθε φορά.

- Για το στάδιο της αποτίμησης των πολιτικών το οποίο είναι πιο μακροχρόνιο η υποστήριξη παρέχεται μέσω της ταυτοποίησης και τεκμηρίωσης των πραγματικών επιπτώσεων από την εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής, με χρήση αντικειμενικών, διαχρονικών και σχετικών για κάθε περίπτωση δεδομένων

Αναφορικά με τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών, αυτή αναπτύσσεται σε δύο επίπεδα:

- τον εντοπισμό των ενδιαφερόμενων μερών

Εδώ αναζητούνται όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, τόσο στο εσωτερικό του δημοσίου τομέα, όσο και στο εξωτερικό αυτού (ιδιωτικός τομέας και κοινωνία). Στο βήμα αυτό λαμβάνεται μέριμνα, ώστε να εντοπιστούν όχι μόνο οι φανερά εμπλεκόμενοι, αλλά και όσοι επηρεάζουν ή/και επηρεάζονται μέσω αλληλεπιδράσεων ή παράπλευρων ενεργειών.

Ιδίως σε γραφειοκρατικά συστήματα, όπως η πλειοψηφία των δημόσιων τομέων, που τα πολλαπλά επίπεδα διοίκησης και οι αρμοδιότητες αυξάνουν την πολυπλοκότητα, θα πρέπει η διερεύνηση για τα ενδιαφερόμενα μέρη να γίνεται σε βάθος και να είναι συνεχής.

- την εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών

Στο επίπεδο αυτό λαμβάνουν χώρα οι κάτωθι ενέργειες:

- καταγραφή των απόψεων των ενδιαφερόμενων μερών
- κατανόηση και διερεύνηση των απόψεων
- συνεργασία των ενδιαφερομένων μερών
- διαμοιρασμός της πληροφορίας και των δεδομένων σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη

Ιδιαίτερη σημασία για την επίτευξη όλων αυτών, έχει ο καθορισμός ενός σαφούς πλαισίου επιδιώξεων, με στόχους και ενέργειες που οδηγούν σε εκροές και επιλογές που μπορούν να προσαρμοστούν σε διάφορα πλαίσια. Η αποτελεσματική δικτύωση των ενδιαφερομένων μερών θα επιτρέψει, πάνω από όλα, την απόκτηση μίας ολιστικής εικόνας αναφορικά με το αντικείμενο προς διερεύνηση. Πιο συγκεκριμένα μέσω:

- της ενεργητικής ακρόασης όλων των ενδιαφερόμενων μερών

- της κατάλληλης σύνθεσης εμπειρογνωμοσύνης και γνώσης των καταστάσεων που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι
- των πολλαπλών οπτικών θέασης των προσπαθειών διαμόρφωσης και υλοποίησης δημόσιας πολιτικής
- της συλλογής των αντιλήψεων των διαφόρων γενεών

θα αποκτηθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα για τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών, που θα οδηγήσει σε δημόσιες πολιτικές:

- επικεντρωμένες στους πολίτες
- ανοιχτές σε μελλοντικές βελτιώσεις
- ενισχυτικές της διαγενεακής δικαιοσύνης και της βιωσιμότητας του συστήματος των δημόσιων οργανισμών
- δεκτικές σε καινοτομίες

Η προσέγγιση της ανοιχτής καινοτομίας αποτελεί ένα απτό παράδειγμα της συνεργασίας διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών με σκοπό την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων (BearingPoint France, 2018, p. 5), που υποστηρίζουν :

- τη συνεργασία για την απλοποίηση διαδικασιών και τη διαμόρφωση καινοτόμων πολιτικών
- τη δημιουργία νέων υπηρεσιών και ψηφιακών λύσεων, που βασίζονται σε ανάγκες των πολιτών και βελτιώνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό του κράτους και
- τον προσδιορισμό ευκαιριών βελτίωσης της αποδοτικότητας, μέσω ανάλυσης των χρηματοοικονομικών δεδομένων της δημόσιας διοίκησης

Στόχος 4

Διάδοση και υιοθέτηση καινοτόμων προσεγγίσεων, μεθόδων και εργαλείων στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων

Ο συγκεκριμένος στόχος αφορά στη «διάδοση και υιοθέτηση καινοτόμων προσεγγίσεων, μεθόδων και εργαλείων στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων».

Είναι προφανές ότι ένα μεγάλο τμήμα της προσπάθειας για καινοτομία στον δημόσιο τομέα επικεντρώνεται στη βελτίωση του τρόπου και των συνθηκών εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων. Είναι επικεντρωμένο δηλαδή όχι στην εκροή, που απευθύνεται στους πολίτες και την κοινωνία, αλλά στη διεργασία με την οποία επιτυγχάνεται αυτή η εκροή.

Ήδη από πολύ νωρίς η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει αναγνωρίσει την ανάγκη για υιοθέτηση καινοτόμων εργαλείων και μεθόδων για την εργασία του δημοσίου τομέα, οι οποίες επηρεάζουν και την εγγενή δυνατότητα των δημοσίων υπαλλήλων να αναπτύξουν και αναζητήσουν την καινοτομία (λειτουργώντας με αυτό τον τρόπο αυξητικά στο οικοσύστημα καινοτομίας).

Η ανάγκη για την ανάπτυξη και τη χρήση μίας δυναμικής εργαλειοθήκης για την καινοτομία είχε προταθεί ήδη από το 2013 (Directorate-General for Research and Innovation, 2013) ως βασικό εργαλείο για την προώθηση της καινοτομίας. Μία τέτοια εργαλειοθήκη είχε ως στόχο να προσδώσει στους προϊσταμένους του δημοσίου τομέα νέες ικανότητες για την ενίσχυση των καινοτόμων δράσεων και περιλάμβανε εργαλεία :

- Εστίασης σε συνεργατικές διεργασίες καινοτομίας
- Διάγνωσης των αναγκών και πεδίων για δράσεις καινοτομίας
- Μεθοδολογίες ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού και συνεργατικής σχεδίασης
- Καινοτόμων προσεγγίσεων διαμόρφωσης δημοσίων πολιτικών και ανάπτυξης και παροχής υπηρεσιών

Το Γραφείο Διαχείρισης Προσωπικού της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης των ΗΠΑ (Office of Personnel Management, ήταν από τα πρώτα που ίδρυσαν και διατηρούν σε ισχύ ένα εργαστήριο καινοτομίας που έχει ως επίκεντρο την βελτίωση της καθημερινής λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας (United Nations Economic Commission for Europe, 2017, p. 119).

Η διάχυση σε όσο το μεγαλύτερο μέρος των δημοσίων υπηρεσιών νέων καινοτόμων προσεγγίσεων, μεθόδων και εργαλείων πέραν του ότι ενισχύει τη δυναμική αποτελεσμάτων των υπηρεσιών παράλληλα βελτιώνει και τη

δυνατότητά τους για δικτύωση και συνέργειες αντιμετώπισης πολύπλοκων προβλημάτων.

Το σύνολο αυτών των καινοτόμων λύσεων μπορεί να κατηγοριοποιηθεί και να καλύψει αρχικά τρεις βασικές πτυχές δράσης των δημοσίων υπηρεσιών που ενισχύουν την καινοτομία (United Nations Economic Commission for Europe, 2017, pp. 118-119) :

- Χρηματοδότηση
- Εξουσιοδότηση για λήψη αποφάσεων και δράση
- Δημιουργία δικτύων

ενώ επιπλέον περιοχές εστίασης μπορούν να αποτελέσουν :

- Η συναλλαγή με τον πολίτη
- Η διαμόρφωση και αξιολόγηση δημοσίων πολιτικών
- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός

Είναι προφανές ότι και στο πλαίσιο υλοποίησης του συγκεκριμένου στόχου καινοτομίας βρίσκουν εφαρμογή οι παράγοντες που μπορούν να ευνοήσουν ή σε περίπτωση μη εμφάνισης να περιορίσουν τη διάδοση της καινοτομίας, που προσδιόρισε η μέτα-έρευνα των De Vries και συν. (De Vries, et al., 2018) και παρουσιάστηκαν στην ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου για την υλοποίηση του πρώτου στόχου, που προηγήθηκε στο παρόν κείμενο.

Στόχος 5

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.

Τα Εργαστήρια Καινοτομίας σε αυτόν τον στόχο, επιδιώκουν την αξιοποίηση τεχνικών και εργαλείων προκειμένου να εντοπίζονται οι προκλήσεις, για τις οποίες ένας δημόσιος φορέας αναπτύσσει καινοτόμες πρακτικές, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των πολιτών και των εταίρων του.

Η θεωρητική βάση στην οποία στηρίζεται η δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των πολιτών και των εταιρών βασίζεται στη Σύσταση του ΟΟΣΑ για την Ανοικτή Διακυβέρνηση (2017[1]), η οποία διακρίνει τρία επίπεδα συμμετοχής των πολιτών και των ενδιαφερομένων μερών:

- **Πληροφόρηση:** ένα αρχικό επίπεδο συμμετοχής που χαρακτηρίζεται από μια μονόδρομη σχέση, στην οποία η κυβέρνηση παράγει και παραδίδει πληροφορίες στους πολίτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Καλύπτει τόσο την κατά παραγγελία παροχή πληροφοριών όσο και τα «προληπτικά» μέτρα της κυβέρνησης για τη διάδοση των πληροφοριών.
- **Διαβούλευση:** ένα πιο προχωρημένο επίπεδο συμμετοχής που περιλαμβάνει μια αμφίδρομη σχέση, στην οποία οι πολίτες και οι ενδιαφερόμενοι φορείς παρέχουν ανατροφοδότηση στην κυβέρνηση και αντίστροφα. Βασίζεται στον εκ των προτέρων ορισμό του ζητήματος, για το οποίο ζητούνται απόψεις και απαιτεί την παροχή σχετικών πληροφοριών, εκτός από την ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα της διαδικασίας.
- **Δέσμευση:** όταν δίνεται στους πολίτες και τους ενδιαφερόμενους φορείς η ευκαιρία και οι απαραίτητοι πόροι (π.χ. πληροφορίες, δεδομένα και ψηφιακά εργαλεία) να συνεργαστούν σε όλες τις φάσεις του κύκλου πολιτικής και στον σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών. Αναγνωρίζει την ισότιμη θέση των πολιτών στον καθορισμό της ατζέντας, στην υποβολή προτάσεων για έργα ή επιλογές πολιτικής και στη διαμόρφωση του διαλόγου - αν και η ευθύνη για την τελική απόφαση ή τη διαμόρφωση της πολιτικής σε πολλές περιπτώσεις ανήκει στις δημόσιες αρχές.

Η συμμετοχή αυτών μπορεί να βοηθήσει στην επίλυση προβλημάτων ή την αντιμετώπιση συγκεκριμένων καταστάσεων, όπως:

- Όταν υπάρχει κενό ιδεών και λύσεων.
- Αντιμετώπιση πολύπλοκων θεμάτων που απαιτούν τεκμηριωμένη κρίση του κοινού.
- Ιεράρχηση εναλλακτικών και καθορισμός προτεραιοτήτων.
- Προετοιμασία μακροπρόθεσμων σχεδίων.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, ο κύκλος ζωής της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνει 6 στάδια [μερικώς από (OECD, 2020)]:

- I. Το στάδιο του εντοπισμού των προβλημάτων, όπου στην ουσία προσδιορίζεται η λειτουργική περιοχή του οργανισμού που χρήζει παρέμβασης.
- II. Το στάδιο της παραγωγής των ιδεών, κατά το οποίο γίνεται συλλογή των ιδεών που μετά από κατάλληλη επιλογή μπορούν να αντιμετωπίσουν το διαπιστωμένο πρόβλημα. Θα μπορούσε να οριστεί ως το στάδιο της δημιουργικότητας.
- III. Ανάπτυξη λύσεων καινοτομίας, σύμφωνα με το οποίο επιχειρείται ο μετασχηματισμός της κατάλληλης ιδέας σε πρωτότυπο επίλυσης του προβλήματος. Καλείται το στάδιο της ανάπτυξης.
- IV. Εφαρμογή λύσεων καινοτομίας, κατά την οποία το πρωτότυπο εισέρχεται σε φάση παραγωγικής λειτουργίας. Καλείται το στάδιο της ενσωμάτωσης.
- V. Αποτίμηση λύσεων καινοτομίας, όπου διαπιστώνεται ο βαθμός εκπλήρωσης των αναγκών που προσέφερε η λύση καινοτομίας. Καλείται το στάδιο της ανατροφοδότησης.
- VI. Διάχυση διδαγμάτων, όπου η συνολική πληροφορία και γνώση που αποκτήθηκε στο σύνολο των προηγούμενων σταδίων αξιοποιείται σε άλλες και διαφορετικές δράσεις. Θα μπορούσε να οριστεί ως το στάδιο της προσθήκης περαιτέρω αξίας.

Το πρώτο στάδιο του κύκλου ζωής είναι και αυτό που σχετίζεται άμεσα με τον στόχο των Εργαστηρίων Καινοτομίας «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».

Η βασική επιδίωξη λοιπόν των εργαστηρίων καινοτομίας που θα υποστηρίξουν την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου είναι η διαμόρφωση της μεθόδου και των εργαλείων για την συνεργασία των δημοσίων φορέων με άλλους εταίρους αλλά και με τους πολίτες ώστε να:

- Ανιχνευτούν κρίσιμες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι πολίτες ή οι εταίροι ενός φορέα,
- Διαμορφωθούν προτάσεις καινοτομίας, σύμφωνα με τα βασικά στοιχεία της πρόκλησης και των αναγκών που έχουν εντοπιστεί.

Στόχος 6

Χρήση μεθόδων δοκιμής, πειραματισμού και άλλων προσεγγίσεων στον σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών

Ο συγκεκριμένος στόχος αφορά στη «χρήση μεθόδων δοκιμής, πειραματισμού και άλλων προσεγγίσεων στον σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών».

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα στοχεύει στο σχεδιασμό και τη διαμόρφωση νέων προτάσεων, τεχνικών και προσεγγίσεων που προσφέρουν λύσεις στις περιπτώσεις που η υφιστάμενη λειτουργία του δημοσίου τομέα δεν μπορεί. Επομένως η καινοτομία στον δημόσιο τομέα μπορεί να οριστεί ως εκείνη η διεργασία παραγωγής ιδεών και εφαρμογής αυτών, που σκοπό έχει να δημιουργήσει δημόσια αξία μέσω νέων ή βελτιωμένων διεργασιών ή υπηρεσιών (Directorate-General for Research and Innovation, 2013).

Είναι λογικό λοιπόν η εισαγωγή των καινοτομιών να απαιτεί ειδική διαχείριση της αλλαγής που προκαλείται, από αυτή, ώστε να διασφαλιστεί όσο το δυνατόν καλύτερα το τελικό αποτέλεσμα.

Μία πρακτική προς αυτή την κατεύθυνση είναι η χρήση μεθόδων ελέγχου και πειραματισμού των προτάσεων καινοτομίας, ώστε να διαπιστωθεί εκ των προτέρων και πριν την γενικευμένη εφαρμογή τους η δυναμική προστιθέμενης αξίας σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον / διεργασία. Έτσι η χρήση του πειραματισμού και των δοκίμων ανάγεται σε ένα εργαλείο που επιτρέπει στον δημόσιο τομέα να ελέγχει με έναν δομημένο και συστηματικό τρόπο μία υπόθεσή/ πρόταση καινοτομίας να αποκτά μετρήσιμα στοιχεία για την απόδοσή της και να αναπτύσσει τελικά εκείνα τα χαρακτηριστικά που

διαπιστώνεται ότι οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα (Breckon , 2015, p. 11).

Βέβαια η χρήση της συγκεκριμένης προσέγγισης παρουσιάζει αρκετές προκλήσεις, με την πρώτη από αυτές να είναι η διαφορετική μορφή που παρουσιάζουν οι προσπάθειες και προτάσεις για καινοτομία. Μία εξαιρετική κατηγοριοποίηση της καινοτομίας αποτελεί το Πλαίσιο των Δέκα Τύπων Καινοτομίας (Keeley, et al., 2013), σύμφωνα με το οποίο οι καινοτομίες μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες και δέκα περιοχές:

- Διαμόρφωση Λύσης
 - Μοντέλο παραγωγής προστιθέμενης αξίας
 - Δικτύωση
 - Δομή
 - Διεργασίες
- Προσφορά Λύσης
 - Απόδοση υπηρεσιών/προϊόντων
 - Συστήματα υπηρεσιών/προϊόντων
- Εμπειρία Χρήστη
 - Υπηρεσία
 - Κανάλι διανομής
 - Φήμη και εικόνα
 - Εμπλοκή χρήστη

Μία ακόμα κατηγοριοποίηση των καινοτομιών με στόχευση τον δημόσιο τομέα δίνεται από το Παρατηρητήριο για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα του ΟΟΣΑ, σύμφωνα με το οποίο η καινοτομία διακρίνεται (Observatory of Public Sector Innovation, 2018):

- Προσανατολισμένη στην αποστολή καινοτομία
- Αναμενόμενη καινοτομία
- Προσαρμοστική καινοτομία
- Προσανατολισμένη στη βελτίωση καινοτομία

Η δεύτερη πρόκληση αφορά το γεγονός ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση, εκ των πραγμάτων εφαρμόζεται σε μικρή κλίμακα, ενώ τα αποτελέσματά της χρειάζεται να γενικευτούν (United Nations Economic Commission for Europe, 2017).

Η τρίτη πρόκληση αφορά την απαίτηση για συστηματοποίηση των μεθόδων πειραματισμού και ελέγχων καθώς και της ύπαρξης σχεδιασμού για τη διάχυση των αποτελεσμάτων και την αξιοποίηση των συμπερασμάτων αυτών (United Nations Economic Commission for Europe, 2017).

Τέλος μία σημαντική πρόκληση αποτελεί το γεγονός ότι οι ελεγχόμενες συνθήκες κάτω από τις οποίες διεξάγονται οι δραστηριότητες πειραματισμού και ελέγχου, μπορούν να απέχουν από λίγο έως πολύ από την πραγματικότητα αν όχι όλων των καταστάσεων τουλάχιστον κάποιων από αυτές στις οποίες απευθύνεται η καινοτομία.

Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων μία δοκιμασμένη αυξητική μέθοδος χρήσης τεκμηρίων και δεδομένων για τον σχεδιασμό των δοκιμών και πειραματισμών, που αποτελείται από πέντε επίπεδα (Breckon , 2015, p. 12):

- Επίπεδο 1, στο οποίο μπορείς να περιγράψεις τι κάνεις και γιατί με επιχειρήματα, συνεκτικό λόγο και λογική ροή
- Επίπεδο 2, στο οποίο συλλέγεις δεδομένα που αναδεικνύουν θετικές αλλαγές, αλλά δεν μπορείς να επιβεβαιώσεις ότι προκλήθηκαν από την παρέμβασή σου
- Επίπεδο 3, στο οποίο μπορείς να τεκμηριώσεις σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος χρησιμοποιώντας ομάδες ελέγχου ή συγκρίσεων
- Επίπεδο 4 , στο οποίο έχεις μία ή περισσότερες ανεξάρτητες επιβεβαιωμένες αναπαραγωγές που επιβεβαιώνουν τα συμπεράσματά σου
- Επίπεδο 5 , στο οποίο έχεις εγχειρίδια, συστήματα και διαδικασίες που διασφαλίζουν συνεπείς αναπαραγωγές της διαδικασίας ελέγχου και πειραματισμού

Τέλος δεδομένου ότι η πλέον συνηθισμένη τεχνική δοκιμών είναι η Randomized Control Trials (RCT), ενώ τα συνηθέστερα είδη πειραμάτων αφορούν τις επόμενες κατηγορίες :

- Μηχανισμούς (τί είναι δυνατό ή εφικτό;)

- Διερευνήσεις (τι είναι κατάλληλος;)
- Βελτιστοποιήσεις (τι μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα;)
- Αξιολογήσεις (τι λειτουργεί;)

η παραπάνω τεχνική έχει διαπιστωθεί ως κατάλληλη κυρίως για τα πειράματα της τρίτης κατηγορίας (Radosevic, et al., 2023, p. 5).

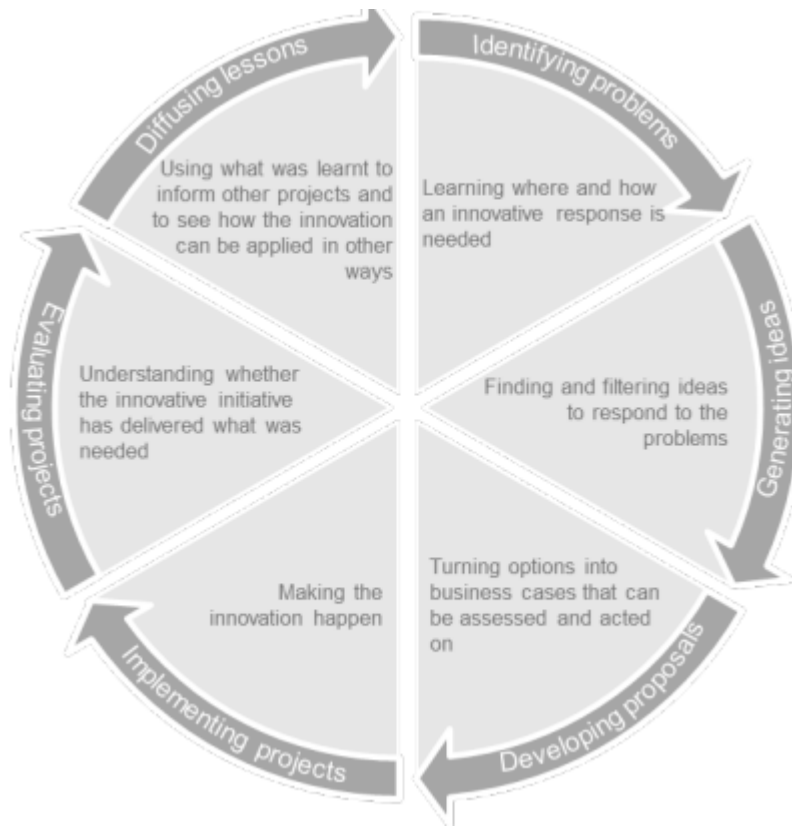
Στόχος 7

Εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων και εργαλείων για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει η δημόσια διοίκηση

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, ο κύκλος ζωής της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνει 6 στάδια [μερικώς από (OECD, 2020)]:

- VII. Το στάδιο του εντοπισμού των προβλημάτων, όπου στην ουσία προσδιορίζεται η λειτουργική περιοχή του οργανισμού που χρήζει παρέμβασης.
- VIII. Το στάδιο της παραγωγής των ιδεών, κατά το οποίο γίνεται συλλογή των ιδεών που μετά από κατάλληλη επιλογή μπορούν να αντιμετωπίσουν το διαπιστωμένο πρόβλημα. Θα μπορούσε να οριστεί ως το στάδιο της δημιουργικότητας.
- IX. Ανάπτυξη λύσεων καινοτομίας, σύμφωνα με το οποίο επιχειρείται ο μετασχηματισμός της κατάλληλης ιδέας σε πρωτότυπο επίλυσης του προβλήματος. Καλείται το στάδιο της ανάπτυξης.
- X. Εφαρμογή λύσεων καινοτομίας, κατά την οποία το πρωτότυπο εισέρχεται σε φάση παραγωγικής λειτουργίας. Καλείται το στάδιο της ενσωμάτωσης.
- XI. Αξιολόγηση και Αποτίμηση λύσεων καινοτομίας, όπου διαπιστώνεται ο βαθμός εκπλήρωσης των αναγκών που προσέφερε η λύση καινοτομίας. Καλείται το στάδιο της ανατροφοδότησης.
- XII. Διάχυση διδαγμάτων, όπου η συνολική πληροφορία και γνώση που αποκτήθηκε στο σύνολο των προηγούμενων σταδίων αξιοποιείται σε

άλλες και διαφορετικές δράσεις. Θα μπορούσε να οριστεί ως το στάδιο της προσθήκης περαιτέρω αξίας.



Πίνακας 1 Κύκλος ζωής καινοτομίας, πηγή ΟΟΣΑ, 2016

Το Εργαστήρι Καινοτομίας επικεντρώνεται στο στάδιο της αξιολόγησης για υπηρεσίες ή διαδικασίες που είτε:

- ✓ Βρίσκονται στο στάδιο της εφαρμογής τους και συνεπώς παράγουν αποτέλεσμα για το οποίο αξιολογούνται,
- ✓ Είναι στο στάδιο της δοκιμής τους σε μορφή πρωτοτύπου και εξετάζονται εναλλακτικά σενάρια.

Καθώς η διαδικασία της καινοτομίας είναι κυρίως γραμμική, με πιθανές επαναλήψεις σε κάποια στάδιά της, ο κύκλος της καινοτομίας υπογραμμίζει ότι κάθε στάδιο του κύκλου, όπως και η αξιολόγηση, μπορεί να γίνει ακόμα και στην αρχή ενός καινοτόμου έργου ή ακόμα και στο στάδιο της αρχικής του ανάπτυξης αντί να περιμένει μέχρι την υλοποίηση και την πλήρη εφαρμογή του.

Η αξιολόγηση αφορά την κατανόηση του κατά πόσον μια παρέμβαση (υφιστάμενη διαδικασία/υπηρεσία και πρωτότυπο) απέδωσε ή αναμένεται να

αποδώσει, σύμφωνα με αυτό που προβλέφθηκε κατά το στάδιο του σχεδιασμού αλλά και σύμφωνα με τις ανάγκες των χρηστών.

Ένα καινοτόμο έργο μπορεί να ακολουθήσει απροσδόκητους δρόμους και, ως εκ τούτου, μια αυστηρή αξιολόγηση που θα λαμβάνει υπόψη της μόνο το ερώτημα «Έκανε αυτό που είπε ότι θα έκανε;» θα εμποδίσει την απαραίτητη μάθηση και αναπόφευκτα θα παρέχει μια άδικη περιγραφή της διαδικασίας καινοτομίας. Η αξιολόγηση μπορεί να ποικίλλει σε έκταση, εύρος και μορφή, αλλά έχει οριστεί ως η «συστηματική και αντικειμενική αξιολόγηση ενός εν εξελίξει ή ολοκληρωμένου έργου, προγράμματος ή πολιτικής, του σχεδιασμού, της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων του» (OECD, 2011 στο OECD, 2018c). Για μια ομάδα ή έναν οργανισμό, η αξιολόγηση μπορεί να είναι η διαφορά μεταξύ του να έχεις επιτυχία και του να είσαι επιτυχημένος, διότι χωρίς την επίσημη κατανόηση του γιατί τα έργα πέτυχαν (ή απέτυχαν) θα είναι δύσκολο να τα επαναλάβουν ή να τα επαναλάβουν. Το ζήτημα αυτό επιδεινώνεται όταν πρόκειται για καινοτομία, καθώς η εγγενής αβεβαιότητα μπορεί να δυσχεράνει τον εντοπισμό αιτιωδών σχέσεων, αναγκαίων προϋποθέσεων και παραγόντων που συμβάλλουν.

Η αξιολόγηση της καινοτομίας απαιτεί ευέλικτες μεθόδους αξιολόγησης, οι οποίες μπορούν να ανταποκριθούν στην πολυπλοκότητα και την μεταβλητότητα που συχνά περιέχουν οι καινοτομίες. Πολλές από τις υπάρχουσες μεθόδους αξιολόγησης είναι πιθανό να εξακολουθούν να είναι χρήσιμες για καινοτόμα έργα, ωστόσο μπορεί να απαιτούνται αλλαγές στην εστίαση ή την προοπτική (π.χ. τα όρια γύρω από τα οποία αξιολογούνται οι αποτυχίες της καινοτομίας). Υπάρχουν επίσης διαφορετικά επίπεδα αξιολόγησης - έργο, πρόγραμμα και συστήματα - που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Τα βασικά συστατικά της αξιολόγησης είναι η επιλογή του κατάλληλου συνδυασμού μεθόδων για την εκάστοτε καινοτομία (με βάση το υποκείμενο πρόβλημα, το χρονοδιάγραμμα και το στόχο της αξιολόγησης) και η συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων. Η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα δεν είναι σε καμία περίπτωση νέα έννοια και υπάρχουν πολλές μέθοδοι και πρακτικές που έχουν αναπτυχθεί. Κατά κάποιο τρόπο, αυτή η ποικιλομορφία αποτελεί πρόκληση - όταν υπάρχουν τόσες πολλές, μπορεί να είναι δύσκολο να επιλέξει κανείς ποια θα μπορούσε να είναι η καταλληλότερη και πότε. Τα εργαλεία κυμαίνονται από ποιοτικές μεθόδους, όπως

συνεντεύξεις και παρατήρηση, μέχρι ποσοτικές μεθόδους που βασίζονται σε αριθμούς, στατιστικές και οικονομικά μοντέλα. Και οι δύο προσεγγίσεις είναι σημαντικές για την αξιολόγηση της καινοτομίας και, όπως υποστηρίχθηκε προηγουμένως, δεν είναι σκόπιμο να υποστηρίξουμε ποια παράγει «καλύτερα» στοιχεία, αλλά το επιχείρημα θα πρέπει να είναι: πότε είναι χρήσιμη μια προσέγγιση.

ΒΗΜΑ Νο	1
ΦΟΡΕΑΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ -ΥΠΕΣ
ΕΝΕΡΓΕΙΑ/ΕΣ	Εισήγηση με την οποία καθορίζονται οι προτεραιότητες της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και παρέχονται οδηγίες για το αντικείμενό τους.

Η προβλεπόμενη στην παρ. 1 του άρθρου 3 της ανωτέρω Υ.Α. ΔΣΣ//2023 εισήγηση της Διεύθυνσης Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα, με την οποία καθορίζονται οι προτεραιότητες της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και παρέχονται οδηγίες για το αντικείμενό τους, θα υποβάλλεται στο Ι.Τ.Ε.Κ. τουλάχιστον τρεις (3) μήνες πριν την υποβολή του εγκριθέντος από το Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας στην ίδια ως άνω Διεύθυνση Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα, ήτοι τουλάχιστον το δεύτερο τρίμηνο του προηγούμενου έτους από το πρώτο έτος υλοποίησης του Ε.Σ.Δ.Κ.

Το Κεφάλαιο 2.4.1 της Μελέτης για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα περιέχει αναλυτική ανάπτυξη του θέματος.

ΒΗΜΑ Νο	2
ΦΟΡΕΑΣ	Ι.Τ.Ε.Κ.
ΕΝΕΡΓΕΙΑ/ΕΣ	<p>2.1. Πρόσκληση σε φορείς του Δημοσίου Τομέα για να συγκεντρωθούν οι ανάγκες τους και</p> <p>2.2 Αξιολόγηση των αναγκών που υπεβλήθησαν από τους φορείς.</p> <p>2.3 Συνεργασία με φορείς για τον συντονισμό του</p>

	Προγραμματισμού. 2.4 Κατάρτιση του ετήσιου Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας και υποβολή του προς έγκριση.
--	--

Στο βήμα αυτό περιλαμβάνονται οι πιο κάτω ενέργειες που θα πρέπει να κάνει το Ι.Τ.Ε.Κ (Τα Κεφάλαια 2.4.2 και 2.4.3 της Μελέτης για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα περιέχουν αναλυτική ανάπτυξή τους).

2.1. Πρόσκληση σε φορείς του Δημοσίου Τομέα για να συγκεντρώσει τις ανάγκες τους.

Σύμφωνα με το άρθρο 3 παρ. 2 της Υ.Α. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.6/21/20199 (ΦΕΚ Β' 7051/14.12.2023) το Ι.Τ.Ε.Κ. πρέπει να υποβάλει πρόσκληση προς τους φορείς του δημοσίου τομέα για τη συγκέντρωση των αναγκών τους. Έτσι, για τη συγκέντρωση των αναγκών των φορέων της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης, τα Ν.Π.Δ.Δ. που εποπτεύονται από αυτούς, καθώς και στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και τα Ν.Π.Δ.Δ. τους, το Ι.Τ.Ε.Κ. θα δημοσιεύει στην ιστοσελίδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. πρόσκληση, με την οποία καθορίζονται τα θεματικά πεδία, βάσει των προτεραιοτήτων της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης που αναφέρονται στην ανωτέρω εισήγηση καθώς και οι όροι, τα κριτήρια αξιολόγησης και η διαδικασία υποβολής τους. Οι φορείς θα υποβάλουν στα αντίστοιχα θεματικά πεδία τις ανάγκες τους προς αξιολόγηση.

2.2 Αξιολόγηση αναγκών που υπεβλήθησαν από τους φορείς.

Η αξιολόγηση των αναγκών των φορέων θα γίνεται από το Ι.Τ.Ε.Κ. και ειδικότερα από τον Διευθυντή του Ι.Τ.Ε.Κ. σε συνεργασία με το επιστημονικό προσωπικό του Τμήματος Έρευνας και Καινοτομίας, κατόπιν ομαδοποίησής τους, ανάλογα με τα αιτούμενα πεδία και επιλογής των προσφορότερων ανά ομάδα, βάσει των κατωτέρω ενδεικτικών κριτηρίων :

- Της συνάφειας με τα αιτούμενα θεματικά πεδία.

- Της ικανοποίησης του επιδιωκόμενου στόχου του Συστήματος Καινοτομίας.
- Της σαφήνειας της καταγραφείσας ανάγκης.
- Τον σκοπό και τη χρησιμότητα ανάπτυξης και διάδοσης καινοτομίας.
- Τη διάγνωση της δυνατότητας ικανοποίησης της καταγραφείσας ανάγκης μέσω ανάπτυξης και διάδοσης καινοτόμων πρακτικών.
- Την εφικτότητα και πολυπλοκότητα της λύσης. Τους απαιτούμενους πόρους για την ανάπτυξη και υλοποίηση των σχετικών καινοτόμων πρακτικών.
- Τον βαθμό που η ικανοποίηση του σχετικού αιτήματος απασχολεί το κοινωνικό σύνολο (χρήστες υπηρεσιών και προϊόντων Δημοσίων Οργανώσεων).

2.3 Συνεργασία με φορείς για συντονισμό Προγραμματισμού.

Κατόπιν της ανωτέρω αξιολόγησης και επιλογής των αντικειμένων και των θεματικών των προς υλοποίηση Εργαστηρίων, το Ι.Τ.Ε.Κ. θα καταρτίζει το Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας, το οποίο θα υποβάλει προς έγκριση στο Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Για την κατάρτιση και τον συντονισμό του Προγραμματισμού των Εργαστηρίων Καινοτομίας, το αρμόδιο προσωπικό του Ι.Τ.Ε.Κ. θα συνεργάζεται με φορείς στην αρμοδιότητα των οποίων υπάγονται ζητήματα που άπτονται της επιλεγείσας θεματικής, είτε με φορείς που παρέχουν υπηρεσίες που αφορούν την επιλεγείσα θεματική, προκειμένου αρχικά για την ένταξη στο Πρόγραμμα και εν συνεχεία για την υλοποίηση ενός εκάστου Εργαστηρίου Καινοτομίας.

2.4 Κατάρτιση του Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας και υποβολή του προ έγκριση.

Το Πρόγραμμα Υλοποίησης των Εργαστηρίων, θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Τον τίτλο και το θεματικό πεδίο του εκάστοτε Εργαστηρίου (αναλυτικές πληροφορίες για το θέμα αυτό ανά Στόχο Καινοτομίας περιλαμβάνονται

στο Κεφάλαιο 3 της Μελέτης για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα).

- Σύντομη περιγραφή των βασικών στοιχείων του κάθε Εργαστηρίου. (αναλυτικές πληροφορίες για το θέμα αυτό ανά Στόχο Καινοτομίας περιλαμβάνει το Κεφάλαιο 3 της Μελέτης για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα).
- Την αναγκαιότητα που προκαλεί την υλοποίησή τους.
- Τους σκοπούς και στόχους τους (αναλυτικές πληροφορίες για το θέμα αυτό ανά Στόχο Καινοτομίας περιλαμβάνει το Κεφάλαιο 3 της Μελέτης για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα).
- Τον τόπο, τον τρόπο και το χρονοδιάγραμμα διεξαγωγής τους.
- Προτάσεις χαρακτηριστικών της ομάδας Εμπειρογνημώνων και των Συμμετεχόντων -Παρατηρητών.
- Τον Προϋπολογισμό τους ανά Εργαστήριο και στο σύνολο.
- Τη Χρηματοδότηση από το Ε.Σ.Δ.Κ. βάσει των διατάξεων της σχετικής κοινής απόφασης των Υπουργών Εσωτερικών, Οικονομικών και Ανάπτυξης και Επενδύσεων, που θα εκδοθεί βάσει της σχετικής εξουσιοδοτικής διάταξης της παρ. 2 του [άρθρου 13](#) του ν. [5027/2023](#).

ΒΗΜΑ Νο	3
ΦΟΡΕΑΣ	ΔΣ Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
ΕΝΕΡΓΕΙΑ/ΕΣ	Έγκριση Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας.

Το ΔΣ του Ε.Κ.Δ.Δ.Α εγκρίνει τον διετή προγραμματισμό με τίτλο «Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας» που εισηγείται το Ι.Τ.Ε.Κ. (το θέμα αυτό αναπτύσσεται στα Κεφάλαια 2.2.2 και 2.4.2 της Μελέτης για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα).

Δυνητικά, θα μπορούσε προηγηθεί η διαμόρφωση εκ μέρους του Ι.Τ.Ε.Κ. Σχεδίου με τα προτεινόμενα Εργαστήρια Καινοτομίας, με συνοπτική

περιγραφή του αντικειμένου τους και της ανάγκης που ικανοποιούν που να υποβάλλεται στο Διοικητικό Συμβούλιο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., είτε στον Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προς έγκριση, καθόσον κρίνεται σκόπιμο να έχουν αποφασισθεί τα Εργαστήρια τουλάχιστον κατά αντικείμενο και θεματική, προ της κατάρτισης του Προγράμματος. Εν συνεχεία, βάσει των εγκεκριμένων θεματικών των Εργαστηρίων Καινοτομίας, το Ι.Τ.Ε.Κ. θα καταρτίζει το Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας (το θέμα αυτό αναπτύσσεται στο Κεφάλαιο 2.4.2 της Μελέτης για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα).

ΒΗΜΑ Νο	4
ΦΟΡΕΑΣ	Ι.Τ.Ε.Κ.
ΕΝΕΡΓΕΙΑ/ΕΣ	Υποβολή εγκριθέντος από το Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας στη Διεύθυνση Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα του ΥΠΕΣ

Το τελευταίο τρίμηνο του προηγούμενου έτους από το πρώτο έτος υλοποίησης του Ε.Σ.Δ.Κ., το εγκριθέν από το Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διετές Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας υποβάλλεται στη Διεύθυνση Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα του ΥΠΕΣ, με δυνατότητα επικαιροποίησης το τελευταίο τρίμηνο του πρώτου έτους υλοποίησης (Το θέμα αυτό αναπτύσσεται στο Κεφάλαιο 2.2.2 της Μελέτης για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα).

ΒΗΜΑ Νο	5
ΦΟΡΕΑΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ -ΥΠΕΣ
ΕΝΕΡΓΕΙΑ/ΕΣ	Εισήγηση επί της ένταξης του Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας στις οριζόντιες δράσεις του Ε.Σ.Δ.Κ.

Το «Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας» εντάσσεται, κατόπιν εισήγησης της Διεύθυνσης Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα και έγκρισης της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών, στις

οριζόντιες δράσεις του Ε.Σ.Δ.Κ. και αποτυπώνεται στο Σχέδιο Δράσης του Υπουργείου Εσωτερικών (Το θέμα αυτό αναπτύσσεται στο Κεφάλαιο 2.2.2 της Μελέτης για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα).

ΒΗΜΑ Νο	6
ΦΟΡΕΑΣ	ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ -ΥΠΕΣ
ΕΝΕΡΓΕΙΑ/ΕΣ	Έγκριση ένταξης του Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας στις οριζόντιες δράσεις του Ε.Σ.Δ.Κ. το οποίο και αποτυπώνεται στο Σχέδιο Δράσης του Υπουργείου Εσωτερικών.

Το «Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας» εντάσσεται, κατόπιν εισήγησης της Διεύθυνσης Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα και έγκρισης της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών, στις οριζόντιες δράσεις του Ε.Σ.Δ.Κ. και αποτυπώνεται στο Σχέδιο Δράσης του Υπουργείου Εσωτερικών (το θέμα αυτό αναπτύσσεται στο Κεφάλαιο 2.2.2 της Μελέτης για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα).

ΒΗΜΑ Νο	7
ΦΟΡΕΑΣ	Ι.Τ.Ε.Κ.
ΕΝΕΡΓΕΙΑ/ΕΣ	7.1 Επιλογή εισηγητών – εμπειρογνομόνων από το Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης 7.2 Δημοσίευση πρόσκλησης – εγκυκλίου προς φορείς σύμφωνα με το Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας 7.3 Υλοποίηση Εργαστηρίων Καινοτομίας.

Στο βήμα αυτό περιλαμβάνονται οι πιο κάτω τρεις (3) ενέργειες που θα πρέπει να κάνει το Ι.Τ.Ε.Κ :

7.1. Επιλογή εισηγητών – εμπειρογνομόνων από το Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Στην Υπουργική Απόφαση ορίζεται ότι για την υλοποίηση των Εργαστηρίων Καινοτομίας το Ι.Τ.Ε.Κ. επιλέγει εισηγητές - εμπειρογνώμονες από το Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σύμφωνα με τις διαδικασίες που προβλέπονται στον Κανονισμό Διαχείρισης Μητρώου Κύριου Διδακτικού Προσωπικού [Κ.Δ.Π.] του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, ενώ για την επιλογή εισηγητών - εμπειρογνομόνων συντάσσεται από τον αρμόδιο επιστημονικά υπεύθυνο του Ι.Τ.Ε.Κ. (ο/η οποίος/α ορίζεται με απόφαση του Δ/ντή του Ι.Τ.Ε.Κ, είναι μέλος του διοικητικού προσωπικού του Ι.Τ.Ε.Κ. κι είναι αρμόδιος για την εποπτεία της ολοκληρωμένης και εύρυθμης διεξαγωγής του Εργαστηρίου) πίνακας τεκμηρίωσης επιλογής εισηγητών, ο οποίος υποβάλλεται προς έγκριση στον Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από τον Διευθυντή του Ι.Τ.Ε.Κ.

Οι Εισηγητές-Εμπειρογνώμονες είναι εγγεγραμμένα στο Μητρώο Κ.Δ.Π. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στελέχη του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, της ερευνητικής κοινότητας και κόμβων καινοτομίας, οι οποίοι προσκαλούνται ως ομιλητές για τη μεταφορά της καινοτόμου πρακτικής ή για την παρουσίαση της προβληματικής του επιμέρους εργαστηρίου. Για κάθε Εργαστήριο ένας εκ των εισηγητών - εμπειρογνομόνων θα ορίζεται ως Συντονιστής, με αρμοδιότητα να κατευθύνει τις εργασίες κατά την υλοποίηση του Εργαστηρίου, ώστε να διασφαλίζεται η χρήση των κατάλληλων εργαλείων και προτύπων κατά τη διεξαγωγή του καθώς και συμφωνία του παραδοτέου με τον επιδιωκόμενο στόχο. Σε κάθε εργαστήριο, επίσης, συμμετέχει και αριθμός εισηγητών/τριών που θα δρουν ως Διευκολυντές (Facilitators) με ευθύνη την εφαρμογή των εργαλείων καινοτομικής σκέψης στις εργασίες των επιμέρους ομάδων του.

Σύμφωνα με τον Κανονισμό Διαχείρισης Μητρώου Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του ΕΚΔΔΑ, στο εν λόγω Μητρώο εντάσσονται οι πληρούντες τις οριζόμενες στο άρθρο 1 παρ. 11 του Κανονισμού προϋποθέσεις, εφόσον υποβάλουν σχετική αίτηση ένταξης στο Μητρώο, η οποία αξιολογείται από αρμόδια προς τούτο τριμελή Επιτροπή αξιολόγησης και εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. βάσει των οριζόμενων στα άρθρα 1 και 2

του ανωτέρω Κανονισμού. Στο άρθρο 3 του ανωτέρω Κανονισμού υπό τον τίτλο «Ειδικές περιπτώσεις ένταξης στο Μητρώο Κ.Δ.Π» ρητώς ορίζονται περιπτώσεις κατά τις οποίες διαφοροποιείται η διαδικασία ένταξης στο Μητρώο:

«1η Περίπτωση: Συνεργασία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με εκπαιδευτικούς-ερευνητικούς φορείς του εξωτερικού. Στην περίπτωση αυτή υπογράφεται πρωτόκολλο συνεργασίας μεταξύ του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και του φορέα, στο οποίο προβλέπεται η επιλογή και ανάθεση διδακτικού έργου σε διδάσκοντες ή άλλους εμπειρογνώμονες, που προέρχονται ή συνεργάζονται με τον αντισυμβαλλόμενο φορέα. Οι εν λόγω διδάσκοντες - εμπειρογνώμονες καταχωρίζονται «Μέλη του Μητρώου Κ.Δ.Π. από Πρωτόκολλο Συνεργασίας.

2η Περίπτωση: Συμμετοχή σε δράσεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διακεκριμένων στελεχών ή επιστημόνων ή προσώπων υψηλού κύρους της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, οι οποίοι καταχωρίζονται στο Μητρώο Κ.Δ.Π. ως «Ειδικά Μέλη του Μητρώου Κ.Δ.Π. χωρίς Αποζημίωση.

3η Περίπτωση: Αποκλειστικά και μόνο για την υποστήριξη των ενάρξεων των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ., στο Μητρώο Κ.Δ.Π. εντάσσονται, ανεξάρτητα αν πληρούν τις προϋποθέσεις του πίνακα 2 του άρθρου 2, οι υπάλληλοι των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ με επαγγελματική εμπειρία σε δημόσιο φορέα που παρέχει υπηρεσίες στο πεδίο της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης ενηλίκων».

Η επιλογή των εισηγητών - εμπειρογνομόνων για τη διεξαγωγή Εργαστηρίων Καινοτομίας θα πρέπει να γίνεται :

- i) είτε από τους ήδη εγγεγραμμένους στο Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.,
- ii) είτε με τις διαδικασίες που προβλέπονται στο άρθρο 3 του Κανονισμού και ειδικότερα κατ' αναλογία της ανωτέρω Περιπτώσεως 3 και θα πρέπει να γίνει τροποποίηση του Κανονισμού και την εισαγωγή νέας Περίπτωσης 4 στο άρθρο 3, η οποία θα έχει ως ακολούθως:

«4η Περίπτωση: Αποκλειστικά και μόνο για τη διενέργεια Εργαστηρίων Καινοτομίας του Ι.Τ.Ε.Κ., στο Μητρώο Κ.Δ.Π. εντάσσονται ως «Ειδικά Μέλη του Μητρώου Κ.Δ.Π. για διεξαγωγή Εργαστηρίων Καινοτομίας»

α) διακεκριμένα στελέχη ή επιστήμονες ή πρόσωπα υψηλού κύρους της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα.

β) υπάλληλοι των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, ανεξάρτητα αν πληρούν τις προϋποθέσεις του πίνακα 2 του άρθρου 2, με προηγούμενη εμπειρία σε θέματα σχεδιασμού και εισαγωγής καινοτόμων πρακτικών σε φορείς του δημοσίου αλλά και ιδιωτικού τομέα, είτε με επαγγελματική εμπειρία σε δημόσιο φορέα που σχετίζεται με το αντικείμενο των προς διενέργεια Εργαστηρίων Καινοτομίας, είτε σε επίπεδο αρμοδιότητας, είτε σε επίπεδο παροχής σχετικών υπηρεσιών».

Μετά την έγκριση του Προγράμματος Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας, οπότε και θα έχει οριστεί το πλήθος των Εργαστηρίων και τα αντικείμενά τους, ξεκινά ο κύκλος των ενεργειών της φάσης υλοποίησης του Προγραμματισμού των Εργαστηρίων Καινοτομίας. Οι ενέργειες αυτές εξειδικεύονται σε έναν κύκλο δράσεων ξεχωριστά για κάθε Εργαστήριο Καινοτομίας. Οι ενέργειες που προηγούνται του χρόνου διεξαγωγής των εργασιών του εργαστηρίου είναι η διαδικασία επιλογής των εμπειρογνομόνων-εισηγητών κατόπιν δημοσίευσης Πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος για τα μέλη του Μητρώου ΚΔΠ και η έκδοση της Εγκυκλίου διεξαγωγής του Εργαστηρίου. Η διαδικασία επιλογής εμπειρογνομόνων συνδέεται άμεσα με το θεματικό πεδίο και τους στόχους του κάθε εργαστηρίου, ως στοιχεία τα οποία προσδιορίζουν την ομάδα των μελών του Μητρώου στο οποίο θα απευθύνεται η πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Η Εγκύκλιος διεξαγωγής του Εργαστηρίου προσδιορίζει τον χρόνο και τον χώρο διεξαγωγής, τους στόχους και τα παραδοτέα καθώς και το Πρόγραμμα των εργασιών του κάθε εργαστηρίου. Ταυτόχρονα, μέσω της Εγκυκλίου, γνωστοποιείται η διαδικασία δήλωσης συμμετοχής για τους συμμετέχοντες με την ιδιότητα του παρατηρητή στις εργασίες του συγκεκριμένου Εργαστηρίου Καινοτομίας. Το Ι.Τ.Ε.Κ. υποβάλλει πρόσκληση προς το σύνολο των ενταγμένων μελών του Μητρώου Κ.Δ.Π. προκειμένου να δηλώσουν το ενδιαφέρον τους να οριστούν ως εισηγητές/εμπειρογνώμονες των προς διεξαγωγή Εργαστηρίων Καινοτομίας.

Η προθεσμία δήλωσης διαθεσιμότητας των εγγεγραμμένων μελών, κατ' αναλογική εφαρμογή του άρθρου 4 του Κανονισμού Διαχείρισης Μητρώου

Κ.Δ.Π., δεν μπορεί να είναι μικρότερη από δεκαπέντε (15) ημερολογιακές ημέρες από την ημερομηνία δημοσιοποίησής της. Με τη δήλωση διαθεσιμότητας των μελών του Μητρώου Κ.Δ.Π. καταρτίζεται η λίστα υποψηφιότητας για την επιλογή τους **ως εισηγητές – εμπειρογνώμονες στα συγκεκριμένα Εργαστήρια Καινοτομίας, με θεματολογία που συνδέεται με τα γνωστικά αντικείμενα, για τα οποία τα μέλη Κ.Δ.Π. έχουν ενταχθεί στο Μητρώο.** Επιπλέον, δοθέντος του ότι κάθε Εργαστήριο Καινοτομίας δύναται να αφορά και να άπτεται περισσοτέρων του ενός πεδίων, είτε πεδίων που δεν αναφέρονται στον οικείο πίνακα του Κανονισμού Μητρώου Κ.Δ.Π., προτείνεται **η διαμόρφωση και εισαγωγή ξεχωριστού για κάθε δράση Πίνακα με Επιστημονικά/Γνωστικά Πεδία καταγεγραμμένα βάσει των σκοπών και στόχων των προς διεξαγωγή Εργαστηρίων Καινοτομίας.** Οι ενδιαφερόμενοι κατά την υποβολή της αίτησης ένταξής τους στο Μητρώο Κ.Δ.Π. θα δύνανται να επιλέξουν από τον εν λόγω πίνακα το οικείο γνωστικό πεδίο, ομοίως θα δύνανται να επιλέξουν γνωστικό πεδίο από τον ανωτέρω πίνακα και τα ήδη εγγεγραμμένα Μέλη του Μητρώου Κ.Δ.Π (πάντα βάσει της τεκμηριωμένης και αποδεδειγμένης συνάφειας της επιστημονικής εξειδίκευσης και επαγγελματικής εμπειρίας τους).

Έτσι, με τη δήλωση διαθεσιμότητάς τους τα μέλη του Μητρώου Κ.Δ.Π. είναι υποψήφια για την επιλογή τους ως εισηγητές – εμπειρογνώμονες για τη διεξαγωγή Εργαστηρίων Καινοτομίας :

- με θεματολογία που συνδέεται με τα γνωστικά αντικείμενα για τα οποία τα μέλη Κ.Δ.Π. έχουν ενταχθεί στο Μητρώο,
- με θεματολογία που συνδέεται με τα γνωστικά αντικείμενα για τα οποία τα μέλη Κ.Δ.Π. έχουν ενταχθεί στο Μητρώο,
- με θεματολογία που συνδέεται με τα δηλωθέντα εκ μέρους τους Επιστημονικά/Γνωστικά πεδία που συνδέονται με την Καινοτομία που θα εισαχθούν στο Μητρώο Κ.Δ.Π. και θα αφορούν αποκλειστικά τα Εργαστήρια Καινοτομίας κατά τρόπο, ώστε ο επιστημονικά υπεύθυνος να μπορεί να επιλέγει τα μέλη του Μητρώου τεκμηριώνοντας τη συσχέτιση του προφίλ του, που έχει διαμορφωθεί κατά την ένταξή του, με τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες κάθε δράσης.

Τα ανωτέρω αντικείμενα δηλώνονται κατά την ένταξη στο Μητρώο και δύνανται να τροποποιούνται με επικαιροποίηση της ένταξής τους.

Σαράντα πέντε (45) ημέρες πριν την υλοποίηση κάθε Εργαστηρίου Καινοτομίας, το Ι.Τ.Ε.Κ. υποβάλλει Πρόσκληση στα μέλη του Μητρώου Κ.Δ.Π. για την διαθεσιμότητά τους τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Η προθεσμία δήλωσης διαθεσιμότητας των εγγεγραμμένων μελών, κατ' αναλογική εφαρμογή του άρθρου 4 του Κανονισμού Διαχείρισης Μητρώου Κ.Δ.Π., δεν μπορεί να είναι μικρότερη από δεκαπέντε (15) ημερολογιακές ημέρες από την ημερομηνία δημοσιοποίησής της. Λόγω της φύσης των Εργαστηρίων Καινοτομίας ως εργαστήρια διάχυσης καινοτόμων πρακτικών που, κατά κύριο λόγο, απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις ή επιλογή εισηγητών – εμπειρογνομόνων, δύναται να πραγματοποιείται ανεξάρτητα αν συντρέχουν τα οριζόμενα στα άρθρα 6 και 9 του Κανονισμού Διαχείρισης Κ.Δ.Π. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κριτήρια επιλογής. Σε περίπτωση που η διενέργεια συγκεκριμένου Εργαστηρίου Καινοτομίας προκύπτει κατόπιν αιτήματος φορέα, τότε, ο φορέας αυτός, σε συνεργασία με το Ι.Τ.Ε.Κ., μεριμνά για την ανεύρεση των πλέον κατάλληλων και εξειδικευμένων εισηγητών, που δύνανται να είναι ήδη μέλη του Μητρώου ή μπορεί να είναι νέα προς ένταξη μέλη, οι οποίοι θα κληθούν, εφόσον το επιθυμούν, να υποβάλουν αίτηση ένταξης στο Μητρώο Κ.Δ.Π. για τη διεξαγωγή του συγκεκριμένου Εργαστηρίου Καινοτομίας [με την επιλογή δηλαδή του Επιστημονικού/Γνωστικού Πεδίου που σχετίζεται με τη θεματολογία του οικείου Εργαστηρίου Καινοτομίας].

Μετά την εκδήλωση ενδιαφέροντος, σύμφωνα με ανωτέρω οριζόμενα, τα μέλη του Μητρώου Κ.Δ.Π. κατατάσσονται σε πίνακα τεκμηρίωσης που καταρτίζει ο Επιστημονικά Υπεύθυνος του εκάστοτε Εργαστηρίου, για το Εργαστήριο αρμοδιότητάς του, ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο και το περιεχόμενο της θεματικής ενότητας που καλούνται να καλύψουν με την εισήγησή τους, βάσει των ακόλουθων κριτηρίων και κατόπιν κατάταξής τους σε πίνακα τεκμηρίωσης, σύμφωνα με τις αρχές της αντικειμενικότητας, της ίσης μεταχείρισης και της διαφάνειας. Η τεκμηρίωση περιλαμβάνει :

- α) Την επιστημονική συνάφεια, όπως προκύπτει από τα παρακάτω: τίτλοι σπουδών, ερευνητικό και συγγραφικό έργο καθώς και τη σχετική επαγγελματική εμπειρία.
- β) Την προηγούμενη εμπειρία σε θέματα σχεδιασμού και εισαγωγής καινοτόμων πρακτικών σε φορείς του δημοσίου αλλά και ιδιωτικού τομέα
- γ) Τις τυχόν απαιτούμενες εξειδικευμένες γνώσεις για τη διενέργεια ενός εκάστου Εργαστηρίου.
- δ) Την τυχόν πρόταση/εισήγηση συγκεκριμένου δημοσίου φορέα για την ικανοποίηση των αναγκών του οποίου διενεργείται το εκάστοτε Εργαστήριο Καινοτομίας.
- ε) Τον θεσμικό ρόλο στη δημόσια διοίκηση, ήτοι ενδεικτικά στελέχη που εκπροσωπούν την ηγεσία ενός φορέα.

Ο κατά τα ανωτέρω καταρτισθείς από τον Επιστημονικά Υπεύθυνο του Εργαστηρίου πίνακας τεκμηρίωσης επιλογής εισηγητών υποβάλλεται προς έγκριση στον Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από τον Διευθυντή του Ι.Τ.Ε.Κ.

Θα πρέπει να γίνει εισαγωγή νέου άρθρου στον Κανονισμό Διαχείρισης Μητρώου Κ.Δ.Π. στο οποίο θα προβλέπεται η αποζημίωση των εισηγητών – εμπειρογνομόνων κατ' αναλογική εφαρμογή του άρθρου 7 του Κανονισμού Μητρώου ΚΔΠ, που να προβλέπεται ότι τα μέλη του Μητρώου Κ.Δ.Π. τα οποία ορίζονται ως εισηγητές – εμπειρογνώμονες των Εργαστηρίων Καινοτομίας θα λαμβάνουν ωριαία αποζημίωση ανάλογη των ωρών διεξαγωγής του Εργαστηρίου, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 11 του Π.Δ. 57/2007, ως ισχύει. Για τις περιπτώσεις σχεδιασμού των Εργαστηρίων, εκπόνησης υλικού, συγγραφής και ολοκλήρωσης παραδοτέων κλπ, οι ώρες αποζημίωσης και τα τυχόν όρια θα καθορίζονται με σχετικές αποφάσεις του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κατόπιν εισήγησης του Προέδρου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., είτε με σχετικές αποφάσεις του Προέδρου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Στα Κεφάλαια 2.4.5, 2.4.5.1, 2.4.5.2 και 2.4.5.3 της Μελέτης για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα αναπτύσσονται τα θέματα αυτά.

7.2 Δημοσίευση πρόσκλησης – εγκυκλίου προς φορείς σύμφωνα με το Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας

Στην Υπουργική Απόφαση ορίζεται ότι για την οργάνωση των Εργαστηρίων Καινοτομίας, το Ι.Τ.Ε.Κ. δημοσιεύει πρόσκληση - εγκύκλιο προς τους φορείς του άρθρου 3 του ν. 5027/2023, σύμφωνα με το «Πρόγραμμα Υλοποίησης Εργαστηρίων Καινοτομίας», με την οποία καθορίζονται :

- Το αντικείμενο των εργαστηρίων και οι στόχοι του.
- Ο τρόπος, ο χώρος και ο χρόνος διεξαγωγής του.
- Ο τρόπος που θα αιτηθούν τη συμμετοχή τους οι υπάλληλοι σε αυτό.
- Εν γένει κάθε άλλο θέμα σχετικό με τη διαδικασία οργάνωσης και συμμετοχής των υπαλλήλων σε αυτά.

Αρχικά θα πρέπει να δημιουργηθεί σχετικό πεδίο υποβολής ηλεκτρονικής αίτησης στο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (Ο.Π.Σ.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.-Ι.Τ.Ε.Κ. είτε, εναλλακτικά, να δημιουργηθεί στον ιστότοπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. πεδίο με ονομασία «Ηλεκτρονική Υπηρεσία συμμετοχής σε Εργαστήρια Καινοτομίας», όπου και οι ενδιαφερόμενοι θα δύνανται να υποβάλουν αίτηση συμμετοχής στο Εργαστήριο Καινοτομίας της επιλογής τους. Ειδικότερα, οι αιτήσεις συμμετοχής στα Εργαστήρια Καινοτομίας θα υποβάλλονται αποκλειστικά με την καταχώριση ηλεκτρονικής αίτησης κατά τα ανωτέρω και θα επέχουν θέση υπεύθυνης δήλωσης σύμφωνα με το άρθρο 8 του ν. 1599/1986, όσον αφορά στα στοιχεία που περιλαμβάνονται και αναφέρονται σε αυτήν, με τις οποίες τα ενδιαφερόμενα στελέχη της δημόσιας διοίκησης θα βεβαιώνουν ότι αποδέχονται το δικαίωμα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για χρήση και επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων τους που δηλώνονται αποκλειστικά για τους σκοπούς της συμμετοχής στα Εργαστήρια Καινοτομίας. Κάθε στέλεχος της δημόσιας διοίκησης θα δύναται να συμμετέχει σε μέχρι δύο (2) κατ' έτος Εργαστήρια Καινοτομίας.

Τα κριτήρια επιλογής των Συμμετεχόντων/Παρατηρητών που είναι στελέχη της δημόσιας διοίκησης θα είναι τα εξής :

- α) Η συνάφεια των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων που ασκούν οι ενδιαφερόμενοι/ες, με τις θεματικές ενότητες, τους στόχους και το αντικείμενο των Εργαστηρίων Καινοτομίας. Ειδικότερα, οι ενδιαφερόμενοι/ες υποχρεούνται να καταγράψουν στην ηλεκτρονικά υποβαλλόμενη αίτηση συμμετοχής τους τις συναφείς αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που ασκούν ανά Θεματική Ενότητα του Εργαστηρίου.
- β) Ο κλάδος, η ειδικότητα και ιδίως η θέση ευθύνης των ενδιαφερόμενων σε σχέση με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά του στόχου του Εργαστηρίου Καινοτομίας.

Ειδικότερα ο Επιστημονικά Υπεύθυνος του Εργαστηρίου από κοινού με τον Διευθυντή του Ι.Τ.Ε.Κ. προσδιορίζει το προφίλ των συμμετεχόντων και τα κριτήρια επιλογής τους, αξιολογεί τις αιτήσεις συμμετοχής και επιλέγει τους Συμμετέχοντες – Παρατηρητές. Το ενδιαφερόμενο στέλεχος της δημόσιας διοίκησης που επιλέγεται προκειμένου να συμμετάσχει σε Εργαστήριο Καινοτομίας ενημερώνεται μέσω της αποστολής μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στη διεύθυνση που έχει δηλώσει, περίπου είκοσι (20) ημέρες πριν την έναρξη του Εργαστηρίου και, παράλληλα, καλείται να επιβεβαιώσει τη συμμετοχή του στο Εργαστήριο εντός πέντε (5) ημερών, έχοντας προηγουμένως διενεργήσει σχετική συνεννόηση με τον/την Προϊστάμενο/η του/της. Η διαδικασία της επιλογής ολοκληρώνεται περίπου δέκα (10) ημέρες πριν την έναρξη του Εργαστηρίου, οπότε και αποστέλλεται η τελική επιλογή συμμετοχής από τον Επιστημονικά Υπεύθυνο στα συμμετέχοντα στελέχη της δημόσιας διοίκησης μέσω της ιστοσελίδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είτε μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το ατομικό έντυπο επιλογής με το οποίο επιβεβαιώνεται η συμμετοχή του στελέχους της δημόσιας διοίκησης, κοινοποιείται από τον/την ενδιαφερόμενο/η στην κατά περίπτωση αρμόδια οργανική μονάδα (Διεύθυνση Προσωπικού/ Διοικητικού/Ανθρώπινου Δυναμικού/Εκπαίδευσης) της Υπηρεσίας του/της, προκειμένου να είναι δικαιολογημένη η απουσία του/της από την Υπηρεσία για εκπαιδευτικούς λόγους.

Παρά το γεγονός ότι η αναφερόμενη στην παρ. 1 του άρθρου 4 της Υ.Α. ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.6/21/20199 (ΦΕΚ Β 7051 2023) πρόσκληση συμμετοχής στα Εργαστήρια Καινοτομίας ορίζεται ως απευθυντέα στους φορείς του άρθρου 3

του ν. 5027/2023, από τη ρητή διατύπωση της παρ. 5 του άρθρου 3 της ίδιας ως άνω Υ.Α. προκύπτει ότι στα Εργαστήρια Καινοτομίας μπορούν να προσκαλούνται και στελέχη του ιδιωτικού τομέα, εμπειρογνώμονες και εκπρόσωποι της Κοινωνίας των Πολιτών. Οι εν λόγω συμμετέχοντες επιλέγονται από τον Επιστημονικά Υπεύθυνο του Εργαστηρίου από κοινού με τον Διευθυντή του Ι.Τ.Ε.Κ., στοχευόμενα, με κριτήριο την τεχνογνωσία τους, την εμπειρία τους και τη δυνατότητα συμβολής τους στις εργασίες και τα συμπεράσματα του Εργαστηρίου Καινοτομίας και προσκαλούνται με ιδιαίτερη, απευθυντέα σε έκαστο εξ αυτών ενημέρωση, μέσω της αποστολής σχετικού μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

Στα Κεφάλαια 2.4.6, 2.4.7 και 2.4.8 της Μελέτης για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα αναπτύσσονται τα θέματα αυτά.

7.3 Υλοποίηση Εργαστηρίων Καινοτομίας.

Η διενέργεια των Εργαστηρίων γίνεται, είτε με φυσική παρουσία των συμμετεχόντων στις εγκαταστάσεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή σε χώρους που υποδεικνύει το Ι.Τ.Ε.Κ. ή δύναται να υλοποιούνται ηλεκτρονικά με υποδομή που παρέχει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Ο Επιστημονικά Υπεύθυνος διαμορφώνει το πρόγραμμα του Εργαστηρίου και φροντίζει για την τυχόν εισαγωγή δεδομένων στο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα. Τα στοιχεία που προσδιορίζονται στη φάση του σχεδιασμού διαμορφώνονται σε ωρολόγιο πρόγραμμα, στο οποίο προσδιορίζεται η χρονική διάρκεια του συνόλου του Εργαστηρίου καθώς και των επιμέρους ενοτήτων του. Επίσης, καθορίζονται όλα τα στοιχεία των εισηγητών και εισάγονται στο Ο.Π.Σ. προκείμενου να είναι εφικτή η υλοποίηση. Οι εργασίες μπορεί να διακρίνονται σε συνεδρίες του συνόλου των συμμετεχόντων ως ολομέλεια ή σε συνεδρίες επιμέρους θεματικών ενοτήτων. Οι επιμέρους στόχοι μπορεί να αποτελούν αντικείμενο διακριτών θεματικών ενοτήτων που επιφέρουν τη λειτουργία επιμέρους θεματικών εργαστηρίων (workshops). Στις περιπτώσεις που σε ένα καινοτόμο εργαστήριο συγκροτούνται διακριτά workshops, στο σχέδιο Εργαστηρίου

Καινοτομίας καταγράφονται τόσο το πλήθος τους όσο και οι επιμέρους τίτλοι αυτών.

Η διάρκεια κάθε Εργαστηρίου Καινοτομίας είναι δύο (2) ημέρες.

Στη συνέχεια και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που έχει οριστεί από το Πρόγραμμα, οι εισηγητές - εμπειρογνώμονες συνεργάζονται για τη σύνταξη των κειμένων που έχουν οριστεί ως τελικά παραδοτέα του Εργαστηρίου.

Ειδικότερα, το αργότερο εντός σαράντα πέντε (45) ημερών από τη λήξη κάθε Εργαστηρίου Καινοτομίας παραδίδονται στο Ι.Τ.Ε.Κ. τα παραδοτέα του, που ανάλογα με τον στόχο/ους κάθε Εργαστηρίου Καινοτομίας, όπως προκύπτει από τον Τίτλο του μπορεί να περιλαμβάνουν (εξειδικεύονται αναλυτικά ανά στόχο Καινοτομίας στο Κεφάλαιο 3 της Μελέτης για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα):

- Έκθεση υφιστάμενης κατάστασης
- Κείμενο πολιτικής (policy paper)
- Πλαίσιο Εφαρμογής
- Επιχειρησιακό σχέδιο εφαρμογής
- Οδικό χάρτης (roadmap) για τη διάδοση της καινοτόμου πρακτικής στα στελέχη της δημόσιας διοίκησης και την υιοθέτησή της.
- Μεθοδολογία Διάχυσης Πρακτικών.
- Δοκιμή έργων Καινοτομίας.

Η διαδικασία υλοποίησης του Εργαστηρίου Καινοτομίας ολοκληρώνεται με την Παράδοση των παραδοτέων με την ευθύνη του Συντονιστή. Ο Συντονιστής συντάσσει πρωτόκολλο οριστικής παραλαβής των παραδοτέων, το οποίο και διαβιβάζει στον Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προς έγκριση. Ο Πρόεδρος του ΕΚΔΔΑ εγκρίνει το ανωτέρω πρωτόκολλο παραλαβής και στη συνέχεια κοινοποιείται στην Οικονομική Υπηρεσία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για τη διενέργεια καταβολής των αμοιβών - αποζημιώσεων και στο Ι.Τ.Ε.Κ. για τη διαχείριση των παραδοτέων (εισαγωγή στο Αποθετήριο της Δημόσιας Διοίκησης- διαδικασία διάχυσης των αποτελεσμάτων του έργου). Τέλος, τα Παραδοτέα των Εργαστηρίων Καινοτομίας υποβάλλονται στο Ψηφιακό Αποθετήριο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και προωθούνται στους φορείς της διοίκησης που είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τους σκοπούς του (Στο Κεφάλαιο 2.4.9 της Μελέτης για την

Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα αναπτύσσονται τα θέματα αυτά).

Σημειώνεται επίσης ότι επιπροσθέτως του ΙΤΕΚ το οποίο έχει (όπως αναφέρθηκε πιο πάνω) δικό του ΟΠΣ για την διευκόλυνση και καταγραφή της διεξαγωγής των Εργαστηρίων και διαθέτει ήδη αποθετήριο για την συγκέντρωση του συνόλου των Τεκμηρίων που παράγει η Δημόσια Διοίκηση και όχι μόνο αυτών που συνδέονται με την Καινοτομία, για την υλοποίηση των Εργαστηρίων Καινοτομίας προβλέπεται η ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος και στη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα προς υποστήριξη του Συστήματος Καινοτομίας καθώς και η ανάπτυξη ψηφιακής βιβλιοθήκης εντός του Πληροφοριακού Συστήματος για την Καινοτομία, ήτοι το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα, στο οποίο εντάσσονται οι καλές πρακτικές καινοτομίας που έχουν πιστοποιηθεί από τη Διεύθυνση Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα. Με αυτόν τον τρόπο ευνοείται η διάχυση πρακτικών καινοτομίας σε περισσότερους φορείς, αυξάνονται η προβολή και η αναγνωσιμότητα των καινοτόμων δημόσιων φορέων και παρέχεται ένα επιπρόσθετο κίνητρο συμμετοχής στο Σύστημα Καινοτομίας, δοθέντος του ότι οι πιστοποιημένες από τη Διεύθυνση Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών καινοτόμες πρακτικές για τη δημόσια διοίκηση, μπορούν να συμμετέχουν με ειδική σήμανση σε εθνικούς και διεθνείς διαγωνισμούς. Κάθε αναγκαίο θέμα για την ανάπτυξη και τη λειτουργία του ανωτέρω πληροφοριακού συστήματος ορίζεται ότι θα καθοριστεί με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών και Ψηφιακής Διακυβέρνησης, συμφώνως με τη σχετική παρασχεθείσα δυνάμει του άρθρου 13 παρ. 5 του ν. 5023/2023 νομοθετική εξουσιοδότηση (το θέμα αυτό αναπτύσσεται στο Κεφάλαιο 2.1 της Μελέτης για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα).

Η αποτελεσματική λειτουργία κάθε Εργαστηρίου Καινοτομίας θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα τρία (3) στάδια:

7.3.1 Την **Διεργασία σχεδιασμού** που περιλαμβάνει θέματα που σχετίζονται με:

- A. Τον καθορισμό των διδαγμάτων, δηλ των αποτελεσμάτων μάθησης και τεχνογνωσίας που απαιτούνται να μεταφερθούν βάση της/των πρόκλησης/ων που θα πραγματεύεται το συγκεκριμένο Εργαστήριο με βάση το αντικείμενο του Εργαστηρίου (όπως προκύπτει από τον τίτλο του) σε σχέση με την Καινοτομία που θα ελεγχθεί
- B. Την επιλογή των εισηγητών και διευκολυντών/εμπειρογνομόνων του εργαστηρίου
- C. Την επιλογή της ομάδας στόχου για συμμετοχή στο εργαστήριο κι αναφέρεται (ενδεικτικά) στα κριτήρια που θα πρέπει να πληρούνται σε κάθε περίπτωση, στα αναγκαία στάδια, στα κατάλληλα επίπεδα ικανότητας συμμετεχόντων, κλπ καθώς και στα κατάλληλα εργαλεία που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τον αποτελεσματικό, βάση των πιο πάνω, σχεδιασμό των Εργαστηρίων Καινοτομίας.

Οι Προσκλήσεις για τους συμμετέχοντες (εισηγητές, διευκολυντές/εμπειρογνώμονες και ομάδα/ες στόχο) διενεργούνται για κάθε Εργαστήριο Καινοτομίας πριν την διεξαγωγή του σύμφωνα με την διαδικασία που περιεγράφηκε αναλυτικά στα σχετικά ανωτέρω βήματα.

7.3.2 Την **Διεργασία υλοποίησης** του Εργαστηρίου Καινοτομίας, που περιλαμβάνει τις χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής του εργαστηρίου, τη μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί, τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν στο καθένα κάθε ημέρα, τις δραστηριότητες και τα παραδοτέα που αυτό θα περιλαμβάνει.

7.3.3 Την **Διεργασία αξιολόγησής** του που περιλαμβάνει τους δείκτες αξιολόγησης κάθε συγκεκριμένου εργαστηρίου καινοτομίας. Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι και εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διενέργεια αξιολογήσεων. Ωστόσο, οι αξιόπιστες αξιολογήσεις χρησιμοποιούν συχνά έναν συνδυασμό πολλών διαφορετικών μεθόδων. Οι μέθοδοι που επιλέγονται για την αξιολόγηση ποικίλλουν και εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Ορισμένοι βασικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- Το περιεχόμενο της παρέμβασης που αξιολογείται,
- Οι στόχοι της αξιολόγησης,

- Το στάδιο της αξιολόγησης,
- Το επίπεδο των διαθέσιμων πόρων για την αξιολόγηση,
- Τύπος και κλίμακα μέτρησης της αλλαγής. Οι περισσότερες αξιολογήσεις εφαρμόζουν ένα μείγμα ποσοτικών και ποιοτικών ερευνητικών μεθόδων.

Δεδομένου ότι οι διαδικασίες που θα πρέπει να στα στάδια αυτά για καθένα από τους επτά (7) στόχους Εργαστηρίων Καινοτομίας, στη συνέχεια εξειδικεύονται και παρουσιάζονται για κάθε στόχο Καινοτομίας ξεχωριστά και θα πρέπει να ενσωματώνονται ανάλογα με τον τίτλο κάθε Εργαστηρίου Καινοτομίας (αναπτύσσονται περαιτέρω στο Κεφάλαιο 3 της Μελέτης για την Οργάνωση και Λειτουργία των Εργαστηρίων Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα) κι έχουν ως εξής:

Στόχος 1

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 Εισαγωγικά στοιχεία

Σ1.7.3.1 Διεργασία σχεδιασμού

Τα εργαστήρια στο πλαίσιο του πρώτου στόχου θα πρέπει να σχεδιάζονται με σκοπό να εξυπηρετούν δύο διακριτούς μεταξύ τους υπό-στόχους:

- τη μεταφορά της μάθησης και της τεχνογνωσίας σε θέματα καινοτομίας
- τη διάδοση πρακτικών καινοτομίας, που έχουν αναρτηθεί στο Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα

Ο σχεδιασμός των εργαστηρίων της πρώτης κατηγορίας ακολουθεί τη βασική ιδέα των εργαστηρίων διευκόλυνσης (facilitation workshop) και ακολουθεί τα επόμενα στάδια :

- Καθορισμός διδαγμάτων (αποτελέσματα μάθησης και τεχνογνωσίας που απαιτούνται να μεταφερθούν)
- Επιλογή διευκολυντών/εμπειρογνομόνων εργαστηρίου
- Επιλογή ομάδας στόχου για συμμετοχή στο εργαστήριο

Για την επιλογή των διδαγμάτων που θα αποτελούν αντικείμενο της μεταφοράς θα πρέπει να πληρούνται κατ' ελάχιστο τα επόμενα κριτήρια:

K1: Να αποτελούν αποτέλεσμα πρακτικής εφαρμογής σε τουλάχιστον έναν οργανισμό

K2: Να υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα από την εφαρμογή του με την μορφή κύριων δεικτών επίδοσης που θα ακολουθούν την προσέγγιση του λογικού πλαισίου

K3: Να υπάρχουν διαθέσιμοι εμπειρογνώμονες (άτομα που έχουν εργαστεί με το συγκεκριμένο δίδαγμα)

K4: Να συνδέονται με διαπιστωμένες ανάγκες ή να υλοποιούν βασικές στρατηγικές της δημόσια διοίκησης

Το βασικό εργαλείο του πρώτου βήματος είναι ο επόμενος πίνακας αφηγήματος :

Πίνακας Αφηγήματος	
Τίτλος	Σύντομη πρόταση μέχρι επτά λέξεις
Περιγραφή	Ανάλυση του διδάγματος σε περισσότερη λεπτομέρεια (αν απαιτείται)
Οργανισμός	Οργανισμός εφαρμογής
Αφήγημα	Περιγραφή με μορφή ιστορίας (εισαγωγή, εξιστόρηση, επιμύθιο) της ουσίας του συγκεκριμένου διδάγματος. Απαντά στο ερώτημα γιατί πρέπει να μεταφέρει σε άλλους και περιέχει σημαντικά ποσοτικά δεδομένα
Αποτελέσματα	Βασικοί δείκτες αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του: Εισροών Διεργασιών Εκροών Αποτελεσμάτων Επιπτώσεων

Τα χαρακτηριστικά της ομάδας στόχου για το συγκεκριμένο εργαστήριο δεν είναι περιοριστικά , αφού προτείνεται να είναι ανοικτό στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης για να αποτελέσει το βασικό εργαλείο διάδοσης της καινοτομίας.

Ο σχεδιασμός των εργαστηρίων της δεύτερης κατηγορίας είναι πιο σύνθετος και ακολουθεί τα επόμενα στάδια :

- Επιλογή πρακτικής/πρακτικών καινοτομίας προς διάδοση
- Επιλογή ομάδας στόχου για συμμετοχή στο εργαστήριο

Προκειμένου να επιλέγει η/οι πρακτική/πρακτικές καινοτομίας που θα εισαχθούν στο εργαστήριο καινοτομίας θα πρέπει να αξιολογείται ο βαθμός ωριμότητας και ο βαθμός επίπτωσης με βάση τις παρακάτω κλίμακες:

Βαθμός Ωριμότητας	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3
Βαθμός Επίπτωσης	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3

Τα κριτήρια που καθορίζουν τον βαθμό ωριμότητας είναι:

- Ρεαλιστικότητα και επιτευξιμότητα κατόπιν ανάλυσης απαιτήσεων
- Χρόνος που έχει στο Αποθετήριο
- Αριθμός υλοποιήσεων
- Ευκολία χρήσης
- Δυνατότητα δοκιμής της πρακτικής πριν την εφαρμογή ή απόρριψη

Τα κριτήρια που καθορίζουν τον βαθμό επίπτωσης είναι:

- Αριθμός αιτημάτων για χρήση της πρακτικής
- Συσχέτιση με βασικές κυβερνητικές πολιτικές
- Μετρήσιμα αποτελέσματα (πχ. κόστος υλοποίησης, συνεισφορά, εύρος εφαρμογής κλπ.)
- Δυνατότητα της πρακτικής να προσφέρει παρατηρησιμότητα

Για την επιλογή των ατόμων που θα συμμετέχουν στο εργαστήριο καινοτομίας θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

K1: Να ανήκουν σε οργανισμό που η συγκεκριμένη πρακτική με την υιοθέτησή της μπορεί να προσφέρει σχετικό πλεονέκτημα

K2: Να ανήκουν σε οργανισμό που έχει αιτηθεί την εξοικείωση με τη συγκεκριμένη πρακτική (ενισχυτικό όχι όμως απαγορευτικό)

K3: Να υπάρχει απαίτηση της ηγεσίας του οργανισμού για την εφαρμογή της πρακτικής ή εναλλακτικά νομό-κανονιστική απαίτηση

Σ1.7.3.2 Διεργασία υλοποίησης

Η διεργασία υλοποίησης του εργαστηρίου της πρώτης κατηγορίας (για τη μεταφορά της μάθησης και της τεχνογνωσίας σε θέματα καινοτομίας) βασίζεται στη χρήση δύο βασικών εργαλείων τα οποία θα πρέπει να αξιοποιηθούν από όλους τους συμμετέχοντες και να αξιολογηθεί η χρήση τους από τους διευκολυντές του εργαστηρίου.

Το πρώτο εργαλείο αφορά τη δημιουργία του Πίνακα Αφηγήματος με επίκεντρο όμως την εφαρμογή του συγκεκριμένου διδάγματος στον οργανισμό του κάθε συμμετέχοντα και έχει ως σκοπό την αποκρυπτογράφηση της μεταφερομένης γνώσης και την εξοικείωση με αυτή.

Το δεύτερο αφορά εργαλείο αφορά την εφαρμογή της μεταφερόμενης γνώσης (διδάγματος) στο πλαίσιο ενός υπαρκτού προβλήματος. Το συγκεκριμένο λαμβάνει χώρα μέσα από τη δραστηριότητα της ομαδικής εργασίας στη βάση δραστηριότητας έργου (project – based activity) και έχει ως βασική επιδίωξη την ομογενοποίηση της σκέψης των συμμετεχόντων επί του συγκεκριμένου διδάγματος, μέσω της εφαρμογής των αρχών της αποκλίνουσας σκέψης.

Οι περαιτέρω λεπτομέρειες υλοποίησης των Εργαστηρίων για τη μεταφορά της μάθησης και της τεχνογνωσίας σε θέματα καινοτομίας έχουν ως εξής:

- Υπόθεση Εργασίας : Σύνολο συμμετεχόντων 20 άτομα/ 1 δίδαγμα προς μεταφορά
- Μέθοδος διεξαγωγής : Το συγκεκριμένο εργαστήριο μπορεί να διεξαχθεί με τις μεθόδους της δια ζώσης παρουσίας ή της εξ αποστάσεως σύγχρονης συνεργασίας
- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής : 2 ημέρες με ημερήσιο πρόγραμμα επτά ωρών

- ο Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής : Την πρώτη ημέρα οι συμμετέχοντες εισάγονται στο δίδαγμα, μέσω της παρουσίασης και ανάλυσης του πίνακα αφηγήματος και συμπληρώνουν ατομικά με τη βοήθεια των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων τον δικό τους Πίνακα Αφηγήματος. Οι τελευταίες δύο ώρες του εργαστηρίου αφιερώνονται στην παρουσίαση από τους συμμετέχοντες των Πινάκων Αφηγήματος και στη συζήτηση κατανόησης.

Τη δεύτερη ημέρα οι συμμετέχοντες σε ομάδες των 5 ατόμων χρησιμοποιούν το δίδαγμα για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση που περιγράφει το σενάριο που τους δίνεται. Οι τρεις τελευταίες ώρες αφιερώνονται στην παρουσίαση των λύσεων και σε διερευνητική συζήτηση μεταξύ των συμμετεχόντων, με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων.

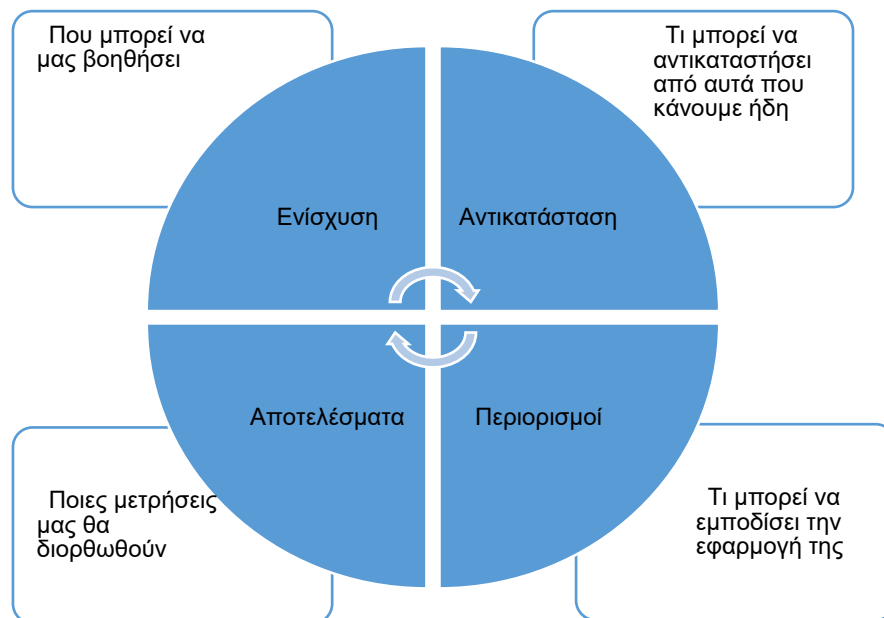
Η διεργασία υλοποίησης του εργαστηρίου της δεύτερης κατηγορίας (διάδοση πρακτικών καινοτομίας, που έχουν αναρτηθεί στο Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα) βασίζεται ουσιαστικά στη δομημένη συμπλήρωση, από όλους τους συμμετέχοντες, των στοιχείων του επόμενου σχήματος, με τη συνεχή υποστήριξη των διευκολυντών του εργαστηρίου.

Οι περαιτέρω λεπτομέρειες υλοποίησης των Εργαστηρίων για τη διάδοση πρακτικών καινοτομίας, που έχουν αναρτηθεί στο Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα

- ο Υπόθεση Εργασίας : Σύνολο συμμετεχόντων 20 άτομα/ 1 πρακτική καινοτομίας
- ο Μέθοδος διεξαγωγής : Το συγκεκριμένο εργαστήριο μπορεί να διεξαχθεί με τις μεθόδους της δια ζώσης παρουσίας ή της εξ αποστάσεως σύγχρονης συνεργασίας
- ο Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής : 2 ημέρες με ημερήσιο πρόγραμμα επτά ωρών
- ο Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής : Την πρώτη ημέρα οι συμμετέχοντες εισάγονται στην πρακτική, μέσω της αναλυτικής παρουσίασης του σχεδιασμού, της υλοποίησης και των αποτελεσμάτων αυτής. Οι τελευταίες δύο ώρες του εργαστηρίου αφιερώνονται στη

διαλογική συζήτηση αναφορικά με την επίδραση που μπορεί να έχει η πρακτική αυτή στο πλαίσιο των οργανισμών των συμμετεχόντων άλλα και γενικότερα σε θέματα και καταστάσεις της δημόσιας διοίκησης.

Τη δεύτερη ημέρα οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν ατομικά και με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων το πρότυπο έντυπο. Οι τρεις τελευταίες ώρες αφιερώνονται στην παρουσίαση των εντύπων και σε διερευνητική συζήτηση μεταξύ των συμμετεχόντων, με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων.



Σ1.7.3.3. Διεργασία αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση των δύο παραπάνω εργαστηρίων προτείνεται μία απλή διεργασία στη βάση της αξιολόγησης και παρακολούθησης των παρακάτω δεικτών μέτρησης :

- Μεταφορά της μάθησης και της τεχνογνωσίας σε θέματα καινοτομίας
 - Αριθμός οργανισμών που γίνονται αποδέκτες νέων διδαγμάτων
 - Αποτίμηση της ενσωμάτωσης των νέων διδαγμάτων (έρευνα με ερωτηματολόγιο ένα έτος μετά τη διεξαγωγή του εργαστηρίου)

- Διάδοση πρακτικών καινοτομίας, που έχουν αναρτηθεί στο Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα
 - Αριθμός πρακτικών καινοτομίας που ενσωματώνονται από άλλους οργανισμούς
 - Αριθμός των οργανισμών που αξιοποιούν κάθε πρακτική
 - Ρυθμός αξιοποίησης της πρακτικής μετά τη διεξαγωγή του εργαστηρίου (μετρήσεις ανά εξάμηνο)

Στόχος 2

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.)

Σ2.7.1.1 Διεργασία σχεδιασμού

Με βάση την ανάλυση που έχει προηγηθεί εκτιμάται ότι τα εργαστήρια στο πλαίσιο του δεύτερου στόχου θα πρέπει να σχεδιάζονται με σκοπό να εξυπηρετούν τρεις διακριτούς μεταξύ τους υπό-στόχους:

- Την ανίχνευση των κρισιμότερων δεξιοτήτων για την παραγωγή καινοτομίας από τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης
- Την εκπαίδευση των συμμετεχόντων σε δεξιότητες καινοτομίας, μέσω πρακτικής εφαρμογής που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό προτάσεων καινοτομίας, βάσει του Οδηγού Καινοτομίας του Ν. 5027/2023.
- Την αξιολόγηση του επιπέδου κατανόησης των δεξιοτήτων καινοτομίας και την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των συμμετεχόντων αναφορικά με τις δεξιότητες καινοτομίας.

Ο σχεδιασμός των εργαστηρίων ακολουθεί τη βασική ιδέα των εργαστηρίων διευκόλυνσης (facilitation workshop) και ακολουθεί τα επόμενα στάδια :

- Καθορισμός διδαγμάτων (αποτελέσματα μάθησης και τεχνογνωσίας που απαιτούνται να μεταφερθούν)
- Επιλογή διευκολυντών/εμπειρογνομόνων εργαστηρίου
- Επιλογή ομάδας στόχου για συμμετοχή στο εργαστήριο

Τα χαρακτηριστικά της ομάδας στόχου για το συγκεκριμένο εργαστήριο δεν είναι περιοριστικά, αφού προτείνεται να είναι ανοικτό στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης και να αποτελέσει το βασικό μέσο εκπαίδευσης σε δεξιότητες καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.

Κατά προτεραιότητα, ωστόσο, προτείνεται η διενέργεια των εργαστηρίων με ομάδα στόχο τους προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης/Τμήματος καθώς και εν γένει στελέχη που εκπροσωπούν την ηγεσία ενός φορέα και εν συνεχεία η επέκτασή τους και σε επίπεδο υπαλλήλων-στελεχών της διοίκησης που δεν κατέχουν θέση ευθύνης.

Περαιτέρω το εργαστήριο προτείνεται να διενεργείται τρία επίπεδα ικανότητας ως εξής: 1^ο επίπεδο ικανότητας (**βασικό επίπεδο/basic awareness**), 2^ο επίπεδο ικανότητας (**μεσαίο επίπεδο/emerging capability**), 3^ο επίπεδο ικανότητας (**ανώτερο επίπεδο/regular practitioner**), κατ' αναλογία με τη θεωρία του ΟΟΣΑ, όπως περιγράφεται για τον εν λόγω στόχο ανωτέρω στην Εισαγωγή.

Στο πρώτο επίπεδο προτείνεται, για την αποτελεσματικότερη διάχυση της γνώσης, η επιλογή σε αναλογία 50/50 μεταξύ: α.) προϊσταμένων/υπαλλήλων-στελεχών την διοίκησης με δημιουργικές ιδέες χωρίς συναφή εμπειρία σε θέματα ανάπτυξης/παραγωγής καινοτόμων ιδεών και β.) προϊσταμένων/υπαλλήλων-στελεχών την διοίκησης με συναφή με τη δράση κατάρτιση, συναφή επιχειρησιακή εξειδίκευση ή σχετική εργασιακή εμπειρία, υπαλλήλων με οργανωτικές δεξιότητες/δεξιότητες διοίκησης έργου, υπαλλήλων που έχουν διοικητική εμπειρία σε οργανωσιακά ζητήματα (γνωρίζουν διαδικασίες) καθώς και υπαλλήλων που έχουν εμπειρία από ανάλογες δράσεις.

Στο δεύτερο επίπεδο προτείνεται οι συμμετέχοντες να πληρούν τα κάτωθι κριτήρια:

K1: να έχουν παρακολουθήσει το εργαστήριο του πρώτου επιπέδου (basic awareness)

και τουλάχιστον ένα από τα επόμενα κριτήρια:

K2: συναφή με τη δράση κατάρτιση ή συναφή επιχειρησιακή εξειδίκευση ή σχετική εργασιακή εμπειρία,

K3: οργανωτικές δεξιότητες/δεξιότητες διοίκησης έργου

K4: διοικητική εμπειρία σε οργανωσιακά ζητήματα (γνωρίζουν διαδικασίες)

Στο τρίτο επίπεδο προτείνεται οι συμμετέχοντες να πληρούν τα κάτωθι κριτήρια:

K1: Να κατέχουν θέση ευθύνης επιπέδου τμήματος ή ανώτερη

K2: να έχουν παρακολουθήσει τα εργαστήρια του πρώτου και δεύτερου επιπέδου (basic awareness, emerging capability)

και τουλάχιστον ένα από τα επόμενα κριτήρια:

K3: συναφή με τη δράση κατάρτιση ή συναφή επιχειρησιακή εξειδίκευση ή σχετική εργασιακή εμπειρία,

K4: οργανωτικές δεξιότητες/δεξιότητες διοίκησης έργου

K5: διοικητική εμπειρία σε οργανωσιακά ζητήματα (γνωρίζουν διαδικασίες)

Για τον πρώτο στόχο του εργαστηρίου προτείνεται η αξιοποίηση των παρακάτω εργαλείων:

A. Για τα εργαστήρια πρώτου και δεύτερου επιπέδου ικανότητας προτείνεται να αξιοποιηθούν 2 πρότυπα εργαλεία- φύλλα δραστηριοτήτων¹², αντίστοιχα με αυτά που αξιοποιήθηκαν από τον ΟΟΣΑ σε μια πρωτότυπη μορφή εργαστηρίου που ανέπτυξε και που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί για να εξοικειώσουν το προσωπικό με το μοντέλο δεξιοτήτων καινοτομίας, να διερευνήσουν τις ανησυχίες, τα κίνητρα, τα εμπόδια και τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αξιοποίηση των δεξιοτήτων καινοτομίας.

Το πρώτο θα εξετάσει τις απόψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων σχετικά με τις δεξιότητες καινοτομίας, ενώ το δεύτερο θα εντοπίσει τους παράγοντες και τα εμπόδια εντός του οργανισμού.

Τα εργαλεία θα καταρτίζονται κατά το πρότυπο του ΟΟΣΑ (βλ. σχετικά πρότυπα στο Παράρτημα της παρούσας- Φύλλα δραστηριοτήτων πρότυπου εργαστηρίου ΟΟΣΑ για τις δεξιότητες καινοτομίας, Πρότυπα 1&2) από του εισηγητές του εργαστηρίου, λαμβάνοντας υπόψη και το επίπεδο ικανότητας των συμμετεχόντων (εργαστήρια πρώτου και δεύτερου επιπέδου).

¹² OECD, Core skills for public sector innovation, A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organizations, April 2017, σ. 52 (για το πρώτο εργαλείο),σ. 53 (για το δεύτερο εργαλείο).

Β. Για εργαστήριο τρίτου επιπέδου προτείνεται να αξιοποιηθεί το παρακάτω εργαλείο, σε συνδυασμό με τους πίνακες¹³ του ΟΟΣΑ, όπως αυτοί παρατίθενται στο Παράρτημα 1 (Διάγραμμα 1) της παρούσας και οι οποίοι θα αξιοποιούνται από τους εισηγητές του εργαστηρίου, οι οποίοι θέτουν τη βασική πρόκληση στο πεδίο επίπεδο πρακτικής εφαρμογής και εν συνεχεία οι συμμετέχοντες προϊστάμενοι σε ομάδες καταγράφουν τις απαιτήσεις τους.

Δεξιότητα: Τίτλος Δεξιότητας π.χ. Προσανατολισμός στον χρήστη (User centricity)			
Επίπεδο πρακτικής Εφαρμογής	BASIC AWARENESS	EMERGING CAPABILITY	REGULAR PRACTITIONER
Δίνεται από τους εισηγητές του εργαστηρίου, με βάση τη θεωρία του ΟΟΣΑ.	Πως εφαρμόζεται η δεξιότητα on the ground από έναν υπάλληλο μεσαίου επιπέδου; (καταγραφή απαιτήσεων προϊσταμένων για την πρόκληση/το επίπεδο πρακτικής εφαρμογής που δίνεται από τους εισηγητές) Συμπληρώνεται σε ομάδες από τους συμμετέχοντες.	Πως εφαρμόζεται η δεξιότητα on the ground από έναν υπάλληλο μεσαίου επιπέδου; (καταγραφή απαιτήσεων προϊσταμένων για την πρόκληση/το επίπεδο πρακτικής εφαρμογής που δίνεται από τους εισηγητές) Συμπληρώνεται σε ομάδες από τους συμμετέχοντες.	Πως θα προσέγγιζαν ως επαγγελματίες σε θέματα δεξιοτήτων καινοτομίας τη συγκεκριμένη πρόκληση/επίπεδο πρακτικής εφαρμογής. Συμπληρώνεται σε ομάδες από τους συμμετέχοντες

Για τον δεύτερο στόχο του εργαστηρίου προτείνεται η αξιοποίηση του κάτωθι πίνακα αφηγήματος :

¹³ OECD, Core skills for public sector innovation, A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organizations, April 2017, σ. 11, 13, 15, 17, 19, 21.

Πίνακας Αφηγήματος	
Οργανισμός	Οργανισμός εφαρμογής
Τίτλος Καινοτομίας	Σύντομη πρόταση μέχρι επτά λέξεις
Περιγραφή της Πρόκλησης	Ανάλυση της πρόκλησης με αναφορά στις δεξιότητες που αξιοποιήθηκαν σε αυτό το βήμα.
Διαμόρφωση μηχανισμών συλλογής δεδομένων	Περιγραφή υφιστάμενων μηχανισμών συλλογής δεδομένων και προτάσεων βελτίωσης αυτών ή διαμόρφωσης νέων μηχανισμών συλλογής δεδομένων με αναφορά στις δεξιότητες ¹⁴ που αξιοποιήθηκαν σε αυτό το βήμα.
Επανακαθορισμός της πρόκλησης και των ευκαιριών με βάση τα πραγματικά δεδομένα (Αφήγημα)	Περιγραφή με μορφή ιστορίας (εισαγωγή, εξιστόρηση, επιμύθιο) της πρότασης της αλλαγής, παρουσιάζοντας τα οφέλη μέσα από τις εμπειρίες των χρηστών με αναφορά στις δεξιότητες που αξιοποιήθηκαν σε αυτό το βήμα.
Πειραματισμός- Δοκιμή	Περιγραφή του τρόπου, με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η δοκιμή και ο πειραματισμός με αφορά στις δεξιότητες που αξιοποιήθηκαν σε αυτό το βήμα.

Οι συμμετέχοντες θα χωριστούν σε ομάδες 4-6 ατόμων και θα συμπληρώσουν τον ανωτέρω πίνακα αφηγήματος. Σε αυτό το στάδιο, οι ομάδες αξιοποιώντας τον Οδηγό Καινοτομίας, καλούνται να αναπτύξουν μία πρόταση Καινοτομίας με αναφορές στην εφαρμογή του συγκεκριμένου διδάγματος στον οργανισμό του κάθε συμμετέχοντα. Στη συνέχεια, για κάθε βήμα του Οδηγού που περιγράφεται στον πίνακα απαιτείται από τους συμμετέχοντες, με την καθοδήγηση των διευκολυντών, η σύνδεση του κάθε βήματος που ακολουθείται με τις δεξιότητες καινοτομίας του μοντέλου του ΟΟΣΑ και την Δεξιότητα «Επίλυση προβλημάτων και Δημιουργικότητα» του

¹⁴ Αναφορά σε δεξιότητες που παρουσιάστηκαν στο πλαίσιο του εργαστηρίου (Μοντέλο δεξιοτήτων του ΟΟΣΑ, Δεξιότητα «Επίλυση προβλημάτων και Δημιουργικότητα» του Ενιαίου πλαισίου Δεξιοτήτων του Ν. 4940/20).

Ενιαίου πλαισίου Δεξιοτήτων του Ν. 4940/20. Απαιτείται η αναφορά σε τουλάχιστον 4 πτυχές δεξιοτήτων, όπως αναπτύχθηκε πιο πάνω.

Για τον τρίτο στόχο του εργαστηρίου προτείνεται:

A. Η αξιοποίηση των συμπληρωμένων από τους συμμετέχοντες πινάκων αφηγήματος του δεύτερου στόχου. Σε αυτό το στάδιο, οι διευκολυντές του εργαστηρίου θα αξιολογούν τον βαθμό επιτυχούς σύνδεσης των βημάτων του Οδηγού Καινοτομίας που περιλαμβάνει ο Πίνακας αφηγήματος με τις δεξιότητες καινοτομίας του μοντέλου του ΟΟΣΑ και την Δεξιότητα «Επίλυση προβλημάτων και Δημιουργικότητα» του Ενιαίου πλαισίου Δεξιοτήτων του Ν. 4940/20.

Ειδικότερα, για κάθε πίνακα αφηγήματος θα καταγράφεται από τους διευκολυντές το πλήθος των αναφορών σε δεξιότητες που έχουν συνδεθεί επιτυχώς με τα βήματα του Οδηγού Καινοτομίας από τους συμμετέχοντες και εν συνεχεία θα αξιολογείται η επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικασίας, σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα αξιολόγησης, ως εξής:

Από 1-3 (χαμηλό), από 4-6 (μεσαίο), από 6-10 (υψηλό) από 10 και πάνω (πολύ υψηλό).

B. Η συμπλήρωση από τους συμμετέχοντες μίας φόρμας αυτοαξιολόγησης, με την οποία θα ανιχνεύεται το επίπεδο κατανόησης εννοιών που σχετίζονται με τις δεξιότητες καινοτομίας. Η φόρμα θα καταρτίζεται από τους εισηγητές του εργαστηρίου και θα συνδέει τη θεωρία με την πρακτική εφαρμογή των δεξιοτήτων καινοτομίας στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.

Οι φόρμες θα συλλέγονται και θα βαθμολογούνται από τους διευκολυντές του εργαστηρίου. Βάσει των αποτελεσμάτων θα αξιολογείται ο βαθμός κατανόησης των δεξιοτήτων για τον σχεδιασμό προτάσεων καινοτομίας από τους συμμετέχοντες, ο οποίος θα προκύπτει ως ποσοστό (0-100) των θετικών απαντήσεων στο σύνολο των ερωτημάτων.

Στο τέλος της φόρμας θα υπάρχει διακριτό προς συμπλήρωση πεδίο αναφορικά με την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών των συμμετεχόντων σε σχέση με τις δεξιότητες καινοτομίας. Η πληροφορία θα συλλέγεται, θα ομαδοποιείται και θα αξιοποιείται, στο πλαίσιο του 3^{ου} στόχου του εργαστηρίου.

Σ2.7.3.2 Διεργασία υλοποίησης

Το εργαστήριο θα πρέπει να ξεκινά με μια σύντομη εισαγωγική παρουσίαση που θα παρέχει μια επισκόπηση και των έξι βασικών δεξιοτήτων, σύμφωνα με το μοντέλο δεξιοτήτων του ΟΟΣΑ, σε συνδυασμό τη δεξιότητα «Επίλυση Προβλημάτων και Δημιουργικότητα» του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων, που αναφέρθηκαν πιο πάνω.

Το εργαστήριο (και για τα τρία επίπεδα ικανότητας) θα πρέπει να οργανωθεί σε ομάδες των 4 έως 6 συμμετεχόντων που θα συζητήσουν μία από τις έξι πτυχές δεξιοτήτων - θα πρέπει να δημιουργηθούν τουλάχιστον τέσσερις ομάδες, ώστε να μπορεί να συζητηθεί ένα εύρος δεξιοτήτων καινοτομίας.

Η διεργασία υλοποίησης του εργαστηρίου **για τον πρώτο στόχο** για τα εργαστήρια πρώτου και δεύτερου επιπέδου βασίζεται στη χρήση δύο βασικών εργαλείων, τα οποία αναφέρονται στο Α της πιο πάνω ενότητας του Οδηγού και τα οποία θα πρέπει να αξιοποιηθούν από όλους τους συμμετέχοντες και να αξιολογηθεί η χρήση τους από τους διευκολυντές του εργαστηρίου.

Η ως άνω άσκηση βασίζεται σε μια πρωτότυπη μορφή εργαστηρίου που ανέπτυξε ο ΟΟΣΑ και που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί για να εξοικειώσουν το προσωπικό με το μοντέλο δεξιοτήτων καινοτομίας, να διερευνήσουν τις ανησυχίες, τα κίνητρα, τα εμπόδια και τους παράγοντες που συμβάλλουν για την αξιοποίηση των δεξιοτήτων καινοτομίας. Αυτή η μορφή εργαστηρίου δοκιμάστηκε αρχικά με υπαλλήλους του δημόσιου τομέα που παρακολούθησαν μια συνεδρία υπό την καθοδήγηση του ΟΟΣΑ στην εβδομάδα καινοτομίας του δημόσιου τομέα της κυβέρνησης της Βραζιλίας τον Σεπτέμβριο του 2016.

Η μορφή του εργαστηρίου παρέχει έναν δομημένο τρόπο στους οργανισμούς να διερευνήσουν τα διάφορα ζητήματα και τις ευκαιρίες που παρουσιάζει καθεμία από τις έξι βασικές πτυχές δεξιοτήτων για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα. Τα συμπληρωμένα φύλλα δραστηριοτήτων και τα αποτελέσματα των ομαδικών συζητήσεων θα αξιοποιηθούν στη συνέχεια ως πόρος για την ανατροφοδότηση σχετικά με την εφαρμογή δεξιοτήτων καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.

Το εργαστήριο οργανώνεται γύρω από δύο φύλλα δραστηριοτήτων. Το πρώτο θα εξετάσει τις απόψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων σχετικά

με τις δεξιότητες καινοτομίας, ενώ το δεύτερο θα εντοπίσει τους παράγοντες και τα εμπόδια εντός του οργανισμού.

Το πρώτο φύλλο δραστηριότητας αποτελείται από δύο μέρη:

- Μια δραστηριότητα "ελέγχου θερμοκρασίας" όπου οι συμμετέχοντες αξιολογούν πόσο καλά πιστεύουν ότι κατανοούν τη δεξιότητα, πόσο καλά πιστεύουν ότι την κατανοούν οι συνάδελφοί τους και πόσο έτοιμος είναι ο οργανισμός τους να χρησιμοποιήσει τη δεξιότητα στον συνήθη τρόπο λειτουργίας του.
- Τέσσερις ερωτήσεις για συζήτηση για την εξαγωγή των απόψεων και των εμπειριών των συμμετεχόντων σχετικά με τη συγκεκριμένη δεξιότητα καινοτομίας.

Οι δύο πρώτες ερωτήσεις καλύπτουν το πού χρησιμοποιείται σήμερα η δεξιότητα και πού αλλού θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί, για να εντοπιστούν πρακτικές και πιθανές ευκαιρίες. Οι δύο δεύτερες ερωτήσεις αφορούν τα συναισθήματα των συμμετεχόντων για να εντοπιστεί τι τους αρέσει στη συγκεκριμένη δεξιότητα και τι τους ανησυχεί σχετικά με τη χρήση της.

Μετά την ανατροφοδότηση από κάθε ομάδα και τη συζήτηση σχετικά με τα ζητήματα και τα θέματα που τέθηκαν, το εργαστήριο προχωρά στο δεύτερο φύλλο δραστηριοτήτων. Το δεύτερο φύλλο δραστηριοτήτων είναι οργανωμένο γύρω από τρεις διαφορετικές προσωπικότητες συναδέλφων, έτσι ώστε οι συμμετέχοντες να μπορούν να διερευνήσουν ζητήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή των δεξιοτήτων καινοτομίας στην πράξη:

- Πρώτον, ένας συνάδελφος που δεν πιστεύει ότι η χρήση δεξιοτήτων καινοτομίας είναι απαραίτητη – οι συμμετέχοντες θα πρέπει να προσδιορίσουν ποια επιχειρήματα μπορεί να προβάλει αυτός ο τύπος ατόμου σχετικά με το γιατί δεν χρειάζεται να χρησιμοποιούμε αυτές τις δεξιότητες.
- Δεύτερον, ένας συνάδελφος που ενδιαφέρεται να χρησιμοποιήσει δεξιότητες καινοτομίας αλλά ανησυχεί για τη χρήση τους - οι συμμετέχοντες θα πρέπει να σκεφτούν τι θα μπορούσε να του πει ο διευθυντής αυτού του ατόμου για να τον ενθαρρύνει να χρησιμοποιήσει δεξιότητες καινοτομίας.
- Τρίτον, ένας συνάδελφος που έχει προσπαθήσει να χρησιμοποιήσει αυτές τις δεξιότητες καινοτομίας αλλά αντιμετώπισε δυσκολίες. Για αυτόν τον

συνάδελφο, οι συμμετέχοντες θα κάνουν δύο πράγματα: πρώτον, θα εντοπίσουν ποια εμπόδια θα μπορούσε να συναντήσει αυτός ο συνάδελφος αν ήταν στον οργανισμό σας, δεύτερον, ποιες δυνατότητες/γρήγορες επιτυχίες θα μπορούσαν να προταθούν για να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια.

Ένας δεύτερος γύρος ομαδικής ανατροφοδότησης και συζήτησης μπορεί να επιτρέψει στους συμμετέχοντες να εντοπίσουν κοινά θέματα και ζητήματα που αφορούν συγκεκριμένες δεξιότητες.

Η διεργασία υλοποίησης του εργαστηρίου **για τον πρώτο στόχο**, για τα εργαστήρια τρίτου επιπέδου, βασίζεται στη χρήση του εργαλείου, που αναφέρεται στο Β, της πιο πάνω ενότητας σε συνδυασμό με τους πίνακες¹⁵ του ΟΟΣΑ, όπως αυτοί παρατίθενται στο Παράρτημα 1 της Παρούσας και οι οποίοι θα αξιοποιούνται από τους εισηγητές του εργαστηρίου, οι οποίοι θέτουν τη βασική πρόκληση στο πεδίο επίπεδο πρακτικής εφαρμογής και εν συνεχεία οι συμμετέχοντες προϊστάμενοι σε ομάδες θα καταγράφουν τις απαιτήσεις τους .

Η διεργασία υλοποίησης του εργαστηρίου **για τον δεύτερο και τον τρίτο στόχο** αναλύεται διεξοδικά στο κεφάλαιο 3.2.1. της Μελέτης.

Οι λεπτομέρειες υλοποίησης των Εργαστηρίων για τη μεταφορά της μάθησης και της τεχνογνωσίας σε θέματα δεξιοτήτων καινοτομίας έχουν ως εξής:

- Υπόθεση Εργασίας: Σύνολο συμμετεχόντων 24 άτομα/ 1 δίδαγμα προς μεταφορά
- Μέθοδος διεξαγωγής: Το συγκεκριμένο εργαστήριο μπορεί να διεξαχθεί με τις μεθόδους της δια ζώσης παρουσίας ή της εξ αποστάσεως σύγχρονης συνεργασίας
- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής: 2 ημέρες με ημερήσιο πρόγραμμα επτά ωρών
- Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής : Την πρώτη ημέρα οι συμμετέχοντες εισάγονται στο δίδαγμα, μέσω της παρουσίασης του θεωρητικού πλαισίου και πραγματοποιούν ανάλογα με το επίπεδο ικανότητας τις ασκήσεις που αφορούν την επίτευξη του Στόχου 1 του

¹⁵ OECD, Core skills for public sector innovation, A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organizations, April 2017, σ. 11, 13, 15, 17, 19, 21.

εργαστηρίου. Ακολουθεί συζήτηση-ανατροφοδότηση με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων και ενημέρωση των συμμετεχόντων σχετικά με την άσκηση της δεύτερης μέρας αναφορικά με τον Στόχο 2.

Τη δεύτερη μέρα υλοποιείται η άσκηση που αφορά την επίτευξη του Στόχου 2 και πραγματοποιούνται οι παρουσιάσεις των πινάκων αφηγήματος των ομάδων και η σύνδεση των βημάτων αυτών με τις δεξιότητες καινοτομίας, με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων.

Στη συνέχεια οι διευκολυντές αξιολογούν την επίδοση των ομάδων αναφορικά με την άσκηση που προηγήθηκε, ήτοι τον βαθμό επιτυχούς σύνδεσης των βημάτων του Οδηγού Καινοτομίας που περιλαμβάνει ο Πίνακας αφηγήματος με τις δεξιότητες καινοτομίας του μοντέλου του ΟΟΣΑ και την Δεξιότητα «Επίλυση προβλημάτων και Δημιουργικότητα» του Ενιαίου πλαισίου Δεξιοτήτων του Ν. 4940/20, ενώ ταυτόχρονα οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν τις φόρμες αυτοαξιολόγησης που αφορούν στον στόχο 3 του εργαστηρίου, για να προκύψει ο βαθμός επιτυχούς ολοκλήρωσης του εργαστηρίου.

Σ2.7.3.3 Διεργασία αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση του εργαστηρίου προτείνεται μία απλή διεργασία στη βάση της αξιολόγησης και παρακολούθησης των παρακάτω δεικτών μέτρησης :

- Αριθμός δεξιοτήτων καινοτομίας στις οποίες εκπαιδεύτηκαν οι συμμετέχοντες στο Εργαστήριο
- Βελτίωση του επιπέδου κατανόησης των δεξιοτήτων καινοτομίας ανά πρακτική εφαρμογή
- Αριθμός εκπαιδευτικών αναγκών που προέκυψαν από το Εργαστήριο
- Βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων (ΕΚΔΔΑ)

Η διαδικασία περιγράφεται αναλυτικά στο Κεφάλαιο 3.2.1 της Μελέτης στην περιγραφή του τρίτου στόχου του εργαστηρίου (βήματα Α και Β) .

Παράρτημα:

Φύλλα δραστηριοτήτων πρότυπου εργαστηρίου ΟΟΣΑ για τις δεξιότητες καινοτομίας

Πρότυπο 1:

<h3>User centred</h3> <p>Being user centred isn't just about doing some testing at the very end of the development process. It's about making sure that everything you do is focussed on solving or servicing user needs, and that users are considered at every stage of the process. We need to research user needs to find out what it is that the users of public services actually need to do, not what we think they need to do.</p> <p>The way we design and develop services needs to reflect how people use and interact with systems and interfaces. We must make it easy for users to do what they need to do. Users should say "I will do that again" not "I never want to do that again!"</p>	<p><i>We are currently using this skillset for...</i></p>	<p><i>We could also be using this skillset for...</i></p>
<p>How much do you understand what it means to be a user centred public servant?</p> <p>Not at all _____ Very much</p>	<p><i>What we like about using this skillset is...</i></p>	<p><i>What worries us about using this skillset is...</i></p>
<p>How much do you think colleagues in your ministry or agency understand what being user centred means?</p> <p>Not at all _____ Very much</p>		
<p>How ready do you think your ministry or agency adopt user centred approaches as part of its usual way of doing things?</p> <p>Not at all _____ Very ready</p>		

Πρότυπο 2:

 <p>Mary: why do we need to change? The way we do it now is fine</p> <p><i>I don't think I need to know anything about being data literate because...</i></p>	 <p>Juan: I like thinking about how we can do things differently</p> <p><i>We tried using a data-driven approach in this project but we came across these problems...</i></p>
 <p>Raj: I have a good idea but it might not work. Won't I be blamed if it goes wrong?</p> <p><i>You don't need to worry, being data literate is good because...</i></p>	<p><i>Oh no! I'm sure you can make a data driven approach work. Have you thought about doing any of these things...</i></p>

Διάγραμμα 1 Ανάλυση των Βασικών Δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη διάδοση της καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα κατά τον ΟΟΣΑ (OECD, 2017)



Επανάληψη: αφορά στην εφαρμογή σταδιακών, συχνά γρήγορων, προσεγγίσεων για την ανάπτυξη ενός έργου, προϊόντος ή υπηρεσίας, μειώνοντας ταυτόχρονα το ρίσκο. Η ανάπτυξη πρωτοτύπων, η διενέργεια δοκιμών και πειραμάτων μπορεί να βοηθήσει στον προσδιορισμό της καλύτερης λύσης.

		ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΤΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΕΡΓΩΝ	Τα έργα πρέπει να χωρίζονται σε διακριτά στάδια, με συγκεκριμένο χρονικό περιορισμό και σαφείς διαχωρισμούς στόχους	Κατανόηση των προσεγγίσεων σταδιακής ανάπτυξης όπου κάθε στάδιο ενός έργου επενδύει στο προηγούμενο.	Χρήση απλών, «έξυπνων» τεχνικών, όπως είναι τα time-boxes (dick) και τα retrospectives για την διαχείριση του εργασιακού φόρτου.	Χρήση τυπικών επαναλαμβανόμενων μεθοδολογιών για την παράδοση ενός έργου (Agile Project Management Scrum)
ΧΡΗΣΗ ΠΡΩΤΟΤΥΠΩΝ ΓΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ	Μοντέλα, σχέδια, κατασκευές & δείγματα μιας προσέγγισης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διερευνηθεί η εφαρμοσιμότητά τους και να αναπτυχθεί το έργο σταδιακά.	Κατανόηση της χρήσης των πρωτοτύπων για να ζωντανέψουν αφηρημένες ιδέες και να παράσχουν ένα οπτό παράδειγμα του πώς κάτι μπορεί να δουλέψει στην πράξη.	Ανάπτυξη απλών πρωτοτύπων που βοηθάνε στη δοκιμή μιας προσέγγισης με τους συναδέλφους ή στην οπτικοποίηση ενός προϊόντος/υπηρεσίας, ώστε να εντοπιστούν πιθανές δυσκολίες.	Ανάπτυξη πρωτοτύπων για χρήση από πολίτες ώστε να δοκιμασθεί η εφαρμοσιμότητα & βελτίωση για τη διερεύνηση της δυνατότητας ενός έργου/υπηρεσίας να επεκταθεί εντοπίζοντας πιθανά ζητήματα.
ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΔΟΚΙΜΩΝ & ΠΕΙΡΑΜΑΤΩΝ	Δοκιμές και πειράματα παρέχουν έναν σύνορο τρόπο για την αξιολόγηση μιας προσέγγισης.	Κατανόηση της χρήσης των δοκιμών και πειραμάτων για την εξέταση του τι «δουλεύει» και τι όχι.	Διασφάλιση της συμπεριλήψης επαρκούς χρόνου και πόρων για δοκιμές και αξιολόγηση, στα διάφορα στάδια του έργου ή στον κύκλο ζωής μιας υπηρεσίας.	Χρήση μεγάλου κλίμακας τυχαίων δοκιμών για την αξιολόγηση προσεγγίσεων όπως Α/Β δοκιμές για την απόκτηση ενδείξεων για το τι «δουλεύει».
ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΛΛΑ ΟΧΙ ΜΕ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ Η ΤΟ ΧΡΗΜΑ	Επαναλαμβανόμενες και σταδιακές προσεγγίσεις επιτρέπουν τον περιορισμό του ρίσκου που σχετίζεται με μεθόδους που δεν έχουν ξαναχρησιμοποιηθεί.	Κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η εν λόγω προσέγγιση επιτρέπει σε νέες ιδέες να δοκιμαστούν σε μικρή κλίμακα πριν τη διεκπεριρωμένη εφαρμογή τους.	Χρήση προσεγγίσεων όπως η πρωτοτυπία ή οι «πλότοι» για τη δημιουργία μικρής κλίμακας πειραμάτων νέων ιδεών.	Χρήση μεθοδολογιών διαχείρισης έργου που επιτρέπουν την δοκιμή σε μικρή κλίμακα. Χρήση της αξιολόγησης μέσω πειραματισμού, για την εκτίμηση των προσεγγίσεων που θα επλεγούν.



Αλφαριθμητικός σχετικά με τα δεδομένα: σημαίνει πως, όποτε είναι δυνατό, οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται σε δεδομένα, όχι σε προαισθήματα ή υποθέσεις. Τα δεδομένα δεν είναι για «geeks». Ακόμα και οι μη ειδικοί πρέπει να αντιλαμβάνονται την σπουδαιότητά τους.

		ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΤΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ
ΧΡΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	Οι αποφάσεις θα πρέπει να βασίζονται σε δεδομένα και ενδείξεις αντί για υποθέσεις.	Κατανόηση της σημαντικότητας των δεδομένων και της πρόκλησης θέσεων ή απόψεων που δεν βασίζονται σε δεδομένα ή ενδείξεις καθώς και των βασικών σημείων της ασφάλειας δεδομένων και της προστασίας προσωπικών δεδομένων.	Χρήση ποικίλων μεθόδων για τη συγκέντρωση δεδομένων και πληροφοριών από τους μη ειδικούς (π.χ. διαδραστικές απεικονίσεις κ.λπ.)	Δημιουργία δημόσιων υπηρεσιών και συστημάτων που μπορούν να συλλέξουν μεγάλο όγκο δεδομένων. Χρήση μεθόδων όπως η προγνωστική ανάλυση ή μηχανική μάθηση για την προειδοποίηση αναδυόμενων προβλημάτων.
ΔΗΜΟΣΙΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΒΑΣΕΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	Η χρήση δεδομένων στην διαχείριση υπηρεσιών είναι το ίδιο σημαντική στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.	Κατανόηση πως τα δεδομένα δεν είναι κάτι που συλλέγεται σε μία συγκεκριμένη στιγμή – αλλά δημιουργούνται συνεχώς κατά την αλληλόδραση χρήστη και υπηρεσίας.	Διασφάλιση ότι συλλέγονται έγκυρα και έγκαιρα δεδομένα σχετικά με την παροχή δημόσιας υπηρεσίας. Αυτά τα δεδομένα δεν αφορούν μόνο το τελικό αποτέλεσμα αλλά και μετα-δεδομένα σχετικά με τη φύση και την ποιότητα της εμπειρίας των χρηστών.	Δημιουργία δημόσιων υπηρεσιών και συστημάτων που μπορούν να συλλέγουν μεγάλους όγκους δεδομένων χρησιμοποιώντας μεθόδους όπως προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία.
ΔΟΥΛΕΥΟΝΤΑΣ ΜΕ ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΝΕΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	Μια δυνατή σχέση εμπειρογνομημένων δεδομένων και μη ειδικών μπορεί να οδηγήσει στην χρήση των σωστών δεδομένων, στον κατάλληλο χρόνο για την σωστή απόφαση.	Εντοπισμός των εμπειρογνομημένων δεδομένων στο εκάστοτε θεματικό πεδίο, των δεδομένων που συλλέγουν και τι μπορούν ή όχι να μοιραστούν.	Συμβουλευτική από ειδικούς δεδομένων καθ' όλη τη διάρκεια ζωής ενός έργου - όχι μόνο στα στάδια έναρξης ή αξιολόγησης. Διασφάλιση ότι υπάρχει επαρκής χρόνος και πόροι για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων.	Ενσωμάτωση ειδικών δεδομένων ως πλήρη μέλη της ομάδας του έργου (είτε ως άμεσα είτε ως ειδικά μέλη της ομάδας).
ΕΞΗΓΩΝΤΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Είναι εξίσου χρήσιμη με την συλλογή και ανάλυση δεδομένων η εξοικείωση μη ειδικών με τα ανωτέρω.	Κατανόηση του ότι κάποιοι άνθρωποι δεν νιώθουν εξοικειωμένοι με αριθμούς ή δεδομένα. Επικοινωνία βασικών «need to knows» σχετικά με την μεθοδολογία και τους περιορισμούς.	Χρησιμοποιώντας μια ποικιλία μεθόδων για τη «ζωή» δεδομένων και πληροφοριών για μη ειδικούς (οπτικές και λεκτικές μεθόδους, στατικές και διαδραστικές απεικονίσεις κ.λπ.)	Συνεργασία με μη ειδικούς για το πώς τα δεδομένα που θα συλλεχθούν και τα αποτελέσματα που θα παραχθούν θα τους βοηθήσουν να επιτύχουν τους στόχους τους.



Επικέντρωση στον χρήστη: αφορά στην παροχή υπηρεσιών και πολιτικών που είναι σχεδιασμένα για να λύνουν τις ανάγκες των χρηστών, με τους τελευταίους να λαμβάνονται υπόψη σε κάθε στάδιο της διαδικασίας έτσι ώστε να πουν ότι «θα το ξαναέκανα».

	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΤΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ
ΕΠΙΛΥΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ	Οι δημόσιες υπηρεσίες παρέχονται προς όφελος των πολιτών. Οι σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να ανταποκρίνονται σε σοφώς προσδιορισμένες ανάγκες.	Κατανόηση πως οι ανάγκες των χρηστών πρέπει να ερευνηθούν και να συγκεντρωθούν από τους ίδιους τους χρήστες. Η κυβέρνηση δεν πρέπει να υποθέτει τι πραγματικά χρειάζονται οι χρήστες.	Χρήση μιας σειράς ερευνητικών μεθόδων (ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, εργαστήρια, εθνογραφική παρατήρηση) για τη λήψη πληροφοριών σχετικά με τους χρήστες. Τακτικές δοκιμές, εκ νέου επικύρωση και προσδιορισμός των αναγκών των νέων χρηστών καθ' όλη την διάρκεια και την παράδοση ενός έργου.
ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΥΣ ΧΡΗΣΤΕΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΒΗΜΑ	Οι χρήστες και οι ανάγκες τους πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε κάθε στάδιο ενός έργου, όχι μόνο στην αρχή και στο τέλος.	Ο χρήστης πρέπει πάντα να βρίσκεται στο επίκεντρο της σκέψης μιας ομάδας έργου. Οι χρήστες δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μόνο όταν δημιουργούν νέες ιδέες και ξεκινούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία - αλλά καθ' όλη τη διάρκεια του σχεδιασμού και της ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών.	Απαιτείται να γίνεται τακτική αναδρομή στις αναγνωρισμένες ανάγκες των χρηστών και να γίνεται αξιολόγηση της τρέχουσας πρόδου ενός έργου για την διαπίστωση και ικανοποίηση των αναγκών. Προσδιορισμός ευκαιριών για την δοκιμή των νέων ιδεών.
ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΣ ΥΠΟΨΗ ΠΩΣ ΣΚΕΦΟΝΤΑΙ ΚΑΙ ΔΡΟΥΝ ΟΙ ΧΡΗΣΤΕΣ	Οι άνθρωποι δεν συμπεριφέρονται πάντα με τον τρόπο που περιμένουμε. Η χρήση αρχών σχεδιασμού με επίκεντρο τον άνθρωπο και της επιστήμης της συμπεριφοράς μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη πολιτική και υπηρεσίες.	Η κατανόηση ότι με το σχεδιασμό της πολιτικής και των δημόσιων υπηρεσιών γύρω από το πώς σκέφτονται και αλληλεπιδρούν τα ανθρώπινα όντα θα διευκολύνει τους χρήστες να χρησιμοποιήσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και έτσι η κυβέρνηση να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα πολιτικής.	Προσδιορισμός, ανάλυση και αποδόμηση «αξιδιωτών χρηστών» για να θεωρηθεί ότι οι χρήστες περνούν από όλα τα στάδια στη χρήση μιας υπηρεσίας. Συνεργασία με σχετικούς συνεργάτες για να διασφαλιστεί ότι οι χρήστες με συγκεκριμένες ανάγκες (π.χ. ανάγκη προσβασιμότητας / κινητικότητας) μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια υπηρεσία ή να έχουν εναλλακτικές.
ΕΜΠΛΕΚΟΝΤΑΣ ΧΡΗΣΤΕΣ ΣΤΑ ΕΡΓΑ	Η συνεργασία με «πραγματικούς» χρήστες διασφαλίζει ότι οι ομάδες έργων μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των χρηστών και την κατάσταση τους.	Κάθε φορά που κάποιος άλλος εκτός από έναν χρήστη, εισηγεί ή μεταδίδει πληροφορίες σχετικά με τους χρήστες, χρειάζονται λίγες από αυτές τις πληροφορίες που χάνονται. Ο χρήστης είναι πάντα η καλύτερη πηγή.	Συμμετοχή στην έρευνα και τις δοκιμές των χρηστών, με συνεντεύξεις, εργαστήρια ή παρατήρηση. Χρησιμοποίηση μεθόδων για την καταγραφή και προβολή των αποτελεσμάτων της έρευνας χρηστών (εικόνες, γραπτές σημειώσεις από χρήστες βίντεο).



Περιέργεια και δημιουργική σκέψη βοηθούν στον εντοπισμό νέων ιδεών, νέων τρόπων εργασίας και νέων προσεγγίσεων. Ίσως να συνεταιχεται κάτι εντελώς καινούργιο ή την υιοθέτηση της προσέγγισης κάποιου άλλου.

	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΤΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ
ΑΝΑΖΗΤΩΝΤΑΣ ΝΕΕΣ ΙΔΕΕΣ	Η καινοτομία αφορά την εφεύρεση, τη δημιουργία νέων πραγμάτων και την εκτέλεση διαφορετικών πραγμάτων.	Η κατανόηση ότι ο τρέχων τρόπος εργασίας είναι μόνο μία από τις πολλές πιθανές προσεγγίσεις και ότι κάθε προσέγγιση έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και περιορισμούς.	Ζητώντας προληπτικά σχόλια από ένα ευρύ φάσμα χρηστών και πηγών και αναλύοντας αυτά τα σχόλια για ιδέες. Μιλώντας με συναδέλφους, ενδιαφερόμενους και χρήστες για πιθανές ευκαιρίες βελτίωσης - ποιες ιδέες έχουν.
ΕΠΑΝΑΠΛΑΙΣΙΩΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ & ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	Δεν υπάρχει σωστός τρόπος προσέγγισης ενός προβλήματος ή κατάστασης και η διερεύνηση ενός προβλήματος από μία μόνο γωνία μπορεί να αποκρυψει ζητήματα και ευκαιρίες.	Κατανόηση και εκτίμηση ότι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές οπτικές σε ένα θέμα, πρόβλημα ή κατάσταση ως αποτέλεσμα του ιστορικού, της εμπειρίας και της γνώσης τους.	Χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως προσωπικά αρχεία για να δείξουμε πώς σκέφτονται διαφορετικοί άνθρωποι για μία κατάσταση. Χρησιμοποιώντας παιχνίδια ρόλων για να επιτρέψουμε στους ανθρώπους να σκεφτούν μια κατάσταση από διαφορετική οπτική γωνία.
ΥΠΟΘΕΣΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ	Πολλές ομάδες έχουν παρόμοιους στόχους, αλλά σπάνια έχουν την ίδια προσέγγιση για την επίτευξη αυτών των στόχων.	Κατανοώντας ότι δεν υπάρχει κανένας τρόπος να κάνουμε πράγματα, ενώ τα συστήματα και οι δημόσιες υπηρεσίες τυποποιούνται συχνά για λειτουργική απόδοση άλλοι οργανισμοί μπορούν να έχουν διαφορετική προσέγγιση.	Αναζητώντας οργανισμούς από διαφορετικούς τομείς, τοποθεσίες / χώρες που έχουν παρόμοιους στόχους. Ζητώντας από τους άλλους να «αξιολογήσουν από ομοτιμους» την προσέγγισή σας και να προσδιορίσουν εναλλακτικές επιλογές βάσει της πρακτικής τους.
ΣΥΝΕΧΗΣ ΜΑΘΗΣΗ	Η γνώση παράγεται και οι πρακτικές εξελίσσονται με συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό.	Κατανοώντας ότι σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο η γνώση και η πρακτική δεν είναι πλέον σταθερές πάντα υπάρχει κάτι νέο που συμβαίνει κάπου.	Να είστε ανοιχτοί σε νέες ιδέες και να σκέφτεστε ανεξάρτητα από το πού προέρχονται, λαμβάνοντας ενεργά υπόψη τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες που παρουσιάζουν οι νέες ιδέες. Αξιολόγηση των περιορισμών της γνώσης και της πρακτικής και εύρεση ευκαιριών για να μάθετε περισσότερο.



Αφήγηση: σχετίζεται με την επικοινωνία σε έναν κόσμο που συνεχώς μεταβάλλεται. Το αφήγημα της «ιστορίας» της αλλαγής βοηθάει στην ενδυνάμωση της υποστήριξης και δέσμευσης των ανθρώπων καθώς μιλούν για το παρελθόν, το παρόν και όσα, πιθανόν, να συμβούν στο μέλλον.

	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΤΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ	
ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΑΦΗΓΗΣΕΙΣ	Οι ιστορίες είναι ένας φυσικός τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι μοιράζονται πληροφορίες και μεταβιβάζουν τη γνώση.	Κατανόηση ότι οι ιστορίες επικοινωνούν γεγονότα, απόψεις και καταστάσεις μεταδίδοντας εμπειρίες διευκολύνοντας το κοινό να κατανοήσει βασικά μηνύματα.	Η αναγνώριση των εμπλεκόμενων και ενδιαφερομένων (οι «χαρακτήρες») και η κατασκευή μιας ιστορίας περιγράφει τις εμπειρίες και τα κίνητρό τους. Βεβαιωθείτε ότι η ιστορία σας δεν καλύπτει μόνο τι έχει συμβεί και τι συμβαίνει, αλλά και τι θα συμβεί στους βασικούς χαρακτήρες στο μέλλον.	Οι ιστορίες δεν είναι στατικά αντικείμενα, πρέπει να εξελίσσονται, καθώς αναπτύσσονται καταστάσεις. Οι ιστορίες πρέπει να προσαρμόζονται για κάθε κοινό και να προσαρμόζουν εναλλακτικές απόψεις. Όταν μιλάμε για το μέλλον, οι ιστορίες μπορούν να βοηθήσουν στην εξερεύνηση αβεβαιοτήτων και δυνατοτήτων.
ΛΕΓΟΝΤΑΣ ΙΣΤΟΡΙΕΣ ΧΡΗΣΤΩΝ	Οι ιστορίες μπορούν να είναι ένας ισχυρός και αποτελεσματικός τρόπος έκφρασης των αναγκών και των προτεραιοτήτων των χρηστών.	Οι ιστορίες χρηστών είναι ένας τρόπος επικοινωνίας του τρόπου με τον οποίο ένας χρήστης ή ομάδες χρηστών βιώνουν μία πολιτική ή μία παροχή υπηρεσίας.	Αναπτύσσοντας μία ιστορία που ακολουθεί το ταξίδι ενός τυπικού χρήστη, προσδιορίζοντας τι βρίσκει εύκολο και τι δύσκολο να γίνει. Χρήση των προοπτικών και των εμπειριών των χρηστών υπηρεσιών και των πολιτών για να περιγραφούμε και να εξηγήσουμε το σκεπτικό των αλλαγών.	Η αφήγηση των ιστοριών των πραγματικών χρηστών βελτιώνει την αυθεντικότητα του συνολικού μηνύματος, συμβάλλοντας στην «πραγματική» φωνή και τις προβολές τους. Συνδυάζοντας ιστορίες από έναν αριθμό χρηστών για να δώσουμε μια ολιστική εικόνα, εντοπίζοντας κοινές προκλήσεις και συγκεκριμένες ανάγκες.
ΔΟΥΛΕΥΟΝΤΑΣ ΜΕ ΠΟΛΛΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΥΣ	Διαφορετικοί άνθρωποι απορροφούν πληροφορίες με διαφορετικούς τρόπους, χρησιμοποιώντας μια ποικιλία μεθόδων που βοηθά στη διάδοση του μηνύματος όσο το δυνατόν περισσότερο.	Η κατανόηση ότι οι μεταφορές και οι εικόνες είναι ισχυρές σε ιστορίες που μπορούν να εξηγήσουν περίπλοκες ιδέες ή καταστάσεις.	Δοκιμάστε και βελτιώστε την ιστορία σας με άλλους για να προσδιορίσετε τον καλύτερο τρόπο επικοινωνίας βασικών μηνυμάτων. Ενσωμάτωση οπτικών στοιχείων (εικόνες, γραφήματα, γραφικά, βίντεο, κινούμενα σχέδια) στην ιστορία σας για να παρέχετε το πλαίσιο.	Χρήση διαδραστικών εργαλείων / μεθόδων για τη δημιουργία ενός «βιβλίου ιστοριών» που επιτρέπει στο κοινό να περιηγηθεί στην ιστορία και να επεκταθεί σε μέρη που είναι τα πιο συναφή για αυτά. Δυνατότητα κοινού και χρηστών να συνεισφέρουν το δικό τους περιεχόμενο ή ιστορίες.



Εξέγερση: σημαίνει πρόκληση του status quo και του συνηθισμένου τρόπου εργασίας, σημαίνει να δουλεύεις με νέους και διαφορετικούς συνεργάτες για να κερδίσεις νέες γνώσεις/οπτική ή να παραδώσεις έργα.

	ΒΑΣΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΤΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ	
ΠΡΟΚΛΩΝΤΑΣ ΤΟ STATUS QUO	Η καινοτομία έχει να κάνει με κάτι νέο και συχνά υπάρχουν πολλές φωνές που αντιστέκονται να κάνουν πράγματα διαφορετικά.	Το να καταλαβαίνουμε ότι «τα πάντα γίνονται με τον ίδιο τρόπο» δεν αποτελεί άμυνα για κακή απόδοση ή ποιότητα υπηρεσίας. Εν τω μεταξύ, οι εναλλακτικές προσεγγίσεις δεν πρέπει να απορρίπτονται λόγω της νοοτροπίας «αν δεν είναι κάτι σπασμένο, μην το διορθώσετε».	Προσέγγιση δοκιμασμένων / ασυνήθιστων τρόπων εργασίας με ανοιχτούς ορίζοντες για δοκιμή. Χρήση αποδεικτικών στοιχείων και λογικής για την πρόκληση ισχυρών υφιστάμενων προσεγγίσεων ή για την προώθηση εναλλακτικών επιλογών.	Προσδιορισμός των υπαρχόντων ορίων και περιορισμών και εύρεση τρόπων για να ξεπεραστούν οι δυσκολίες.
ΤΑΙΡΙΑΖΟΝΤΑΣ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΠΟΥ ΙΣΩΣ ΝΑ ΜΗΝ ΔΟΥΛΕΥΟΥΝ	Οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να "αποτυγχάνουν γρήγορα", προσδιορίζοντας πιο γρήγορα και να κινούνται προς τα εμπρός όσο το δυνατόν περισσότερο.	Κατανόηση και αποδοχή ότι όταν δοκιμάζετε κάτι νέο υπάρχει πιθανότητα να μην λειτουργεί. Αυτό δεν πρέπει να θεωρηθεί ως «αποτυχία» αλλά μια ευκαιρία για να μάθετε περισσότερα - προσδιορίζοντας τι λειτουργεί και τι δεν λειτουργεί.	Ανάπτυξη πλοτικής δοκιμής και επίδειξης νέων ιδεών και προσεγγίσεων σε μικρή κλίμακα. Διασφάλιση ότι τα σωστά δεδομένα συλλέγονται και αναλύονται, εγκαίρως, για να παρέχουν σχόλια σχετικά με την πρόοδο του έργου.	Δίνοντας στις ομάδες την ευκαιρία να κάνουν νέα πράγματα και να τους παρέχουν υποστήριξη για να ξεπεράσουν τον φόβο της αποτυχίας. Ανάπτυξη επιχειρηματικών περιπτώσεων για την εξέγερση των πιθανών ευκαιριών καινοτομίας.
ΧΤΙΖΟΝΤΑΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε σήμερα ο δημόσιος τομέας απαιτούν μεγαλύτερη και βαθύτερη συνεργασία.	Η απόπειρα καινοτομίας στον δημόσιο τομέα μπορεί να είναι μια μοναχική πρόκληση, η συνεργασία με άλλους μπορεί να βελτιώσει τις πιθανότητες επιτυχίας και να παρέχει έναν ασφαλή χώρο για εξερεύνηση ιδεών.	Προσδιορισμός πιθανών συμμάχων και προσπάθεια για να πεισθούν να υποστηρίξουν το όραμά μας επισημαινώντας τα οφέλη για αυτούς. Αναπτύσσοντας ένα όραμα, μία αφήγηση και ένα μήνυμα που όλοι οι εμπλεκόμενοι στο έργο μοιράζονται και κατέχουν από κοινού.	Συνεργασία με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και ομάδες για την ενίσχυση του μηνύματος και της ατζέντας σας για αλλαγή. Κοινή χρήση ατόμων και πόρων (μέσω εικονικών ομάδων ή συμμηνιών) για να καταστεί δυνατή η από κοινού ιδιοκτησία και παράδοση ενός έργου.
ΔΟΥΛΕΥΟΝΤΑΣ ΜΕ ΑΣΥΝΗΘΙΣΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	Η συνεργασία με άτομα που συνήθως δεν θα μπορούσατε να σκεφτείτε θα μπορούσε να οδηγήσει σε νέες συνεργίες και προσεγγίσεις.	Άτομα που είναι πολύ διαφορετικά από εσάς ή που εργάζονται σε κάτι πολύ διαφορετικό, δεν υπάρχει λόγος να μην συνεργαστείτε μαζί τους. Μπορεί να έχουν πολύτιμες γνώσεις και πρακτικές που δεν έχετε σκεφτεί.	Εργασία πέρα από τα όρια εντός και μεταξύ οργανισμών για τον εντοπισμό νέων επιφυών και εταίρων στο δημόσιο τομέα. Σεβόμενοι ότι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικά υπόβαθρα και προοπτικές, αυτό που είναι «ασυνήθιστο» για εσάς μπορεί να είναι «φυσολογικό» για αυτούς.	Αξιοποιώντας τα υπάρχοντα δίκτυα για να βρείτε νέες συνεργασίες - ποιοι συνεργάζονται με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Συνεργασία με ασυνήθιστους συνεργάτες προσδιορίζοντας τα οφέλη για αυτούς που συνεργάζονται μαζί σας.

Πηγή: Τσαρτσάρα, Α, Κουτσιούμπα, Μ (2023) Καινοτομίες στη Δημόσια Διοίκηση, ΕΣΔΔΑ-ΕΚΔΔΑ, Αθήνα Μετάφραση από το <https://oecd-opsi.org/projects/innovation-skills/>

Στόχος 3

Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Σ3.7.3.1 Διεργασία σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός των εργαστηρίων για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου ακολουθεί μία υβριδική προσέγγιση και εκ της φύσεως του διαρθρώνεται σε βάθος χρόνου. Τα στάδια που ακολουθούνται είναι τα:

7. Καθορισμός αντικειμένου εργαστηρίου
8. Επιλογή αρχικής ομάδας εργαστηρίου (Ομάδα Σχεδιασμού)
9. Καθορισμός στόχων, μεθόδων και ενδιαφερομένων μερών (Μεθοδολογία)
10. Υλοποίηση (Εφαρμογή μεθοδολογίας)
11. Ανάλυση (Ομάδα Ανάλυσης)
12. Επικύρωση (Ομάδα Επικύρωσης)

Ο καθορισμός του αντικειμένου του εργαστηρίου αφορά δύο βασικά στοιχεία:

- Τη δημόσια πολιτική που θα εξεταστεί
- Το/τα στάδιο/α του Κύκλου Δημόσιας Πολιτικής που θα αφορά η εξέταση

Η αρχική ομάδα του εργαστηρίου (Ομάδα Σχεδιασμού) προτείνεται να περιλαμβάνει στελέχη δημοσίων οργανισμών που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα με την υπό εξέταση δημόσια πολιτική. Επιβάλλεται να συμμετέχουν στελέχη που είχαν άμεση εμπλοκή με τη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής στα προηγούμενα στάδια του Κύκλου Δημόσιας Πολιτικής.

Ουσιαστική εργασία της Ομάδας Σχεδιασμού είναι να συν-σχεδιάσει μαζί με τους διευκολυντές την μεθοδολογία του εργαστηρίου και να εμπλακεί ενεργά στην όλη υλοποίησή του.

Σ7.3.1.2 Διεργασία υλοποίησης

Το εργαστήριο ξεκινά ουσιαστικά με ένα εργαστήριο διευκόλυνσης (facilitation workshop), όπου η Ομάδα Σχεδιασμού θα σχεδιάσει την ευρύτερη μεθοδολογία υλοποίησης του εργαστηρίου. Η μεθοδολογία αυτή πρέπει να περιλαμβάνει κατ' ελάχιστο:

- Τίτλο της δημόσιας πολιτικής
- Περιγραφή της δημόσιας πολιτικής (επιδιώξεις, υφιστάμενη κατάσταση, επιθυμητές επιπτώσεις και αλλαγές στην κοινωνική ευημερία)
- Στάδιο/α του Κύκλου Δημόσιας Πολιτικής που θα αφορά το εργαστήριο και καθορισμός στόχων εργαστηρίου
- Ενδιαφερόμενα μέρη που θα εμπλακούν στο εργαστήριο (δημόσιοι οργανισμοί, ιδιωτικοί φορείς, κοινωνικές ομάδες)
- Είδη δεδομένων και πληροφοριών που πρέπει να συλλεχθούν και μέθοδος συλλογής
- Καθορισμός μεθόδων και εργαλείων συλλογής δεδομένων και ορισμός υπευθύνων και ρόλων
- Διαμόρφωση Ομάδας Ανάλυσης (καθορισμός χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων των μελών της ομάδας ανάλυσης, όπως αυτά προκύπτουν από την προτεινόμενη μεθοδολογία)
- Καθορισμός χρονοδιαγράμματος υλοποίησης εργαστηρίου
- Ανάλυση διακινδύνευσης μεθοδολογίας εργαστηρίου

Το αρχικό αυτό εργαστήριο περιλαμβάνει εισαγωγικές θεματικές ενότητες που καλύπτουν την παρακάτω θεματολογία:

- Διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών στη βάση δεδομένων
- Μέθοδοι και εργαλεία συλλογής δεδομένων
- Μέθοδοι και εργαλεία ανάλυσης δεδομένων και παρουσίασης αποτελεσμάτων
- Διαχείριση (εντοπισμός και εμπλοκή) ενδιαφερόμενων μερών
- Διοίκηση βάσει αποτελεσμάτων (Δείκτες μέτρησης και πλαίσια παρακολούθησης και αξιολόγησης)

Ο σκοπός των εισαγωγικών αυτών ενοτήτων είναι να αποκτήσουν όλα τα μέλη της ομάδας σχεδιασμού κοινή εικόνα για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων και τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να μπορούν

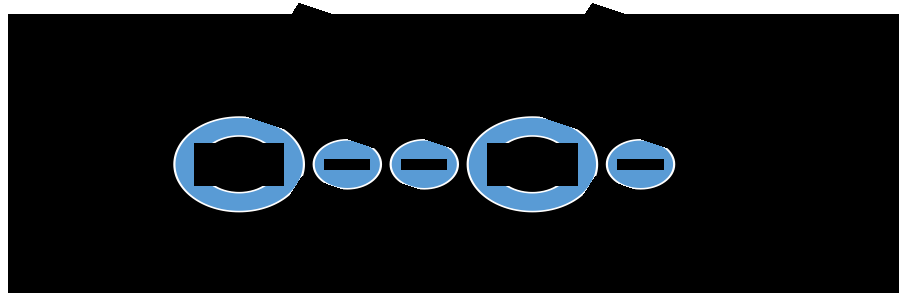
να επιλέξουν και να συνθέσουν την κατάλληλη μεθοδολογία για την περαιτέρω υλοποίηση του εργαστηρίου.

Μετά το πέρας το εργαστηρίου διευκόλυνσης ξεκινά η ουσιαστική υλοποίηση του εργαστηρίου που υλοποιεί τον τρίτο στόχο σύμφωνα με τις διαδικασίες και τα εργαλεία της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Για κάθε στάδιο (εργαλείο και μέθοδο) της προτεινόμενης μεθοδολογίας θα οριστεί υπεύθυνος/οι για την υλοποίηση του από την Ομάδα Σχεδιασμού με τέτοιο τρόπο, ώστε να υπάρχει ενεργή εμπλοκή του συνόλου των μελών Ομάδας Σχεδιασμού.

Με τη συλλογή του συνόλου των δεδομένων ή με εφαρμογή των μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων, που περιλαμβάνονται στο σχέδιο διαχείρισης κινδύνων σε περίπτωση εμφάνισης των προσδιοριζόμενων κινδύνων, τα δεδομένα οδηγούνται στην Ομάδα Ανάλυσης για την επεξεργασία και περαιτέρω ανάλυση. Η φάση αυτή ολοκληρώνεται με μία Έκθεση Ανάλυσης Δεδομένων, τα περιεχόμενα της οποίας καθορίζονται από τους στόχους του εργαστηρίου και το είδος των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί.

Η Έκθεση Ανάλυσης Δεδομένων αποτελεί την κύρια είσοδο στο τελευταίο μέρος του εργαστηρίου, που είναι το στάδιο της επικύρωσης. Στο στάδιο αυτό, μέσω πάλι της μορφής ενός εργαστηρίου διευκόλυνσης, η αρχική Ομάδα Σχεδιασμού λειτουργεί ως Ομάδα Επικύρωσης και διαμορφώνει τις τελικές προτάσεις στη βάση της αξιολόγησης και περαιτέρω ανάλυσης της Έκθεσης Ανάλυσης Δεδομένων. Η κύρια εκροή του συγκεκριμένου σταδίου είναι η Έκθεση Προτάσεων Υποστήριξης Δημόσιας Πολιτικής.

Η ολοκληρωμένη υλοποίηση του Εργαστηρίου φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί :



Οι λεπτομέρειες υλοποίησης των Εργαστηρίων που αφορούν τον Στόχο Καινοτομίας 3 έχουν ως εξής:

- Υπόθεση Εργασίας : Σύνολο συμμετεχόντων έως 10 άτομα (Ομάδα Σχεδιασμού)
- Μέθοδος διεξαγωγής : Το συγκεκριμένο εργαστήριο μπορεί να διεξαχθεί με τις μεθόδους της δια ζώσης παρουσίας ή της εξ αποστάσεως σύγχρονης συνεργασίας
- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Εργαστηρίου Σχεδιασμού: 2 ημέρες με ημερήσιο πρόγραμμα επτά ωρών
- Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Εργαστηρίου Σχεδιασμού : Την πρώτη ημέρα οι συμμετέχοντες εξοικειώνονται με τις εισαγωγικές θεματικές ενότητες που αναφέρθηκαν στην αντίστοιχη υπό – ενότητα
Τη δεύτερη ημέρα οι συμμετέχοντες με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων επιλέγουν τα εργαλεία και συνθέτουν την μεθοδολογία του εργαστηρίου σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στην αντίστοιχη υπό – ενότητα
- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Συλλογής και Ανάλυσης Δεδομένων: συμφώνως με τα προβλεπόμενα στην μεθοδολογία που θα αποφασιστεί στο Εργαστήριο Σχεδιασμού
- Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Συλλογής και Ανάλυσης Δεδομένων: συμφώνως με τα προβλεπόμενα στην μεθοδολογία που θα αποφασιστεί στο Εργαστήριο Σχεδιασμού
- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Εργαστηρίου Επικύρωσης: 1 ημέρα με ημερήσιο πρόγραμμα επτά ωρών (Αναλόγως της έκτασης της Έκθεσης Ανάλυσης Δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μορφή του εργαστηρίου των δύο ημερών με κενό για εργασία εξ αποστάσεως μίας εβδομάδας μεταξύ των δύο ημερών)
- Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Εργαστηρίου Επικύρωσης : Οι συμμετέχοντες με την καθοδήγηση των διευκολυντών / εμπειρογνομόνων αναλύουν περαιτέρω την Έκθεση Ανάλυσης Δεδομένων και εργαζόμενοι σε Ομάδες συντάσσουν και συνθέτουν την Έκθεση Προτάσεων Υποστήριξης Δημόσιας Πολιτικής

Σ3.7.3.3 Διεργασία αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση του συγκεκριμένου εργαστηρίου προτείνεται μία διεργασία στη βάση της αξιολόγησης και παρακολούθησης των παρακάτω δεικτών μέτρησης :

- Αριθμός προτάσεων υποστήριξης πολιτικής, που υιοθετούνται
- Αποτίμηση της υιοθέτησης των προτάσεων πολιτικής (έρευνα αποτίμησης της επίδρασης)
- Αριθμός εργαλείων και μεθόδων συλλογής και ανάλυσης δεδομένων που αξιοποιούνται
- Ποσοστό των εργαλείων και μεθόδων συλλογής και ανάλυσης δεδομένων που λειτουργούν αποτελεσματικά και σύμφωνα με τις τιθέμενες επιδιώξεις
- Πλήθος ενδιαφερόμενων μερών που συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση των εργαστηρίων

Στόχος 4

Διάδοση και υιοθέτηση καινοτόμων προσεγγίσεων, μεθόδων και εργαλείων στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων

Σ4.7.3.1 Διεργασία σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός των εργαστηρίων για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου ακολουθεί και πάλι τη βασική ιδέα των εργαστηρίων διευκόλυνσης (facilitation workshop) και ακολουθεί τα επόμενα στάδια :

4. Καθορισμός αντικειμένου (προσέγγιση, μέθοδος, εργαλείο)
5. Επιλογή διευκολυντών/εμπειρογνομόνων εργαστηρίου
6. Επιλογή ομάδας στόχου για συμμετοχή στο εργαστήριο

Για την επιλογή της/του καινοτόμου προσέγγισης/μεθόδου/εργαλείου που θα αποτελέσει αντικείμενο του εργαστηρίου απαιτείται να πληρούνται κατ' ελάχιστο τα επόμενα κριτήρια :

K1: Να υπάρχουν μετρήσιμα αποτελέσματα από την εφαρμογή του με την μορφή κύριων δεικτών επίδοσης που θα ακολουθούν την προσέγγιση του λογικού πλαισίου

K2: Να υπάρχουν διαθέσιμοι εμπειρογνώμονες (άτομα που έχουν εργαστεί με το αντικείμενο του εργαστηρίου)

Το βασικό εργαλείο για την οργάνωση του συγκεκριμένου εργαστηρίου αποτελεί η Ταυτότητα της/του καινοτόμου προσέγγισης/μεθόδου/εργαλείου, που περιλαμβάνει τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα :

Ταυτότητα	
Τίτλος	Σύντομη πρόταση μέχρι επτά λέξεις
Περιγραφή	Ανάλυση της/του καινοτόμου προσέγγισης/μεθόδου/εργαλείου σε περισσότερη λεπτομέρεια. Το συγκεκριμένο πεδίο περιλαμβάνει την ιστορική ανάπτυξη της/του καινοτόμου προσέγγισης/μεθόδου/εργαλείου, τη βασική βιβλιογραφία τεκμηρίωσης, τα κύρια βήματα για την εφαρμογή, τους πιθανούς περιορισμούς και δυσχέρειες στη χρήση του, τις απαραίτητες ικανότητες για την πλήρη αξιοποίησή του και συμπληρωματικά και ίδιας φύσεως εργαλεία/μεθόδους και προσεγγίσεις
Οργανισμός	Αποτυπώνονται οι οργανισμοί που το έχουν υιοθετήσει και εφαρμόσει
Χρήσεις	Το συγκεκριμένο πεδίο απαντά στα ερωτήματα ΤΙ,ΠΟΥ,ΠΩΣ ΠΟΤΕ μέσα από την παράθεση αναλυτικών περιπτώσεων χρήσης και αξιοποίησης της/του καινοτόμου προσέγγισης/μεθόδου/εργαλείου
Αποτελέσματα	Βασικοί δείκτες αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του: Εισροών Διεργασιών Εκροών Αποτελεσμάτων Επιπτώσεων

Τα χαρακτηριστικά της ομάδας στόχου για το συγκεκριμένο εργαστήριο δεν είναι περιοριστικά , αφού προτείνεται να είναι ανοικτό στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης για να ενισχύσει τη βελτίωση της δράσης και της λειτουργίας του συνόλου των οργανισμών. Παρόλα αυτά θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα, ώστε στην περίπτωση που απαιτούνται συγκεκριμένες ικανότητες για τη χρήση και αξιοποίηση του εργαλείου αυτές να υφίστανται στους συμμετέχοντες σε ικανοποιητικό βαθμό.

Σ4.7.3.2 Διεργασία υλοποίησης

Η διεργασία υλοποίησης του εργαστηρίου βασίζεται πρακτική των μελετών περίπτωσης, ώστε μέσα από πρακτικά παραδείγματα του πραγματικού κόσμου να λάβει χώρα αποκρυπτογράφηση της δυναμικής του/της εργαλείου/προσέγγισης/μεθόδου.

Επιπλέον στο πλαίσιο του συγκεκριμένου εργαστηρίου και με σκοπό την εξοικείωση των συμμετεχόντων με το/τη εργαλείο/προσέγγιση/μέθοδο θα αξιοποιηθεί η τεχνική του σεναρίου εφαρμογής σε ένα υπαρκτό πρόβλημα. Αυτή θα λάβει χώρα μέσα από τη δραστηριότητα της ομαδικής εργασίας στη βάση δραστηριότητας έργου (project – based activity) και θα εφαρμόζει τις αρχές της αποκλίνουσας σκέψης.

Οι λεπτομέρειες υλοποίησης των Εργαστηρίων που αφορούν τον Στόχο Καινοτομίας⁴ έχουν ως εξής:

- Υπόθεση Εργασίας: Σύνολο συμμετεχόντων 20 άτομα/ 1 προσέγγιση/μέθοδος/εργαλείο προς διάδοση και υιοθέτηση
- Μέθοδος διεξαγωγής: Το συγκεκριμένο εργαστήριο μπορεί να διεξαχθεί με τις μεθόδους της δια ζώσης παρουσίας ή της εξ αποστάσεως σύγχρονης συνεργασίας
- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής: 2 ημέρες με ημερήσιο πρόγραμμα επτά ωρών
- Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής: Την πρώτη ημέρα οι συμμετέχοντες εισάγονται στο / στην προσέγγιση / μέθοδο /εργαλείο, μέσω της λεπτομερούς παρουσίασής του και της ανάλυσης ενός αριθμού

4-6 μελετών περίπτωσης που τεκμηριώνουν την προστιθέμενη αξία του. Οι τελευταίες δύο ώρες του εργαστηρίου αφιερώνονται στην εξαγωγή συμπερασμάτων για τη χρήση της/του προσέγγισης/μεθόδου/εργαλείου στους οργανισμούς των συμμετεχόντων (μέθοδος της επιβλεπόμενης ιδεοκαταιγίδας).

Τη δεύτερη ημέρα οι συμμετέχοντες σε ομάδες των 5 ατόμων χρησιμοποιούν την/ το προσέγγιση/μέθοδος/εργαλείο για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση που περιγράφει το σενάριο που τους δίνεται. Οι τρεις τελευταίες ώρες αφιερώνονται στην παρουσίαση των λύσεων και σε διερευνητική συζήτηση μεταξύ των συμμετεχόντων, με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων.

Σ4.7.3.3 Διεργασία αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση του συγκεκριμένου εργαστηρίου προτείνεται και πάλι μία απλή διεργασία στη βάση της αξιολόγησης και παρακολούθησης των παρακάτω δεικτών μέτρησης:

- Αριθμός συμμετεχόντων στο εργαστήριο
- Αποτίμηση της ενσωμάτωσης των νέων προσεγγίσεων/μεθόδων/εργαλείων (έρευνα με ερωτηματολόγιο ένα έτος μετά τη διεξαγωγή του εργαστηρίου, η οποία θα απευθύνεται στους οργανισμούς των συμμετεχόντων)
- Αριθμός αιτήσεων για γνωριμία μεταφορά των νέων προσεγγίσεων/μεθόδων/εργαλείων από οργανισμούς του δημοσίου

Στόχος 5

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.

Σ5.7.3.1 Διεργασία σχεδιασμού

Τα εργαστήρια που αφορούν τον στόχο του εντοπισμού των προκλήσεων με σκοπό τον σχεδιασμό προτάσεων καινοτομίας θα πρέπει να σχεδιάζονται με σκοπό να εξυπηρετούν τους παρακάτω υπό-στόχους:

- Τον προσδιορισμό της πρόκλησης και των εμπλεκομένων σε αυτή,
- Την ανίχνευση των κρίσιμων στοιχείων μιας πρόκλησης,
- Τον προσδιορισμό των στόχων για την επίλυση των κρίσιμων στοιχείων της πρόκλησης.
- Τη διαμόρφωση του κατάλληλου αφηγήματος προσδιορισμού της πρόκλησης και του τρόπου επίλυσής της.

Πριν από την υλοποίηση του ΕΚ η ομάδα προσδιορίζει από μια γενική κατηγορία προκλήσεων (π.χ. κλιματική αλλαγή) την πρόκληση που αναμένεται να επιλυθεί αξιολογώντας δεδομένα από το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών. Συγκεκριμένα, για την επιλογή της πρόκλησης του Εργαστηρίου θα πρέπει να πληρούνται κατ' ελάχιστο τα επόμενα κριτήρια:

- Να εμφανίζεται σε μεγάλο ποσοστό ως λόγος ανάπτυξης καινοτομίας σε πρακτικές καινοτομίας που σχεδιάστηκαν κατά το παρελθόν,
- Να αφορά προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και άλλες ομάδες φορέων π.χ. δήμοι,
- Να μπορεί να εφαρμοστεί η λύση σε περισσότερους από έναν φορείς προκειμένου να υπάρχουν συγκριτικά στοιχεία αξιολόγησης.

Για τον προσδιορισμό της πρόκλησης που θα αναλυθεί στο Εργαστήριο, η ομάδα διαμορφώνει το παρακάτω πρότυπο που αφορά το αφήγημα της πρόκλησης:

Πίνακας Αφηγήματος	
Τίτλος	Σύντομη πρόταση μέχρι επτά λέξεις της πρόκλησης
Πεδίο εφαρμογής του προβλήματος	Περιγραφή του πεδίου πολιτικής που αφορά η πρόκληση.
Αφήγημα	Περιγραφή με μορφή ιστορίας (εισαγωγή, εξιστόρηση, επιμύθιο) του λόγου για τον οποίο η πρόκληση πρέπει να επιλυθεί με μια καινοτομία. Γίνεται αναφορά σε

	προηγούμενες εφαρμογές, εάν υπάρχουν, οι οποίες προσπάθησαν να επιλύσουν στο παρελθόν την πρόκληση.
Αποτελέσματα	<p>Βασικοί δείκτες αξιολόγησης της πρόκλησης:</p> <p>Εισροών: τι έχει αλλάξει στις εισροές και μπορεί να επιλυθεί το πρόβλημα καλύτερα τώρα (π.χ. εμφάνιση της τεχνητής νοημοσύνης κλπ.)</p> <p>Διεργασιών: Τι νέες ικανότητες έχουν δημιουργηθεί που επιτρέπουν καλύτερη διαχείριση του προβλήματος π.χ. νέο νομοθετικό πλαίσιο.</p> <p>Εκροών: Τι νέες εκροές ζητούνται πια από μια καινοτόμα πρόταση οι οποίες δεν μπορούσαν να επιτευχθούν στο παρελθόν.</p> <p>Αποτελεσμάτων : Ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τις τα προηγούμενα στοιχεία (εισροές, διεργασίες και εκροές) και πως θα αλλάξουν τον τρόπο αντιμετώπισης της πρόκλησης.</p> <p>Επιπτώσεων: Πως αναμένονται να αλλάξουν τα παραγόμενα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τη διαχείριση της πρόκλησης, την ικανοποίηση των πολιτών και των εταίρων.</p>

Τα χαρακτηριστικά της ομάδας στόχου που θα επιλεγεί για το συγκεκριμένο εργαστήριο θα πρέπει να πληρούν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Επιλογή ενός ικανού αριθμού στελεχών από φορείς με κοινές προκλήσεις ή αρμοδιότητες,
- Προέλευση από διαφορετικούς τομείς πολιτικής εάν αφορά προκλήσεις της κεντρικής κυβέρνησης ή διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές εάν αφορά προκλήσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Ο σχεδιασμός των εργαστηρίων αυτού του στόχου ακολουθεί τα επόμενα στάδια :

3. Επιλογή ομάδας προκλήσεων, δηλαδή της κατηγορίας εκείνης της πρόκλησης, στο πλαίσιο της οποίας θα προσδιοριστεί το βασικό πρόβλημα βάσει του Πίνακα Αφηγήματος Πρόκλησης,
4. Επιλογή ομάδας στόχου που πληροί τα ανωτέρω χαρακτηριστικά για επιλογή και συμμετοχή στο εργαστήριο.

Σ5.7.3.2 Διεργασία Υλοποίησης

Οι συμμετέχοντες στο Εργαστήριο Καινοτομίας υλοποιούν συγκεκριμένα βήματα με αντίστοιχα εργαλεία που θα οδηγήσουν στην περιγραφή του προβλήματος/πρόκλησης για το οποίο θα δημιουργηθεί μια πρόταση καινοτομίας:

Βήμα 1: Αναγνώριση και Χαρτογράφηση των Εμπλεκόμενων στο Πρόβλημα

Η τεχνική της "Χαρτογράφησης Ενδιαφερόμενων Μερών" (Stakeholder Mapping) είναι μια σημαντική διαδικασία, στο πλαίσιο της μεθόδου της Σχεδιαστικής Σκέψης που βοηθά στην αναγνώριση και την κατανόηση των διαφόρων ατόμων, ομάδων ή οργανισμών που επηρεάζονται από ή έχουν επιρροή σε ένα έργο, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Στόχος αυτής της τεχνικής είναι να εξασφαλίσει ότι οι ανάγκες, οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις όλων των σχετικών μερών λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία σχεδιασμού.

Τα στάδια της διαδικασίας Χαρτογράφησης Ενδιαφερόμενων Μερών περιλαμβάνουν:

1. **Αναγνώριση των ενδιαφερόμενων μερών:** Το πρώτο βήμα είναι να αναγνωρίσετε ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν άμεσα εμπλεκόμενους, όπως πολίτες ή επιχειρήσεις, αλλά και έμμεσα εμπλεκόμενους, όπως υπάλληλοι, προμηθευτές, επενδυτές, ρυθμιστικοί φορείς και οποιοσδήποτε άλλος που έχει ενδιαφέρον ή επιρροή στο έργο.

2. Κατηγοριοποίηση και ομαδοποίηση: Τα ενδιαφερόμενα μέρη κατηγοριοποιούνται με βάση τη σημασία και την επιρροή τους στο έργο. Χρησιμοποιείται ένας πίνακας ή διάγραμμα που τα διαχωρίζει σε κατηγορίες όπως:

- Υψηλή επιρροή, υψηλό ενδιαφέρον: Πρόκειται για ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία εμπλέκονται στενά και πρέπει να παρακολουθούνται συνεχώς.
- Υψηλή επιρροή, χαμηλό ενδιαφέρον: Χρειάζονται διαρκή ενημέρωση και πρέπει να παραμένουν ικανοποιημένα.
- Χαμηλή επιρροή, υψηλό ενδιαφέρον: Πρέπει να ενημερώνονται και να λαμβάνουν την υποστήριξή τους όταν χρειάζεται.
- Χαμηλή επιρροή, χαμηλό ενδιαφέρον: Χρειάζονται ελάχιστη παρακολούθηση και ενημέρωση.

		Ενδιαφέρον	
		Χαμηλό	Υψηλό
Επιρροή	Χαμηλή		
	Υψηλή		

Εικόνα 1 Πίνακας αξιολόγησης εμπλεκόμενων

3. Χαρτογράφηση των σχέσεων: Σε αυτό το στάδιο, αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η ανάλυση βοηθά στην κατανόηση της δυναμικής της επιρροής και των πιθανών συμμαχιών ή συγκρούσεων.

4. Προσδιορισμός αναγκών και προσδοκιών: Για κάθε ομάδα ενδιαφερόμενων μερών με βάση την κατηγοριοποίησή τους στο προηγούμενο βήμα, αναλύονται οι ανάγκες, οι προσδοκίες, και τα ενδιαφέροντά τους. Πρόκειται για διαδικασία, η οποία βοηθά να κατανοηθεί πώς κάθε εμπλεκόμενο μέρος βλέπει το έργο και ποιες είναι οι πιθανές αντιδράσεις ή απαιτήσεις τους.

	Ανάγκες / Προσδοκίες
Υψηλό ενδιαφέρον και υψηλή επιρροή	
Χαμηλό ενδιαφέρον και υψηλή επιρροή	
Χαμηλή επιρροή και υψηλό ενδιαφέρον	
Χαμηλή επιρροή και χαμηλό ενδιαφέρον	

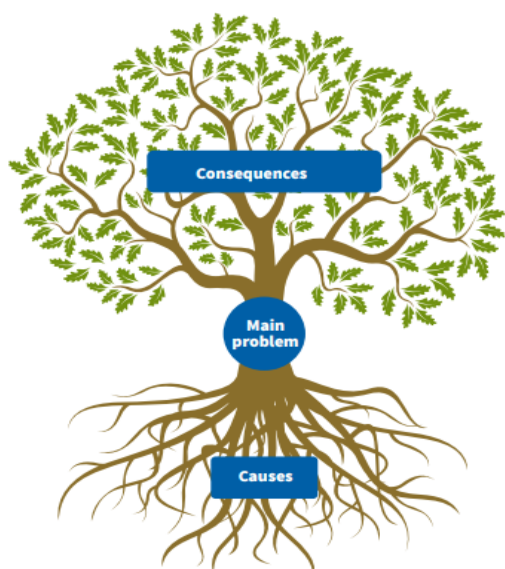
Πίνακας 1 Αντιστοίχιση ομάδων εμπλεκομένων με ανάγκες

5. Σημείο εμπλοκής: Με βάση την χαρτογράφηση, προσδιορίζονται οι ενέργειες/σημεία εμπλοκής κάθε ομάδας ενδιαφερόμενων μερών και διαμορφώνεται ο χάρτης εμπλοκής για κάθε ομάδα ενδιαφερόμενων μερών. Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει τρόπους επικοινωνίας, συχνότητα επαφών, και το επίπεδο εμπλοκής που χρειάζεται κάθε ομάδα, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι ανάγκες τους λαμβάνονται υπόψη και ότι είναι υποστηρικτικοί προς το έργο της πρότασης καινοτομίας.

Βήμα 2: Ανάλυση Προβλήματος

Η ανάλυση του προβλήματος βασίζεται στην ανάλυση του πλαισίου μέσα στο οποίο έχει δημιουργηθεί το πρόβλημα και συνίσταται ουσιαστικά στην αντιπαράθεση των τομέων προτεραιότητας που πρόκειται να υποστηριχθούν με τις βασικές κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις. Αυτό θα επιτρέψει τον προσδιορισμό των ευκαιριών και των περιορισμών που σχετίζονται με το φάσμα των πιθανών παρεμβάσεων.

Η ανάλυση του προβλήματος συμβάλλει στον καθορισμό της πρότασης καινοτομίας, η οποία εμφανίζεται ως η αρχική λογική της παρέμβασης. Προσδιορίζονται εναλλακτικές ιδέες αντιμετώπισης των προβλημάτων και των αναγκών, λαμβάνοντας υπόψη την προστιθέμενη αξία που μπορεί να προσδώσει ο φορέας στην επίλυση των προβλημάτων που εντοπίστηκαν σε σύγκριση και σε συμφωνία με άλλους φορείς που ενδέχεται να δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα προτεραιότητας.



Εικόνα 2 Χρήση του Δέντρου στην ανάλυση του προβλήματος

Θα πρέπει να συμφωνηθούν σαφείς δηλώσεις προβλημάτων με τους ενδιαφερόμενους φορείς, καθώς και η κατανόηση των αιτιών και των αποτελεσμάτων τους. Τα σχετικά προβλήματα και ανάγκες που ήδη αντιμετωπίζονται από άλλους φορείς ή εταίρους ενσωματώνονται στην ανάλυση, ώστε να διασφαλίζεται η συνοχή, η συμπληρωματικότητα και ο συντονισμός.

Το μοντέλο του Δέντρου Προβλημάτων

Τι είναι:

Το δέντρο προβλημάτων είναι ένα γραφικό εργαλείο που βοηθά στην ιεραρχική διάρθρωση των προβλημάτων που εντοπίζονται (η αρνητική κατάσταση), αποσαφηνίζοντας τη σχέση αιτίου-αποτελέσματος. Το δέντρο στόχων είναι η θετική διεπαφή του δέντρου προβλημάτων, οργανώνοντας ιεραρχικά τους αντίστοιχους στόχους (θετική κατάσταση).

Το δέντρο προβλημάτων είναι μια οπτική μέθοδος ανάλυσης ενός προβλήματος. Το δέντρο χαρτογραφεί τους δεσμούς μεταξύ του κύριου ζητήματος και των προβλημάτων που προκύπτουν από αυτό, καθώς και τις αιτίες που το προκαλούν, βοηθώντας στην εύρεση λύσης με δομημένο τρόπο. Με αυτόν τον τρόπο, η διαδικασία βοηθά στην αμφισβήτηση των παραδοχών, στη διάσπαση του προβλήματος σε διαχειρίσιμα κομμάτια, στη βελτίωση της

κατανόησης του προβλήματος για την ανάπτυξη λύσεων και στην ιεράρχηση των συνεπειών και των δράσεων. Βοηθά επίσης στην οικοδόμηση κοινής κατανόησης, κοινού σκοπού και κοινής δράσης, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για διαδικασίες σχεδιασμού στις οποίες εμπλέκονται πολλοί φορείς και τομείς.

Για ποιο λόγο μπορεί να χρησιμοποιηθεί;

Συνθέτοντας την παρούσα αρνητική κατάσταση και τη θετική μελλοντική κατάσταση, τα δέντρα προβλημάτων/στόχων ενημερώνουν για την ανάλυση του προβλήματος. Υποστηρίζει συγκεκριμένα τη λήψη οργανωτικών αποφάσεων για τον εντοπισμό πιθανών παρεμβάσεων και στρατηγικών.

Πότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί;

Τα δέντρα προβλημάτων και στόχων είναι κρίσιμα στη φάση του σχεδιασμού (προσδιορισμός και διαμόρφωση). Χρησιμοποιούνται συχνά ως σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη της λογικής της παρέμβασης στην προσέγγιση του λογικού πλαισίου.

Ποιος μπορεί να το χρησιμοποιήσει;

- Το προσωπικό των δημόσιων φορέων και οι σχετικοί εταίροι που συμμετέχουν στο σχεδιασμό της πρότασης καινοτομίας,
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ατομικά (ως προπαρασκευαστική εργασία) ή συλλογικά (σε ομάδες εργασίας).

Ποια είναι τα πλεονεκτήματά του;

- Ένα καλά εκτελεσμένο δέντρο προβλημάτων/στόχων παρέχει μια πλήρη εικόνα της υφιστάμενης αρνητικής κατάστασης και της δυνητικής θετικής κατάστασης. Επιτρέπει τη συστηματική στάθμιση των προβλημάτων και των στόχων σε σχέση με την οργανωτική εντολή και την ικανότητα του οργανισμού.

Ποιοι είναι οι περιορισμοί του;

- Μπορεί να είναι δύσκολο να αναπτυχθεί ένα ουδέτερο δέντρο προβλημάτων ή στόχων, χωρίς να επηρεάζεται από την εντολή και την ικανότητα του οργανισμού.
- Το δέντρο στόχων δεν πρέπει να συγχέεται με τη λύση που μπορεί να υιοθετηθεί για την επίτευξη των στόχων.

Το δέντρο προβλημάτων: σύνοψη της υφιστάμενης αρνητικής κατάστασης

Κατά την ανάπτυξη ενός προβληματικού δέντρου, η διαδικασία μπορεί να είναι εξίσου σημαντική με το προϊόν, προσφέροντας την ευκαιρία για καταιγισμό ιδεών και κατηγοριοποίηση των προβλημάτων. Συνιστώμενα βήματα εφαρμογής του μοντέλου:

Βήμα 1: συζητήστε και συμφωνήστε το κύριο πρόβλημα/ανησυχία και γράψτε το στο κέντρο ενός μεγάλου πίνακα (flipchart).

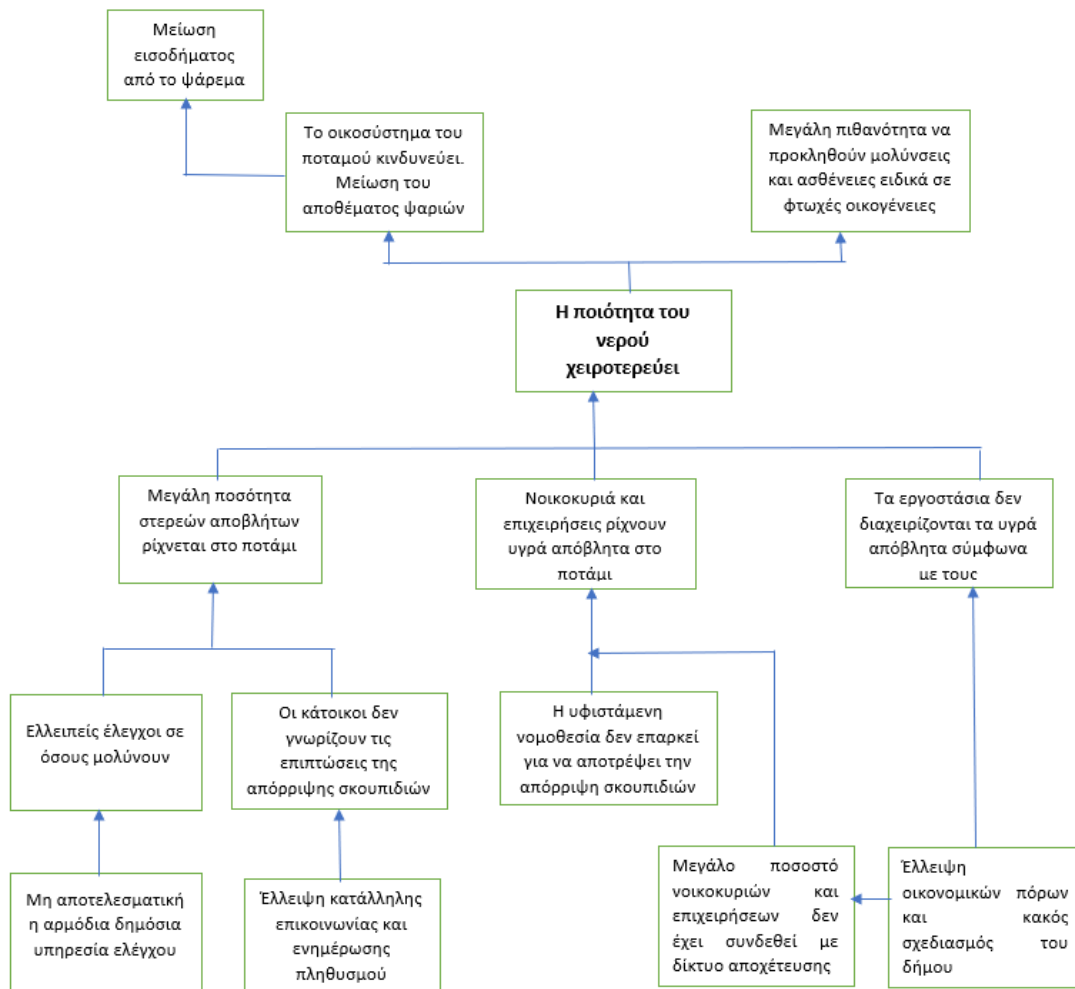
Βήμα 2: Προσθέστε τις αιτίες του κύριου προβλήματος στο διάγραμμα κάτω από το κύριο πρόβλημα, με βέλη που οδηγούν στο πρόβλημα (πρωταρχικές ρίζες).

Βήμα 3: Για κάθε μία από τις αιτίες, γράψτε τους παράγοντες που οδηγούν σε αυτές, χρησιμοποιώντας και πάλι βέλη για να δείξετε πώς συμβάλλει ο καθένας (δευτερεύουσες ρίζες).

Βήμα 4: Σχεδιάστε βέλη που οδηγούν προς τα πάνω από το κύριο πρόβλημα στα διάφορα αποτελέσματα/συνέπειες του κύριου προβλήματος (κλάδοι).

Βήμα 5: Για κάθε μία από αυτές τις επιπτώσεις, προσθέστε τυχόν περαιτέρω επιπτώσεις/συνέπειες (φύλλα).

Βήμα 4: Διαμόρφωση του Δέντρου Πρόκλησης



Εικόνα 3 European Commission, 2004. *Aid Delivery Methods. Volume 1. Project Cycle Management Guidelines. Page 68.*

3.7.2.1 Το δέντρο των στόχων: σύνοψη της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης

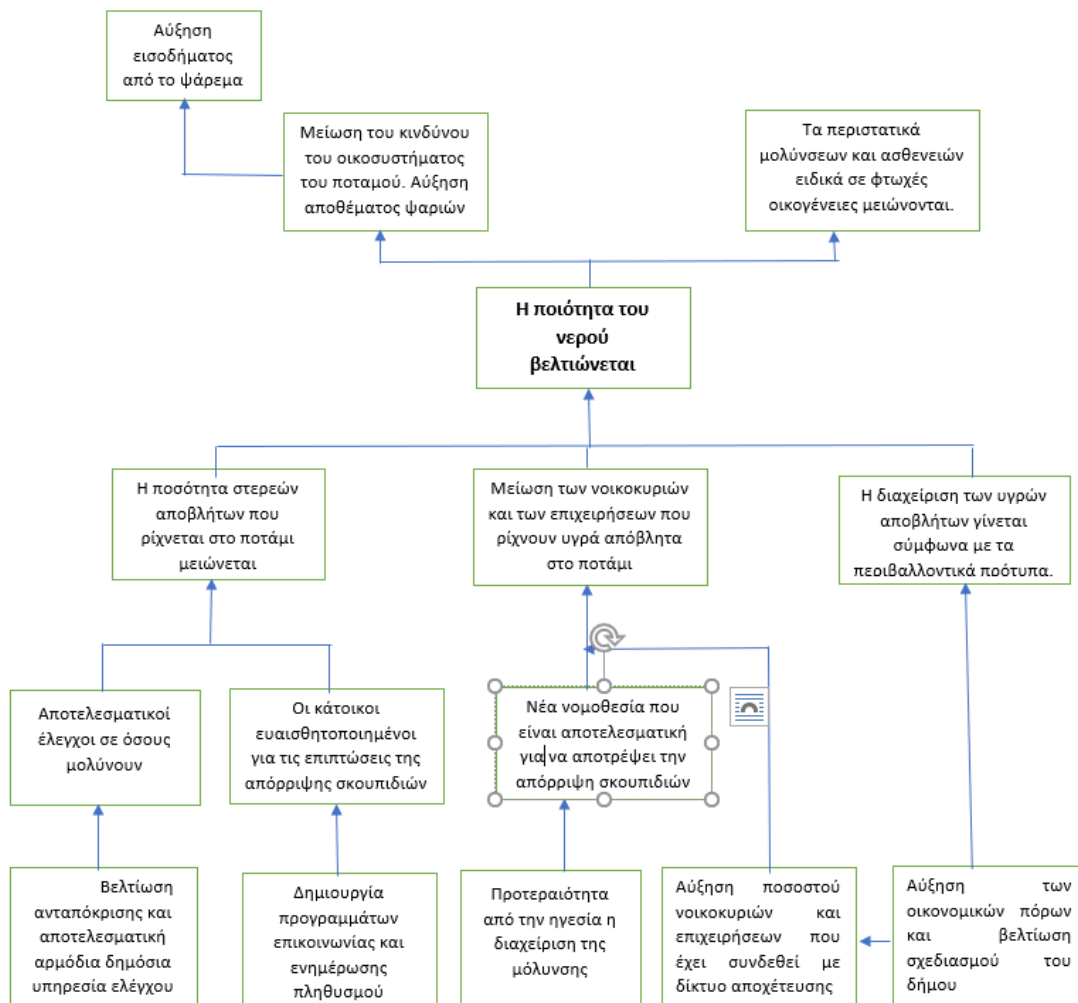
Οι «αρνητικές καταστάσεις» του δέντρου προβλημάτων, που διαμορφώθηκε στο προηγούμενο στάδιο, μετατρέπονται σε «θετικά επιτεύγματα». Αυτά τα θετικά επιτεύγματα είναι στην πραγματικότητα στόχοι και παρουσιάζονται σε ένα διάγραμμα στόχων που παρουσιάζει μια ιεραρχία μέσων/τελικών. Υπό αυτή την έννοια, θα πρέπει να συμπεριληφθούν τα ενδεικτικά μέσα με τα οποία μπορούν να επιτευχθούν οι σκοποί.

Βήματα Κατασκευής Δέντρου Στόχων:

- Αναδιατυπώστε όλες τις αρνητικές καταστάσεις της ανάλυσης των προβλημάτων σε θετικές καταστάσεις που είναι α) επιθυμητές και β) ρεαλιστικά εφικτές
- Ελέγξτε τις σχέσεις μέσων-σκοπών για να διασφαλίσετε την εγκυρότητα και την πληρότητα: Οι σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος μετατρέπονται σε μέσα-τέλη της ιεραρχίας



Για τη κατασκευή του Δέντρου Στόχων κάνετε επαναδιατύπωση του/των προβλήματος/ων σε θετικά επιθυμητά αποτελέσματα για τη μετατροπή των βαθύτερων αιτιών και συνεπειών σε βαθύτερες λύσεις και τον καθορισμό δράσεων και σημείων εισόδου



Εικόνα 4 European Commission, 2004. Aid Delivery Methods. Volume 1. Project Cycle Management Guidelines. Page 70

Κατά την ολοκλήρωση της άσκησης. εάν είναι απαραίτητο:

- αναθεωρήστε τις δηλώσεις
- προσθέστε νέους στόχους, εάν αυτοί φαίνονται σχετικοί και αναγκαίοι
- διαγραφή των στόχων που δεν φαίνονται κατάλληλοι ή απαραίτητοι

Βήμα 3: Αξιολόγηση Προβλημάτων και Στόχων

Σε αυτό το βήμα, αφού έχουν δημιουργηθεί τα δύο δέντρα εντοπίζονται τα κρίσιμα στοιχεία των δύο δέντρων και αξιολογούνται. Συγκεκριμένα, ιεραρχούνται τα κρίσιμα σημεία και οι στόχοι που θα επιτυγχάνει η πρόταση καινοτομίας με βάση συγκεκριμένα κριτήρια με τη συμπλήρωση του παρακάτω εργαλείου:

Βαθμός Δυσκολίας (Δ): Αναφέρεται στην ικανότητα του φορέα να διαθέσει τους αναγκαίους πόρους (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικοί πόροι, υποδομές κλπ) για την ανάπτυξη του στόχου της λύσης.

Βαθμός Εφικτότητας (Ε): Αφορά την εφικτότητα για την τεχνική κατασκευή της καινοτομίας. Σε αυτή εξετάζεται εάν υπάρχει προηγούμενη λύση που μπορεί να αξιοποιηθεί τεχνικά γεγονός το οποίο αυξάνει την εφικτότητα.

Βαθμός συνάφειας με Στρατηγική (ΣΣ): Η συνάφεια με στρατηγικούς στόχους διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την αυξημένη βεβαιότητα ότι θα είναι βιώσιμη η πρόταση καινοτομίας και σχετική με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό του οργανισμού.

Βαθμός επίλυσης του προβλήματος (ΕΠ): Εξετάζεται σε ποιο βαθμό επιλύεται για κάθε κρίσιμο στοιχείο/στόχο το συνολικό πρόβλημα.

Κρίσιμο Στοιχείο/Στόχος	Κριτήριο				Τιμή
	Βαθμός δυσκολίας 25%	Βαθμός εφικτότητας 25%	Βαθμός συνάφειας με Στρατηγική 25%	Βαθμός Επίλυσης του συνολικού προβλήματος: 25%	

Για την ιεράρχηση των στοιχείων/στόχων που πρέπει να ληφθούν υπόψη γίνεται ο προσδιορισμός της αξίας τους μέσα από την παρακάτω διαδικασία. Για κάθε στόχο, κάθε κριτήριο λαμβάνει μια τιμή από (0: καθόλου έως 10: πάρα πολύ). Στη συνέχεια κάθε στόχος λαμβάνει μια τιμή από την εξίσωση:

$$\Delta * 25\% + E * 25\% + \Sigma \Sigma * 25\% + E \Pi * 25\%$$

Όταν σχηματιστεί ο πίνακας αποκλείονται όσα στοιχεία/στόχοι βρίσκονται για όλα τα κριτήρια κάτω από τον μέσο όρο τους.

Τελικά, επιλέγονται εκείνα που συγκεντρώνουν υψηλή βαθμολογία αλλά και ταυτόχρονα επιλύουν κατά σειρά προτεραιότητας τις ανάγκες που προκύπτουν από τον πίνακα αντιστοίχισης ομάδων εμπλεκόμενων με ανάγκες ιεραρχώντας από πάνω προς τα κάτω:

- Υψηλό ενδιαφέρον και υψηλή επιρροή,

- Υψηλή επιρροή και χαμηλό ενδιαφέρον,
- Υψηλό Ενδιαφέρον και χαμηλή επιρροή,
- Χαμηλό Ενδιαφέρον και χαμηλή επιρροή.

Βήμα 4: Κατασκευή του Πίνακα Αφηγήματος της Πρόκλησης

Σε αυτό το βήμα περιγράφεται με σαφήνεια το πρόβλημα σε όλες τις διαστάσεις του. Ο Πίνακας Αφηγήματος της Πρόκλησης περιλαμβάνει επίσης τα στοιχεία που με βάση τα προηγούμενα βήματα έχουν επιλεγεί και πρέπει να αποτελούν μέρος της πρότασης καινοτομίας.

Πίνακας Αφηγήματος της Πρόκλησης	
Τίτλος Πρόκλησης:	Ο τίτλος της Πρόκλησης
Περιγραφή:	Συνοπτική αποτύπωση του τίτλου της πρόκλησης
Οργανισμός:	Οργανισμός επίλυσης του προβλήματος
Λοιποί φορείς διαχείρισης της πρόκλησης	Ποιοι άλλοι τύποι οργανισμών μπορεί να αντιμετωπίζουν κοινή πρόκληση,
Αφήγημα	Περιγραφή με μορφή ιστορίας (εισαγωγή, εξιστόρηση, επιμύθιο) του προβλήματος που πρέπει να επιλυθεί. Απάντα στα παρακάτω ερωτήματα: <ul style="list-style-type: none"> • Ποιο είναι το πρόβλημα • Γιατί αποτελεί πρόβλημα • Ποιους εμπλέκει το πρόβλημα και πως • Ποια τα κρίσιμα στοιχεία του Δέντρου Προβλημάτων • Ποια τα κρίσιμα στοιχεία του Δέντρου Στόχων.
Αποτελέσματα	Βασικοί δείκτες των στόχων (ανά στόχο) που θα περιλαμβάνει η πρόταση καινοτομίας: Στόχος 1: Τίτλος Εισροών Διεργασιών Εκροών

	Αποτελεσμάτων Επιπτώσεων
--	-----------------------------

Σ5.7.3.3 Διεργασία αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση του εργαστηρίου του στόχου αυτού, προτείνεται μία απλή διεργασία στη βάση της αξιολόγησης και παρακολούθησης των παρακάτω δεικτών μέτρησης :

Εντοπισμός του πεδίου της πρόκλησης για την ανάλυση του προβλήματος:

- Αριθμός φορέων που αντιμετωπίζουν την πρόκληση, Ανάλυση προβλήματος
- Αριθμός κρίσιμων στοιχείων που αναδείχθηκαν από την ανάλυση του προβλήματος
- Αριθμός κρίσιμων στοιχείων και στόχων που ενσωματώθηκαν στην επίλυση του προβλήματος.

Στόχος 6

Χρήση μεθόδων δοκιμής, πειραματισμού και άλλων προσεγγίσεων στον σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών

Σ6.7.3.1 Διεργασία σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός των εργαστηρίων για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου ακολουθεί επίσης μία υβριδική προσέγγιση διαρθρωμένη επίσης σε βάθος χρόνου. Τα στάδια που ακολουθούνται είναι τα:

1. Καθορισμός αντικειμένου εργαστηρίου, που αφορά την επιλογή της καινοτομίας που θα ελεγχθεί
2. Επιλογή αρχικής ομάδας εργαστηρίου (Ομάδα Σχεδιασμού)
3. Καθορισμός στόχων εργαστηρίου, ορίων και προσέγγισης δοκιμών και πειραματισμού (Μεθοδολογία)
4. Επικύρωση (Ομάδα Επικύρωσης)

Η αρχική ομάδα του εργαστηρίου (Ομάδα Σχεδιασμού) προτείνεται να περιλαμβάνει στελέχη δημοσίων οργανισμών που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα με την υπό έλεγχο καινοτομία. Επιβάλλεται να συμμετέχουν στελέχη που είχαν άμεση εμπλοκή με την ανάπτυξη της καινοτομίας και επιπλέον στελέχη που έχουν αποκτήσει, μέσω αντίστοιχων εργαστηρίων στο 2^ο στόχου καινοτομίας, γνώσεις και δεξιότητες πειραματισμού και δοκιμών ή που τις διαθέτουν ήδη και βρίσκονται στο δίκτυο καινοτομίας.

Ουσιαστική εργασία της Ομάδας Σχεδιασμού είναι να συν-σχεδιάσει μαζί με τους διευκολυντές την μεθοδολογία του εργαστηρίου και να εμπλακεί ενεργά στην όλη υλοποίησή του.

Σ6.7.3.2 Διεργασία υλοποίησης

Το εργαστήριο ξεκινά ουσιαστικά με ένα εργαστήριο διευκόλυνσης (facilitation workshop), όπου η Ομάδα Σχεδιασμού θα σχεδιάσει την ευρύτερη μεθοδολογία υλοποίησης του εργαστηρίου. Η μεθοδολογία αυτή πρέπει να περιλαμβάνει κατ' ελάχιστο:

- Τίτλο της δράσης/λύσης καινοτομίας που θα υποβληθεί σε δοκιμή και πειραματισμό
- Περιγραφή της δράσης/λύσης καινοτομίας (επιδιώξεις, λειτουργία, επιθυμητές επιπτώσεις και αλλαγές που θέλει να προκαλέσει στην κοινωνική ευημερία, μέθοδος και διεργασία ανάπτυξης, αίτια που προκάλεσαν τη δράση για καινοτομία)
- Καθορισμός στόχων εργαστηρίου, μεθόδων και εργαλείων δοκιμής και πειραματισμού που θα αξιοποιηθούν και ορισμός υπευθύνων και ρόλων
- Ενδιαφερόμενα μέρη που θα εμπλακούν στο εργαστήριο (δημόσιοι οργανισμοί, ιδιωτικοί φορείς, κοινωνικές ομάδες)
- Καθορισμός χρονοδιαγράμματος υλοποίησης εργαστηρίου
- Ανάλυση διακινδύνευσης μεθοδολογίας εργαστηρίου

Το αρχικό αυτό εργαστήριο περιλαμβάνει εισαγωγικές θεματικές ενότητες που καλύπτουν την παρακάτω θεματολογία:

- Είδη μεθόδων δοκιμών και πειραματισμού
- Μελέτες περίπτωσης χρήσης των μεθόδων δοκιμών και πειραματισμού

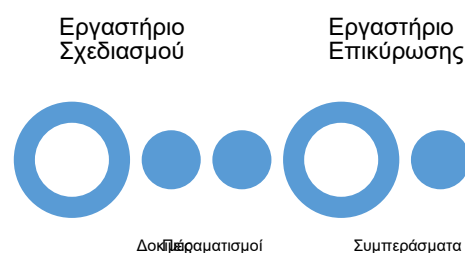
- Υφιστάμενο οικοσύστημα εργαλείων και πόρων διεξαγωγής δοκιμών και πειραματισμού στο ελληνικό δημόσιο τομέα
- Στρατηγική σχεδιασμού και οργάνωσης δοκιμών και πειραματισμών καινοτόμων δράσεων

Ο σκοπός των εισαγωγικών αυτών ενοτήτων είναι να αποκτήσουν όλα τα μέλη της ομάδας σχεδιασμού κοινή εικόνα για τις διαθέσιμες μεθόδους δοκιμών και πειραματισμού, ώστε να μπορούν να επιλέξουν και να συνθέσουν την κατάλληλη μεθοδολογία για την περαιτέρω υλοποίηση του εργαστηρίου.

Μετά το πέρας το εργαστηρίου διευκόλυνσης ξεκινά η ουσιαστική υλοποίηση του εργαστηρίου που υλοποιεί τον έκτο στόχο σύμφωνα με τις διαδικασίες και τα εργαλεία της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Για κάθε στάδιο (εργαλείο και μέθοδο) της προτεινόμενης μεθοδολογίας θα οριστεί υπεύθυνος/οι για την υλοποίησή του από την Ομάδα Σχεδιασμού με τέτοιο τρόπο, ώστε να υπάρχει ενεργή εμπλοκή του συνόλου των μελών Ομάδας Σχεδιασμού.

Με την ολοκλήρωση των διεργασιών δοκιμής και πειραματισμού συλλογή του συνόλου των δεδομένων ή με εφαρμογή των μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων, που περιλαμβάνονται στο σχέδιο διαχείρισης κινδύνων σε περίπτωση εμφάνισης των προσδιοριζόμενων κινδύνων, ξεκινά το στάδιο της επικύρωσης. Στο στάδιο αυτό, μέσω πάλι της μορφής ενός εργαστηρίου διευκόλυνσης, η αρχική Ομάδα Σχεδιασμού λειτουργεί ως Ομάδα Επικύρωσης και εξάγει τα τελικά συμπεράσματα στη βάση της αξιολόγησης και περαιτέρω ανάλυσης των πληροφοριών και αποτελεσμάτων που προέρχονται από τις δοκιμές και τους πειραματισμούς. Η κύρια εκροή του συγκεκριμένου σταδίου είναι η Έκθεση Συμπερασμάτων.

Η ολοκληρωμένη υλοποίηση του Εργαστηρίου φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί :



Οι λεπτομέρειες υλοποίησης των Εργαστηρίων που αφορούν τον Στόχο Καινοτομίας 6 έχουν ως εξής:

- Υπόθεση Εργασίας: Σύνολο συμμετεχόντων έως 10 άτομα (Ομάδα Σχεδιασμού)
- Μέθοδος διεξαγωγής: Το συγκεκριμένο εργαστήριο μπορεί να διεξαχθεί με τις μεθόδους της δια ζώσης παρουσίας ή της εξ αποστάσεως σύγχρονης συνεργασίας
- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Εργαστηρίου Σχεδιασμού: 2 ημέρες με ημερήσιο πρόγραμμα επτά ωρών
- Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Εργαστηρίου Σχεδιασμού : Την πρώτη ημέρα οι συμμετέχοντες εξοικειώνονται με τις εισαγωγικές θεματικές ενότητες που αναφέρθηκαν στην αντίστοιχη υπό – ενότητα
Τη δεύτερη ημέρα οι συμμετέχοντες με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων επιλέγουν τα εργαλεία και συνθέτουν την μεθοδολογία του εργαστηρίου σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στην αντίστοιχη υπό – ενότητα
- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Δοκιμών και Πειραματισμού: συμφώνως με τα προβλεπόμενα στην μεθοδολογία που θα αποφασιστεί στο Εργαστήριο Σχεδιασμού
- Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Δοκιμών και Πειραματισμού: συμφώνως με τα προβλεπόμενα στην μεθοδολογία που θα αποφασιστεί στο Εργαστήριο Σχεδιασμού
- Χρονικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Εργαστηρίου Επικύρωσης: 1 ημέρα με ημερήσιο πρόγραμμα επτά ωρών (Αναλόγως της έκτασης της ανάλυσης των αποτελεσμάτων των δοκιμών και πειραματισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μορφή του εργαστηρίου των δύο ημερών με κενό για εργασία εξ αποστάσεως μίας εβδομάδας μεταξύ των δύο ημερών)
- Διαδικαστικές λεπτομέρειες διεξαγωγής Εργαστηρίου Επικύρωσης : Οι συμμετέχοντες με την καθοδήγηση των διευκολυντών/εμπειρογνομόνων αναλύουν περαιτέρω τα αποτελέσματα των δοκιμών και πειραματισμών και εργαζόμενοι σε Ομάδες συντάσσουν και συνθέτουν την Έκθεση Συμπερασμάτων

Σ6.7.3.3 Διεργασία αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση του συγκεκριμένου εργαστηρίου προτείνεται μία διεργασία στη βάση της αξιολόγησης και παρακολούθησης των παρακάτω δεικτών μέτρησης :

- Αριθμός δοκιμών και πειραματισμών που πραγματοποιούνται
- Αποτίμηση των αποτελεσμάτων του εργαστηρίου αναφορικά με την εξέλιξη της πρότασης καινοτομίας (έρευνα αποτίμησης της επίδρασης)
- Αριθμός εργαλείων και μεθόδων δοκιμών και πειραματισμού που αξιοποιούνται
- Ποσοστό των εργαλείων και μεθόδων δοκιμών και πειραματισμού που λειτουργούν αποτελεσματικά και σύμφωνα με τις τιθέμενες επιδιώξεις
- Πλήθος ενδιαφερόμενων μερών που συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση των εργαστηρίων

Στόχος 7

Εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων και εργαλείων για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει η δημόσια διοίκηση

Σ7.7.3.1 Διεργασία σχεδιασμού

Στο στάδιο του σχεδιασμού του Εργαστηρίου Καινοτομίας, θα πρέπει να έχει αναπτυχθεί το κατάλληλο μοντέλο, το οποίο θα περιγράφει τη σύνδεση μεταξύ αξιολόγησης και αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Για τη διαμόρφωση του μοντέλου, τα παρακάτω βήματα είναι σημαντικά:

- Προσδιορισμός του περιεχομένου της παρέμβασης που θα αξιολογηθεί,
- Επιλογή της μεθόδου της αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί με βάση τους στόχους της αξιολόγησης, τον προϋπολογισμό και τους πόρους,
- Εξέταση του πλαισίου μετρήσεων π.χ. κατάλληλο μέγεθος δείγματος, δημιουργία ομάδων ελέγχου κλπ,

- Προσδιορισμός δεικτών και ειδών πληροφορίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των επιδιωκόμενων αλλαγών και οφελών,
- Εφαρμογή συγκεκριμένων εργαλείων και μεθόδων αξιολόγησης με επίκεντρο τα ερωτήματα αξιολόγησης, ώστε τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις να αποδίδονται στην πρωτοβουλία αλλαγής,
- Προσδιορισμός των συμμετεχόντων και των πηγών πληροφοριών,
- Ανάθεση καθηκόντων συλλογής δεδομένων και έναρξη διαδικασιών παρακολούθησης.

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι και εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διενέργεια αξιολογήσεων. Ωστόσο, οι αξιόπιστες αξιολογήσεις χρησιμοποιούν συχνά έναν συνδυασμό πολλών διαφορετικών μεθόδων. Οι μέθοδοι που επιλέγονται για την αξιολόγηση ποικίλλουν και εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Ορισμένοι βασικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- Το περιεχόμενο της παρέμβασης που αξιολογείται,
- Οι στόχοι της αξιολόγησης,
- Το στάδιο της αξιολόγησης,
- Το επίπεδο των διαθέσιμων πόρων για την αξιολόγηση,
- Τύπος και κλίμακα μέτρησης της αλλαγής. Οι περισσότερες αξιολογήσεις εφαρμόζουν ένα μείγμα ποσοτικών και ποιοτικών ερευνητικών μεθόδων.

Οι βασικές μέθοδοι που εξετάζονται στο στάδιο σχεδιασμού του Εργαστηρίου Καινοτομίας είναι:

Χαρτογράφηση αποτελεσμάτων

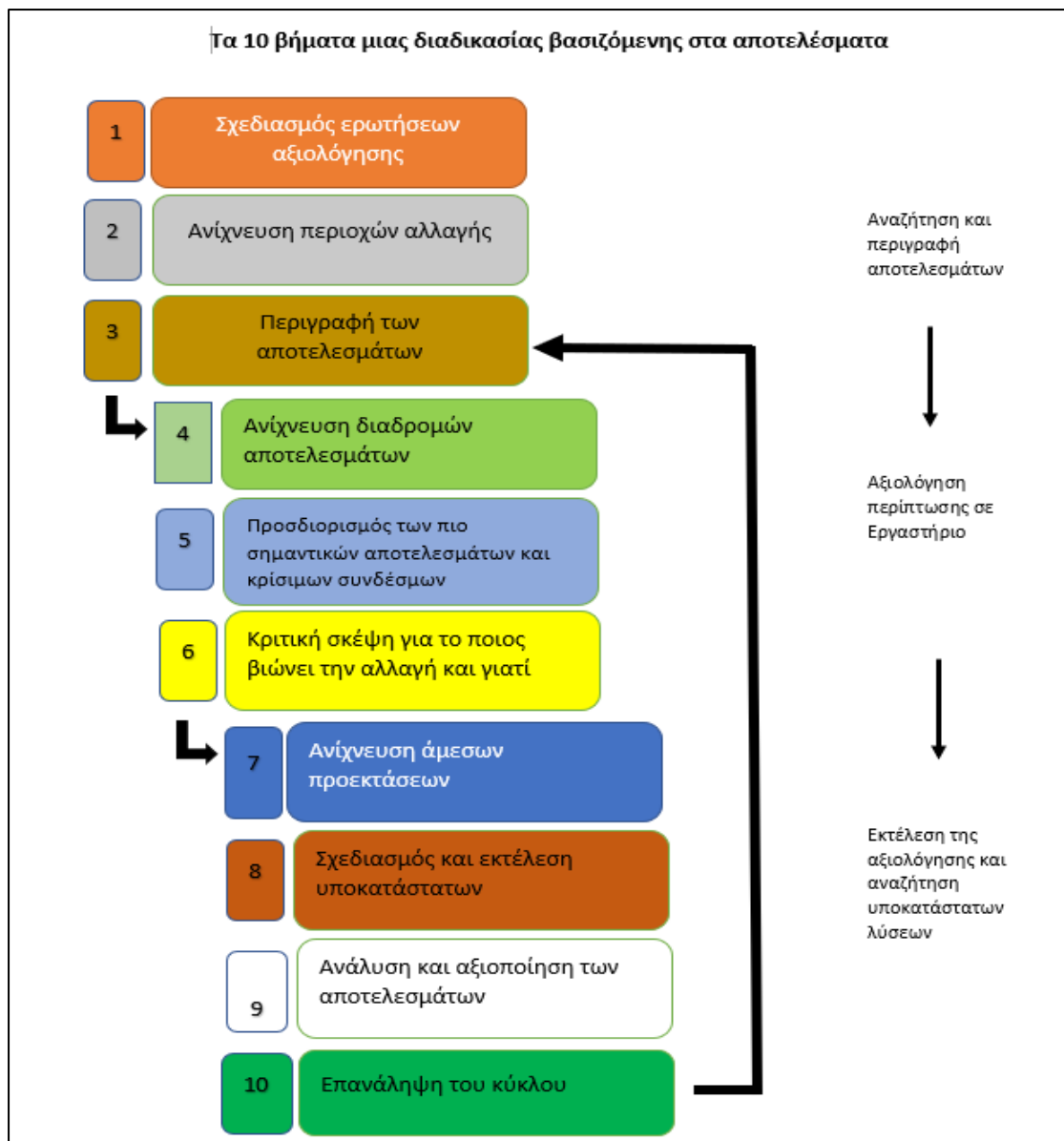
Η χαρτογράφηση αποτελεσμάτων είναι μια μεθοδολογία αξιολόγησης για αλλαγές, σε υφιστάμενες υπηρεσίες ή διαδικασίες. Τα αποτελέσματα εδώ ορίζονται ως: αλλαγές στη συμπεριφορά, τις σχέσεις, τις δραστηριότητες ή τις δράσεις των ανθρώπων, των ομάδων και των οργανισμών. Η χαρτογράφηση των αποτελεσμάτων μπορεί να εφαρμοστεί τόσο εκ των προτέρων όσο και εκ των υστέρων, αλλά και για τη συνεχή παρακολούθηση μιας αλλαγής.

Ως προσέγγιση της, εκ των υστέρων αξιολόγησης, η χαρτογράφηση των αποτελεσμάτων ξεδιπλώνει τη θεωρία αλλαγής μιας πρωτοβουλίας, παρέχει ένα πλαίσιο για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τις άμεσες, βασικές αλλαγές που οδηγούν σε πιο μακροχρόνιες, πιο μετασχηματιστικές αλλαγές και επιτρέπει την εύλογη αξιολόγηση της συμβολής βελτιώσεων στα αποτελέσματα.

Συγκομιδή αποτελεσμάτων

Η συγκομιδή αποτελεσμάτων είναι μια μέθοδος που επιτρέπει στους αξιολογητές να εντοπίζουν, να διατυπώνουν, να επαληθεύουν και να δίνουν νόημα στα αποτελέσματα (Wilson-Grau and Brit, 2012). Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο, ο αξιολογητής συγκεντρώνει πληροφορίες από προσωπικές συνεντεύξεις, εργαστήρια και άλλες πηγές για να τεκμηριώσει τον τρόπο, με τον οποίο μια καινοτόμος εφαρμογή συμβάλει σε νέα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά, επιδιωκόμενα ή μη, αλλά η σύνδεση μεταξύ της πρωτοβουλίας και των αποτελεσμάτων θα πρέπει να είναι επαληθεύσιμη. Η προσέγγιση είναι αρκετά κοντά στη χαρτογράφηση αποτελεσμάτων και περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα.

Αυτό που κάνει την προσέγγιση ενδιαφέρουσα για την αξιολόγηση είναι το γεγονός ότι ανακαλύπτει τα αποτελέσματα χωρίς αναφορά σε προκαθορισμένους στόχους καθώς σε πολλές περιπτώσεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας καινοτομίας π.χ. ενός πρωτοτύπου που ακόμα δεν έχει δοκιμαστεί από πολίτες, αυτοί αλλάζουν σημαντικά.

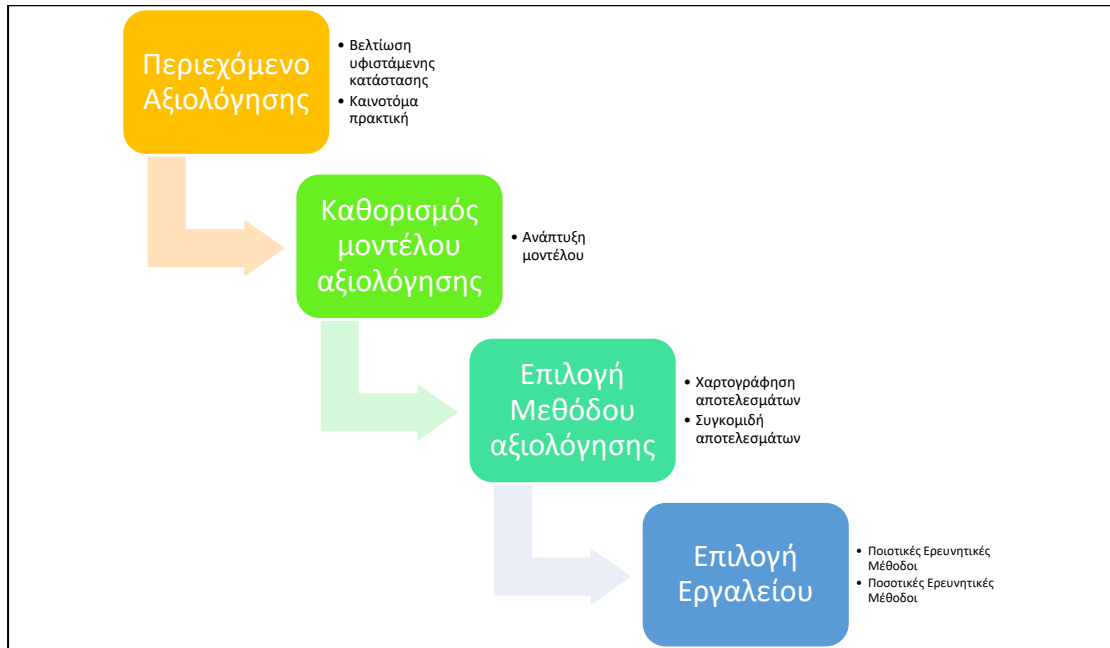


Εικόνα 1 Βήματα της Μεθόδου Συγκομιδής Αποτελεσμάτων

Αναφορικά με το είδος της έρευνας μια ομάδα μπορεί να επιλέξει να χρησιμοποιήσει στην έρευνα της, σύμφωνα με τη μέθοδο που έχει επιλέξει, ποσοτικές ή ποιοτικές μεθόδους μετρήσεων ή συνδυασμό αυτών. Ορισμένα παραδείγματα παρατίθενται παρακάτω:

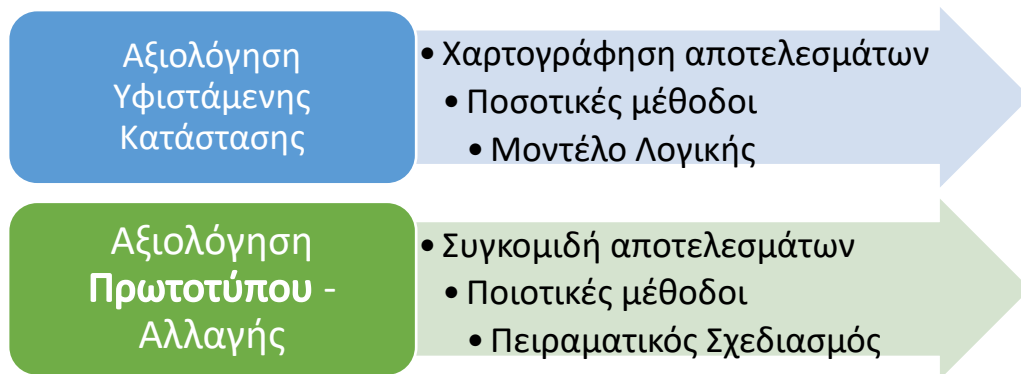
Εργαλεία για ποσοτικές ερευνητικές μετρήσεις:	Εργαλεία για ποιοτικές ερευνητικές μετρήσεις:
Ερωτηματολόγια κλειστού τύπου	Συνεντεύξεις
Μετρήσεις από παρατηρήσεις	Ομάδες εστίασης
Ανάλυση από δεδομένα	Παρακολούθηση αντιδράσεων και συμπεριφοράς

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου και εργαλείου αξιολόγησης, πραγματοποιείται ανάλογα με το περιεχόμενο της αξιολόγησης. Εάν δηλαδή πρόκειται για αξιολόγηση υφιστάμενης υπηρεσίας ή διαδικασίας ή εάν αφορά αξιολόγηση ενός νέου καινοτόμου έργου ή πρωτοτύπου.



Εικόνα 2 Διαδικασία σχεδιασμού Εργαστηρίου

Για κάθε σκοπό αξιολόγησης, δηλαδή αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης ή αξιολόγηση ενός καινοτόμου πρωτοτύπου ακολουθείται από την ομάδα του Εργαστηρίου διαφορετική διαδρομή.



Συγκεκριμένα, εάν το Εργαστήρι προσανατολίζεται στην αξιολόγηση μιας υφιστάμενης διαδικασίας τότε έχει στόχο τη μέτρηση και βελτίωση των αποτελεσμάτων και το μοντέλο αξιολόγησης περιλαμβάνει τη χαρτογράφηση αποτελεσμάτων και το μοντέλο λογικής. Εάν ο σκοπός του Εργαστηρίου αφορά την αξιολόγηση ενός πρωτοτύπου, τότε εξετάζεται η αλλαγή ως προς τις εναλλακτικές μορφές των πρωτοτύπων και το μοντέλο αξιολόγησης χρησιμοποιεί τη συγκομιδή αποτελεσμάτων και το εργαλείο του πειραματισμού.

Η Ομάδα του Εργαστηρίου, διαμορφώνει τον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας Σχεδιασμού Εργαστηρίου	
Τίτλος Αξιολόγησης	Σύντομη πρόταση της πρόκλησης
Πεδίο εφαρμογής της αξιολόγησης	Περιγραφή του πεδίου που αφορά η αξιολόγηση
Αφήγημα	Περιγραφή με μορφή ιστορίας (εισαγωγή, εξιστόρηση, επιμύθιο) του περιεχομένου, του λόγου για τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση και των στόχων της.
Μοντέλο Αξιολόγησης	Ανάλογα με το αφήγημα προσδιορίζονται: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μέθοδος Αξιολόγησης (Μοντέλο και δείκτες) ▪ Εργαλεία Αξιολόγησης

Σ7.7.3.2 Διεργασία Υλοποίησης

Κατά την υλοποίηση του Εργαστηρίου ανάλογα με τη διαδρομή της αξιολόγησης αξιοποιείται η λογική μοντελοποίηση και η πειραματική μέθοδος.

Λογική μοντελοποίηση

Τα λογικά μοντέλα (θεωρία του προγράμματος) περιγράφουν τις εισροές και τις δραστηριότητες και τις εκροές και τα αποτελέσματά τους. Βοηθούν στον

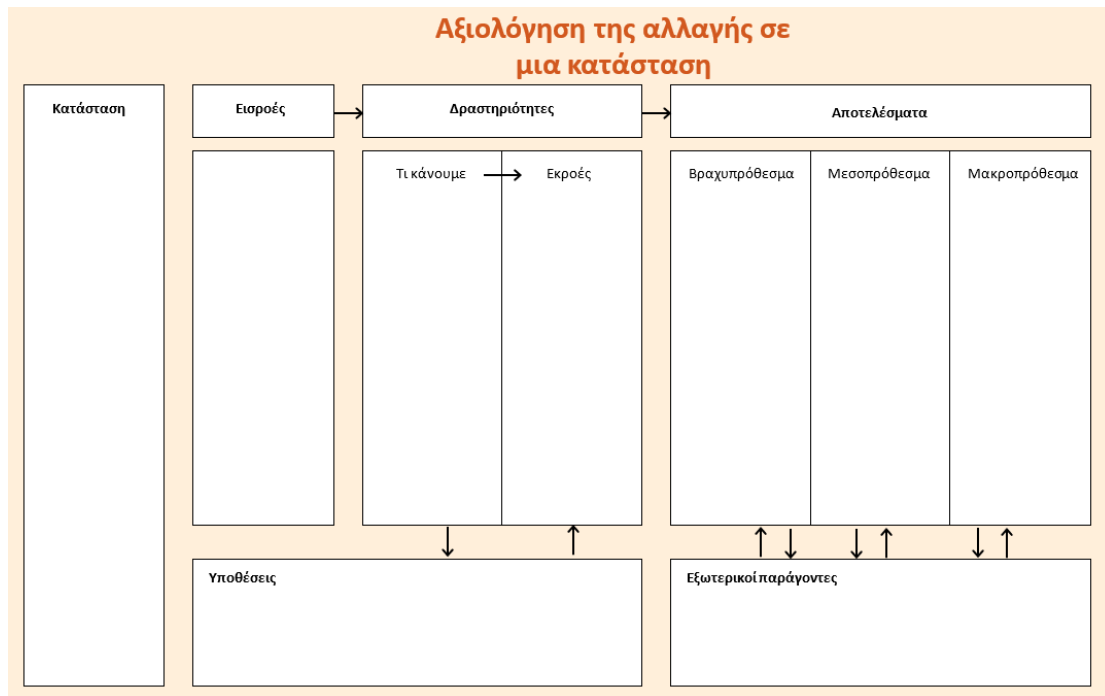
προσδιορισμό μέτρων και δεικτών αξιολόγησης. Αυτό συνεπάγεται τον προσδιορισμό των στρατηγικών στοιχείων (εισροές, εκροές, αποτελέσματα, αντίκτυπος) και των αιτιωδών σχέσεων τους, των δεικτών, καθώς και των παραδοχών ή των κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν την επιτυχία και την αποτυχία. Τα ευρήματα από αυτή τη διαδικασία μπορούν στη συνέχεια να ανατροφοδοτηθούν στη διαδικασία καινοτομίας.

Το λογικό μοντέλο χρησιμοποιείται από την ομάδα του Εργαστηρίου ως ένα εργαλείο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται για την απεικόνιση ενός διαγράμματος λογικών σχέσεων μεταξύ πόρων, δραστηριοτήτων, εκροών, κοινού και αποτελεσμάτων ενός συγκεκριμένου προγράμματος.

Αυτός ο τύπος διαγράμματος είναι χρήσιμος όταν εξηγείται ο σχεδιασμός μιας πρότασης ανασχεδιασμού και βελτίωσης μιας υφιστάμενης κατάστασης.

Για την εφαρμογή του εργαλείου του λογικού μοντέλου έχει διαμορφωθεί ένα πρότυπο, το οποίο παρέχει μια σαφή δομή για την εισαγωγή δεδομένων στο λογικό μοντέλο, πράγμα που σημαίνει ότι εύκολα απεικονίζεται μια κατάσταση και γίνεται αξιολόγηση χωρίς να λείπουν βασικές πληροφορίες.

Για την λογική μοντελοποίηση των Εργαστηρίων Καινοτομίας στον στόχο της «εφαρμογής καινοτόμων μεθόδων και εργαλείων για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει η δημόσια διοίκηση» μπορεί να χρησιμοποιηθεί το παρακάτω πρότυπο:



Εικόνα 3 Πρότυπο Λογικού Μοντέλου

Για τη δημιουργία ενός λογικού μοντέλου, η ομάδα εξετάζει στο Εργαστήριο τα παρακάτω βασικά συστατικά στοιχεία:

1. **Πόροι ή εισροές.** Οι πόροι, συχνά γνωστοί ως εισροές, είναι τα υλικά που απαιτούνται για τη δημιουργία μιας υπηρεσίας και την υλοποίηση των δραστηριοτήτων που αφορούν την παροχή της. Ως πόροι θεωρούνται οτιδήποτε συνεισφέρει στο να παραχθούν αποτελέσματα. Μπορεί να περιλαμβάνουν υλικά αντικείμενα και υποδομές, όπως εγκαταστάσεις, χρηματοδότηση ή φυσικά αντικείμενα. Μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν μη υλικά στοιχεία, όπως ιδιαίτερες εξειδικευμένες γνώσεις, δεξιότητες ή υποστήριξη από τους συμμετέχοντες ή την κοινότητα.
2. **Δραστηριότητες.** Οι δραστηριότητες είναι οι διαδικασίες και τα γεγονότα που βοηθούν μια διαδικασία ή υπηρεσία να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αποτελούν ουσιαστικά το μέρος του λογικού μοντέλου που αντιπροσωπεύει την υποστήριξη. Παραδείγματα δραστηριοτήτων μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη του υλικού του προγράμματος κατάρτισης, τη βελτίωση της κατάρτισης, την ανάλυση των δεδομένων κλπ.
3. **Υποθέσεις.** Αυτό το τμήμα του λογικού μοντέλου θα πρέπει αναμφισβήτητα να είναι το πιο λεπτομερές, καθώς θα περιέχει τις κύριες ιδέες για την βελτίωση της υπηρεσίας ή της διαδικασίας, παρέχοντας ρεαλιστικές

και κατάλληλες διαδικασίες που είναι απαραίτητες για να γίνουν αλλαγές ή να δημιουργηθεί μια νέα διαδικασία ή υπηρεσία.

4. **Εκροές.** Οι εκροές αντιπροσωπεύουν τα αποτελέσματα των πόρων και των δραστηριοτήτων. Το τμήμα εκροών του προτύπου του λογικού μοντέλου θα περιλαμβάνει απτά αποτελέσματα, τα οποία εκφράζονται γενικά μέσω μιας αξιολόγησης αριθμών ή στατιστικών στοιχείων, όπως ο αριθμός των εργαζομένων που είναι σε θέση να εκτελέσουν μια συγκεκριμένη δεξιότητα, ο αριθμός των πολιτών που εξυπηρετήθηκαν κλπ.

5. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αν και οι εκροές είναι απαραίτητες για την κατανόηση της συνολικής εφαρμογής της επιδιωκόμενης αλλαγής, δεν αξιολογούν με ακρίβεια πόσο αποτελεσματικοί είναι συγκεκριμένοι πόροι ή δραστηριότητες. Αντίθετα, αυτό τονίζεται στην ενότητα «Αποτελέσματα», η οποία βοηθά στην ανάπτυξη μιας πιο ακριβούς αξιολόγησης των προγραμμάτων.

6. **Βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.** Τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα αξιολογούν μια αλλαγή, η οποία συνδέεται με τις εκροές.

Η αξιολόγηση των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων μπορεί να εμφανίσει γρήγορες αλλαγές με βάση τις αλλαγές σε μια υφιστάμενη κατάσταση. Αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να παρατηρηθούν αμέσως μετά τις αλλαγές στις ενέργειες.

7. **Μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.** Τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα είναι μια αξιολόγηση του διαρκούς αντίκτυπου των αλλαγών. Αυτά μπορεί να αντιπροσωπεύουν αλλαγές στη συμπεριφορά π.χ. των πολιτών ή τις ικανότητες του προσωπικού αλλά και μια μακροπρόθεσμη προοπτική. Για παράδειγμα, στον τομέα της παιδείας, τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα θα μπορούσαν να είναι αυξημένα ποσοστά σε βελτιωμένες βαθμολογίες τυποποιημένων εξετάσεων για μεγάλο χρονικό διάστημα.



Η ομάδα του Εργαστηρίου σε κάθε υπόθεση προσπαθεί να μετρήσει τις αλλαγές στις εκροές και τα αποτελέσματα. Με αυτόν τον τρόπο

μπορεί να ιεραρχήσει τις υποθέσεις που επιδρούν περισσότερο στα αποτελέσματα και στον επιδιωκόμενο στόχο της αλλαγής.

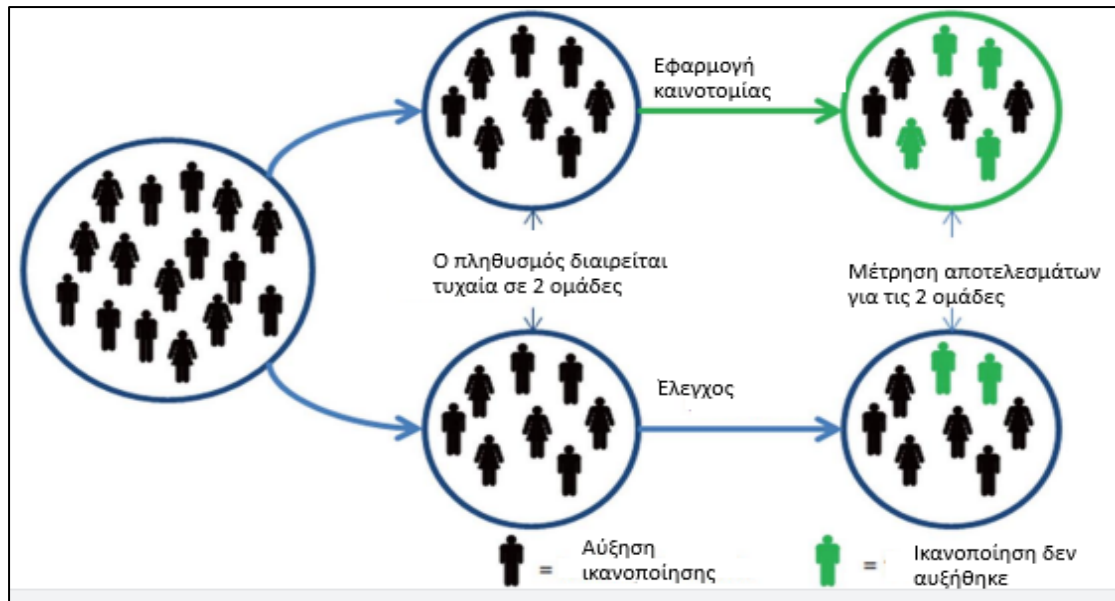
Πειραματικός Σχεδιασμός

Αποτελεί μια καινοτόμα τεχνική και αξιοποιεί εργαλεία που στοχεύουν στην ανίχνευση της αιτιότητας μέσα από την επαναλαμβανόμενη διαδοχή ενός γεγονότος από ένα άλλο. Οι πειραματικοί σχεδιασμοί προσπαθούν να αποκλείσουν άλλες πιθανές αντίπαλες αιτίες από το πείραμα, ώστε να μείνει μόνο ένας ασφαλής αιτιώδης σύνδεσμος. Επειδή οι πειραματικοί σχεδιασμοί επικεντρώνονται στα βήματα 4 έως 6 του μοντέλου της συγκομιδής αποτελεσμάτων, αυτοί είναι χρήσιμοι για την καινοτομία καθώς επιτρέπουν τη δοκιμή και τη δοκιμή νέων αιτιωδών συνδέσεων μεταξύ της παρέμβασης και των αποτελεσμάτων.

Το εργαλείο που εφαρμόζεται στον πειραματικό σχεδιασμό είναι οι τυχαίες δοκιμές ελέγχου.

Στην περίπτωση αυτή, εφαρμόζεται μια διαδικασία, κατά την οποία ένας αριθμός ατόμων κατανέμεται τυχαία σε δύο ή περισσότερες ομάδες για να δοκιμαστεί μια συγκεκριμένη ιδέα. Η μία ομάδα, η πειραματική ομάδα, λαμβάνει την αλλαγή που δοκιμάζεται, ενώ η άλλη ομάδα, η ομάδα ελέγχου, λαμβάνει μια εναλλακτική υπηρεσία ή την υπάρχουσα υπηρεσία. Οι ομάδες παρακολουθούνται για την αξιολόγηση των διαφορών στα αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα μετριοούνται με κάποια ποσοτική ή ποιοτική μέθοδο, σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές και οποιαδήποτε διαφορά στην ανταπόκριση μεταξύ των ομάδων αξιολογείται στατιστικά. Αυτό μειώνει τη μεροληψία και επιτρέπει τη σύγκριση της αποτελεσματικότητας μιας αλλαγής σε σχέση με το τι θα συνέβαινε αν δεν είχε αλλάξει τίποτα. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει την εφαρμογή μιας τυχαιοποιημένης δοκιμής ελέγχου σε μια καινοτομία, η οποία εξετάζεται ως προς την επίδρασή της στην ικανοποίηση των πολιτών.



Εικόνα 4 Εφαρμογή των τυχαίων δοκιμών ελέγχου

Τα βήματα της εφαρμογής των τυχαίοποιημένων δοκιμών ελέγχου είναι:

Βήμα 1: Διατύπωση της υπόθεσης ή του ερευνητικού ερωτήματος. Με λίγα λόγια τίθεται αυτό που θέλει να αποδείξει η δοκιμή π.χ. η νέα πλατφόρμα βελτιώνει την εμπειρία των πολιτών.

Οι δοκιμές μπορούν να απαντήσουν, σχετικά με τον αντίκτυπο μιας καινοτομίας με ερωτήματα όπως: Ποια στοιχεία της καινοτομίας ήταν πιο κρίσιμα για την επίτευξη αντίκτυπου; Ποια εκδοχή εναλλακτικών προτάσεων καινοτομίας παράγει τον υψηλότερο αντίκτυπο; Ποιες είναι οι υποκείμενες διαδικασίες για την επίτευξη (ή μη επίτευξη) του αντίκτυπου;

Βήμα 2: Εξειδίκευση της παρέμβασης και των αποτελεσμάτων. Δηλαδή τι αλλαγή αναμένεται από την εφαρμογή της καινοτομίας και τι αποτελέσματα αναμένονται να παραχθούν.

Βήμα 3: Προσδιορισμός του μεγέθους της ομάδας του πληθυσμού που θα συμμετέχει στις δοκιμές και τυχαία κατανομή.

Βήμα 4: Επιλογή του τύπου τυχαίοποιημένης δοκιμής. Μια κατάλληλη επιλογή είναι οι πιλοτικές δοκιμές καθώς με αυτές δοκιμάζονται όλα τα συστατικά στοιχεία της καινοτομίας και όχι μέρη αυτής.

Βήμα 5: Επιλογή της μεθόδου μετρήσεων

Βήμα 6: Ανάλυση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων.

Σ7.7.3.3. Διεργασία αξιολόγησης

Για την αξιολόγηση του εργαστηρίου που εμπίπτει στον στόχο της αξιολόγησης και βελτίωσης των υπηρεσιών που παρέχει η δημόσια διοίκηση, εφαρμόζονται οι παρακάτω δείκτες μέτρησης:

- Εντοπισμός των παρεμβάσεων που εξετάστηκαν στο πλαίσιο των μετρήσεων:
 - Αριθμός υποθέσεων ή εναλλακτικών προτάσεων καινοτομίας που εξετάστηκαν,
- Βελτίωση υφιστάμενων υπηρεσιών ή διαδικασιών και προτάσεων καινοτομίας:
 - Μέση αύξηση των αποτελεσμάτων που επέφεραν οι παρεμβάσεις στους δείκτες που προσδιορίστηκαν ως στόχοι βελτίωσης,
 - Αριθμός υποθέσεων ή εναλλακτικών προτάσεων καινοτομίας που έγιναν αποδεκτές.