

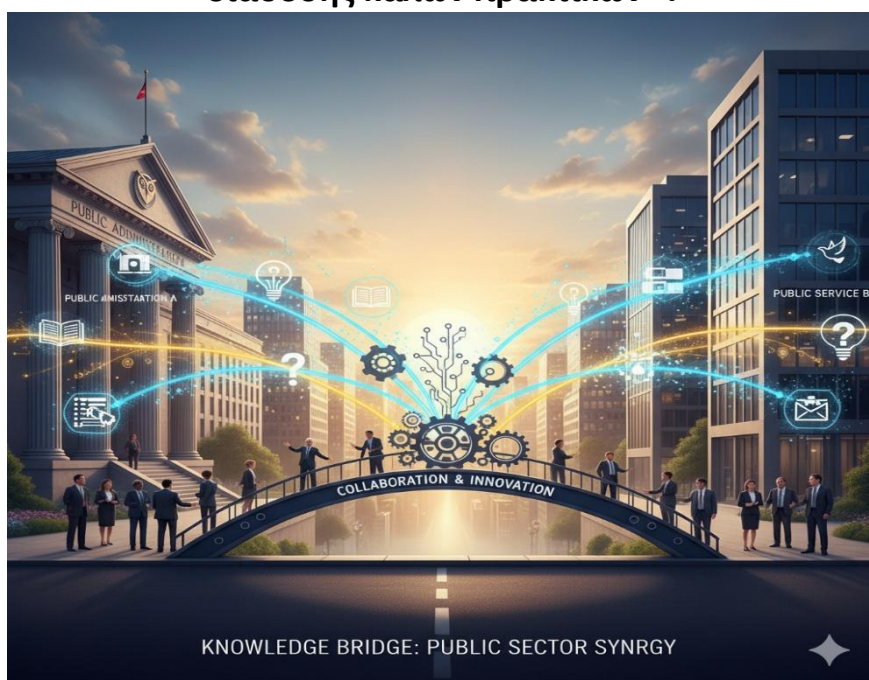
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ (Ι.Τ.Ε.Κ.)

ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ

Για το Εργαστήριο Καινοτομίας:

«Δημιουργία Οδηγού για τη Μεταφορά τεχνογνωσίας από καλές πρακτικές του Αποθετηρίου Πρακτικών Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα μεταξύ των δημοσίων φορέων. Σχεδιασμών προτύπων μεταφοράς και διάδοσης καλών πρακτικών».



Αθήνα, Αύγουστος 2025

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Περιεχόμενα

ΕΝΟΤΗΤΑ 1	4
Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή	4
1.1 Πως διαμορφώθηκε το Παραδοτέο	4
1.2 Σκοπός του Εργαστηρίου	7
1.3 Το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα	8
1.4 Ο Κύκλος διαχείρισης γνώσης - Γιατί είναι κρίσιμη η μεταφορά καλών καινοτόμων πρακτικών στο πλαίσιο του κύκλου διαχείρισης γνώσης	9
1.5 Ο τρόπος οργάνωσης και υλοποίησης του Εργαστηρίου	11
ΕΝΟΤΗΤΑ 2	12
Κεφάλαιο 2 - Κριτήρια και εργαλεία αξιολόγησης των πρακτικών καινοτομίας του Αποθετηρίου Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα με σκοπό τη μεταφορά τους	12
2.1 Χαρακτηριστικά των πρακτικών καινοτομίας που μπορούν να μεταφερθούν	13
2.2 Κριτήρια επιτυχίας για τη μεταφορά μιας καινοτομίας μεταξύ δημόσιων φορέων	19
2.3 Κρίσιμα στοιχεία που εντοπίστηκαν ως τα στοιχεία που ενδυναμώνουν την επιτυχημένη μεταφορά μιας πρακτικής καινοτομίας	25
2.4 Άσκηση –Δημιουργία εργαλείου αξιολόγησης μεταφερόμενων καλών πρακτικών καινοτομίας (scoreboard)	30
Κεφάλαιο 3 - Η διαδικασία της μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας	39
3.1 Οι πρακτικές μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας που προσδιορίστηκαν ως βέλτιστες λύσεις	39
3.2 Τα βήματα της διαδικασίας μεταφοράς πρακτικών καινοτομίας	44
3.3 Τα εργαλεία που αναφέρθηκαν για τη μεταφορά πρακτικών καινοτομίας, με σχετική περιγραφή για το καθένα	47
3.4 Οι δείκτες αξιολόγησης της διαδικασίας μεταφοράς που εντοπίστηκαν και πως επηρεάζουν τη διαδικασία μεταφοράς	51
3.5(Άσκηση) – Περιγραφή της μεθόδου-πρότυπο που δημιουργήθηκε για το σχεδιασμό και την υποστήριξη της διαδικασίας μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας από τους δημόσιους φορείς	55
Κεφάλαιο 4 - Υιοθέτηση πρακτικών καινοτομίας από ένα δημόσιο φορέα	62
4.1 Κίνδυνοι και εμπόδια υιοθέτησης καλών πρακτικών καινοτομίας	63
4.2 Διαδικασία και στάδια υιοθέτησης μιας καλής πρακτικής καινοτομίας	69
4.3 Παράγοντες επιτυχίας μεταφοράς μιας καλής πρακτικής καινοτομίας, και ο τρόπος με τον οποίο επιδρούν στη διαδικασία	72
4.4 (Άσκηση) – Οδηγίες και κατευθύνσεις υιοθέτησης της μεταφερόμενης καλής πρακτικής καινοτομίας	76

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Κεφάλαιο 5 - Αξιολόγηση αποτελεσματικής μεταφοράς και υιοθέτησης μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας	82
5.1 Τα κριτήρια και οι παράμετροι παρακολούθησης της μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας	82
5.2 Οι ποιοτικοί καθώς και οι ποσοτικοί δείκτες που εντοπίστηκαν ως κρίσιμοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των μεταφερόμενων πρακτικών καινοτομίας	88
5.3 (Άσκηση)- Εργαλείο scoreboard για την αξιολόγηση της απόδοσης των υιοθετημένων πρακτικών καινοτομίας, σε ποια κριτήρια αξιολόγησης βασίζεται και πώς λειτουργεί	93
Κεφάλαιο 6 - Προσαρμογή και κλιμάκωση των μεταφερόμενων πρακτικών καινοτομίας από τους φορείς υιοθέτησης	98
6.1 Οι παράγοντες που απαιτούνται για την προσαρμογή μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας στην ικανότητα και τις ανάγκες του φορέα υιοθέτησης	98
6.2 Τα κριτήρια αξιολόγησης της ικανότητας ενός φορέα για την κλιμάκωση μιας πρακτικής καινοτομίας	102
6.3 Τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η ανατροφοδότηση μεταξύ φορέων που αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις	105
6.4 (Άσκηση) – Καταγραφή των οδηγιών που διαμορφώθηκαν για την κλιμάκωση μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας	109
ΕΝΟΤΗΤΑ 3	114
Κεφάλαιο 7 Αξιολόγηση Εργαστηρίου Καινοτομίας	114
7.1 Εισαγωγή	115
7.2 Αξιολόγηση του εργαστηρίου από τους Συμμετέχοντες	115
Συμπεράσματα	120
7.3 Αξιολόγηση του εργαστηρίου και των Facilitators από τους Εισηγητές	120
7.4 Αξιολόγηση του εργαστηρίου και των Εισηγητών από τους Facilitators	124
7.5 Προτάσεις προς βελτίωση των Εργαστηρίων Καινοτομίας	125
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	127
Ατζέντα Εργαστηρίου Καινοτομίας	127

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή

Η Ενότητα 1 θέτει τις βάσεις για την κατανόηση του σκοπού, της δομής και της στρατηγικής του Εργαστηρίου Καινοτομίας, προσφέροντας ένα συνεκτικό πλαίσιο αναφοράς για όλη την υπόλοιπη μελέτη. Ξεκινώντας με την εισαγωγή και την τεκμηρίωση της διαδικασίας διαμόρφωσης του Παραδοτέου, η ενότητα αναδεικνύει τον ρόλο του εργαστηρίου ως μηχανισμού ενίσχυσης της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.

Παρουσιάζεται ο σκοπός του εργαστηρίου, το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας, καθώς και η έννοια του κύκλου διαχείρισης γνώσης, ο οποίος λειτουργεί ως θεμέλιο για τη μεταφορά και προσαρμογή καλών πρακτικών. Τέλος, αναλύεται ο τρόπος οργάνωσης και υλοποίησης του εργαστηρίου, με έμφαση στη μεθοδολογία, τη συμμετοχικότητα και τη διαλειτουργικότητα των εμπλεκόμενων φορέων.

Η ενότητα αυτή λειτουργεί ως εισαγωγικός οδηγός, προσφέροντας το απαραίτητο θεωρητικό και λειτουργικό υπόβαθρο για την κατανόηση των επόμενων φάσεων του έργου.

1.1 Πως διαμορφώθηκε το Παραδοτέο

Το παραδοτέο του έργου διαμορφώθηκε μέσα από τη συμμετοχική και συνεργατική διαδικασία που υλοποιήθηκε στο πλαίσιο του 4ου Εργαστηρίου Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών, το οποίο πραγματοποιήθηκε στις **15 Απριλίου 2025** στο **Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)**. Αντικείμενο του εργαστηρίου ήταν **η σχεδίαση οδηγού για τη μεταφορά τεχνογνωσίας από καλές πρακτικές του Αποθετηρίου Πρακτικών Καινοτομίας μεταξύ δημόσιων φορέων και η ανάπτυξη προτύπων μεταφοράς και διάδοσης.**

Το εργαστήριο βασίστηκε στη μεθοδολογία co-design workshop και sprint, με στόχο την ενεργή εμπλοκή όλων των συμμετεχόντων στη συλλογική διαμόρφωση των βασικών εργαλείων και πλαισίων του παραδοτέου. Οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε τρεις θεματικές ομάδες εργασίας (breakout sessions), καθεμία εκ των οποίων υποστηρίχθηκε από έναν Εισηγητή και έναν Facilitator, με την ευθύνη για τη ροή, το συντονισμό και την παραγωγή αποτελέσματος σε κάθε άσκηση.

Στο Εργαστήριο Καινοτομίας συμμετείχαν οι παρακάτω:

Εμπειρογνώμονες – Εισηγητές:

Γκέκας Θανάσης, Σύμβουλος Οργανισμών και Επιχειρήσεων,

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Καστρίτης Ηλίας, εκπαιδευτής ενηλίκων σε στελέχη με θέση ευθύνης σε θέματα διοίκησης, οργάνωσης, coaching και διαχείρισης αναπτυξιακών προγραμμάτων στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Κεσσοπούλου Ευτυχία, Μεταδιδακτορική ερευνήτρια του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Κοκκάλας Χρήστος, Προϊστάμενος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών, Υπουργείου Εσωτερικών.

Facilitators:

Αθανασοπούλου Σοφία, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών, Κούγια Ειρήνη, Στέλεχος ΑΑΔΕ με προϋπηρεσία ως συνεργάτης στο Γραφείο Γενικού Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών, Ξανθοπούλου Στέλλα, Μεταδιδακτορική ερευνήτρια του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Συντονιστής:

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

Rapporteur:

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

Επιμέλεια Παραδοτέου: Κοκόση Γεωργία, Στέλεχος Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών

Παρατηρητές:

Ως παρατηρητές-συμμετέχοντες του Εργαστηρίου επελέγησαν **32 στελέχη** με εμπειρία στην καινοτομία προερχόμενα από την Κεντρική και Τοπική Αυτοδιοίκηση, από Υπουργεία, Ανεξάρτητες Αρχές, Περιφέρειες, Δήμους. Η επιλογή για να παρευρεθούν στο Εργαστήριο έγινε μετά από αξιολόγηση όλων των αιτήσεων συμμετοχής με τη χρήση ειδικού scoreboard.

Οι Παρατηρητές διαχωρίστηκαν σε τρεις ομάδες, οι οποίες με την καθοδήγηση του αντίστοιχου Εισηγητή και Facilitator, ακολούθησαν κοινό πλάνο εργασιών σε παράλληλη ροή αλλά σε ξεχωριστές αίθουσες, καταλήγοντας η καθεμία στα δικά της συμπεράσματα.

ΟΜΑΔΑ Α

Εισηγητής: Γκέκας Θανάσης

Facilitator: Κούγια Ειρήνη

ΟΜΑΔΑ Β

Εισηγητής: Καστρίτης Ηλίας

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Facilitator: Ξανθοπούλου Στέλλα

ΟΜΑΔΑ Γ

Εισηγητής: Κεσσοπούλου Ευτυχία

Facilitator: Αθανασοπούλου Σοφία

Το εργαστήριο αναπτύχθηκε σε δύο βασικές φάσεις:

- **Πρώτο μέρος** (08:45–12:00): Εμβάθυνση στον εντοπισμό κριτηρίων αξιολόγησης, διαδικασιών μεταφοράς και στρατηγικών υιοθέτησης πρακτικών καινοτομίας. Οι ομάδες ανέπτυξαν εργαλεία όπως scoreboards, πρότυπα βηματολογίων μεταφοράς και οδηγίες υιοθέτησης, που αποτέλεσαν τη βάση του περιεχομένου του παραδοτέου.
- **Δεύτερο μέρος** (12:30–15:30): Αξιοποίηση της μεθοδολογίας design sprint για την ανάπτυξη εργαλείων αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας και της κλιμάκωσης των πρακτικών καινοτομίας. Η παραγωγή συγκεκριμένων μετρήσιμων δεικτών και οδηγιών κλιμάκωσης αποτέλεσε κρίσιμο στοιχείο για τη λειτουργική και επιχειρησιακή πληρότητα του οδηγού.

Η διαδικασία που υιοθετήθηκε ήταν η διαδραστική αξιολόγηση εμπειριών βάσει πραγματικών καλών καινοτόμων πρακτικών. Η διαμόρφωση του παραδοτέου βασίστηκε στα ευρήματα της συνεργασίας των ομάδων εργασίας, τα οποία αναδείχθηκαν, αξιολογήθηκαν και ιεραρχήθηκαν κατά την ολοκλήρωση του εργαστηρίου.

Η διεξαγωγή του Εργαστηρίου σχεδιάστηκε ως βιωματική μάθηση, στη λογική των **design sprints**: πρώτα αναδυόταν το περιεχόμενο μέσα από τις εμπειρίες και τους προβληματισμούς των συμμετεχόντων, και στη συνέχεια πλαισιωνόταν από πιο θεωρητικά ή εννοιολογικά σχήματα. Έτσι, τα αποτελέσματα του εργαστηρίου που βασίζονται στη συλλογική εμπειρία αποτελούν ταυτόχρονα τον (ανα)πλαισιωμένο στοχασμό μιας ομάδας επαγγελματιών του δημόσιου τομέα πάνω σε ζωντανά παραδείγματα μεταφοράς πρακτικών.

Το τελικό περιεχόμενο του παραδοτέου, όπως διαμορφώθηκε, ενσωματώνει:

- Τυποποιημένα εργαλεία και κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης καλών πρακτικών.
- Στάδια και απαιτήσεις για την επιτυχημένη μεταφορά και υιοθέτηση.
- Μεθόδους μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της δυνατότητας κλιμάκωσης.
- Κατευθύνσεις πολιτικής για ενίσχυση της διαλειτουργικότητας και της μάθησης μεταξύ φορέων.

Το εργαστήριο στο ΕΚΔΔΑ δεν αποτέλεσε απλώς ένα σημείο συλλογής απόψεων, αλλά μια δομημένη διαδικασία συλλογικού σχεδιασμού, με στόχο ένα πρακτικά *Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.*

εφαρμόσιμο και θεσμικά ωφέλιμο παραδοτέο εργαλείο μεταφοράς γνώσης στη δημόσια διοίκηση.

Το υλικό του παρόν παραδοτέου αποτελεί πηγή γνώσης για την δημιουργία οδηγιών προς τους δημόσιους φορείς προκειμένου να αξιοποιούν αποτελεσματικά το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα.

1.2 Σκοπός του Εργαστηρίου

Η μεταφορά τεχνογνωσίας και η αξιοποίηση καλών πρακτικών μεταξύ των δημόσιων φορέων αποτελεί βασικό μοχλό για τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ενίσχυση της διαλειτουργικότητας και την προώθηση της καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση. Το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας του Δημόσιου Τομέα έχει αναδείξει ένα σημαντικό πλήθος αξιόλογων πρακτικών από οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν ως πηγή έμπνευσης και εφαρμογής για άλλους φορείς.

Στο πλαίσιο αυτό, σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε ένα Εργαστήριο συνεργασίας και συνδημιουργίας, με στόχο την ανάπτυξη οδηγού και προτύπων μεταφοράς καλών πρακτικών μεταξύ των φορέων, καθώς και τη διαμόρφωση προτάσεων για τη διάδοση, προσαρμογή και ενσωμάτωσή τους σε νέες συνθήκες.

Σκοπός του εργαστηρίου ήταν **να διερευνήσει, μέσα από συμμετοχικές μεθοδολογίες, τις προϋποθέσεις και τις διαδικασίες που απαιτούνται για την επιτυχημένη μεταφορά τεχνογνωσίας από τις καλές πρακτικές του Αποθετηρίου Καινοτομίας σε άλλους δημόσιους φορείς**. Ειδικότερα, το Εργαστήριο στόχευσε:

- Στην αποτύπωση των βασικών παραμέτρων μεταφοράς μίας καλής πρακτικής (προκλήσεις, επιτυχείς παράγοντες, κρίσιμα σημεία).
- Στον καθορισμό τυποποιημένων σταδίων ή μοντέλων μεταφοράς, τα οποία να μπορούν να προσαρμοστούν σε διαφορετικά θεσμικά και λειτουργικά περιβάλλοντα.
- Στην ανάδειξη των ρόλων και συνεργειών που απαιτούνται για την επιτυχημένη υιοθέτηση μίας καλής πρακτικής από έναν νέο φορέα.
- Στη διαμόρφωση προτάσεων πολιτικής ή υποστηρικτικών εργαλείων, με στόχο την ενίσχυση της δικτύωσης και της βιώσιμης διάδοσης των καινοτόμων παρεμβάσεων στο Δημόσιο.

Μέσα από βιωματική εργασία σε ομάδες, οι συμμετέχοντες αξιοποίησαν εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και συνδιαμόρφωσης, βασισμένα στις αρχές της δημόσιας καινοτομίας, συμβάλλοντας ενεργά στη διαμόρφωση ενός πρώτου σχεδίου «Οδηγού

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Μεταφοράς τεχνογνωσίας από καλές πρακτικές του Αποθετηρίου Πρακτικών Καινοτομίας του ΥΠΕΣ μεταξύ των δημοσίων φορέων» που θα αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω εξειδίκευση και εφαρμογή.

1.3 Το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα

Το **Αποθετήριο Καλών Πρακτικών** του Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών (ΥΠΕΣ) προβλέπεται στο άρθρο 9 του ν. 5027/2023 και αποτελεί μια ψηφιακή βιβλιοθήκη ανάρτησης καλών καινοτόμων πρακτικών και καινοτομιών από φορείς του δημόσιου τομέα, η οποία αναπτύσσεται εντός της ηλεκτρονικής πλατφόρμας innovation.gov.gr. Σύμφωνα με τον ν.5028/2023 οι καλές καινοτόμες πρακτικές αξιολογούνται με βάση κριτήρια και στη συνέχεια πιστοποιούνται με την ανάρτησή τους στο Αποθετήριο.

Το Αποθετήριο, έχει στόχους:

- Μεταφοράς γνώσης μεταξύ των δημόσιων φορέων για την επίλυση προβλημάτων και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών,
- Την επιβράβευση των καινοτόμων φορέων που συμμετέχουν στο Αποθετήριο μέσα από το θεσμό των Βραβείων Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα.

Ειδικότερα, το Αποθετήριο διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαδικασία μεταφοράς γνώσης, καθώς συγκεντρώνει καινοτόμες και αποτελεσματικές πρακτικές καινοτομίας που εφαρμόζονται σε διάφορους τομείς της δημόσιας διοίκησης. Αυτό επιτρέπει στα στελέχη να έχουν πρόσβαση σε επαρκείς πληροφορίες για τη σωστή εφαρμογή αυτών των πρακτικών στο δικό τους πεδίο προκλήσεων και να διερευνήσουν λύσεις ενισχύοντας τη λειτουργία και την αποδοτικότητα των δικών τους υπηρεσιών .

Καθώς το Α.Π.Κ. μπορεί να διαδραματίσει ένα σημαντικό ρόλο στη μεταφορά γνώσης, το Εργαστήριο Καινοτομίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) στις 15/04/2025, με θέμα **«Μεταφορά τεχνογνωσίας από καλές πρακτικές του Αποθετηρίου Πρακτικών Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα μεταξύ των δημόσιων φορέων. Σχεδιασμός προτύπων μεταφοράς και διάδοσης καλών πρακτικών»**, εξέτασε τα παρακάτω:

- Μηχανισμούς μεταφοράς, αξιολόγησης και κλιμάκωσης των καλών πρακτικών στον δημόσιο τομέα και
- Κριτήρια της συστηματικής μεταφοράς γνώσης μεταξύ των δημόσιων φορέων μέσω της αξιοποίησης των καλών πρακτικών που καταγράφονται στο Αποθετήριο.
- Διαδικασία και προκλήσεις της υιοθέτησης καλών καινοτόμων πρακτικών

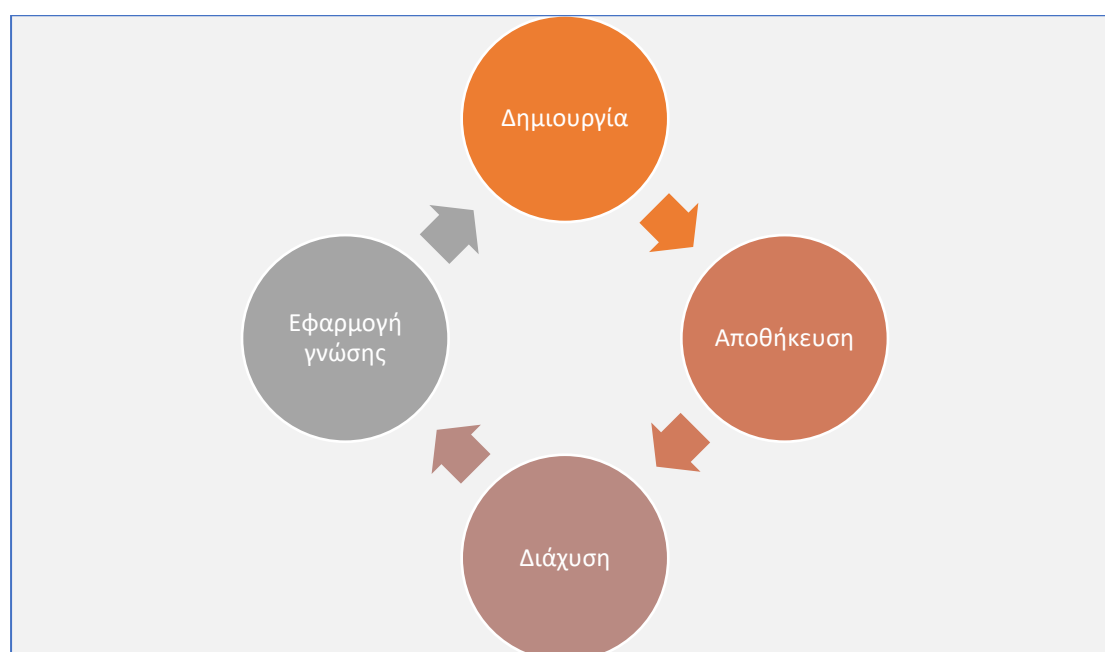
Βασικό στοιχείο που αναδείχθηκε στο Εργαστήριο είναι ο σχεδιασμός προτύπων μεταφοράς και διάδοσης καλών πρακτικών προκειμένου να υπάρχει ένας

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

συστηματικός τρόπος ελέγχου και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της μεταφοράς και υιοθέτησης των καλών καινοτόμων πρακτικών,

1.4 Ο Κύκλος διαχείρισης γνώσης - Γιατί είναι κρίσιμη η μεταφορά καλών καινοτόμων πρακτικών στο πλαίσιο του κύκλου διαχείρισης γνώσης

Η Διαχείριση Γνώσης (ΔΓ) στην παρούσα έρευνα εξετάζεται ως μια κυκλική και συνεχιζόμενη διαδικασία που περιλαμβάνει τέσσερις βασικές φάσεις: Δημιουργία, αποθήκευση, διάχυση και εφαρμογή γνώσης.



Εικόνα 1 Κύκλος γνώσης του Α.Π.Κ.

Ο σκοπός του υιοθετημένου μοντέλου του κύκλου γνώσης είναι η ορθή αξιοποίηση της υπάρχουσας αλλά και της νέας γνώσης ώστε να φτάνει στον κατάλληλο άνθρωπο, τη σωστή στιγμή, και να οδηγεί στη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού.

Ο κύκλος αυτός βασίζεται στη διάκριση της γνώσης σε ρητή και άρρητη. Η ρητή γνώση είναι καταγεγραμμένη, συστηματοποιημένη και εύκολα μεταδιδόμενη, ενώ η άρρητη είναι προσωπική, βιωματική και δύσκολα μεταβιβάσιμη. Παρά την αόρατη φύση της, η άρρητη γνώση είναι συχνά εκείνη που διαφοροποιεί έναν αποτελεσματικό από έναν μέτριο οργανισμό.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Βασικό στοιχείο του κύκλου ΔΓ είναι το μοντέλο SECI των Nonaka και Takeuchi (1995) που περιγράφει πώς δημιουργείται νέα οργανωσιακή γνώση μέσω της αλληλεπίδρασης ρητής και άρρητης γνώσης, μέσα από τέσσερις διαδικασίες:

- **Κοινωνικοποίηση** (Socialization): μεταφορά άρρητης γνώσης σε άρρητη μέσω εμπειρίας (π.χ. παρατήρηση, συν-εργασία).
- **Εξωτερίκευση** (Externalization): μετατροπή άρρητης γνώσης σε ρητή (π.χ. αφήγηση εμπειριών, καταγραφή διδασκόμενων).
- **Συνδυασμός** (Combination): ενσωμάτωση διαφορετικών ρητών γνώσεων σε νέα ρητή γνώση (π.χ. πρότυπα, συστήματα).
- **Εσωτερίκευση** (Internalization): μετατροπή της ρητής σε άρρητη γνώση μέσω εφαρμογής και εμπειρικής μάθησης.

Αυτός ο σπειροειδής κύκλος γεννά οργανωσιακή μάθηση και συνεχώς εμπλουτίζει τη γνώση του οργανισμού.

Ειδικότερα, η μεταφορά καλών πρακτικών – δηλαδή αποδεδειγμένα αποτελεσματικών μεθόδων ή λύσεων – είναι κρίσιμη για κάθε φάση του κύκλου διαχείρισης γνώσης:

- Στη δημιουργία γνώσης, καλές πρακτικές από άλλες μονάδες ή οργανισμούς εμπλουτίζουν τη διαδικασία μάθησης, αποφεύγοντας το «επανεφεύρεση του τροχού».
- Στην αποθήκευση, τυποποιούνται και ενσωματώνονται σε εγχειρίδια, αποθετήρια ή πρότυπα.
- Στη διάχυση, επιτυγχάνεται η στοχευμένη μεταφορά της γνώσης, μέσα από δίκτυα, mentoring ή κοινότητες πρακτικής.

Στην εφαρμογή, αξιοποιούνται άμεσα, βελτιστοποιώντας διαδικασίες και αποτελέσματα.

Για την πολιτική καινοτομίας στον δημόσιο τομέα και τα οριζόμενα στο άρθρο 9 του ν.5027/2023 η μεταφορά γνώσης δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφορίας – αλλά μια σύνθετη διαδικασία αλληλεπιδράσεων για την προσαρμογή, κατανόηση, και ενεργό ενσωμάτωση της στο πλαίσιο των συνθηκών του εκάστοτε οργανισμού. Η μεταφορά απαιτεί την υποστήριξη της ηγεσίας, τη διοικητική ικανότητα με τα κατάλληλα εργαλεία και κουλτούρα συνεργασίας προκειμένου να αποτελέσει την πρώτη ύλη για την παραγωγή καινοτομίας σε έναν δημόσιο φορέα.

Στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία έχει το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα, το οποίο λειτουργεί ως κεντρική δεξαμενή συλλογής και διάθεσης καλών πρακτικών από δημόσιους οργανισμούς. Το Αποθετήριο αυτό παρέχει δομημένες, αξιολογημένες και τεκμηριωμένες πρακτικές που μπορούν να αναζητηθούν, να προσαρμοστούν και να μεταφερθούν σε άλλους οργανισμούς, ενισχύοντας τη ροή της γνώσης εντός του συστήματος δημόσιας διοίκησης.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Η ανάπτυξη Αποθετηρίου διευκολύνει τη συστηματοποίηση της διάχυσης και ενισχύει την αξιοπιστία των μεταφερόμενων πρακτικών, προσδίδοντας διαφάνεια και αντικειμενικότητα στην επιλογή τους. Αποτελεί με αυτόν τον τρόπο κρίσιμο υποστηρικτικό μηχανισμό στον κύκλο διαχείρισης γνώσης, λειτουργώντας όχι μόνο ως πηγή άντλησης λύσεων αλλά και ως εργαλείο ανατροφοδότησης, όταν οι εφαρμοσμένες πρακτικές αξιολογούνται και επιστρέφουν στο αποθετήριο εμπλουτισμένες.

Η μεταφορά καλών πρακτικών, όταν εντάσσεται στον κύκλο διαχείρισης γνώσης με συστηματικό τρόπο και με τη συνδρομή κατάλληλων εργαλείων όπως το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα, δεν είναι μια παθητική πράξη αντιγραφής, αλλά ενεργός διαδικασία μάθησης, προσαρμογής και καινοτομίας.

1.5 Ο τρόπος οργάνωσης και υλοποίησης του Εργαστηρίου

Στη διάρκεια του εργαστηρίου, οι Παρατηρητές οργανώθηκαν σε τρεις ομάδες και με την υποστήριξη του αντίστοιχου Εισηγητή και Facilitator, ακολούθησαν το ίδιο σχέδιο εργασιών ταυτόχρονα, αλλά σε διαφορετικούς χώρους, διαμορφώνοντας η κάθε ομάδα τα δικά της συμπεράσματα.

Για την υλοποίηση των επιδιώξεων των breakout sessions ακολουθήθηκε μία μεθοδολογία τριών σταδίων η οποία είναι :

➤ Στάδιο 1ο : Ενημέρωση Συμμετεχόντων

Στο στάδιο αυτό πραγματοποιήθηκε μία γενική ενημέρωση των συμμετεχόντων για τον σκοπό του εργαστηρίου, τους ειδικότερους στόχους της συγκεκριμένης ενότητας και της σημασίας της συνεισφοράς τους στην ευρύτερη προώθηση και διάχυση της καινοτομίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Στη συνέχεια, παρουσιάστηκε η λογική των κεφαλαίων και των δραστηριοτήτων αυτών στη βάση της αλληλουχίας τριών βημάτων του παρακάτω σχήματος που παρουσιάζει την επιλογή, ενσωμάτωση και πλήρη αξιοποίηση μίας πρακτικής καινοτομίας από έναν δημόσιο οργανισμό.

Τέλος, παρουσιάστηκαν στους συμμετέχοντες τα πρότυπα αρχεία για χρήση κατά τη διεξαγωγή του εργαστηρίου και εξηγήθηκε η δομή και η λογική συμπλήρωσής τους. Η χρήση των πρότυπων αρχείων είχε ως σκοπό να εστιάσει τις ενέργειες των συμμετεχόντων στις επιδιώξεις του εργαστηρίου, να αξιοποιήσει στο μέγιστο δυνατό τον διαθέσιμο χρόνο και να δημιουργήσει συνέπεια παρουσίασης και συγκρισιμότητα μεταξύ των διαφόρων ομάδων.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

➤ Στάδιο 2ο : Διεργασίες σε Breakout sessions

Στο στάδιο αυτό οι συμμετέχοντες δημιούργησαν τρεις ομάδες, οι οποίες εργάστηκαν με παράλληλα στο αντικείμενο κάθε κεφαλαίου συμπληρώνοντας το αντίστοιχο εργαλείο. Ο Εισηγητής και ο Facilitator συμμετείχε στο σύνολο των ομάδων προσφέροντας καθοδήγηση και διευκρινίσεις.

Με αυτό τον τρόπο, διασφαλίστηκε η προσέγγιση του κάθε εργαλείου από διαφορετικές ομάδες και με διαφορετική οπτική, δίνοντας ένα σημαντικό πλούτο πληροφορίας και διευρύνοντας τους ορίζοντες σκέψης.

➤ Στάδιο 3ο : Επικύρωση

Στο στάδιο αυτό παρουσιάστηκε στην ολομέλεια το αποτέλεσμα της εργασίας των τριών ομάδων και το περιεχόμενο κάθε εργαλείου οριστικοποιήθηκε από το σύνολο των συμμετεχόντων. Ο εισηγητής καθοδήγησε τη διαδικασία παρουσίασης και επικύρωσης.

Η ενότητα που ακολουθεί παρέχει ένα σύνολο ενδείξεων και εργαλείων με ρεαλισμό και πρακτικότητα, έτσι ώστε κάθε δημόσιος οργανισμός να μπορεί να αξιολογήσει με ασφάλεια και αυτοπεποίθηση εάν και πώς μια καλή πρακτική που εντοπίζει στο Αποθετήριο, του "ταιριάζει".

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Κεφάλαιο 2- Κριτήρια και εργαλεία αξιολόγησης των πρακτικών καινοτομίας του Αποθετηρίου Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα με σκοπό τη μεταφορά τους

Στο Κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα εργαλεία που εξετάστηκαν στο Εργαστήριο και τα συμπεράσματα προέκυψαν, προκειμένου να αναδειχθεί ένας κατάλογος με πρακτικές οδηγίες προς τους δημόσιους φορείς που επιθυμούν να υιοθετήσουν καλές καινοτόμες πρακτικές από το Αποθετήριο.

Ο σκοπός ήταν οι συμμετέχοντες να συνεργαστούν σε ομάδες για να εξερευνήσουν, με πρακτικό τρόπο, τις προϋποθέσεις που καθιστούν μια πρακτική καινοτομίας από το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα κατάλληλη προς μεταφορά. Επιλέγοντας ως αφετηρία δύο πρακτικές από το Αποθετήριο¹, κάθε ομάδα ανέλυσε με την καθοδήγηση ενός έμπειρου εισηγητή και την υποστήριξη του Facilitator, τι σημαίνει να κρίνει κανείς αν μια πρακτική είναι μεταφέρσιμη, σε ποια κριτήρια

¹ Τίτλοι πρακτικών και URL

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

μπορεί να βασιστεί, ποια στοιχεία καθορίζουν την επιτυχία της, και πώς θα μπορούσε να αποτυπώσει όλη αυτή τη σκέψη με εργαλειακό τρόπο σε ένα εργαλείο τύπου τύπου scorecard.

Ειδικότερα στις επόμενες ενότητες:

1. Προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά που καθιστούν μια πρακτική καινοτομίας μεταφέρσιμη.
2. Καταγράφονται τα κριτήρια επιτυχίας για μεταφορά μεταξύ φορέων.
3. Αναδεικνύονται κρίσιμα στοιχεία που ενισχύουν την πιθανότητα επιτυχίας.
4. Παρουσιάζεται ένα προτεινόμενο εργαλείο αξιολόγησης , μεταφερόμενων καλών καινοτόμων πρακτικών .



Εικόνα 2 Μεθοδολογία που ακολούθησε η Ομάδα Α για την Ενότητα 2-Κεφάλαια 2,3 και 4

2.1 Χαρακτηριστικά των πρακτικών καινοτομίας που μπορούν να μεταφερθούν

Η ανίχνευση και καταγραφή των χαρακτηριστικών που καθιστούν μια πρακτική καινοτομίας μεταφέρσιμη αποτελεί κρίσιμο στάδιο για την αξιοποίηση της τεχνογνωσίας στον δημόσιο τομέα. Δεν είναι όλες οι πρακτικές κατάλληλες για διάδοση ή υιοθέτηση από άλλους φορείς· απαιτείται συστηματική ανάλυση ώστε να διασφαλιστεί ότι οι εμπειρίες, τα εργαλεία και τα αποτελέσματα μπορούν να αναπαραχθούν σε διαφορετικά οργανωτικά και θεσμικά περιβάλλοντα.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Μέσα από τη διαδικασία του brainstorming εντοπίστηκαν συγκεκριμένα κριτήρια, με σκοπό να δημιουργηθεί μια μεθοδολογία αξιολόγησης που δεν περιορίζεται στην περιγραφή μιας επιτυχημένης εμπειρίας, αλλά αναδεικνύει τα στοιχεία που επιτρέπουν την αναπαραγωγή και προσαρμογή της αλλού. Έτσι, ο εντοπισμός των μεταφέρσιμων χαρακτηριστικών δεν αποτελεί απλή καταγραφή, αλλά στρατηγικό εργαλείο για τη συστηματική διάδοση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα. Τα χαρακτηριστικά μεταφερισιμότητας μιας πρακτικής καινοτομίας που αναδείχτηκαν από την Ομάδα Α είναι τα παρακάτω :

Χαρακτηριστικά μεταφερισιμότητας μιας καλής πρακτικής καινοτομίας
1. Εφαρμοσιμότητα
2. Προσβασιμότητα
3. Κόστος Κτήσης/ Συντήρησης
4. Διάδοση χρήσης
5. Ανοιχτότητα
6. Δυσκολία/Ευκολία Τοποθέτησης-Εγκατάστασης
7. Δυσκολία/Ευκολία Χρήσης
8. Δυνατότητα Εκπαίδευσης (χρονική)
9. Αρχή Νομιμότητας
10. Συμμετοχή Υπαλλήλων/ Χρηστών

II. ΟΜΑΔΑ Β

Πριν ξεκινήσει η βιωματική εργασία των ομάδων, τέθηκε μια κοινή βάση κατανόησης για το **τι είναι μια πρακτική καινοτομίας, ποια η διαφορά της από μια μεμονωμένη δράση, και πώς εγγράφεται στον κύκλο ζωής της καινοτομίας**. Παρουσιάστηκε ότι η καινοτομία στον δημόσιο τομέα δεν είναι απαραίτητα “τεχνολογική”, αλλά μπορεί να αφορά μια νέα μέθοδο παροχής υπηρεσίας, μια επανασχεδίαση διαδικασίας, μια οργανωτική μεταβολή ή ένα σχήμα συνεργασίας που προσθέτει αξία για τον πολίτη ή τη διοίκηση.

Επεξηγήθηκε ότι το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας του Δημόσιου Τομέα συγκεντρώνει τεκμηριωμένες πρακτικές που έχουν κριθεί ως καινοτόμες με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Δεν αρκεί, όμως, να είναι μια πρακτική μόνο καινοτόμα για να είναι και μεταφέρσιμη. **Η έννοια της μεταφοράς αφορά την ικανότητα μιας**

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

πρακτικής να προσαρμόζεται, να ενσωματώνεται και να λειτουργεί αποτελεσματικά σε ένα διαφορετικό οργανωσιακό πλαίσιο.

Κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου, κάθε ομάδα διάβασε και επέλεξε προσεκτικά μία πρακτική από το Αποθετήριο που θα ήθελε να ασχοληθεί. Η προσεκτική μελέτη δεν έγινε με σκοπό την αξιολόγηση, αλλά με οδηγό την ερώτηση: "Αν θέλαμε να την εφαρμόσουμε στον οργανισμό μας, τι θα ψάχναμε να καταλάβουμε για να το θεωρήσουμε εφικτό;" Αυτή η αναστοχαστική προσέγγιση ενεργοποίησε διαδοχικά ερωτήματα, όπως:

- Ποιες προϋποθέσεις απαιτεί;
- Είναι κατανοητή και αναλυμένη ή ασαφής και αποσπασματική;
- Πώς τεκμηριώνεται ότι όντως λειτουργήσει;
- Ποιες είναι οι "αθέατες" διαστάσεις που μπορεί να την εμποδίσουν αλλού (π.χ. κουλτούρα, θεσμική υποστήριξη, προσωπικές σχέσεις);

Κατά την παρουσίαση και συζήτηση των αναλύσεων των ομάδων, άρχισαν να διαμορφώνονται από κοινού ορισμένα χαρακτηριστικά που θεωρήθηκαν κρίσιμα για να κριθεί μια πρακτική ως μεταφέρσιμη. Οι συμμετέχοντες εντόπισαν τα εξής ως ιδιαίτερα σημαντικά:

- Η πρακτική να ανταποκρίνεται σε σαφές, τεκμηριωμένο πρόβλημα που μπορεί να αναγνωρίσει και ο οργανισμός-υποδοχής.
- Να περιγράφεται με σαφήνεια η διαδικασία υλοποίησής της, όχι μόνο τα αποτελέσματά της.
- Να συνοδεύεται από στοιχεία αξιολόγησης ή ανατροφοδότησης, ώστε να προκύπτει η αποτελεσματικότητά της.
- Να μην εξαρτάται από ιδιαίτερες περιστάσεις ή πρόσωπα, ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί και από άλλους.
- Να παρουσιάζει περιθώρια προσαρμογής, χωρίς να ακυρώνεται ο πυρήνας της.

Στις τελικές παρουσιάσεις πχ. με ψηφοφορία για τα 3 χαρακτηριστικά που κάθε μέλος της ομάδας θεωρούσε πιο κρίσιμα για την μεταφορά τους, άρχισε να αναδεικνύεται ένα κοινό σύνολο χαρακτηριστικών που, αν εντοπίζονται σε μια πρακτική, λειτουργούν ως δείκτες μεταφερσιμότητας:

Χαρακτηριστικά μεταφερσιμότητας πρακτικής καινοτομίας:

1. Προβληματοκεντρική και εστιασμένη

Αντιμετωπίζει μια ανάγκη ή πρόκληση που είναι αναγνωρίσιμη και σε άλλους φορείς – δηλαδή, δεν είναι μεμονωμένη ή συγκυριακή.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

2. Περιγραφική πληρότητα

Παρέχει σαφήνεια ως προς τις φάσεις εφαρμογής, τα εμπλεκόμενα μέρη, τα απαιτούμενα εργαλεία ή δομές. Δεν αρκείται στην αφήγηση αποτελέσματος.

3. Τεκμηρίωση απόδοσης και επίπτωσης

Συνοδεύεται από ποσοτικά ή ποιοτικά στοιχεία που δείχνουν την αξία της – έστω και με απλό τρόπο (π.χ. αλλαγή στη ροή, μείωση χρόνου, θετική αντίδραση πολιτών ή εργαζομένων).

4. Ελάχιστη εξάρτηση από άτυπους παράγοντες

Δεν βασίζεται αποκλειστικά σε πρόσωπα-κλειδιά ή ειδικές περιστάσεις. Μπορεί να σταθεί οργανωτικά και θεσμικά και αλλού.

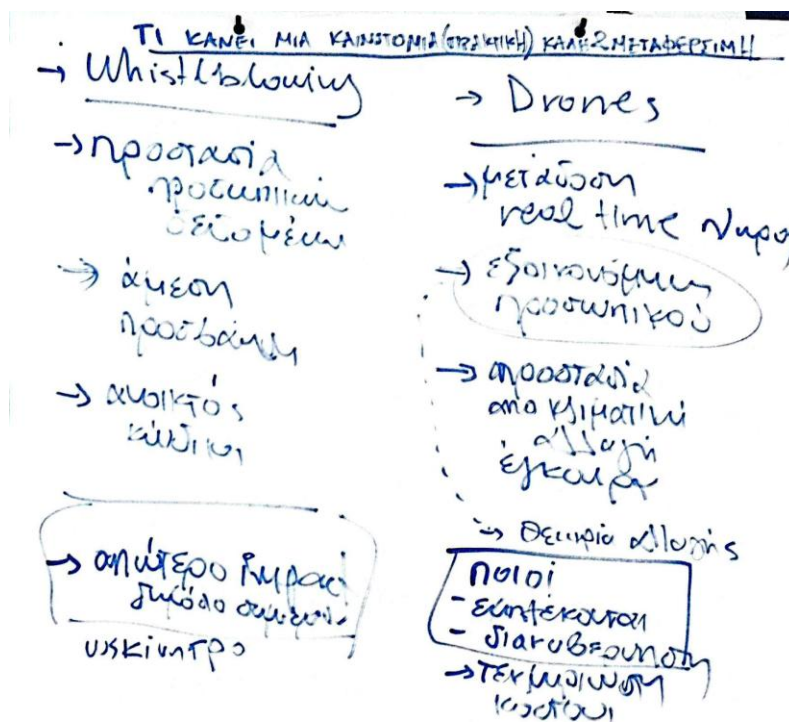
5. Δυνατότητα προσαρμογής

Η βασική ιδέα της παραμένει χρήσιμη ακόμα και αν αλλάξουν κάποια στοιχεία του πλαισίου. Δεν είναι “άκαμπτη”.

Έτσι μια καλή πρακτική καινοτομίας για να είναι μεταφέρσιμη:

1. Αντιμετωπίζει ένα **συγκεκριμένο, αναγνωρίσιμο πρόβλημα**
2. Έχει **σαφή στόχο και μεθοδολογία**
3. Παράγει **απτά, μετρήσιμα αποτελέσματα**
4. Εμπλέκει **πολλαπλούς φορείς ή εσωτερικές μονάδες**
5. Αναδεικνύει τη **συμμετοχή ανθρώπων και ωφελομένων**
6. Μπορεί να **τεκμηριωθεί και να περιγραφεί**
7. Επιτρέπει **προσαρμογή σε άλλα περιβάλλοντα**

✍ Μια πρακτική καινοτομίας, δεν αρκεί να είναι μόνο “έξυπνη”. Πρέπει να είναι **χρήσιμη, εφαρμόσιμη και επαναλήψιμη**.



CS Scanned with CamScanner

Εικόνα 3 Χαρακτηριστικά που συνιστούν μεταφέρσιμη μια καινοτομία (Ομάδα Β)



Εικόνα 4 Καταγραφή των χαρακτηριστικών των πρακτικών καινοτομίας που επέλεξαν οι ομάδες από το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Κατά την εισαγωγή της ενότητας οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν τα **χαρακτηριστικά των πρακτικών καινοτομίας που μπορούν να μεταφερθούν**, ουσιαστικά δηλαδή να εντοπίσουν ποια στοιχεία μιας καινοτόμας πρακτικής είναι εφαρμόσιμα και σε άλλους οργανισμούς ή πλαίσια του δημόσιου τομέα. Δηλαδή, τι είναι αυτό που κάνει μια πρακτική να μπορεί να μεταφερθεί ή να αναπαραχθεί.

Σχετικά με τη μεταφερισιμότητα των καινοτόμων πρακτικών, οι συμμετέχοντες εντόπισαν χαρακτηριστικά όπως:

- η κατανοητότητα από όλους τους εμπλεκόμενους,
 - η προσαρμοστικότητα στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε οργανισμού,
 - η ομοιότητα στα προβλήματα και οι κοινές ανάγκες της
 - η διαθεσιμότητα πόρων, των κατάλληλων υποδομών και του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και της
 - η αποτελεσματικότητα και της αποδοτικότητας της πρακτικής.
 - η δυνατότητα αναπαραγωγής σε ευρεία κλίμακα, η ανοιχτότητα και η διαλειτουργικότητα των συστημάτων.
 - ηθεσμικής συμβατότητα
 - η οργανωτική υποστήριξη,
 - η αποδοχή από τους χρήστες,
 - η ανθεκτικότητα και η βιωσιμότητα των πρακτικών μέσα από την καλλιέργεια κοινής κουλτούρας και θετικής στάσης απέναντι στην αλλαγή
- Μεταξύ αυτών η προσαρμοστικότητα, η αποδοχή από τους χρήστες και η θεσμική συμβατότητα επιλέχθηκαν ως τα σημαντικότερα.

2.2 Κριτήρια επιτυχίας για τη μεταφορά μιας καινοτομίας μεταξύ δημόσιων φορέων

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Κατόπιν συζήτησης με την ομάδα και ανάπτυξης των ιδεών μέσω του brainstorming, τα κριτήρια επιτυχίας που αναδείχθηκαν είναι τα παρακάτω:

ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
-Εύκολη εφαρμογή
-Δεξιότητες και αποδοχή από εργαζομένους
-Η χρήση του επιτρέπεται από το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τον Οργανισμό
- Δυνατότητα παραμετροποίησης
-Υπαρξη δεδομένων επικύρωσης της χρήσης
-Εύκολη πρόσβαση
-Έχω χρήματα να το αγοράσω ή μπορώ να το φτιάξω μόνος μου;
-Δυνατότητα χρηματοδότησης π.χ μέσω ΕΣΠΑ
-Έχω χρήματα για μελλοντική συντήρηση/ υποστήριξη χρηστών;
- Υπάρχει inhouse capacity;
-Συνεργάζομαι ή Συνεργάστηκα στο παρελθόν με αυτούς που το χρησιμοποιούν
- Ποσοστό Υπηρεσιών που το χρησιμοποιούν (κρίσιμο στοιχείο)
-Βασίζεται σε ανοικτό κώδικα/ ανοιχτά πρότυπα
-Πολιτική Ανοιχτών Δεδομένων (open data)
-Server/Windows11 (σύνδεση με κόστος)
-Ευκολότερο ή πιο πολύπλοκο στη χρήση
-Ποιος θα κάνει την εκπαίδευση (inhouse, εξωτερικός ανάδοχος, ΕΚΔΔΑ);
-Βούληση για αλλαγή νομοθετικού πλαισίου
- Δυνατότητα άσκησης πίεσης για αλλαγή του υφιστάμενου νομοθετικού πλαισίου (κανάλια πρόσβασης)
-Θέληση- Επίπεδο γνώσεων υπαλλήλων/χρηστών
-Εστίαση σε εξειδικευμένη γνώση/δεξιότητες

II. ΟΜΑΔΑ Β

Η συζήτηση ξεκίνησε από την κοινή εμπειρία: όλοι οι συμμετέχοντες μπορούσαν να θυμηθούν παραδείγματα “μεταφορών” που δεν πέτυχαν ποτέ στην πράξη, παρότι η αρχική ιδέα ήταν καλή. Όπως επισημάνθηκε, η μεταφορά δεν είναι απλή αντιγραφή, αλλά διαδικασία προσαρμογής, κατανόησης και δέσμευσης. Από τη βιωματική ανάλυση των συμμετεχόντων αναδείχθηκαν συγκεκριμένα κριτήρια επιτυχίας, που συζητήθηκαν και επιβεβαιώθηκαν κατά την παρουσίαση και τη διασταύρωση απόψεων. Αυτά που καταγράφηκαν επαναλαμβανόμενα —είτε στο λόγο, είτε σε σημειώσεις εργασίας των ομάδων— ήταν τα εξής:

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Από τη συνδυαστική εργασία των ομάδων αναδείχθηκαν τα παρακάτω κριτήρια επιτυχίας, τα οποία καταγράφηκαν, διατυπώθηκαν και δοκιμάστηκαν μέσα από την αναλυτική προσέγγιση των επιλεγμένων πρακτικών:

Κριτήρια επιτυχίας μεταφοράς πρακτικής καινοτομίας

1. **Υπάρχει πραγματική ανάγκη**
Η μεταφορά εξυπηρετεί μια αναγνωρισμένη ανάγκη ή πρόβλημα του φορέα-υποδοχής. Δεν γίνεται από μίμηση ή υποχρέωση, αλλά επειδή υπάρχει ουσιαστικό “γιατί”.
2. **Η διοίκηση είναι ενήμερη και στηρίζει**
Η ύπαρξη διοικητικής ή πολιτικής βούλησης λειτουργεί ως καταλύτης. Αν δεν υπάρχει έγκαιρη αποδοχή, η μεταφορά ατονεί. Η επιτυχία συνδέεται με το κατά πόσο ο φορέας που επιλέγει να μεταφέρει την πρακτική, έχει ρητή υποστήριξη από τη διοίκηση, και συνδέει τη μεταφορά με πραγματική προτεραιότητα του οργανισμού του.
3. **Έχουν εξασφαλιστεί βασικές προϋποθέσεις εφαρμογής**
Πόροι, χρόνος, πρόσωπα αναφοράς, λειτουργικές ροές. Δεν χρειάζεται πληρότητα — χρειάζεται συνείδηση των αναγκαίων ελαχίστων. Δεν αρκεί να υπάρχει ενδιαφέρον. Χρειάζεται ο φορέας να γνωρίζει το δικό του λειτουργικό και θεσμικό περιβάλλον, ώστε να εντοπίσει πού και πώς η πρακτική χρειάζεται προσαρμογή. Φορείς που έχουν ξαναδοκιμάσει να αλλάξουν πρακτικές, ή έχουν ιστορικό μικρής έστω καινοτομίας, διαθέτουν πιο ευνοϊκό υπόβαθρο για επιτυχή μεταφορά.
4. **Ο φορέας υποδοχής έχει κατανοήσει τι αξίζει να μεταφέρει**
Η επιτυχής μεταφορά απαιτεί ενεργή κατανόηση, όχι μόνο διάθεση. Να έχει αποσαφηνιστεί ποιο στοιχείο της πρακτικής αποτελεί την “ουσία” και ποια είναι τα παραμετρικά της στοιχεία.
5. **Η ευθύνη της υλοποίησης είναι σαφής**
Δεν αρκεί να λέμε “θα το κάνουμε”. Πρέπει να έχει οριστεί ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν τον συντονισμό, την υλοποίηση και την παρακολούθηση. Αν και δεν απαιτούνται πάντα επιπλέον πόροι, είναι κρίσιμο να αξιολογηθεί αν υπάρχουν βασικά διαθέσιμα εργαλεία, προσωπικό ή χρόνος ώστε να ξεκινήσει η υλοποίηση χωρίς αβεβαιότητες. Η μεταφορά διευκολύνεται όταν προβλέπεται ποιος θα αναλάβει τι, ποιος θα στηρίξει τη μεταφορά και ποιος θα αξιολογήσει την πορεία της.
6. **Η επικοινωνία με τον φορέα προέλευσης είναι ενεργή**
Όπου αυτό είναι δυνατό, ακόμη και μια ανεπίσημη συνομιλία μπορεί να λύσει παρανοήσεις, να εντοπίσει κινδύνους ή να προσφέρει συμβουλές. Το δίκτυο εμπιστοσύνης είναι υποστηρικτικό στοιχείο της μεταφοράς. Η απευθείας επαφή, ακόμα και σύντομη, με όσους εφάρμοσαν πρώτοι την πρακτική, μειώνει αβεβαιότητες και ενισχύει την κατανόηση των λεπτών σημείων.

Για να υιοθετήσει κάποιος άλλος μια πρακτική, πρέπει:

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

- Να καταλαβαίνει το **γιατί** έγινε
- Να γνωρίζει το **πώς** εφαρμόστηκε
- Να μπορεί να εντοπίσει **τι μπορεί να κρατήσει / τι πρέπει να αλλάξει**

Κρίσιμο είναι να τεκμηριώνονται:

- **Προϋποθέσεις επιτυχίας** (δομή, ηγεσία, συνεργασίες)
- **Πηγές χρηματοδότησης και διάρκεια**
- **Τρόπος αξιολόγησης**

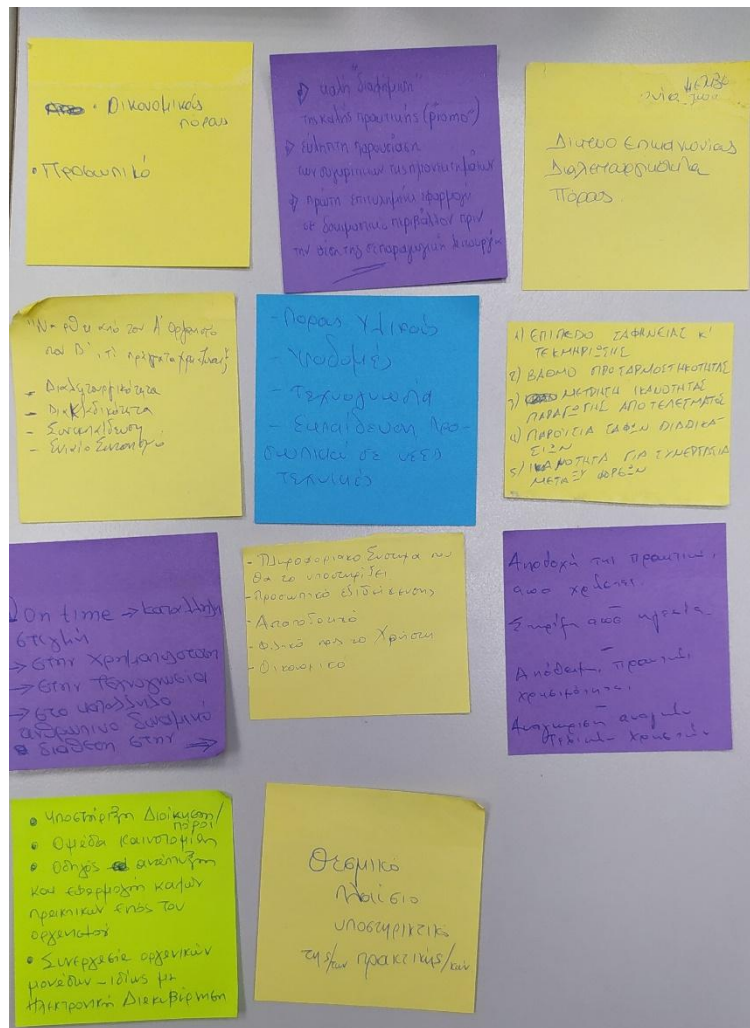
Έτσι, για να διαπιστώσετε αν μια μεταφορά είναι ώριμη προς υλοποίηση, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τα παρακάτω ερωτήματα ως ενδείξεις:

- Υπάρχει σαφής λόγος για τον οποίο τη θέλουμε τώρα;
- Ποιος έχει ενημερωθεί και δώσει στήριξη;
- Ποιες ελάχιστες ανάγκες έχουμε εξασφαλίσει (ή όχι ακόμη);
- Μπορούμε να πούμε τι ακριβώς μεταφέρουμε και γιατί;
- Ποιος έχει το “κλειδί” της ευθύνης;
- Έχουμε έστω έναν ανοιχτό δίαυλο με τον αρχικό φορέα;

Όσο περισσότερες απαντήσεις είναι θετικές, τόσο ισχυρότερη είναι η βάση για ουσιαστική και σταδιακά επιτυχή μεταφορά.

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Ως προς τα κριτήρια επιτυχίας για τη μεταφορά μιας καινοτομίας μεταξύ δημόσιων φορέων, οι συμμετέχοντες ανέδειξαν ποικίλους παράγοντες που αναδεικνύουν μια σύνθετη αλλά ρεαλιστική εικόνα. Εστίασαν στην επάρκεια πόρων και προσωπικού, στη σαφή και τεκμηριωμένη παρουσίαση της πρακτικής, καθώς και στην ανάγκη για πρώτη επιτυχημένη εφαρμογή σε ελεγχόμενο περιβάλλον. Τονίστηκε η σημασία ύπαρξης λειτουργικού δικτύου επικοινωνίας, διαλειτουργικότητας, διακλαδικότητας και ενιαίου συντονισμού, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην τεχνογνωσία, στις υλικοτεχνικές υποδομές και στην εκπαίδευση του προσωπικού. Οι συμμετέχοντες επεσήμαναν επίσης την ανάγκη επιλογής της κατάλληλης χρονικής στιγμής (timing), την ύπαρξη φιλικών προς τον χρήστη ψηφιακών εργαλείων, την υποστήριξη από την ηγεσία και τη διοίκηση, αλλά και τη στρατηγική καθοδήγηση μέσω εσωτερικών οδηγών εφαρμογής. Τέλος, καθοριστικής σημασίας θεωρήθηκαν η αποδοχή της καινοτομίας από τους τελικούς χρήστες, η αναγνώριση των αναγκών τους και η ύπαρξη υποστηρικτικού θεσμικού πλαισίου.



Εικόνα 6 Κριτήρια επιτυχίας όπως αναδείχθηκαν από την Ομάδα Γ για τη μεταφορά μιας καινοτομίας μεταξύ δημόσιων φορέων

Από τη σύνθεση των παραπάνω, αναδεικνύονται **εννέα κρίσιμα κριτήρια επιτυχίας** για τη μεταφορά μιας καινοτομίας στο δημόσιο τομέα:

- (1) ισχυρή διοικητική και πολιτική στήριξη
- (2) ανοικτή καινοτομική κουλτούρα
- (3) σαφές θεσμικό και νομικό πλαίσιο
- (4) ικανότητα συντονισμού και συνεργασία
- (5) διαθεσιμότητα βασικών ψηφιακών εργαλείων
- (6) εκπαίδευση και επάρκεια ανθρώπινου δυναμικού
- (7) εμπιστοσύνη και υποστήριξη από τους πολίτες
- (8) στρατηγική ευθυγράμμιση της καινοτομίας με τις προτεραιότητες του φορέα

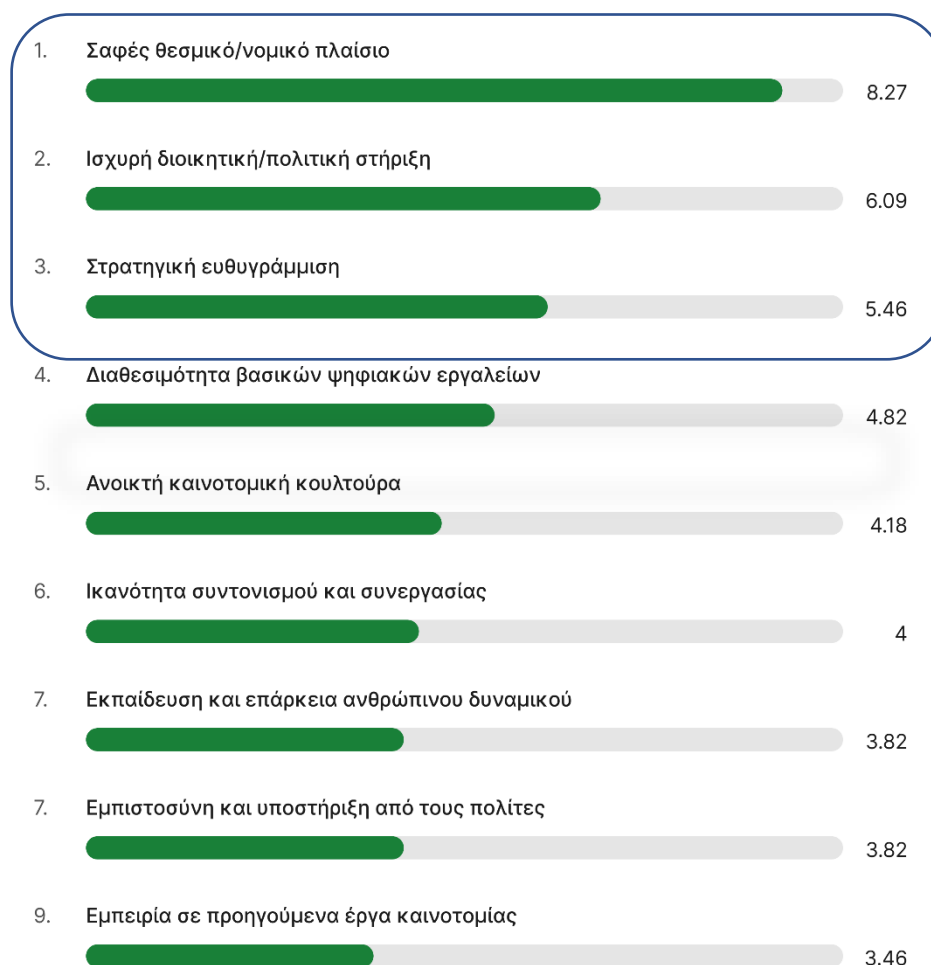
Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

(9) εμπειρία σε προηγούμενα έργα καινοτομίας που διευκολύνουν την υλοποίηση με ασφάλεια και αξιοπιστία.

Οι συμμετέχοντες στη συνέχεια κλήθηκαν να τα ιεραρχήσουν και προέκυψαν οι κάτωθι προτεραιότητες μεταξύ των οποίων στην πρώτη θέση βρίσκεται το θεσμικό/νομικό πλαίσιο, στην δεύτερη η ισχυρή διοικητική/ πολιτική στήριξη και στην τρίτη η στρατηγική ευθυγράμμιση.

 Ιεραρχήστε τα κριτήρια επιτυχίας για την μεταφορά μιας πρακτικής καινοτομίας

Ranking Poll  11 votes  11 participants



slido

Εικόνα 7 Κριτήρια επιτυχίας για τη μεταφορά μιας καλής πρακτικής καινοτομίας (Ομάδα Γ)

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

2.3 Κρίσιμα στοιχεία που εντοπίστηκαν ως τα στοιχεία που ενδυναμώνουν την επιτυχημένη μεταφορά μιας πρακτικής καινοτομίας

Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν τα στοιχεία που ενδυναμώνουν την επιτυχημένη μεταφορά μιας πρακτικής καινοτομίας ή αλλιώς τους διευκολυντές της επιτυχημένης μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας, δηλαδή ποιοι παράγοντες βοηθούν ώστε μια καινοτομία να μεταφερθεί από έναν φορέα του δηmosίου σε έναν άλλο με επιτυχία.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Μετά από συλλογική ανταλλαγή απόψεων και ανάλυση των προτάσεων στο πλαίσιο της ομάδας 1, η ομάδα ανέδειξε τα παρακάτω κριτήρια επιτυχίας:

ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ
Αποδοχή από τους Υπαλλήλους
Αποδοχή από τους Πολίτες (Υπάρχει βελτίωση της διαδικασίας, Διαφάνεια, Εμπιστοσύνη του Πολίτη)
Μεγαλύτερο Ποσοστό Συνεργασίας/ Διαλειτουργικότητας με άλλες Υπηρεσίες
Αλλαγή Νομοθεσίας όπου χρειάζεται
Αποδοχή και συνεχή υποστήριξη από την πολιτική και διοικητική ιεραρχία

II. ΟΜΑΔΑ Β

Η μεταφορά μιας πρακτικής καινοτομίας δεν είναι μια γραμμική εφαρμογή από το σημείο Α στο σημείο Β. Αντίθετα, αποτελεί μια επιταχυνόμενη διαδικασία οργανωσιακής μάθησης: ο φορέας-υποδοχής δεν ανακαλύπτει την πρακτική εκ του μηδενός, αλλά μαθαίνει μέσα από κάτι που έχει ήδη δοκιμαστεί, φέρνοντάς το στα μέτρα του, με νέες δυναμικές και προσαρμογές.

Αυτή η συλλογική συνειδητοποίηση διαμορφώθηκε κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου, όταν παρουσιάστηκαν τα στάδια της μεταφοράς και ζητήθηκε από τις ομάδες να στοχαστούν πάνω σε δείκτες που μαρτυρούν ότι μια μεταφορά αποκτά ρίζες και προοπτική.

Στάδια μεταφοράς πρακτικής καινοτομίας

Η μεταφορά μιας πρακτικής διατρέχει πέντε βασικά στάδια. Αυτά λειτουργούν ως νοητικός οδηγός για φορείς που εξετάζουν να υιοθετήσουν μια πρακτική από το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα:

1. **Αναγνώριση ανάγκης / ενδιαφέροντος**

Ο φορέας εντοπίζει ένα πρόβλημα ή πεδίο βελτίωσης και αναζητά ιδέες ή λύσεις.

2. **Εντοπισμός και κατανόηση της πρακτικής**

Γίνεται επιλογή μιας πρακτικής και μελετάται εις βάθος: σκοπός, τρόπος εφαρμογής, προϋποθέσεις.

3. **Απόφαση για μεταφορά και πρώτη προσαρμογή**

Λαμβάνεται απόφαση, ορίζονται υπεύθυνοι, και η πρακτική προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες του φορέα-υποδοχής.

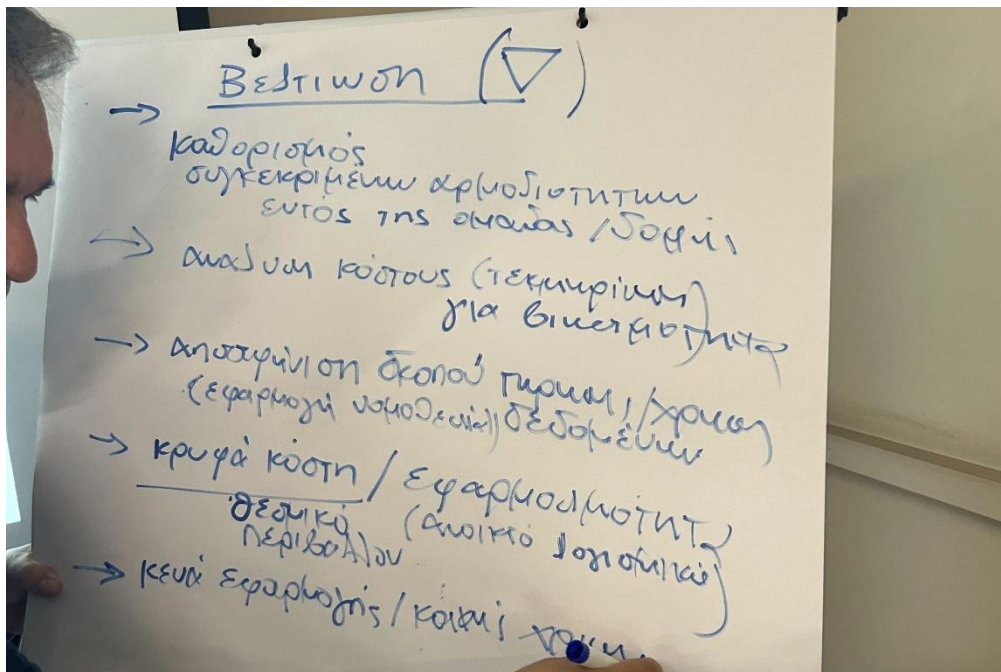
4. **Υλοποίηση και παρακολούθηση**

Εφαρμόζεται πιλοτικά ή σε μικρή κλίμακα. Παρακολουθείται η απόκρισή της, η αποδοχή της, και η λειτουργικότητά της.

5. **Αξιολόγηση – ανατροφοδότηση – ενσωμάτωση**

Εκτιμάται η ωφέλεια, εντοπίζονται προβλήματα, ενσωματώνονται βελτιώσεις και επεκτείνεται η εφαρμογή ή τερματίζεται εγκαίρως.

Οι δείκτες που συζητήθηκαν λειτούργησαν ως εργαλείο παρατήρησης, ώστε κάθε συμμετέχων να μπορεί να αναγνωρίσει τα σημεία όπου η μεταφορά παύει να είναι μεταφορά “στα χαρτιά” και γίνεται αλλαγή σε εξέλιξη.



Εικόνα 8 Εντοπισμός προβλήματος ή πεδίου βελτίωσης (Ομάδα Β)

Δείκτης	Τι μετρά / Ορισμός	Πώς μετράται	Τι υποδηλώνει στην πράξη
Συνάφεια (Relevance)	Αν η πρακτική ανταποκρίνεται σε υπαρκτή ανάγκη του οργανισμού	Αναφορά σε στρατηγικά σχέδια Ποιοτική τεκμηρίωση αναγκών	Η πρακτική δεν εφαρμόζεται τυχαία ή “γιατί ήταν διαθέσιμη”, αλλά επειδή λύνει κάτι αναγνωρισμένο
Συνοχή (Coherence)	Αν είναι συμβατή με το υπάρχον διοικητικό, θεσμικό ή λειτουργικό πλαίσιο	Βαθμός θεσμικής συμβατότητας (π.χ. 0–5) Καταγραφή εμποδίων/αντιφάσεων	Η εφαρμογή της πρακτικής δεν απαιτεί αντιθεσμικά “παραθυράκια” ή εξαιρέσεις
Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)	Αν επιτυγχάνονται τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα εντός του νέου φορέα	Ποσοστό επίτευξης στόχων (%) Εκτίμηση βελτίωσης ανά δείκτη (π.χ. χρόνος, ικανοποίηση)	Η πρακτική λειτουργεί όπως αναμενόταν, έστω πιλοτικά ή σε αρχική εφαρμογή
Αποδοτικότητα (Efficiency)	Αν η πρακτική υλοποιείται με αναλογικότητα κόστους/αποτελέσματος	Συγκριτικό κόστος εφαρμογής Χρόνος υλοποίησης Ανθρωποώρες ανά βήμα	Δεν επενδύονται υπερβολικοί πόροι για μικρή αλλαγή — καλή σχέση κόστους-απόδοσης
Επίδραση (Impact)	Αν η πρακτική δημιουργεί αλλαγή σε συμπεριφορές, αποτελέσματα ή σχέσεις	Ερωτηματολόγια αντίληψης Ποιοτικές συνεντεύξεις Νέες πρακτικές που προέκυψαν	Η αλλαγή είναι ορατή στους χρήστες ή εργαζομένους — η πρακτική αφήνει αποτύπωμα
Βιωσιμότητα (Sustainability)	Αν η πρακτική έχει πιθανότητες να συνεχιστεί και μετά το τέλος της πιλοτικής εφαρμογής	Υπάρχει θεσμική ενσωμάτωση (νέα διαδικασία/κανονισμός) Διάθεση πόρων για συνέχιση	Η πρακτική δεν “χάνεται” όταν φύγει ο υπεύθυνος ή τελειώσει η χρηματοδότηση

Εικόνα 9 Δείκτες για την επιτυχημένη μεταφορά μιας καινοτόμου πρακτικής (Ομάδα Β)

Η συλλογική επεξεργασία οδήγησε στα εξής κρίσιμα στοιχεία:

Κρίσιμα στοιχεία που ενδυναμώνουν την επιτυχημένη μεταφορά

1. **Η πρακτική ενεργοποιεί αναστοχασμό**
Όταν εφαρμόζεται, δεν “εκτελείται” μηχανικά. Γίνεται αφορμή για ερωτήματα, συγκρίσεις, νέες ιδέες στον φορέα-υποδοχής.
2. **Η εσωτερική τεκμηρίωση προσαρμόζεται**
Οι οργανισμοί που αρχίζουν να ενσωματώνουν μια πρακτική, την επεξηγούν με δικούς τους όρους. Η γλώσσα, τα πρότυπα, τα έγγραφα αρχίζουν να αλλάζουν.
3. **Η ευθύνη διευρύνεται**
Δεν μένει σε έναν εμπνευστή ή υπεύθυνο έργου. Διαχέεται σε ομάδες ή δομές. Δημιουργούνται άτυπα σημεία αναφοράς και στήριξης.
4. **Υπάρχει ανταλλαγή μεταξύ “προέλευσης” και “υποδοχής”**
Η επικοινωνία με τον αρχικό φορέα συνεχίζεται. Μπορεί να αφορά συμβουλή, ανατροφοδότηση, ή ακόμα και νέα προσαρμογή στον “αποστολέα”.
5. **Παράγεται νέα γνώση – ή έστω νέα ερώτηση**
Όταν η πρακτική γίνεται αφορμή να τεθεί κάτι νέο στο τραπέζι (π.χ. “και αν το εφαρμόζαμε και σε άλλο τομέα;”), αυτό είναι σημάδι ουσιαστικής αφομοίωσης.

Τα παραπάνω στοιχεία, τα οποία διαμορφώθηκαν με αφορμή τους προτεινόμενους δείκτες του εργαστηρίου, μπορούν να λειτουργήσουν ως βάση ενός εργαλείου αξιολόγησης. Αν ενσωματωθούν με απλές ερωτήσεις ή σημεία παρατήρησης, τότε επιτρέπουν σε κάθε φορέα να παρακολουθεί σε πραγματικό χρόνο τη δυναμική της μεταφοράς.

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Σε ό,τι αφορά τους διευκολυντές της επιτυχημένης μεταφοράς μιας καινοτόμου πρακτικής, οι συμμετέχοντες ανέδειξαν την ανάγκη κάλυψης πραγματικών αναγκών, τη συμμετοχή και την έμπνευση των τελικών χρηστών, καθώς και τη δημιουργία ενός θετικού, συνεργατικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Επισήμαναν τη σημασία **ύπαρξης κινήτρων – οικονομικών ή ηθικών – και της επιβράβευσης**, τόσο σε ατομικό όσο και σε θεσμικό επίπεδο. Διευκολυντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν επίσης την ύπαρξη σαφούς οράματος, έγκυρης πληροφόρησης για καλές πρακτικές, καθώς και την ενεργό υποστήριξη της διοίκησης. Αναφέρθηκαν επίσης η δημιουργική σκέψη, η δυνατότητα ύπαρξης μέντορα ή ομάδας δράσης (task force), η ύπαρξη θεσμικής υποστήριξης, εθνικών σχεδίων και κεντρικών αποθετηρίων με οδηγίες και χρηματοδότηση. Τέλος, τονίστηκε η σημασία της επικοινωνίας των πλεονεκτημάτων

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

της πρακτικής, η ύπαρξη κουλτούρας αλλαγής και η ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας, με έμφαση στο να “δίνεται το καλό παράδειγμα” από οργανισμούς που έχουν ήδη καινοτομήσει.

Από την ιεράρχηση των συμμετεχόντων προκύπτουν οι εξής σημαντικότεροι διευκολυντές:



slido

Εικόνα 10 Δείκτες για την επιτυχημένη μεταφορά μιας καλής πρακτικής καινοτομίας

Συμπερασματικά, η ανάλυση των παραπάνω αναφορών θα επέτρεπε τη σύνδεσή τους με οκτώ θεωρητικές κατηγορίες που ερμηνεύουν τους μηχανισμούς μεταφοράς καινοτομιών:

(1) η μίμηση (emulation), που προκύπτει όταν ένας φορέας ακολουθεί παραδείγματα επιτυχίας άλλων

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

- (2) **η μετάδοση γνώσης (knowledge transfer)**, μέσω εργαλείων όπως αποθετήρια, οδηγοί ή έγκυρη πληροφόρηση
- (3) **η μάθηση (learning)**, που στηρίζεται στη δημιουργική σκέψη και τη διάθεση προσαρμογής
- (4) **η διαμεσολάβηση (brokerage)**, όταν εξειδικευμένα πρόσωπα ή θεσμοί γεφυρώνουν διαφορετικά επίπεδα και οργανισμούς
- (5) **η νομιμοποίηση (legitimation)**, με τη στήριξη θεσμικού πλαισίου και την επίκληση αναγκών
- (6) **η παρακίνηση (incentivization)**, μέσα από κίνητρα και επιβραβεύσεις
- (7) **η κοινωνική πίεση (peer pressure)**, όταν προωθείται η αναγνώριση και η υιοθέτηση επιτυχημένων πρακτικών
- (8) **η συν-δημιουργία (co-creation)**, όπου η συμμετοχή χρηστών και η συνεργατική κουλτούρα ενισχύουν τη δυναμική της μεταφοράς.

2.4 Άσκηση –Δημιουργία εργαλείου αξιολόγησης μεταφερόμενων καλών πρακτικών καινοτομίας (scoreboard)

Το προτεινόμενο **Εργαλείο Scoreboard** αποτελεί ένα δομημένο και εύχρηστο εργαλείο αξιολόγησης για την αποτύπωση της ωριμότητας, της εφαρμοσιμότητας και της συνολικής καταλληλότητας πρακτικών ή λύσεων που προτείνονται για υλοποίηση στον δημόσιο τομέα. Στόχος του είναι να βοηθήσει τους εμπλεκόμενους φορείς να συγκρίνουν και να αξιολογούν τις διαθέσιμες επιλογές, βάσει συγκεκριμένων και μετρήσιμων κριτηρίων, ώστε να επιλέγονται οι πλέον κατάλληλες λύσεις για πιλοτική ή ευρύτερη εφαρμογή.

Το εργαλείο βασίζεται σε ένα σύνολο βασικών χαρακτηριστικών και κριτικών παραγόντων επιτυχίας, όπως η εφαρμοσιμότητα, η προσβασιμότητα, το κόστος, η δυσκολία εγκατάστασης και χρήσης, η δυνατότητα εκπαίδευσης, καθώς και η θεσμική και κοινωνική αποδοχή. Κάθε πρακτική βαθμολογείται σε αυτούς τους άξονες, λαμβάνοντας υπόψη κρίσιμες συνθήκες, όπως η συμβατότητα με το νομικό πλαίσιο, η ύπαρξη δεξιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό και η διάθεση για θεσμικές αλλαγές.

Με αυτόν τον τρόπο, το εργαλείο λειτουργεί υποστηρικτικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενισχύοντας τη διαφάνεια, την τεκμηρίωση και τη συστηματική σύγκριση μεταξύ διαφορετικών λύσεων ή πρακτικών.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Κατά τη διάρκεια της συνεργασίας της, η Ομάδα Α ανέλυσε σε βάθος τις θεματικές ενότητες που προηγήθηκαν, αξιοποιώντας τόσο τα θεωρητικά συμπεράσματα όσο και τις πρακτικές παρατηρήσεις που προέκυψαν από την ανταλλαγή εμπειριών και τη στοχευμένη συζήτηση μεταξύ των μελών της. Μέσα από μια διαδικασία εντατικού διαλόγου, ανταλλαγής ιδεών και δημιουργικής σύνθεσης (brainstorming), διαμορφώθηκε σταδιακά ένα κοινό πλαίσιο κατανόησης γύρω από τα κρίσιμα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα εργαλείο αξιολόγησης για να είναι ουσιαστικό και χρήσιμο στον δημόσιο τομέα.

Στο πλαίσιο αυτό, η ομάδα ανέδειξε τα στοιχεία του εργαλείου αξιολόγησης (scoreboard), το οποίο αποτυπώνει με συστηματικό τρόπο τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να πληροί μια πρακτική ή λύση για να είναι κατάλληλη προς εφαρμογή, καθώς και τους κρίσιμους παράγοντες που συνδέονται με την επιτυχία της υλοποίησης. Το εργαλείο αυτό προέκυψε ως αποτέλεσμα συλλογικής επεξεργασίας, ενσωματώνοντας διαφορετικές οπτικές και εμπειρίες, και στοχεύει να αποτελέσει ένα πρακτικό και δυναμικό βοήθημα στην αξιολόγηση, τη λήψη αποφάσεων και την προώθηση καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση:

Εργαλείο Scoreboard				
A/A	ΠΡΑΚΤΙΚΗ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ
		α. Εφαρμοσιμότητα	-Εύκολη εφαρμογή -Δεξιότητες και αποδοχή από εργαζομένους -Η χρήση του επιτρέπεται από το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τον Οργανισμό - Δυνατότητα παραμετροποίησης -Υπαρξη δεδομένων επικύρωσης της χρήσης	-Αποδοχή από τους Υπαλλήλους -Αποδοχή από τους Πολίτες (Υπάρχει βελτίωση της διαδικασίας, Διαφάνεια, Εμπιστοσύνη του Πολίτη) -Μεγαλύτερο Ποσοστό Συνεργασίας/ Διαλειτουργικότητας με άλλες Υπηρεσίες -Αλλαγή Νομοθεσίας όπου χρειάζεται -Αποδοχή και συνεχή υποστήριξη από την πολιτική και διοικητική ιεραρχία
		β. Προσβασιμότητα	-Εύκολη πρόσβαση	
		γ. Κόστος Κτήσης/ Συντήρησης	-Έχω χρήματα να το αγοράσω ή μπορώ να το φτιάξω μόνος μου; -Δυνατότητα χρηματοδότησης π.χ μέσω ΕΣΠΑ -Έχω χρήματα για μελλοντική συντήρηση/ υποστήριξη χρηστών; - Υπάρχει inhouse capacity;	
		δ. Διάδοση χρήσης	-Συνεργάζομαι ή Συνεργάστηκα στο παρελθόν με αυτούς που το χρησιμοποιούν - Ποσοστό Υπηρεσιών που το χρησιμοποιούν (κρίσιμο στοιχείο)	
		ε. Ανοιχτότητα	-Βασίζεται σε ανοικτό κώδικα/ ανοιχτά πρότυπα -Πολιτική Ανοιχτών Δεδομένων (open data)	
		στ. Δυσκολία/Ευκολία Τοποθέτησης-Εγκατάστασης	-Server/Windows11 (σύνδεση με κόστος)	
		ζ. Δυσκολία/ Ευκολία Χρήσης	-Ευκολότερο ή πιο πολύπλοκο στη χρήση	
		η. Δυνατότητα Εκπαίδευσης (χρονική)	-Ποιος θα κάνει την εκπαίδευση (inhouse, εξωτερικός ανάδοχος, ΕΚΔΔΑ);	
		θ. Αρχή Νομιμότητας	-Βούληση για αλλαγή νομοθετικού πλαισίου - Δυνατότητα άσκησης πίεσης για αλλαγή του υφιστάμενου νομοθετικού πλαισίου (κανάλια πρόσβασης)	

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

		ι. Συμμετοχή Υπαλλήλων/ Χρηστών	-Θέληση- Επίπεδο γνώσεων υπαλλήλων/χρηστών -Εστίαση σε εξειδικευμένη γνώση/δεξιότητες	
--	--	---------------------------------------	--	--

II. ΟΜΑΔΑ Β

Η Ομάδα Β μετά από εξέταση πρακτικών κριτηρίων οδηγήθηκε στην πρότασή της για ένα, ευέλικτο και επαληθεύσιμο εργαλείο αξιολόγησης. Το εργαλείο αυτό λειτουργεί σαν **πίνακας παρατήρησης της ωριμότητας μεταφοράς (scoreboard)**, στον οποίο ο χρήστης καταγράφει τη δυναμική της μεταφοράς με βάση τους έξι θεμελιώδεις δείκτες, όπως παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Δεν πρόκειται για σύστημα ελέγχου. Είναι ένα **εργαλείο εσωτερικής μάθησης και βελτίωσης**. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από:

- το στέλεχος που συντονίζει τη μεταφορά,
- τον προϊστάμενο που θέλει να καταλάβει αν “προχωρά” κάτι,
- ή από ομάδα έργου για να συνδιαμορφώσει εικόνα.

Οδηγίες χρήσης του πίνακα

1. Συμπληρώνεται κατά προτίμηση ανά δίμηνο ή σε βασικά στάδια της εφαρμογής.
2. Κάθε δείκτης αξιολογείται με **βαθμό 0–3**:
 - 0 = Δεν ισχύει / άγνωστο
 - 1 = Εμφανίζεται αδύναμα ή μεμονωμένα
 - 2 = Παρουσιάζεται με συνέπεια αλλά όχι πλήρως
 - 3 = Είναι ενεργός και επηρεάζει θετικά τη διαδικασία
3. Συνοδεύεται πάντα από **παρατηρήσεις** – χωρίς ποιοτική καταγραφή, δεν έχει αξία η ποσοτική εκτίμηση.
4. **Δεν προκύπτει συνολική “βαθμολογία”** – το εργαλείο δεν είναι διαγωνιστικό, αλλά διαγνωστικό.
5. Σε οριακές περιπτώσεις, η **απουσία δεδομένων** δεν ερμηνεύεται ως αποτυχία, αλλά ως σήμα ανάγκης περαιτέρω παρατήρησης ή υποστήριξης.

Scoreboard: Πίνακας παρατήρησης της ωριμότητας μεταφοράς

Δείκτης	Βαθμός (0–3)	Παρατηρήσεις / Τεκμηρίωση
Συνάφεια με ανάγκες του Φορέα Υποδοχής		Ποια ανάγκη υπηρετεί; Πώς τεκμηριώθηκε; Είναι ακόμα επίκαιρη;
Συνοχή με το πλαίσió μας		Υπάρχουν ρυθμιστικά, πολιτικά, πολιτισμικά εμπόδια;
Αποτελεσματικότητα		Έχουν φανεί πρώτα αποτελέσματα; Αν ναι, πώς;
Αποδοτικότητα		Ο χρόνος/κόστος ήταν εύλογα για ό,τι επετεύχθη;
Επίδραση		Έχουν αλλάξει στάσεις, ρουτίνες, σχέσεις; Υπάρχουν “αντίκτυποι”;
Βιωσιμότητα		Υπάρχει διάθεση συνέχισης; Εντάχθηκε σε κανονικότητα;

Τι πρέπει να προσέξουμε:

- **Μη γραμμική εξέλιξη:** Δεν “προοδεύουν” όλοι οι δείκτες ταυτόχρονα. Ορισμένοι ενεργοποιούνται αργότερα (π.χ. η βιωσιμότητα).
- **Η υποκειμενικότητα είναι φυσική:** Δεν υπάρχει “αντικειμενική” βαθμολόγηση χωρίς παρατήρηση. Σημασία έχει η επεξήγηση του τι παρατηρήθηκε.
- **Η έλλειψη πληροφορίας δεν είναι αποτυχία:** Μπορεί να υποδηλώνει ότι χρειάζεται άλλη μεθοδολογική προσέγγιση, ή μεγαλύτερη εμπλοκή.
- **Κάθε βαθμός πρέπει να συνοδεύεται από κάτι που ειπώθηκε, φάνηκε ή καταγράφηκε,** αλλιώς είναι εικασία.

Αυτός ο πίνακας μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην πράξη:

- ως εργαλείο εσωτερικής παρακολούθησης από ομάδες έργου ή και από μεμονωμένα στελέχη,
- ως βάση συζήτησης σε συναντήσεις αξιολόγησης ή mentoring,
- ως ένδειξη ωριμότητας, όταν ένας φορέας ζητά υποστήριξη ή χρηματοδότηση για περαιτέρω διάχυση.

Δεν είναι εργαλείο ελέγχου ή απολογισμού. Είναι **πλαίσιο κατανόησης και καλλιέργειας επαγγελματικού αναστοχασμού** γύρω από τη μεταφορά.

Παράδειγμα εφαρμογής του πίνακα παρατήρησης (scoreboard)

Ο Δήμος Λ., μικρός και αγροτοδοασικός, αποφασίζει να εξετάσει τη μεταφορά της πρακτικής χρήσης drones για πρόληψη πυρκαγιών, που εφαρμόστηκε από τον μεγαλύτερο Δήμο Βάρης–Βούλας–Βουλιαγμένης. Ο Δήμος Λ. δεν έχει ούτε δικό του drone ούτε τεχνική υποστήριξη, αλλά αντιμετωπίζει κινδύνους πυρκαγιών και

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

διαθέτει εθελοντική ομάδα πολιτικής προστασίας. Η μεταφορά έχει υποστηρικτή τον Αντιδήμαρχο Περιβάλλοντος.

Η υπάλληλος του γραφείου Πολιτικής Προστασίας, μαζί με έναν συνεργάτη από την Τεχνική Υπηρεσία, αποφασίζουν να εφαρμόσουν το εργαλείο **δύο μήνες μετά την πρώτη προσπάθεια υλοποίησης**, στο πλαίσιο σύντομης συνάντησης εσωτερικής αξιολόγησης. Το εργαλείο χρησιμοποιείται όχι για τυπική αναφορά, αλλά **ως βάση συζήτησης για το αν και πώς αξίζει να συνεχίσουν**.

Δείκτης	Βαθμός (0–3)	Παρατηρήσεις / Τεκμηρίωση
Συνάφεια	3	Η περιοχή περιλαμβάνει δασικό όγκο και έχει ιστορικό πυρκαγιών· το πρόβλημα είναι δηλωμένο.
Συνοχή	2	Δεν υπάρχουν θεσμικά εμπόδια, αλλά απουσιάζει εμπειρία χρήσης μη επανδρωμένων συστημάτων.
Αποτελεσματικότητα	1	Έγινε πιλοτική χρήση με ένα drone που δανείστηκε από εθελοντική ομάδα – θετική πρώτη εικόνα.
Αποδοτικότητα	1	Δεν υπήρξε κόστος αγοράς, αλλά ο χρόνος προετοιμασίας και συντονισμού ήταν σημαντικός.
Επίδραση	2	Η υπηρεσία πολιτικής προστασίας ενίσχυσε την αυτοπεποίθησή της – αυξήθηκε το ενδιαφέρον.
Βιωσιμότητα	1	Υπάρχει σκέψη για πρόταση σε περιφερειακό πρόγραμμα χρηματοδότησης – αλλά όχι θεσμική ένταξη.

Εικόνα 11 Εργαλείο Scoreboard (Ομάδα Β)

Ας δούμε πώς θα μπορούσε να δουλέψει μεταξύ δύο υπαλλήλων την Μαρία, από την Πολιτική Προστασία και τον Γιάννη από την Πολιτική Προστασία

Μαρία (Γραφείο Πολιτικής Προστασίας):

Λοιπόν, έχουμε αυτόν τον πίνακα για να δούμε πού είμαστε με τη μεταφορά της πρακτικής με τα drones. Μην το πάρεις σαν έλεγχο. Πάμε να το δούμε σαν εργαλείο σκέψης.

Γιάννης (Τεχνική Υπηρεσία):

Οκ. Πάντως, έχουμε κάνει ελάχιστα. Μόνο μια πτήση με drone που μας δάνεισε ο Βασίλης από την εθελοντική.

Μαρία: Ακριβώς. Ας ξεκινήσουμε από το “**Συνάφεια**”. Λύναμε κάποιο υπαρκτό πρόβλημα; Ποια ανάγκη καλύπτει για εμάς αυτό; Εμείς γιατί θέλαμε να το κάνουμε συνέχεια; Καταλήγουν στο ότι η ανάγκη είναι πραγματική, και το ρίσκο πυρκαγιάς είναι διαχρονικό. Συμφωνούν σε βαθμό **3**. Συνεχίζουν.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Στο πεδίο “Συνοχή”, συζητούν για τα διαδικαστικά. Ο Γιάννης αναφέρει:

"Δεν έχουμε ρυθμιστικό πρόβλημα, αλλά δεν έχουμε και άνθρωπο που ξέρει να πετάξει drone." Δίνουν **βαθμό 2** και σημειώνουν την ανάγκη για κατάρτιση ή εξωτερική βοήθεια.

Για την “Αποτελεσματικότητα”, αναρωτιούνται:

"Τι κάναμε τελικά; Είχαν κάνει μία πτήση με drone από εθελοντή και έστειλαν φωτογραφίες στο Δασαρχείο. Ήταν ενδιαφέρον αλλά ασύνδετο. Συμφωνούν στο **1**, με παρατήρηση: "Δεν έχει υπάρξει κανονική χρήση, μόνο επίδειξη."

Στο “Αποδοτικότητα”, ο Γιάννης αντιδρά:

"Τρέξαμε να οργανώσουμε κάτι χωρίς μέσα, έφυγαν ώρες και δεν βγάλαμε χρησιμότητα." Συμφωνούν στο **1** με σχόλιο: "Αν δεν έχουμε drone, όλα είναι δύσκολα."

Στην “Επίδραση”, ωστόσο, σημειώνεται ότι ο Δήμαρχος μίλησε για αυτό στο συμβούλιο και η Εθελοντική Ομάδα δήλωσε συμμετοχή. Δίνουν **2**: "Άνοιξε μια νέα συζήτηση."

Για τη “Βιωσιμότητα”, υπάρχει μόνο ιδέα για να ενταχθεί σε πρόταση προς την Περιφέρεια, χωρίς δεσμεύσεις. Συμφωνούν στο **1**, με σημείωση: "Μπορεί να μην προχωρήσει καν, αν δεν βρούμε πόρους."

Βλέπουμε ότι:

1. Η μεταφορά ενεργοποίησε σημαντικά την υπηρεσία, παρότι η εφαρμογή έγινε σε μικρή κλίμακα.
2. Η βιωσιμότητα είναι ακόμα επισφαλής, ελλείπει υποδομών και προβλεπόμενων πιστώσεων.
3. Η πρακτική δεν απορρίπτεται· χρειάζεται χρονική ωρίμανση και ενίσχυση διαδημοτικής ή περιφερειακής συνεργασίας.
4. Ο πίνακας επιτρέπει στο μικρό Δήμο να τεκμηριώσει με σαφήνεια το “πού βρίσκεται”, χωρίς να ζητείται απόλυτη επιτυχία ή αποτυχία.

Σε τι ωφέλησε και σε τι μπορεί να επωφεληθεί ένας υπάλληλος από τη χρήση του εργαλείου:

- Η συζήτηση ήταν εστιασμένη, ουσιαστική και ειλικρινής.
- Δεν προσπάθησαν να “βαθμολογήσουν” για να δικαιολογήσουν απόφαση, αλλά για να καταλάβουν πού βρίσκονται.
- Η υπάλληλος κράτησε το αρχείο για να το επικαιροποιήσουν σε επόμενη φάση — όχι ως φόρμα, αλλά ως ζωντανό ντοκουμέντο σκέψης.

Τι μαθαίνουμε από τη χρήση:

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

- Το εργαλείο βοήθησε να διαχωρίσουν τον ενθουσιασμό από την υλοποιήσιμη πραγματικότητα.
- Δεν υπήρξε πίεση για “απόφαση”. αντίθετα, υπήρξε συνείδηση ότι η μεταφορά **είναι σε φάση μάθησης**, όχι κρίσης.
- Η υποκειμενικότητα στους βαθμούς **θεωρήθηκε δύναμη, όχι αδυναμία**, καθώς ενεργοποίησε διάλογο και ερωτήσεις.

Το εργαλείο παρατήρησης τύπου scoreboard που παρουσιάστηκε εδώ, δεν προορίζεται για επιθεωρήσεις ή απολογισμούς, αλλά για να ενισχύσει τον στοχασμό, την κοινή κατανόηση και τη συστηματική παρακολούθηση της διαδικασίας μεταφοράς. Βασίζεται σε καθολικά αναγνωρισμένα κριτήρια αξιολόγησης (συνάφεια, συνοχή, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, επίδραση, βιωσιμότητα) και προσφέρει ένα πλαίσιο εσωτερικού διαλόγου και αναστοχασμού, κατάλληλο για την πραγματικότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Η ευελιξία του επιτρέπει να εφαρμοστεί από διαφορετικούς τύπους φορέων και ομάδων έργου, ενώ η απλότητά του διασφαλίζει ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί ακόμη και χωρίς εξωτερική υποστήριξη.

Καθώς περνάμε στα επόμενα κεφάλαια του οδηγού, όπου αναδεικνύονται πρακτικές στρατηγικές μεταφοράς και διάχυσης καλών πρακτικών, το εργαλείο αυτό προσφέρει ένα πρώτο σταθερό σημείο: **έναν τρόπο να δούμε αν η αλλαγή που επιχειρείται αρχίζει να γίνεται πραγματικότητα.**

Από την κατανόηση στη μεταφορά: Στο Κεφάλαιο 2 του οδηγού εξετάσαμε τα θεμέλια μιας επιτυχημένης μεταφοράς καλών πρακτικών καινοτομίας μέσα στον δημόσιο τομέα. Ξεκινήσαμε από την ανάγκη να ξεχωρίσουμε ποιες πρακτικές **έχουν τις προδιαγραφές να μεταφερθούν**: αυτές που είναι επαρκώς τεκμηριωμένες, προσαρμόσιμες, ενταγμένες σε αναγνωρίσιμα προβλήματα και απαλλαγμένες από εξαρτήσεις σε άτυπα πρόσωπα ή συγκυρίες.

Στη συνέχεια, στραφήκαμε στο **τι κάνει τελικά μια μεταφορά να πετύχει**. Αναδείχθηκαν κριτήρια όπως η δέσμευση του οργανισμού, η επάρκεια των βασικών πόρων, η κατανόηση της πρακτικής και η ύπαρξη υπευθύνου. Η μεταφορά παρουσιάστηκε όχι ως “πράξη” αλλά ως **εξελισσόμενη διαδικασία μάθησης**.

Καθώς η επιτυχία μιας μεταφοράς δεν γίνεται πάντοτε άμεσα αντιληπτή, περάσαμε στην εσωτερική δυναμική της: **ποιοι δείκτες μάς δείχνουν ότι κάτι ριζώνει, ότι μια ιδέα γίνεται πράξη**. Αυτοί οι δείκτες, συνδυασμένοι με διεθνή κριτήρια αξιολόγησης (συνάφεια, συνοχή, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, επίδραση και βιωσιμότητα), οδήγησαν στη δημιουργία ενός **απλού και ευέλικτου εργαλείου παρατήρησης** – ενός πίνακα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πραγματικό χρόνο από κάθε δημόσιο οργανισμό.

Το εργαλείο αυτό **δεν βαθμολογεί, δεν επιβάλλει**. Αντίθετα, προσφέρει μια δομημένη αφορμή για στοχασμό, συζήτηση και προσανατολισμό. Είναι ένα σημειωματάριο κατανόησης — ένας καθρέφτης που δείχνει τι βλέπεις.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Η μεταφορά μιας καλής πρακτικής είναι πάνω απ' όλα μια ευκαιρία για συλλογική μάθηση και εξέλιξη, και πώς το εργαλείο αξιολόγησης μπορεί να λειτουργήσει ως γέφυρα ανάμεσα στην πρόθεση και στην πράξη.

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Λαμβάνοντας υπόψη τις βασικότερες και πιο ουσιαστικές κατηγορίες κριτηρίων που αναδείχθηκαν και προκρίθηκαν από τους συμμετέχοντες μέσα από τη διαδικασία συζήτησης, ανταλλαγής εμπειριών και αξιολόγησης των προηγούμενων θεματικών ενοτήτων, διαμορφώθηκε σταδιακά και με τεκμηριωμένο τρόπο ένα εργαλείο κριτηρίων αξιολόγησης των καλών πρακτικών καινοτομίας.

Το εργαλείο αυτό στηρίζεται στις κοινές προτεραιότητες και τις ανάγκες που εντοπίστηκαν από την ομάδα Γ, αποτυπώνοντας τις κρίσιμες παραμέτρους που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την αποτίμηση και αξιολόγηση πρακτικών, λύσεων ή παρεμβάσεων στον δημόσιο τομέα. Η σύνθεσή του βασίστηκε στην κοινή αντίληψη για το τι καθιστά μια λύση εφαρμόσιμη, βιώσιμη και αποτελεσματική, και επιδιώκει να αποτελέσει ένα πρακτικό και εύχρηστο εργαλείο για μελλοντική χρήση.

Κατηγορία	Δείκτης / Κριτήριο	Περιγραφή	Βαθμολογία (0-5)
α) Χαρακτηριστικά της Καινοτομίας	Προσαρμοστικότητα	Η δυνατότητα προσαρμογής της πρακτικής σε διαφορετικά περιβάλλοντα.	
	Αποδοχή από τους χρήστες	Ο βαθμός αποδοχής και υιοθέτησης από τελικούς χρήστες.	
	Θεσμική συμβατότητα	Κατά πόσο η πρακτική είναι συμβατή με το υφιστάμενο θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο.	
β) Κριτήρια Επιτυχίας	Σαφές θεσμικό/νομικό πλαίσιο	Η ύπαρξη ξεκάθαρων κανονισμών και πλαισίου εφαρμογής.	
	Ισχυρή διοικητική/πολιτική στήριξη	Υποστήριξη από αρμόδιους φορείς και λήπτες αποφάσεων.	
	Στρατηγική ευθυγράμμιση	Συμβατότητα με ευρύτερες στρατηγικές/ πολιτικές προτεραιότητες.	
γ) Διευκολυντές Μεταφοράς	Παρακίνηση	Κίνητρα και ενίσχυση για την υιοθέτηση της πρακτικής.	
	Νομιμοποίηση	Η αναγνώριση της πρακτικής ως θεμιτή και θεσμικά επιθυμητή.	
	Μάθηση	Δυνατότητα άντλησης γνώσης από την εφαρμογή και ανατροφοδότηση.	

Εικόνα 12 Εργαλείο Scoreboard (Ομάδα Γ)

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Κεφάλαιο 3 - Η διαδικασία της μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας

Στην προηγούμενη ενότητα το Εργαστήριο εστίασε στους παράγοντες που καθιστούν μια καλή καινοτόμα πρακτική μεταφέρσιμη και στα κριτήρια αξιολόγησης της για το εάν μια μεταφορά μπορεί να γίνει αποτελεσματικά. Στο παρόν κεφάλαιο προχωρούμε ένα βήμα πιο πέρα: **πώς σχεδιάζεται, οργανώνεται και υποστηρίζεται ενεργά αυτή η μεταφορά σε επίπεδο φορέα**, ένα σύστημα σκέψης και εργαλείων που να μπορεί να προσαρμοστεί στις συνθήκες του εκάστοτε οργανισμού.

Το εργαστήριο αξιοποίησε σε αυτή τη φάση την εμπειρία και την κρίση των συμμετεχόντων μέσα από έναν οδηγό-καμβά, που τους ζητήθηκε να συμπληρώσουν. Στόχος δεν ήταν απλώς να καταγράψουν βήματα, αλλά να **αναγνωρίσουν τις προϋποθέσεις, τους κινδύνους, τα σημεία στήριξης και τα πεδία μάθησης** που σχετίζονται με μια ουσιαστική προσπάθεια μεταφοράς.

Η εργασία κορυφώθηκε με την **συμπλήρωση του scoreboard** εργαλείου που συνδυάζει στρατηγική σκέψη, στοχοθεσία, παρακολούθηση και μάθηση — και λειτουργεί ως ενιαίο πρότυπο υποστήριξης, ένας ζωντανός οδηγός πλοήγησης, μέσα από τον οποίο οι ομάδες έμαθαν να σχεδιάζουν όχι για να υλοποιήσουν ένα αντίγραφο, αλλά για να αναπτύξουν έναν **δικό τους τρόπο εφαρμογής**. Το παρόν έτσι κεφάλαιο στηρίζεται στη ροή αυτής της εμπειρίας και απαντά με πρακτικό και στοχαστικό τρόπο στα παρακάτω:

- Ποια είναι τα βασικά βήματα που καλείται να ακολουθήσει ένας φορέας για να σχεδιάσει τη μεταφορά;
- Ποιες προϋποθέσεις χρειάζεται να έχει;
- Πώς αναγνωρίζει από νωρίς τα κρίσιμα σημεία υποστήριξης ή εμπλοκής;
- Και τελικά, πώς οργανώνεται ο μηχανισμός μάθησης που θα συνοδεύει και θα ενισχύει τη διαδικασία;

3.1 Οι πρακτικές μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας που προσδιορίστηκαν ως βέλτιστες λύσεις

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν στη συνέχεια να εστιάσουν στις **πρακτικές μεταφορές και προσαρμογής καινοτομίας** που αναδείχθηκαν ως **βέλτιστες λύσεις** μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης, ανατροφοδότησης και εφαρμογής σε διαφορετικά διοικητικά περιβάλλοντα. Οι πρακτικές αυτές δεν περιορίζονται στη μηχανική

αναπαραγωγή ενός μοντέλου, αλλά ενσωματώνουν στοιχεία **προσαρμοστικότητας, συμμετοχικότητας και στρατηγικής ευθυγράμμισης**.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Κατά την ανάλυση καλών καινοτόμων πρακτικών για μεταφορά αναδείχθηκαν δύο ολοκληρωμένες προσεγγίσεις ως βέλτιστες λύσεις για την αποτελεσματική υιοθέτηση και ενσωμάτωση καινοτόμων παρεμβάσεων στον δημόσιο τομέα.

Η **Πρακτική Μεταφοράς 1** επικεντρώνεται στη συστηματική προετοιμασία μέσω της σύστασης εσωτερικής ομάδας εργασίας και στη διαμόρφωση του κατάλληλου οργανωσιακού και νομικού πλαισίου. Δίνεται έμφαση στην αξιολόγηση των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινων, τεχνικών και οικονομικών), στη δυνατότητα παραμετροποίησης των λύσεων, καθώς και στη δημιουργία των προϋποθέσεων για διαλειτουργικότητα και αξιοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Οι δείκτες αξιολόγησης περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων α) την ταχύτητα υλοποίησης, β) την επάρκεια προσωπικού γ) τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία, δ) τον βαθμό εκσυγχρονισμού των υποδομών και ε) την απορρόφηση χρηματοδοτήσεων.

Η **Πρακτική Μεταφοράς 2** υιοθετεί μια προσέγγιση φάσεων, που περιλαμβάνει από τη σύσταση ομάδων και τον αρχικό σχεδιασμό μέχρι την πιλοτική λειτουργία και την έναρξη πλήρους εφαρμογής. Προβλέπεται ενσωμάτωση εργαλείων όπως μελέτες, ερωτηματολόγια, νομική τεκμηρίωση, ηλεκτρονικά συστήματα διαγωνισμών και αξιολόγησης (π.χ. ΕΣΗΔΗΣ, e-pde), και ενέργειες εκπαίδευσης και αξιολόγησης χρηστών. Οι δείκτες επιτυχίας περιλαμβάνουν τη μετρησιμότητα των αποτελεσμάτων, την ταχύτητα υιοθέτησης, τη βιωσιμότητα της λύσης και την περιβαλλοντική διάσταση (όπως η μείωση χαρτιού και εργατωρών).

Κοινό χαρακτηριστικό και των δύο πρακτικών είναι η δομημένη προσέγγιση με σαφή βήματα, η χρήση συνδυασμού εργαλείων και η έμφαση στην αξιολόγηση μέσω ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών, στοιχεία που συνθέτουν ένα αποτελεσματικό πλαίσιο μεταφοράς καινοτομίας.

II. ΟΜΑΔΑ Β

Καθώς η ομάδα εργασίας είχε ήδη ασκηθεί στη διάγνωση των χαρακτηριστικών μιας μεταφέρσιμης πρακτικής και στην αποτίμηση των όρων επιτυχούς μεταφοράς, στη συνέχεια ζητήθηκε να μετατοπίσουν τη σκέψη τους: **αν ήσασταν ο φορέας που θα μεταφέρει την πρακτική, πώς θα το σχεδιάζατε; Πού θα ξεκινούσατε; Ποιους θα εμπλέκατε;** Κλήθηκαν να φανταστούν τι θα έκαναν οι ίδιοι αν είχαν την ευθύνη να την εφαρμόσουν στον δικό τους οργανισμό, με τα δικά τους μέσα και τις δικές τους σχέσεις.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Η ερώτηση τέθηκε στο τραπέζι καθώς οι συμμετέχοντες είχαν ήδη αναλύσει πραγματικές πρακτικές του Αποθετηρίου και είχαν εμπλακεί νοητικά με το πώς θα μπορούσε να εφαρμοστεί η κάθε μία στο δικό τους περιβάλλον. Αυτή η μετάβαση από το “αξιολογώ” στο “σχεδιάζω” έγινε στο πλαίσιο της ομαδικής άσκησης με τον **“Monitoring Canvas για Μεταφερόμενες Πρακτικές Καινοτομίας”**, η οποία οργανώθηκε γύρω από διαδοχικά ερωτήματα και πεδία, σε ένα κοινό υπόδειγμα γιατί θέλουμε να τη μεταφέρουμε; τι χρειάζεται να εξασφαλίσουμε; ποιοι πρέπει να εμπλακούν; πώς θα γνωρίζουμε αν προχωρά; Οι συμμετέχοντες δεν απαντούσαν με προτάσεις πολιτικής, αλλά με πραγματικούς προβληματισμούς από την εμπειρία τους. Μέσα από τη συζήτηση και τη συμπλήρωση του καμβά, αναδείχθηκαν πέντε βασικά βήματα σχεδιασμού που οι συμμετέχοντες ανέφεραν, υπονόησαν ή απέδωσαν με πρακτικές κινήσεις:

Τα πέντε βήματα σχεδιασμού που συγκροτήθηκαν μέσα από το εργαστήριο

- 1. Αποσαφήνιση του σκοπού της μεταφοράς**
Κάθε απόπειρα ξεκινούσε από το ερώτημα: *γιατί θέλουμε να το εφαρμόσουμε;* Οι ομάδες εντόπισαν ότι η επιτυχία προϋποθέτει έναν **ρητό, κοινό σκοπό**, όχι απλώς αποδοχή μιας καλής ιδέας. Όχι γενικά και αόριστα, αλλά με τρόπο που να εξηγεί γιατί αυτή η πρακτική αξίζει τον κόπο και για ποιο πρόβλημα προσπαθούν να δώσουν απάντηση.
- 2. Κατανόηση της πρακτικής στη “λεπτομέρειά” της**
Πολλοί συμμετέχοντες παραδέχθηκαν ότι δεν αρκούσε η περιγραφή του Αποθετηρίου. Έπρεπε να αναζητήσουν **ποιο ήταν το βασικό συστατικό της πρακτικής που “κουβαλάει” την καινοτομία**. Τι πρέπει να κρατηθεί αναλλοίωτο και τι μπορεί να αλλάξει; Αυτό δεν ήταν πάντα εύκολο με βάση τις περιγραφές του Αποθετηρίου, και συχνά χρειάστηκε συζήτηση επί της ουσίας.
- 3. Εκτίμηση ικανότητας εφαρμογής** Συζητήθηκαν πρακτικές ερωτήσεις: έχουμε τα ελάχιστα μέσα, το προσωπικό, την πολιτική στήριξη; Δεν πρόκειται για έγκριση ή πόρους – αλλά για **ειλικρινή αποτύπωση της δυνατότητας έναρξης**. Όχι με όρους απόλυτου κόστους ή τεχνικής αρτιότητας, αλλά με τη λογική του “μπορούμε να ξεκινήσουμε από κάπου;”, έστω και σε μικρή κλίμακα.
- 4. Χαρτογράφηση εμπλεκομένων και ρόλων**
Σε κάθε ομάδα προέκυψε η ανάγκη να ορίσουν **ποιος κάνει τι**. Αναγνώρισαν ότι πολλές μεταφορές αποτυγχάνουν επειδή δεν έχει προβλεφθεί “ποιος θα το κρατήσει ζωντανό”. Ποιος θα συντονίσει, ποιος θα υποστηρίξει, ποιος θα παρακολουθεί;
- 5. Πρόβλεψη ανατροφοδότησης και βελτιώσεων**
Αντί να δουν τον σχεδιασμό ως ένα πλάνο “Α έως Ω”, οι ομάδες έβαλαν ερωτήματα που θα παρακολουθούν στην πορεία: *τι θα παρατηρούμε; πότε θα ξαναδούμε την πρόοδο;* Αναγνωρίστηκε η σημασία ενός **μηχανισμού**

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

αναπροσαρμογής, όχι μόνο ελέγχου. Όχι μέσω περίπλοκων μηχανισμών, αλλά με την πρόβλεψη ότι κάποιος θα ρωτάει σε τακτά διαστήματα “πού είμαστε;”, “τι άλλαξε;”, “πώς το μαθαίνουμε;”

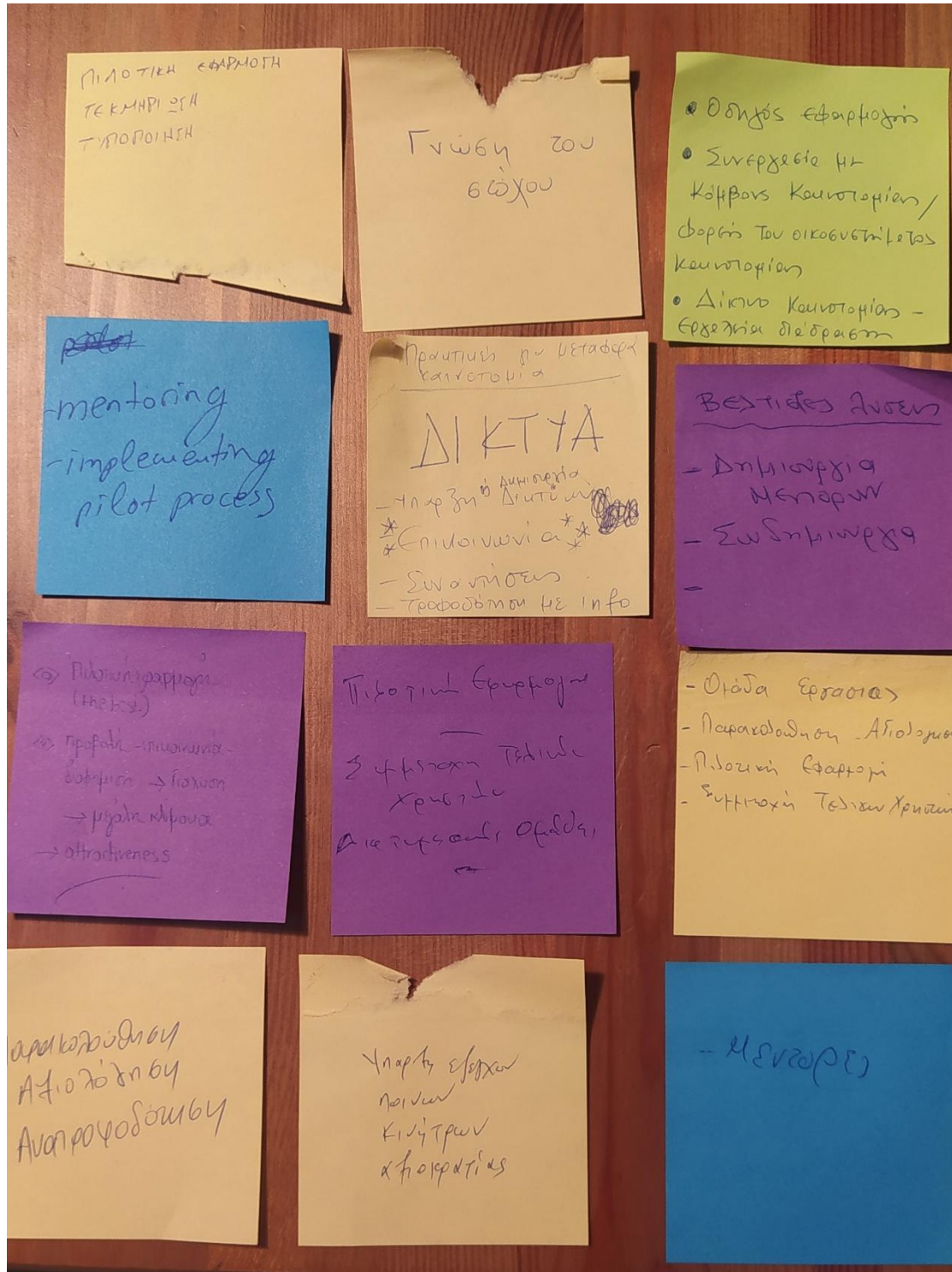
Αυτό που αναδύθηκε σταθερά μέσα από τη συζήτηση και τη χρήση του καμβά ήταν πώς ο σχεδιασμός μιας μεταφοράς προκύπτει λιγότερο από έτοιμα πρότυπα και περισσότερο από τη διαύγεια που αποκτά ένας οργανισμός όταν θέτει τα **σωστά ερωτήματα στον κατάλληλο χρόνο**. Οι συμμετέχοντες φάνηκε να εγκαταλείπουν την προσδοκία για “οδηγίες χρήσης” και να στρέφονται προς μια εσωτερική εργασία κατανόησης: γιατί μας αφορά αυτή η πρακτική, τι χρειαζόμαστε για να τη στηρίξουμε, ποιοι πρέπει να είναι μαζί μας, πώς θα ξέρουμε ότι προχωρά. Η εργασία με τον Monitoring Canvas βοήθησε να πάρει μορφή αυτή η συλλογική σκέψη. Οι απαντήσεις δεν ήταν πάντα πλήρεις, όμως είχαν πρόσωπα, χρονισμό και πρόθεση. Κι αυτό ήταν αρκετό για να ξεκινήσει η διαδικασία σχεδιασμού με πραγματικούς όρους.

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Η ομάδα Γ εξέτασε τους παράγοντες που επηρεάζουν με επιτυχία τη μεταφορά καινοτομίας από έναν δημόσιο φορέα σε άλλον ως εξής:

1. Πιλοτική εφαρμογή σε ελεγχόμενο περιβάλλον, με παράλληλη τεκμηρίωση και τυποποίηση ώστε η λύση να μπορεί να αντιγραφεί χωρίς κενά.
2. Σύνταξη οδηγού εφαρμογής που αποσαφηνίζει βήμα-βήμα ρόλους, χρονοδιάγραμμα και αναγκαίους πόρους.
3. Συμμετοχή τελικών χρηστών και διατομεακές ομάδες (task forces) για συν-δημιουργία και άμεσο έλεγχο καταλληλότητας.
4. Ανάπτυξη και αξιοποίηση δικτύων καινοτομίας· συστηματική ανταλλαγή γνώσης, mentoring και κόμβοι υποστήριξης για διάχυση εμπειρίας.
5. Στοχευμένη επικοινωνία–προβολή των πρώτων θετικών αποτελεσμάτων, ώστε να αυξάνεται η “ελκυστικότητα” (attractiveness) και να ενθαρρύνεται η μίμηση.
6. Παρακολούθηση, αξιολόγηση και ανατροφοδότηση καθ’ όλη την κλίμακα υλοποίησης, με σαφείς δείκτες ποιότητας και χρονοδιαγράμματα επανεξέτασης.
7. Ενδυνάμωση μέσω μεντόρων/ υποστηρικτών και θεσμοθετημένων “πρεσβευτών” καλών πρακτικών μέσα σε κάθε οργανισμό.

8. Εδραίωση μηχανισμών κινήτρων, ελέγχου και αξιοκρατίας που ευθυγραμμίζουν τα οφέλη όλων των εμπλεκόμενων φορέων και εξασφαλίζουν βιωσιμότητα.



Εικόνα 13 Μέθοδοι που αναδείχθηκαν από την Ομάδα Γ ως αποτελεσματικοί για να μεταφερθεί μια καινοτομία από έναν δημόσιο φορέα σε άλλον

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

3.2 Τα βήματα της διαδικασίας μεταφοράς πρακτικών καινοτομίας

Το παρόν κεφάλαιο αποτυπώνει με δομημένο τρόπο τα βασικά **βήματα της διαδικασίας μεταφοράς πρακτικών καινοτομίας**, μετά από τη συλλογική επεξεργασία, τις επισημάνσεις και τη συνεργασία με των συμμετεχόντων στο Εργαστήριο Καινοτομίας. Μέσα από ανταλλαγή εμπειριών, μελέτη επιτυχημένων παραδειγμάτων και εφαρμογή μεθοδολογικών εργαλείων, αναδείχθηκαν κρίσιμες φάσεις και προϋποθέσεις για την αποτελεσματική προσαρμογή και υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στον δημόσιο τομέα.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Η διαδικασία μεταφοράς πρακτικών καινοτομίας αποτυπώνεται μέσα από μια σειρά βημάτων που αναδεικνύουν τόσο την οργανωσιακή προετοιμασία όσο και την επιχειρησιακή υλοποίηση. Στην **Πρακτική Μεταφοράς 1**, η διαδικασία ξεκινά με τη σύσταση εσωτερικής ομάδας εργασίας, η οποία συνοδεύεται από θεσμικές ενέργειες, όπως η έκδοση απόφασης συγκρότησης και η αναμόρφωση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας. Έμφαση δίνεται στην αξιολόγηση και αναβάθμιση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού, στην εξασφάλιση πόρων (μέσω κρατικών και ευρωπαϊκών προγραμμάτων), καθώς και στη νομική κάλυψη της παρέμβασης. Τα βήματα αυτά υποστηρίζονται από συγκεκριμένους δείκτες αξιολόγησης, όπως η ταχύτητα υλοποίησης, το ποσοστό εκπαιδευμένου προσωπικού και η απορρόφηση χρηματοδότησης, οι οποίοι διασφαλίζουν τη στοχευμένη και εφικτή εφαρμογή της καινοτομίας.

Αντίστοιχα, στην **Πρακτική Μεταφοράς 2**, η διαδικασία περιλαμβάνει οκτώ διακριτά βήματα που ξεκινούν με τη σύσταση ομάδων εργασίας και την εκπόνηση μελετών και φτάνουν μέχρι την πιλοτική λειτουργία και την επίσημη έναρξη. Η διαδικασία εμπλουτίζεται με εργαλεία όπως ερωτηματολόγια, νομική τεκμηρίωση, ηλεκτρονικές πλατφόρμες προμηθειών (ΕΣΗΔΗΣ, e-pde), καθώς και δράσεις εκπαίδευσης και αξιολόγησης χρηστών και πολιτών. Οι δείκτες αξιολόγησης επικεντρώνονται σε μετρήσιμα αποτελέσματα, την εξοικονόμηση πόρων, την ταχύτητα υιοθέτησης και τη βιωσιμότητα της λύσης, υποδεικνύοντας μια πιο εξωστρεφή, συμμετοχική και σταδιακά κλιμακούμενη προσέγγιση στη μεταφορά της καινοτομίας.

II. ΟΜΑΔΑ Β

Η διαδικασία μεταφοράς μιας καλής πρακτικής καινοτομίας περιλαμβάνει μια σειρά από στάδια που βοηθούν τον φορέα να οργανώσει τη δράση του. Τα βασικά βήματα είναι: (1) αναγνώριση της ανάγκης ή του προβλήματος που η πρακτική μπορεί να καλύψει, (2) επιλογή της κατάλληλης πρακτικής και κατανόηση των κρίσιμων χαρακτηριστικών της, (3) προετοιμασία του οργανισμού και προσδιορισμός των απαιτούμενων ρόλων και πόρων, (4) πιλοτική ή πλήρης εφαρμογή και (5) αξιολόγηση, ανατροφοδότηση και ενσωμάτωση.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Καθώς οι συμμετέχοντες του εργαστηρίου εμβάθυναν στον σχεδιασμό μιας υποθετικής αλλά απολύτως ρεαλιστικής μεταφοράς πρακτικής καινοτομίας, άρχισαν να εμφανίζονται τα πρώτα σημεία τριβής. Δεν ήταν θεωρητικά. Ήταν τα σημεία στα οποία η κουβέντα κόλλησε, η βεβαιότητα μειώθηκε, και η συζήτηση επέστρεφε με ερωτήματα όπως: “Μπορούμε πράγματι να το ξεκινήσουμε;”, “Και ποιος θα μας καλύψει αν κάτι πάει στραβά;”, “Αρκεί αυτό που βλέπουμε στην περιγραφή;” Αυτά τα ερωτήματα δεν χρειάζονταν απαντήσεις επί τόπου. Χρειάζονταν **αναγνώριση ως σημεία που ζητούν ενίσχυση**.

Κατά την εργασία με τον Monitoring Canvas, αυτά τα σημεία εμφανίστηκαν με σαφήνεια. Και παρακάτω συνοψίζονται ως **πέντε χαρακτηριστικά βήματα που φάνηκε να χρειάζονται ενίσχυση στους περισσότερους συμμετέχοντες**.

Βήματα της μεταφοράς που συστηματικά ζητούν υποστήριξη:

- 1. Η αποσαφήνιση του σκοπού στον ίδιο τον οργανισμό**
Αρκετοί ξεκίνησαν με δεδομένο ότι “είναι καλή ιδέα” ή “το είδαμε στο Αποθετήριο”. Όμως, όταν ζητήθηκε να εξηγήσουν πού ακριβώς ταιριάζει με τις ανάγκες τους, πολλοί κατάλαβαν ότι ο σκοπός **δεν είχε ακόμη διατυπωθεί εσωτερικά**. Χωρίς κοινή αφήγηση, δεν υπάρχει βάση συντονισμού.
- 2. Η ερμηνεία της πρακτικής με όρους του οργανισμού-υποδοχής**
Το να πει κανείς “θα κάνουμε ό,τι έκαναν κι εκείνοι” είναι εύκολο. Το δύσκολο είναι να δει **ποιο κομμάτι από την πρακτική μπορεί να λειτουργήσει στον δικό του οργανισμό**. Αυτό απαιτεί χρόνο, διάλογο και συχνά εξωτερική τεκμηρίωση.
- 3. Η εμπλοκή των σωστών ανθρώπων από την αρχή**
Στις περισσότερες ασκήσεις, οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν εκ των υστέρων ότι είχαν “ξεχάσει” κάποιον κρίσιμο εσωτερικό ρόλο: ένα πρόσωπο-κλειδί, έναν προϊστάμενο, έναν τεχνικό. Αν δεν μπου οι κατάλληλοι άνθρωποι από την αρχή, **το σχέδιο μένει τυπικά σωστό αλλά πρακτικά μετέωρο**.
- 4. Η πρόβλεψη πόρων με ρεαλισμό, όχι αισιοδοξία**
Όλοι αναγνώρισαν ότι κανένα σχέδιο δεν υλοποιείται με ασαφείς ή ελλιπείς πόρους. Αλλά λίγοι είχαν προβλέψει εναλλακτικές διαδρομές, σχέδια Β και συνεργασίες. Εκεί ακριβώς φάνηκε ότι χρειάζεται **υποστήριξη στον σχεδιασμό μικρών, εφικτών πρώτων βημάτων**, όχι μόνο του τελικού στόχου.
- 5. Η σύνδεση με διαδικασία μάθησης και όχι απλής εκτέλεσης**
Σε αρκετές ομάδες παρατηρήθηκε ότι ο σχεδιασμός έμοιαζε με “πλάνο δράσης”, αλλά **χωρίς τρόπο επανατροφοδότησης**. Ποιος θα παρακολουθεί τι μαθαίνουμε από την εφαρμογή; Πώς θα προσαρμοζόμαστε; Χωρίς συγκεκριμένο μηχανισμό, το σχέδιο αποστερείται ζωής.

Αυτά τα σημεία είναι **μοτίβα** που επαναλαμβάνονται σχεδόν παντού, όταν οι δημόσιοι οργανισμοί επιχειρούν να υιοθετήσουν κάτι νέο. Η αξία του εργαστηρίου ήταν ότι τα ανέδειξε μέσα από πρακτική δοκιμή και πραγματικό σχεδιασμό και όχι μόνο από θεωρία.

Η πιο ενδιαφέρουσα στιγμή ήταν όταν οι ομάδες προσπάθησαν να “γεμίσουν” τα στάδια του καμβά με ουσιαστικό περιεχόμενο. Εκεί φάνηκε ότι κάποια βήματα ήταν πολύ πιο οικεία από άλλα — και κάποια σχεδόν αόρατα, μέχρι να τα σκεφτούν επί τόπου.

Η αναγνώριση της ανάγκης ερχόταν συνήθως εύκολα. Όλοι οι συμμετέχοντες είχαν επιλέξει μια πρακτική που “έκανε νόημα” για τον φορέα τους. Ωστόσο, όταν κλήθηκαν να ορίσουν **το επιθυμητό αποτέλεσμα** από τη μεταφορά, υπήρχε ασάφεια: τι θέλουμε να αλλάξει, και για ποιον; Εκεί η κουβέντα γινόταν πλουσιότερη.

Στο βήμα της **επιλογής της πρακτικής και κατανόησης των κρίσιμων χαρακτηριστικών της**, πολλές ομάδες σταμάτησαν. Πώς μεταφέρεις μια πρακτική όταν δεν είσαι σίγουρος ποιο ακριβώς είναι το στοιχείο που την κάνει να λειτουργεί; Αναδύθηκε η ανάγκη να τεθεί σε επαφή ο φορέας-υποδοχής με τον φορέα-προέλευσης. Αυτό δεν είναι “επόμενο βήμα”. Είναι προϋπόθεση.

Η προετοιμασία του οργανισμού — σε επίπεδο ρόλων, χρόνου, στήριξης, και τρόπου έναρξης — ήταν το βήμα που οι περισσότεροι αναγνώρισαν ως πιο αδύναμο. Πολλοί το προσπέρασαν στην αρχή και επανήλθαν σε αυτό μετά. Εδώ φάνηκε και ο ρόλος του καμβά ως εργαλείου όχι μόνο σχεδιασμού, αλλά **εντοπισμού σιωπηλών κενών**.

Η υλοποίηση δεν περιγράφηκε ποτέ ως ενιαία φάση. Οι συμμετέχοντες μίλησαν για πιλοτική εφαρμογή, για περιορισμένη εσωτερική δοκιμή, για “δοκιμαστική χρήση” με επιφυλάξεις. Αυτό ανέδειξε κάτι ουσιαστικό: η μεταφορά, ειδικά σε δημόσιους οργανισμούς, **δεν συμβαίνει με απόφαση αλλά με κλιμακωτή δέσμευση**.

Τέλος, **η αξιολόγηση και επανατροφοδότηση** ήταν το σημείο που έδωσε την αίσθηση της ωριμότητας. Οι ομάδες που κατάφεραν να φανταστούν πώς θα παρακολουθούν την πρόοδο, τι θα μετρούν και πότε, έδειξαν και βαθύτερη κατανόηση της έννοιας της μεταφοράς ως διαδικασίας μάθησης και όχι μόνο ως εφαρμογής.

Το εργαστήριο επιβεβαίωσε τα στάδια της μεταφοράς και τα “έβαλε σε δοκιμασία” — ενώ βοήθησε να φανεί ποια χρειάζονται μεγαλύτερη υποστήριξη, ποια είναι συχνά υποτιμημένα, και ποια ενεργοποιούν το νόημα για εκείνους που τα υλοποιούν. Ο οργανισμός που θέλει να υποστηρίξει μεταφορά καινοτομίας δεν χρειάζεται τέλεια ακολουθία, αλλά **επαγρύπνηση στα σημεία μετάβασης**. Αυτά είναι που καθορίζουν αν μια πρόθεση γίνεται εφαρμογή — ή χάνεται στο κενό ανάμεσα σε απόφαση και πράξη.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Τα βήματα της διαδικασίας που ανέδειξαν οι συμμετέχοντες ξεκινούν με την αυτο-αξιολόγηση και τη συστηματική καταγραφή των αναγκών του φορέα. Ακολουθεί ο εντοπισμός της κατάλληλης πρακτικής μέσα από εκτίμηση συμβατότητας με το οργανωτικό περιβάλλον και, στη συνέχεια, η ανάλυση μεταφερισιμότητας για να αποσαφηνιστούν προσαρμογές και πιθανοί περιορισμοί. Στο τέταρτο βήμα εκπονείται σχέδιο προσαρμογής και εφαρμογής που περιλαμβάνει πιλοτική φάση, KPIs, χρονοδιάγραμμα, καθορισμένους ρόλους, ενημέρωση ενδιαφερομένων, προϋπολογισμό και έλεγχο νομικής συμμόρφωσης. Έπεται η ανάπτυξη μηχανισμών υποστήριξης με δομές mentoring, συνεργασία με τον φορέα-πηγή και κίνητρα/επιβραβεύσεις για τους εμπλεκόμενους. Μετά την ολοκλήρωση της πιλοτικής φάσης πραγματοποιείται η τελική αξιολόγηση και εφόσον ικανοποιούνται οι δείκτες επιτυχίας, συντάσσεται πρόταση για κλιμάκωση. Τέλος, η ανατροφοδότηση και η πρόβλεψη για βιωσιμότητα κλείνουν τον κύκλο, ενσωματώνοντας μαθήματα, διασφαλίζοντας πόρους και κρατώντας την πρακτική ζωντανή και εξελίξιμη.

3.3 Τα εργαλεία που αναφέρθηκαν για τη μεταφορά πρακτικών καινοτομίας, με σχετική περιγραφή για το καθένα

Στο παρόν κεφάλαιο καταγράφονται τα βασικά **εργαλεία που συζητήθηκαν και προτάθηκαν** κατά τη διάρκεια του Εργαστηρίου Καινοτομίας και τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη **μεταφορά και υιοθέτησης καινοτόμων πρακτικών** στον δημόσιο τομέα. Η περιγραφή τους εξετάζει λειτουργικές και επιχειρησιακές πτυχές, όπως η χρηματοδοτική διάσταση, η τεχνική και εκπαιδευτική υποστήριξη που απαιτείται για την επιτυχή προσαρμογή μιας καινοτομίας σε νέο περιβάλλον.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Η διαδικασία μεταφοράς πρακτικών καινοτομίας υποστηρίζεται από μια σειρά εργαλείων που λειτουργούν ενισχυτικά σε κάθε στάδιο υλοποίησης. Στην **Πρακτική Μεταφοράς 1**, ως βασικό εργαλείο αναφέρεται η **Έκδοση Απόφασης Συγκρότησης** για τη δημιουργία εσωτερικής ομάδας εργασίας, η οποία αποτελεί το οργανωτικό θεμέλιο της εφαρμογής. Παράλληλα, περιλαμβάνονται εργαλεία θεσμικού χαρακτήρα, όπως η **Αναμόρφωση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ)** και η **Έκδοση Κανονιστικού Πλαισίου**, που διασφαλίζουν τη συμβατότητα της πρακτικής με το νομικό περιβάλλον. Σημαντικό ρόλο παίζει και η **Αξιολόγηση και αναβάθμιση των υφιστάμενων υποδομών**, καθώς και η **αναζήτηση πόρων**, είτε μέσω της τροποποίησης κωδικών προϋπολογισμού (ΑΛΕ) είτε μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Τα παραπάνω εργαλεία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την ομαλή μετάβαση από τον σχεδιασμό στην εφαρμογή.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Στην **Πρακτική Μεταφοράς 2**, τα εργαλεία εστιάζουν περισσότερο στην επιχειρησιακή υλοποίηση και την εμπλοκή των εμπλεκομένων. Χρησιμοποιούνται **ερωτηματολόγια** για την καταγραφή αναγκών και απόψεων, ενώ η **αναζήτηση και τεκμηρίωση νομικού πλαισίου** ενισχύεται μέσω της χρήσης **νομικών βάσεων δεδομένων** (όπως οι πλατφόρμες “Νόμος” ή “Νομοτέλεια”»). Για την υλοποίηση έργων γίνεται χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων, όπως το **ΕΣΗΔΗΣ** και το **e-pde**, τα οποία εξασφαλίζουν διαφάνεια και αποτελεσματικότητα στη διαδικασία δημοπράτησης και χρηματοδότησης. Επιπλέον, εφαρμόζονται εργαλεία **εκπαίδευσης χρηστών, παρακολούθησης παραδόσεων και δημοσιοποίησης αποτελεσμάτων**, τα οποία συμβάλλουν στην αποδοχή και βιωσιμότητα της λύσης από τη διοίκηση και τους πολίτες. Τα εργαλεία αυτά συνθέτουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα υποστήριξης της μεταφοράς καινοτομίας, με έμφαση στη λειτουργικότητα, τη συμμετοχικότητα και την αξιολόγηση.

II. ΟΜΑΔΑ Β

Κατά τη ροή του εργαστηρίου, τα εργαλεία που συνδέονται με τη μεταφορά πρακτικών καινοτομίας ενεργοποιήθηκαν μέσα από την εμπειρία των συμμετεχόντων. Κάποια εργαλεία ενσωματώθηκαν αβίαστα στη διαδικασία μάθησης και σχεδιασμού. Κάποια άλλα προέκυψαν ως ανάγκες. Και ορισμένα, παρόλο που δεν χρησιμοποιήθηκαν άμεσα, κρίνονται ιδιαίτερα χρήσιμα για να υποστηρίξουν ανάλογες διαδικασίες στο μέλλον, ειδικά σε οργανισμούς που θέλουν να σταθούν συστηματικά απέναντι στη μεταφορά καινοτομίας.

Εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και ενεργοποιήθηκαν στο εργαστήριο:

- **Monitoring Canvas για μεταφερόμενες πρακτικές καινοτομίας**
Αποτελεί το βασικό εργαλείο που χρησιμοποίησαν οι ομάδες εργασίας για να μετατρέψουν μια αρχική πρόθεση μεταφοράς σε σχεδιασμό. Ο καμβάς οδήγησε τους συμμετέχοντες να διατυπώσουν με σαφήνεια τον σκοπό, να προσδιορίσουν προϋποθέσεις, πιθανά εμπόδια, διαθέσιμους και ελλείποντες πόρους, και κυρίως να αποκτήσουν συνολική εποπτεία της διαδρομής της μεταφοράς. Ήταν μια αφορμή για εσωτερική εργασία. Σε ορισμένες ομάδες λειτούργησε και ως εργαλείο εντοπισμού εσωτερικών αντιφάσεων.
- **Διαγνωστικό Scorecard μεταφοράς**
Παρουσιάστηκε ως βοηθητικό εργαλείο για την αποτίμηση της καταλληλότητας μιας πρακτικής προς μεταφορά. Περιλαμβάνει κρίσιμα κριτήρια όπως η συνάφεια με τις ανάγκες, η δυνατότητα εφαρμογής, ο βαθμός υποστήριξης και η ύπαρξη μηχανισμού παρακολούθησης. Παρόλο που χρησιμοποιήθηκε κυρίως σε συλλογική αναστοχαστική μορφή, αποτέλεσε σημαντική άσκηση για την αναγνώριση «τυφλών σημείων» πριν την έναρξη σχεδιασμού.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

- **Balanced Scorecard: Μετουσίωση καινοτομίας σε αποτελέσματα**
Η παρουσίαση πρότεινε μια προσαρμογή του κλασικού balanced scorecard ως εργαλείο αποτίμησης αποτελέσματος από τη μεταφορά. Οι τέσσερις διαστάσεις που παρουσιάστηκαν —απόδοση διαδικασιών, οικονομική αποδοτικότητα, αξία για πολίτες και οργανωσιακή μάθηση— συνθέτουν ένα σύνολο δεικτών με νόημα για τον δημόσιο τομέα. Ειδικά η ένταξη της οργανωσιακής μάθησης ως ξεχωριστής κατηγορίας δίνει στον οργανισμό τη δυνατότητα να μετρήσει όχι μόνο τι πέτυχε, αλλά και τι έμαθε.
- **Scaling Journey Mapping Canvas:** Παρουσιάστηκε ως εργαλείο χαρτογράφησης της δυναμικής της μεταφοράς: ποια είναι τα στάδια, τα σημεία καμπής, οι εμπλεκόμενοι φορείς και οι προϋποθέσεις για σταδιακή κλιμάκωση ή ενσωμάτωση της πρακτικής.
- **Capacity building assessment (εσωτερική ετοιμότητα φορέα)**
Η ανάγκη για διάγνωση της ετοιμότητας του οργανισμού ανέδειξε ζητήματα όπως η ύπαρξη στελέχους-φορέα της καινοτομίας, το επίπεδο της διοικητικής δέσμευσης, ο διαθέσιμος χρόνος και η υποστήριξη για πιλοτικά στάδια αναφέρθηκαν ως κρίσιμες παράμετροι, υποδεικνύοντας ότι ένα τέτοιο εργαλείο μπορεί να καλύψει ουσιαστική ανάγκη σχεδιασμού.

Εργαλεία με δυνητική εφαρμογή στον ελληνικό δημόσιο τομέα:

- **OECD OPSI Innovation Playbook.**

Περιλαμβάνει εργαλεία όπως challenge mapping, mission definition και reflexive journey tools. Μπορούν να ενταχθούν σε φάσεις αρχικής διερεύνησης και ενεργοποίησης εσωτερικής αποδοχής γύρω από τη μεταφορά μιας πρακτικής.

- **Toolkit for Public Sector Innovators (UNDP)**

Δίνει πρακτικά εργαλεία για συμμετοχική χαρτογράφηση εμπλεκομένων, σχεδιασμό πειραματισμών, σταδιακή επαλήθευση υποθέσεων και διαμόρφωση learning loops. Χρήσιμος για οργανισμούς που αναζητούν μεθόδους χωρίς να εξαρτώνται από πολύπλοκες δομές.

- **Nesta Innovation Learning Playbook**

Επικεντρώνεται στην οικοδόμηση ικανοτήτων μάθησης εντός οργανισμών. Παρουσιάζει το innovation spiral και αναλυτικά μοντέλα υποστήριξης ομάδων και στελεχών που καλούνται να υποστηρίξουν μεταφορές μέσα σε πλαίσια που είναι ακόμα διστακτικά ή μη υποστηρικτικά

Όπως αναδείχθηκε από την Ομάδα Β τα εργαλεία δεν είναι έτοιμες λύσεις, αλλά υποστηρικτικά πλαίσια σκέψης και πράξης.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Ορισμένα ενεργοποιούν τη συνεργασία, άλλα τη στρατηγική αποτύπωση και άλλα την αυτοπαρατήρηση. Ο φορέας που θέλει να κινηθεί υπεύθυνα δεν χρειάζεται να τα εφαρμόσει όλα. Αρκεί να επιλέξει με βάση τη φάση στην οποία βρίσκεται, τη δυναμική της ομάδας του και το είδος της πρακτικής που μεταφέρει. Όταν χρησιμοποιούνται συνδυαστικά, λειτουργούν ως **ασπίδα κατά του ενθουσιασμού χωρίς σχέδιο και κατά της αναβλητικότητας λόγω ασαφειών**. Και αυτό είναι, στην πράξη, το βασικό ζητούμενο της υποστήριξης κάθε μεταφοράς.

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Η κοινή λίστα εργαλείων που συνέταξαν οι συμμετέχοντες περιλαμβάνει: (1) Οδηγούς εφαρμογής, (2) πλατφόρμες γνώσης/ καλών πρακτικών, (3) toolkits-templates, (4) workshops & bootcamps, (5) πλατφόρμες συνεργασίας (Teams, Slack κ.λπ.), (6) χάρτες διαδικασιών, (7) dashboards παρακολούθησης και (8) πλατφόρμες διαλειτουργικότητας / APIs (application programming interfaces), με συμπληρωματική αναφορά στα πιλοτικά προγράμματα. Από την ελεύθερη ιεράρχηση (top-3) κάθε ομάδας προκύπτει ότι workshops & bootcamps και πλατφόρμες διαλειτουργικότητας (APIs) συγκεντρώνουν τις περισσότερες ψήφους ως καταλύτες μεταφοράς, ενώ ακολουθούν στενά τα toolkits / templates και οι οδηγοί εφαρμογής. Στη δεύτερη ζώνη σημαντικότητας τοποθετούνται οι πλατφόρμες γνώσης και οι χάρτες διαδικασιών, με τις πλατφόρμες συνεργασίας να λειτουργούν ως υποστηρικτικός “ηλεκτρονικός χώρος εργασίας”. Τα dashboards και τα πιλοτικά προγράμματα αν και εμφανίζονται λιγότερο συχνά, θεωρούνται κρίσιμα για διαρκή παρακολούθηση και επαλήθευση επιτυχίας πριν την κλιμάκωση.

Κάτωθι ακολουθούν οι περιγραφές των εργαλείων:

Οδηγός Εφαρμογής (Implementation Guide)	Αναλυτικό εγχειρίδιο με οδηγίες για εφαρμογή της καινοτομίας σε νέο φορέα.
Πλατφόρμες γνώσης/καλών πρακτικών Toolkits και Templates	Online βάσεις δεδομένων και κόμβοι ανταλλαγής γνώσης με case studies και λύσεις. Πρότυπα εγγράφων και εργαλεία για διευκόλυνση της υλοποίησης.
Workshops και Bootcamps	Εργαστήρια μάθησης για εφαρμογή και προσαρμογή καινοτομιών.
Πλατφόρμες συνεργασίας (π.χ. Teams, Slack)	Εργαλεία για ανταλλαγή γνώσης και συνεργασία σε πραγματικό χρόνο.
Χάρτες διαδικασιών (process maps)	Οπτικές αναπαραστάσεις των βημάτων εφαρμογής για εύκολη κατανόηση.
Dashboards παρακολούθησης εφαρμογής	Ψηφιακά εργαλεία παρακολούθησης της προόδου εφαρμογής της καινοτομίας.
Πλατφόρμες δεδομένων/διαλειτουργικότητας (APIs)	Τεχνικά εργαλεία για ενσωμάτωση λύσεων και σύνδεση συστημάτων.

Εικόνα 14 Εργαλεία υποστήριξης της διαδικασίας μεταφοράς μιας καλής πρακτικής καινοτομίας

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

3.4 Οι δείκτες αξιολόγησης της διαδικασίας μεταφοράς που εντοπίστηκαν και πως επηρεάζουν τη διαδικασία μεταφοράς

Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται στους **δείκτες αξιολόγησης της διαδικασίας μεταφοράς καινοτόμων πρακτικών**, όπως αυτοί προέκυψαν από τη συνεργασία και τη συστηματική καταγραφή των συμμετεχόντων στο Εργαστήριο Καινοτομίας. Οι δείκτες αυτοί αποτελούν κρίσιμα εργαλεία για την παρακολούθηση της προόδου, την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας και τη λήψη αποφάσεων κατά την εφαρμογή μιας πρακτικής σε νέο οργανωσιακό πλαίσιο. Η ανάλυσή τους συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τη διαδικασία μεταφοράς, ενισχύοντας τις προϋποθέσεις για επιτυχή προσαρμογή και βιωσιμότητα.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Από τη συγκεκριμένη ενότητα προέκυψε ένα σύνολο **δεικτών αξιολόγησης** που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην παρακολούθηση, την κατεύθυνση και την τελική επιτυχία της διαδικασίας μεταφοράς καινοτομίας. Στην **Πρακτική Μεταφοράς 1**, οι δείκτες εστιάζουν στην οργανωσιακή ετοιμότητα και τη διαχειριστική ικανότητα του φορέα. Περιλαμβάνουν την ταχύτητα υλοποίησης, τη συμμόρφωση με θεσμικά όρια, την εκπαίδευση προσωπικού, την ποσοτική αναβάθμιση εξοπλισμού και τη δυνατότητα κάλυψης κόστους μέσω τακτικού προϋπολογισμού ή ευρωπαϊκών πόρων. Αυτοί οι δείκτες επηρεάζουν άμεσα τη διαδικασία μεταφοράς, καθώς υποδεικνύουν τα πεδία που απαιτούν υποστήριξη και εξασφαλίζουν τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων, ενισχύοντας τη ρεαλιστικότητα και τη βιωσιμότητα του εγχειρήματος.

Στην **Πρακτική Μεταφοράς 2**, οι δείκτες μετατοπίζονται προς μια περισσότερο **αποτελεσματικοκεντρική και βιωματική αξιολόγηση**, εστιάζοντας στη μετρησιμότητα των αποτελεσμάτων, στο κόστος-όφελος, στη συμβολή στην πράσινη ανάπτυξη (π.χ. μείωση χαρτιού και εργατοωρών), αλλά και στην ταχύτητα υιοθέτησης και τη συνολική ανθεκτικότητα της εφαρμογής. Οι δείκτες αυτοί αναδεικνύουν τον βαθμό αντίκτυπου της πρακτικής τόσο σε επίπεδο αποδοτικότητας όσο και ως προς τη βιωσιμότητά της στο χρόνο. Επηρεάζουν τη διαδικασία μεταφοράς ενισχύοντας τη δυνατότητα συγκριτικής αξιολόγησης μεταξύ λύσεων και συμβάλλουν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης από τη διοίκηση και τους πολίτες για την υιοθέτηση καινοτόμων λύσεων.

II. ΟΜΑΔΑ Β

Η συζήτηση για τους δείκτες αξιολόγησης δεν έγινε με τη μορφή ενός τυποποιημένου καταλόγου αν και δόθηκε ένα έναυσμα, στη διάρκεια του εργαστηρίου. Αντίθετα, οι δείκτες προέκυψαν σταδιακά — μέσα από τις ερωτήσεις που έθεταν οι συμμετέχοντες ο ένας στον άλλον, τις στιγμές που αμφέβαλλαν αν "το πάμε καλά" ή όταν προσπαθούσαν να εξηγήσουν τι θα ήθελαν να δουν να αλλάζει. Οι ομάδες που εργάστηκαν στον Monitoring Canvas ανέδειξαν με έμμεσο τρόπο πέντε βασικούς *Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.*

τομείς παρακολούθησης. Δεν τους ονόμασαν ως "δείκτες", όμως περιέγραψαν επαναλαμβανόμενες μεταβλητές που, εφόσον παρακολουθούνται, μπορούν να αποτυπώσουν την πρόοδο, τις εμπλοκές και τις ευκαιρίες μιας μεταφοράς.

Οι δείκτες που εντοπίστηκαν, στην Ομάδα Γ, η, κατανέμονται στις εξής λειτουργικές κατηγορίες:

Βασικές κατηγορίες δεικτών αξιολόγησης της διαδικασίας μεταφοράς

- **Δείκτες κινητοποίησης**

Αποτυπώνουν αν και κατά πόσο ενεργοποιήθηκαν οι κρίσιμοι ρόλοι μέσα στον οργανισμό (υπεύθυνος εφαρμογής, διοικητική στήριξη, συνεργασίες). Οι συμμετέχοντες τους συνέδεσαν με το ερώτημα: *ποιοι συμμετέχουν στην ομάδα μας;*

- **Δείκτες ετοιμότητας**

Αναφέρονται στη διαθεσιμότητα ελάχιστων προϋποθέσεων για έναρξη: χρόνος, τεχνική υποστήριξη, δυνατότητα επικοινωνίας, πιλοτική δυνατότητα. Εμφανίστηκαν κυρίως στο στάδιο σχεδιασμού, όταν οι ομάδες διαπίστωναν ότι χρειάζεται κάτι πριν ξεκινήσει καν η εφαρμογή.

- **Δείκτες εξέλιξης εφαρμογής**

Παρακολουθούν αν η πρακτική εφαρμόζεται σε συμφωνία με τον σχεδιασμό. Μπορεί να αφορούν τη συχνότητα χρήσης, την κάλυψη περιοχών ή μονάδων, ή την ανταπόκριση των εσωτερικών χρηστών.

- **Δείκτες επίδρασης**

Συνδέονται με το ερώτημα *τι αλλάζει* για τους πολίτες, για τους υπαλλήλους, για τον οργανισμό; Οι ομάδες συχνά δυσκολεύονταν να τους προβλέψουν από πριν, αλλά φάνηκε ότι αντιλαμβάνονται τη σημασία τους για να τεκμηριωθεί η αξία της μεταφοράς.

- **Δείκτες βιωσιμότητας και μάθησης**

Εδώ εντάσσονται μεταβλητές όπως: *θα συνεχίσουμε όταν τελειώσει η πιλοτική φάση; υπήρξε εσωτερική μάθηση;* Ορισμένες ομάδες συμπεριέλαβαν μηχανισμούς ανατροφοδότησης ή σταθμούς αξιολόγησης στην πορεία.

Παραδείγματα μετρήσιμων δεικτών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από δημόσιους φορείς

Για να μπορεί ένας οργανισμός να εφαρμόσει τους παραπάνω δείκτες, είναι χρήσιμο να τους μεταφράσει σε απλές παρατηρήσιμες μονάδες. Για παράδειγμα:

Δείκτης	Είδος μέτρησης	Παράδειγμα
Ενεργοποίηση υπευθύνων	Αριθμός εμπλεκόμενων / συμμετοχή σε συναντήσεις	Ποσοστό ικανοποιητικής συμμετοχής από τις υπηρεσίες εφαρμογής
Δυνατότητα έναρξης	Δυαδική ή ποσοτική (Ναι/Όχι, % κάλυψης προϋποθέσεων)	Πλήρης εξασφάλιση drone, τεχνικού και χρηματοδότησης
Συχνότητα χρήσης	Αριθμητική / ποσοστιαία	Πόσες ημέρες τον μήνα εφαρμόστηκε η νέα διαδικασία
Αποδοχή εσωτερικών χρηστών	Ποιοτική (μέσω ερωτηματολογίου ή συνέντευξης)	Αναφορά ότι η πρακτική μείωσε διοικητικό βάρος
Επανάληψη / ενσωμάτωση	Επαναληψιμότητα, δημιουργία θεσμικού πλαισίου	Η πρακτική εντάχθηκε στο επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου

Εικόνα 15 Δείκτες αξιολόγησης της διαδικασίας μεταφοράς (Ομάδα Β)

Πώς επηρεάζουν οι δείκτες τη διαδικασία μεταφοράς;

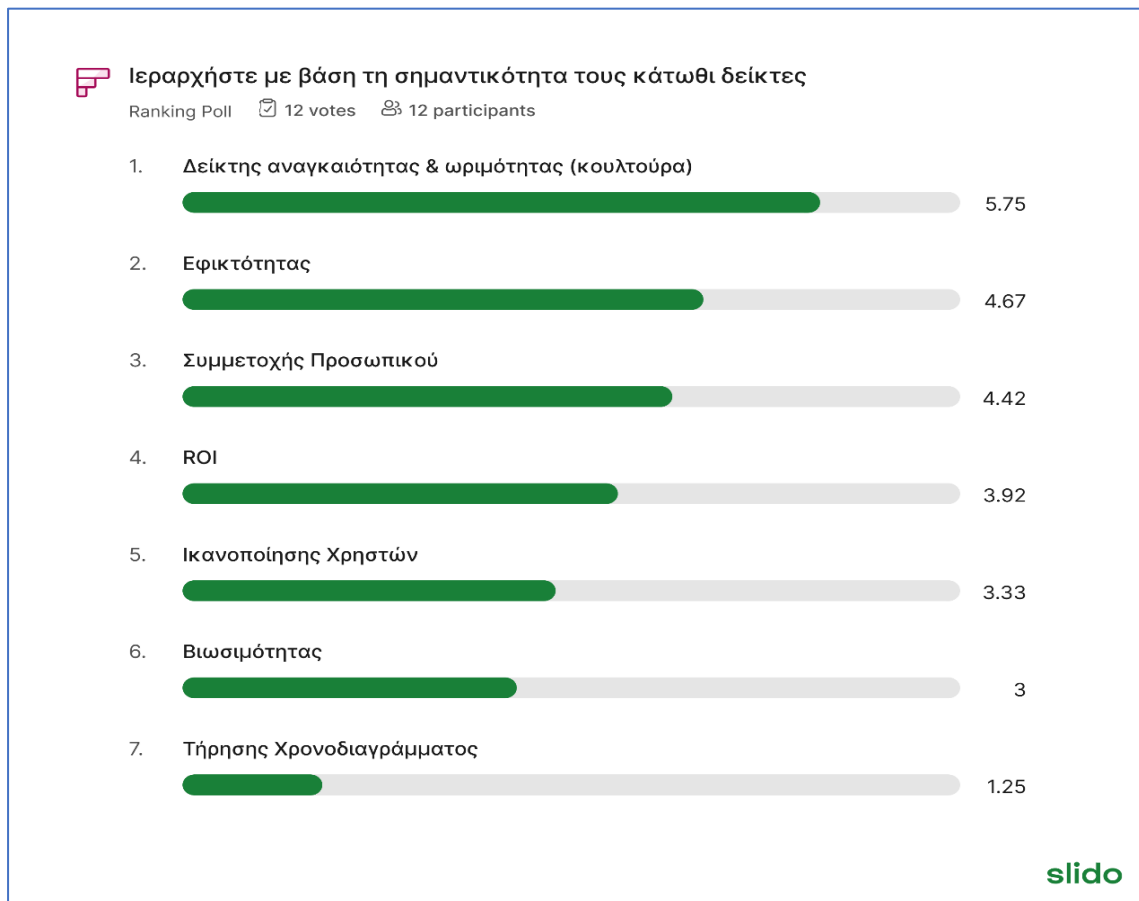
Οι δείκτες δεν λειτουργούν πάντα ως απολογισμός, αλλά ως πλοηγός. Όταν εντοπίζονται και παρακολουθούνται από νωρίς, δίνουν τη δυνατότητα στην ομάδα να δει πού χρειάζεται ενίσχυση, τότε πρέπει να σταματήσει ή να προσαρμόσει τη ροή, και τι μπορεί να τεκμηριωθεί προς τα έξω. Στο Εργαστήριο, ο διάλογος γύρω από τους δείκτες ανέδειξε το ζήτημα ότι **η μεταφορά μιας πρακτικής χωρίς παρακολούθηση, καταλήγει συχνά να είναι μια ασαφής εμπειρία**. Αντιθέτως, όταν παρακολουθείται συστηματικά, ακόμη και αν υπάρχουν δυσκολίες, η προσπάθεια αφήνει πίσω της κάτι χρήσιμο — αν όχι ως εφαρμογή, τουλάχιστον ως μάθηση.

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Για την παρακολούθηση και τεκμηρίωση της επιτυχίας κάθε σταδίου μεταφοράς, οι συμμετέχοντες πρότειναν επτά βασικούς δείκτες:

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

- (1) Δείκτης αναγκαιότητας & ωριμότητας κουλτούρας, που μετρά πόσο επιτακτική είναι η λύση και πόσο έτοιμος είναι ο οργανισμός να την υιοθετήσει,
- (2) Δείκτης εφικτότητας, ο οποίος αποτυπώνει τη ρεαλιστικότητα ως προς τους πόρους, το νομικό πλαίσιο και τη τεχνογνωσία,
- (3) Ποσοστό συμμετοχής προσωπικού, κλειδί για συν-δημιουργία και αποδοχή,
- (4) Return on Investment (ROI), ώστε να αξιολογείται οικονομικά η απόδοση της καινοτομίας,
- (5) Ικανοποίηση χρηστών μέσω ερευνών και NPS (Net Promoter Score),
- (6) Δείκτης βιωσιμότητας, που εξετάζει τη δυνατότητα διατήρησης της λύσης σε βάθος χρόνου και
- (7) Τήρηση χρονοδιαγράμματος, ως πρακτικό μέτρο διοικητικής επάρκειας. Ο συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών παρέχει μια ισορροπημένη εικόνα από την αρχική ανάγκη έως τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της καινοτομίας. Κάτωθι παρατίθεται η ιεράρχηση των σημαντικότερων δεικτών σύμφωνα με τους συμμετέχοντες.



Εικόνα 16 Δείκτες αξιολόγησης της διαδικασίας μεταφοράς με βάση τη σημαντικότητά τους (Ομάδα Γ)

Οι δείκτες λειτουργούν ως "σημεία ελέγχου" που καθοδηγούν κάθε φάση. Στην εκκίνηση, ο δείκτης αναγκαιότητας & ωριμότητας και ο δείκτης εφικτότητας βοηθούν να επιβεβαιωθεί ότι το εγχείρημα αξίζει τον κόπο και μπορεί να προχωρήσει χωρίς

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

ανεπάρκειες σε πόρους ή κουλτούρα. Κατά την πιλοτική εφαρμογή, το ποσοστό συμμετοχής προσωπικού και οι δείκτες ROI & ικανοποίησης χρηστών, παρέχουν πρώιμα σήματα επιτυχίας ή ανάγκης αναπροσαρμογής. Στο στάδιο αξιολόγησης - κλιμάκωσης, η βιωσιμότητα και η τήρηση χρονοδιαγράμματος επιβεβαιώνουν ότι η λύση μπορεί να σταθεί μακροπρόθεσμα και ότι ο οργανισμός διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον χρόνο. Έτσι, οι δείκτες δεν είναι απλώς μηχανισμός μέτρησης αλλά διαμορφώνουν αποφάσεις για συνέχιση, αναθεώρηση ή διακοπή της μεταφοράς, ενώ παράλληλα τεκμηριώνουν την αξία της καινοτομίας προς τη διοίκηση και τους πολίτες.

3.5(Άσκηση) – Περιγραφή της μεθόδου-πρότυπο που δημιουργήθηκε για το σχεδιασμό και την υποστήριξη της διαδικασίας μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας από τους δημόσιους φορείς

Η μεταφορά μιας πρακτικής καινοτομίας από έναν δημόσιο φορέα σε έναν άλλο δεν αποτελεί απλή αναπαραγωγή, αλλά απαιτεί στοχευμένο σχεδιασμό, προσαρμογή και υποστήριξη. Στο πλαίσιο αυτής της άσκησης, διαμορφώθηκε μια **μέθοδος-πρότυπο** που λειτουργεί ως οδηγός για τη συστηματική και αποτελεσματική μεταφορά καινοτόμων πρακτικών εντός του δημόσιου τομέα.

Η μέθοδος αυτή συνδυάζει εργαλεία στρατηγικής σκέψης, συμμετοχικού σχεδιασμού και τεκμηριωμένης αξιολόγησης, προσφέροντας στους φορείς ένα λειτουργικό πλαίσιο για να εντοπίζουν, να προσαρμόζουν και να υιοθετούν πρακτικές που έχουν ήδη αποδώσει σε άλλα περιβάλλοντα. Το κεφάλαιο παρουσιάζει τα βασικά στάδια της μεθόδου, τις προϋποθέσεις εφαρμογής της και τα σημεία-κλειδιά για την επιτυχία της διαδικασίας μεταφοράς.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Για τη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται δύο πρακτικές μεταφοράς, που εστιάζουν σε διαφορετική προσέγγιση. Κάθε πρακτική μεταφοράς αποτελείται από:

- Τη διεργασία μεταφοράς (που αναλύεται σε βήματα).
- Τα εργαλεία που χρησιμοποιεί, αντιστοιχιζόμενα στα διάφορα βήματα.
- Τους δείκτες αξιολόγησης, κατηγοριοποιημένους ανά βήμα και συνολικά για τη διεργασία.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Πρακτική Μεταφοράς 1

ΣΤΟΙΧΕΙΟ	ΑΛΛΗΛΟΥΧΙΑ					ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΒΗΜΑΤΑ	ΒΗΜΑ 1	ΒΗΜΑ 2	ΒΗΜΑ 3	ΒΗΜΑ 4	ΒΗΜΑ 5	
	Σύσταση Εσωτερικής Ομάδας Εργασίας	Οργανωσιακή Λειτουργία	Νομικό Πλαίσιο	Υλικοτεχνικός Εξοπλισμός	Οικονομικοί Πόροι	
ΕΡΓΑΛΕΙΑ	Έκδοση Απόφασης Συγκρότησης	-Αναμόρφωση ΟΕΥ Υπηρεσίας -Προσλήψεις -Υπάρχον προσωπικό/ Εκπαίδευση	-Έκδοση Κανονιστικού Πλαισίου -Πρόταση Απόφασης/Εισήγηση για έκδοση Απόφασης	-Αξιολόγηση υφιστάμενων μέσων -Εκσυγχρονισμός υφιστάμενων μέσων (προμήθεια νέου εξοπλισμού) -Δομές Διαλειτουργικότητας	-Αξιολόγηση δυνατοτήτων προϋπολογισμού -Αναζήτηση/ Αναμόρφωση κωδικών (ΑΛΕ) ή δημιουργία νέων σε περίπτωση που δεν υπάρχουν -Αναζήτηση πόρων από Ευρωπαϊκά Προγράμματα	
ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	-Ταχύτητα υλοποίησης -Deadlines	-Πόσες επιπλέον θέσεις χρειαζόμαστε; -Ποσοστό προσωπικού που χρήζει εκπαίδευσης	-Κατά πόσο μας το επιτρέπει η νομοθεσία -Περιορισμοί που θέτει η νομοθεσία	-Ποσοστό αντικατάστασης -Ποσοστό αναβάθμισης -Ποσοστό αγοράς νέου εξοπλισμού	-Το ποσοστό που μπορεί να καλύψει ο τακτικός προϋπολογισμός -Το ποσοστό που καλύπτεται από Ευρωπαϊκά Προγράμματα -Δείκτης απορρόφησης κονδυλίων -	

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Πρακτική Μεταφοράς 2

ΣΤΟΙΧΕΙΟ	ΑΛΛΗΛΟΥΧΙΑ								ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΒΗΜΑΤΑ	ΒΗΜΑ 1	ΒΗΜΑ 2	ΒΗΜΑ 3	ΒΗΜΑ 4	ΒΗΜΑ 5	ΒΗΜΑ 6	Βήμα 7	Βήμα 8	-Διευκόλυνση Καθημερινότητας - Ανάπτυξη Εξωστρέφειας -Ανάπτυξη Διαφάνειας
ΕΡΓΑΛΕΙΑ	Σύσταση Ομάδων Εργασίας	Σχεδιασμός Μελέτες - Ερωτηματολόγια - Αναζήτηση νομικού πλαισίου Υπαρξη Υποδομών	-Έλεγχος Νομιμότητας -Αξιολόγηση διαδικασιών με χρήση Νομικής Βάσης Δεδομένων (π.χ. εφαρμογή Νόμος, Νομοτέλεια)	-ΕΣΗΔΗΣ -ΕΣΠΑ -e-pde -Δωρεάν Χρήση	Παρακολούθηση- Έλεγχος Παραδόσεων -Επιτροπές Παραλαβής	Εγκατάσταση Χρηστών	Πιλοτική λειτουργία - Δημοσιοποίηση - Αξιολόγηση χρηστών/πολιτών	ΕΝΑΡΞΗ	
ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ							Μετρήσιμα Αποτελέσματα (αριθμός, χρόνος, ποσοστά εξοικονόμησης πόρων, σφάλματα))-Κόστος-Όφελος Πράσινη Ανάπτυξη (Μείωση χαρτιού, αναλωσίμων, εργατοωρών κλπ) -Ταχύτητα Υιοθέτησης	- Βιωσιμότητα - Ανθεκτικότητα	

II. ΟΜΑΔΑ Β

Η άσκηση στην ενότητα πριν το διάλλειμα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του Monitoring Canvas και αποτέλεσε τη βάση για τη διαμόρφωση ενός προτύπου μεθόδου σχεδιασμού και υποστήριξης της μεταφοράς καινοτομίας. Ήταν μια εργασία αναστοχασμού, ιεράρχησης και κριτικής παρατήρησης βασισμένη σε συγκεκριμένη πρακτική του Αποθετηρίου. Ο καμβάς ήταν διαρθρωμένος σε έντεκα πεδία. Κάθε ομάδα εργάστηκε βήμα-βήμα, γεμίζοντας το κάθε πεδίο με δικές της διατυπώσεις,

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

αβεβαιότητες, αποφάσεις και στρατηγικές. Έτσι, διαμορφώθηκε ένας κοινός τρόπος προσέγγισης της μεταφοράς που, αν και δεν επιβλήθηκε εκ των άνω, κατέληξε να λειτουργεί ως πρότυπο.

Monitoring Canvas για μεταφερομενες Πρακτικές Καινοτομίας		
Περιγραφή Πρακτικής <i>Ποια πρακτική υιοθετήθηκε και τι επιδιώκει;</i>		Αναμενόμενα Οφέλη <i>Ποια θετικά αποτελέσματα αναμένουμε;</i>
Δείκτες Αποτελεσματικότητας <i>Με ποια μέτρα θα δούμε αν λύνει το πρόβλημα;</i>	Δείκτες Αποδοτικότητας <i>Πόσο καλά χρησιμοποιούνται οι πόροι;</i>	Δείκτες Βιωσιμότητας <i>Θα διατηρηθεί στον χρόνο και πώς;</i>
Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων <i>Πώς θα πάρουμε αξιόπιστα δεδομένα;</i>		Πηγές Τεκμηρίωσης <i>Πού θα βασίσουμε τις αποδείξεις μας;</i>
Ρόλοι και Υπευθυνότητες <i>Ποιος κάνει τι στη διαδικασία παρακολούθησης;</i>		Συχνότητα Αναφορών & Ανατροφοδότηση <i>Κάθε πότε και πώς κοινοποιούμε πρόοδο;</i>
Μαθήματα & Διάχυση <i>Τι μάθαμε και πώς θα το μεταφέρουμε αλλού;</i>		

Εικόνα 17 Εργαλείο παρακολούθησης καλών πρακτικών καινοτομίας (Ομάδα Β)

Ακολουθεί σύντομη παρουσίαση των πεδίων του προτεινόμενου Εργαλείου Παρακολούθησης Καλών Πρακτικών Καινοτομίας Canvas, με βάση την εμπειρία του εργαστηρίου:

1. Περιγραφή Πρακτικής

Οι ομάδες ξεκίνησαν αποσαφηνίζοντας ποια πρακτική είχαν επιλέξει από το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα, πώς λειτουργεί, ποια είναι τα κρίσιμα συστατικά της και ποια αποτελέσματα έχει επιφέρει στον φορέα προέλευσης.

2. Αναμενόμενα Οφέλη

Οι συμμετέχοντες κατέγραψαν τα αποτελέσματα που θα ήθελαν να προκύψουν από τη μεταφορά της πρακτικής, τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους τελικούς αποδέκτες (πολίτες, χρήστες, υπαλλήλους). Τα οφέλη ήταν μεταξύ άλλων σε λειτουργικό επίπεδο (βελτίωση διαδικασιών, εξοικονόμηση πόρων), σε οργανωσιακό (ενίσχυση ικανοτήτων, διαλειτουργικότητα) και σε επίπεδο εξυπηρέτησης (πιο άμεσες ή διαφανείς

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

υπηρεσίες). Η καταγραφή βοήθησε τις ομάδες να συνδέσουν τη μεταφορά όχι απλώς με τη δράση, αλλά με τον τελικό σκοπό που την καθιστά ουσιαστική και μετρήσιμη.

3. Δείκτες Παρακολούθησης

Κάθε ομάδα πρότεινε δείκτες που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως σημεία ελέγχου της πορείας. Ανέφεραν τόσο ποσοτικά (π.χ. αριθμός εφαρμογών, συχνότητα χρήσης), όσο και ποιοτικά (π.χ. επίπεδο αποδοχής από προσωπικό).

4. Δείκτες Αποδοτικότητας

Προτάθηκαν δείκτες όπως αριθμός χρήσεων, μείωση χρόνου εξυπηρέτησης, περιορισμός λαθών. Εντάχθηκαν ως στοιχεία τεκμηρίωσης βελτίωσης — όχι μόνο “αν έγινε”, αλλά “τι κέρδισε ο φορέας”.

5. Δείκτες Βιωσιμότητας

Εξετάστηκε αν και πώς μπορεί η πρακτική να συνεχιστεί: υπάρχει πρόβλεψη ενσωμάτωσης; σταθερή ανάθεση ρόλων; εξασφαλισμένα μέσα για μετά τη λήξη αρχικής εφαρμογής; Εντοπίστηκε ότι χωρίς βιωσιμότητα, η επιτυχία είναι πρόσκαιρη.

6. Ρόλοι και Υπευθυνότητες

Καταγράφηκαν οι υπηρεσίες και οι θέσεις που πρέπει να εμπλακούν, αλλά κυρίως ποιος “κρατάει το νήμα” και συντονίζει. Το πεδίο αυτό βοήθησε τις ομάδες να αναγνωρίσουν αν υπάρχει κάποιο κενό ανάληψης πρωτοβουλίας μέσα στον οργανισμό.

7. Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων

Προτάθηκαν απλές μέθοδοι, όπως παρατήρηση, εσωτερικές αναφορές, ερωτηματολόγια σε χρήστες ή υπαλλήλους, συζητήσεις με εμπλεκόμενους. Η επιλογή εξαρτιόταν από τη φύση της πρακτικής και τη διαθεσιμότητα προσωπικού.

8. Συχνότητα Αναφορών και Ανατροφοδότηση

Οι ομάδες ανέφεραν ως καλό ρυθμό τον μηνιαίο ή τριμηνιαίο έλεγχο, με ενδιάμεση ανασκόπηση από υπεύθυνο συντονισμού. Δόθηκε έμφαση στο ότι η ανατροφοδότηση πρέπει να είναι ουσιαστική και όχι τυπική.

9. Πηγές Τεκμηρίωσης

Εδώ συμπεριλήφθηκαν οι αρχικές πληροφορίες από το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα, καθώς και πιθανά σημεία επαφής με τον φορέα προέλευσης της πρακτικής, για επιβεβαίωση λειτουργίας ή απόκτηση εργαλείων.

10. Διαδικασία Μάθησης / Προσαρμογής

Τέλος, προτάθηκε η ανάγκη για εσωτερική τεκμηρίωση της εμπειρίας, ανεξαρτήτως αποτελέσματος. Στοχασμός, επανασχεδιασμός και διάχυση σε άλλες υπηρεσίες ή ΟΤΑ μέσω peer learning.

Τι προκύπτει ως μέθοδος

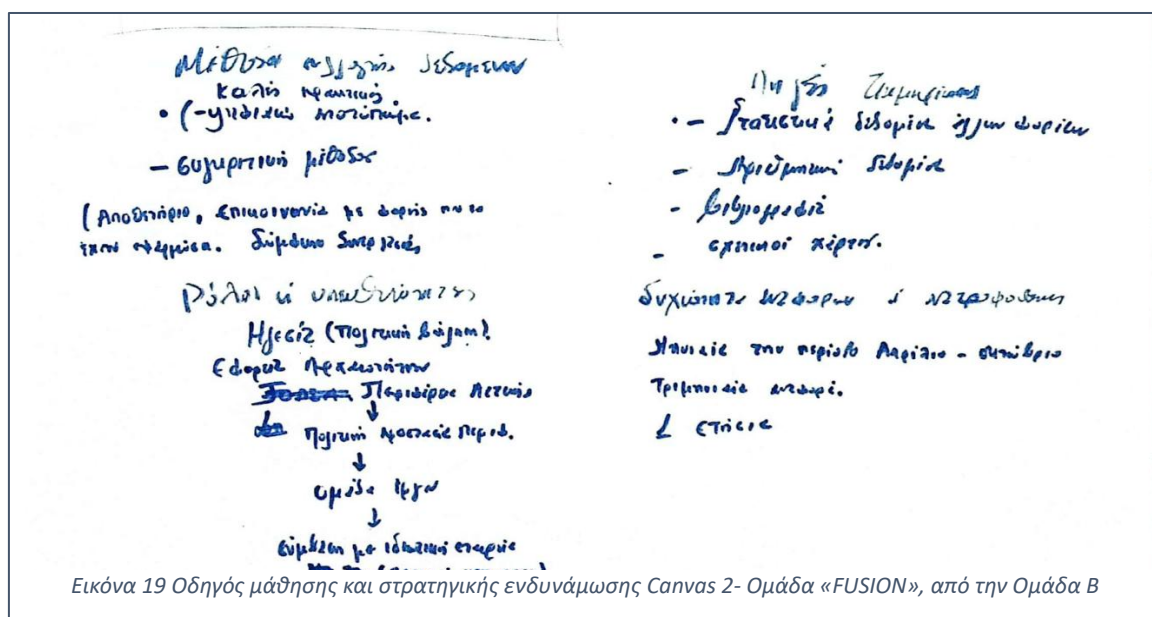
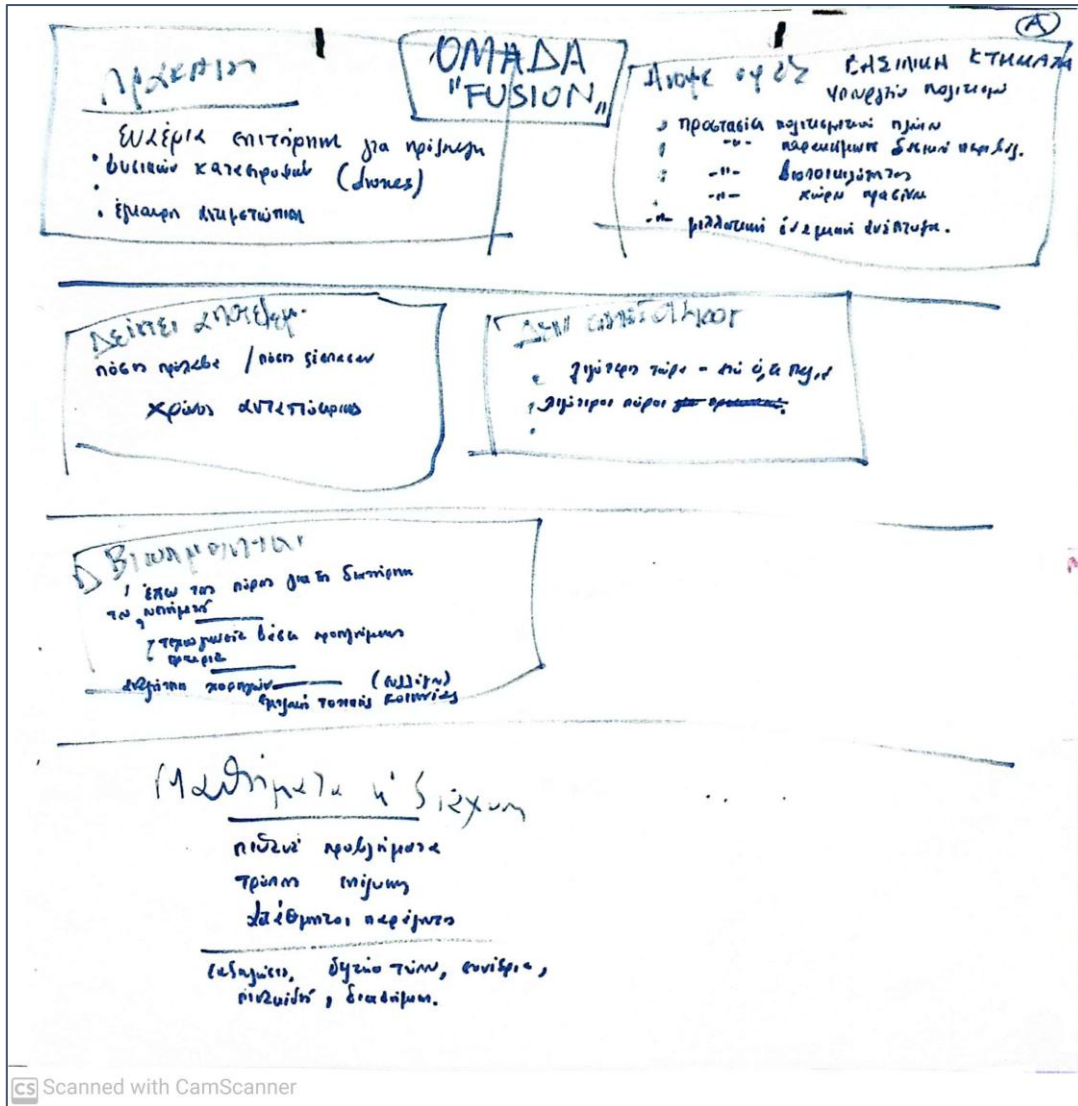
Η συμπλήρωση του Monitoring Canvas δημιούργησε ένα **πλαίσιο πλοήγησης** που μπορεί να προσαρμοστεί σε κάθε οργανισμό και να αξιοποιηθεί ως οδηγός μάθησης και στρατηγικής ενδυνάμωσης. Το γεγονός ότι στηρίχθηκε σε πραγματικές πρακτικές και στη συμμετοχή μικτών ομάδων το καθιστά χρήσιμο όχι μόνο ως μεθοδολογία, αλλά ως **εργαλείο παραγωγής εμπιστοσύνης και συντονισμένης δράσης**.

Παρατίθενται τα δύο canvas που δημιούργησαν οι 2 ομάδες του session και παρουσίασαν στην ολομέλεια :

Περιγραφή πρακτικής - Μεταφορά της πλάτης/πλάτης/πλάτης στην ΠΑ - Εργαστήριο εκπαίδευσης/εργαστήριο εκπαίδευσης με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας	Ανοιχτό/κλειστό οφέλη ΟΜΑΔΑ "NONOI" - Αφύπνιση/αφύπνιση/αφύπνιση - Αύξηση/αύξηση/αύξηση - Αύξηση/αύξηση/αύξηση - Αύξηση/αύξηση/αύξηση	
Δείκτες αποτελεσματικότητας - Βελτίωση/βελτίωση/βελτίωση - Αύξηση/αύξηση/αύξηση - Αύξηση/αύξηση/αύξηση	Δείκτες αντοχής/αντοχής - Αύξηση/αύξηση/αύξηση - Αύξηση/αύξηση/αύξηση	Δείκτες βιωσιμότητας - Αύξηση/αύξηση/αύξηση - Αύξηση/αύξηση/αύξηση
Μέθοδοι συλλογής Δεδομένων - Ηλεκτρονική/ηλεκτρονική/ηλεκτρονική	Πηγές Τεκμηρίωσης - Ηλεκτρονική/ηλεκτρονική/ηλεκτρονική	
Ρόλοι & Υπευθυνότητες - ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ - Επιστήμη/επιστήμη/επιστήμη - Επιστήμη/επιστήμη/επιστήμη - ΕΠΙΣΤΗΜΗ	Συχνότητα Αναφοράς & Ανατροφοδότησης - Επιστήμη/επιστήμη/επιστήμη - Αύξηση/αύξηση/αύξηση	
Μαθήματα & Διάχυση - Τίποτα/τίποτα/τίποτα - Αύξηση/αύξηση/αύξηση - Αύξηση/αύξηση/αύξηση		

Scanned with CamScanner

Εικόνα 18 Οδηγός μάθησης και στρατηγικής ενδυνάμωσης Canvas 1- Ομάδα «NONOI», από την Ομάδα Β
Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.



Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, το εργαστήριο διαμόρφωσε ένα ενιαίο πρότυπο επτά σταδίων για τον σχεδιασμό και την υποστήριξη της μεταφοράς καινοτομίας στους δημόσιους φορείς. Ξεκινά με αυτοαξιολόγηση & καταγραφή αναγκών, ώστε ο φορέας-δέκτης να ορίσει μετρήσιμα κενά. Ακολουθεί αναζήτηση και αξιολόγηση συμβατότητας της πρακτικής και ανάλυση μεταφερισιμότητας για να εντοπιστούν τεχνικές/ θεσμικές προσαρμογές. Στη συνέχεια καταρτίζεται σχέδιο προσαρμογής & πιλοτικής εφαρμογής (KPIs, χρονοδιάγραμμα, ρόλοι, προϋπολογισμός, νομική συμμόρφωση, επικοινωνία). Το σχέδιο πλαισιώνεται από μηχανισμούς υποστήριξης—συνεργασία με τον φορέα-πηγή, mentoring, κίνητρα. Μετά την πιλοτική εφαρμογή διενεργείται η τελική αξιολόγηση και αν οι δείκτες (ωριμότητα-αναγκαιότητα, εφικτότητα, συμμετοχή προσωπικού, ROI, ικανοποίηση χρηστών, βιωσιμότητα, τήρηση χρονοδιαγράμματος) είναι θετικοί, εκπονείται πρόταση κλιμάκωσης. Τέλος, ένα στάδιο ανατροφοδότησης & διασφάλισης βιωσιμότητας ολοκληρώνει τον κύκλο και πυροδοτεί νέες βελτιώσεις.

Το μοντέλο υποβοηθάτε από ένα σύνολο εργαλείων: οδηγούς εφαρμογής, πλατφόρμες καλών πρακτικών, toolkits / templates, workshops-bootcamps (τα πιο δημοφιλή), καθώς και ψηφιακά μέσα συνεργασίας, χάρτες διαδικασιών, dashboards και APIs για τεχνική διαλειτουργικότητα. Η συνεχής παρακολούθηση μέσω των ως άνω δεικτών επιτρέπει γρήγορα feedback-loops και αποδεικνύει την αξία της καινοτομίας σε διοίκηση και πολίτες. Με αυτόν τον συνδυασμό σταδίων, εργαλείων και δεικτών, το πρότυπο αποτελεί πρακτικό “roadmap” που μπορεί να υιοθετηθεί και να προσαρμοστεί από κάθε δημόσιο οργανισμό.

Κεφάλαιο 4- Υιοθέτηση πρακτικών καινοτομίας από ένα δημόσιο φορέα

Σύμφωνα με το μοντέλο μεταφοράς καλών πρακτικών καινοτομίας που εξέτασε το Εργαστήριο η διάσταση της «υιοθέτησης» πρακτικών καινοτομίας είναι εξίσου σημαντική με τη διάσταση της «μεταφοράς» μιας πρακτικής. Η «υιοθέτηση» εξετάζει κριτήρια και παράγοντες προκειμένου μια μεταφερόμενη καλή πρακτική **είναι πραγματικά να ριζώσει και να λειτουργήσει** σε έναν νέο φορέα. Σε αυτή την ενότητα το Εργαστήριο εξέτασε εάν η μεταφορά είναι εφικτή, **τι χρειάζεται να συμβεί ώστε αυτή να γίνει αποτελεσματική και βιώσιμη**.

Εξετάστηκαν παράγοντες που ευνοούν το πλαίσιο ώστε να “ριζώσει” μια καινοτομία – όχι μόνο να εφαρμοστεί. Οι συμμετέχοντες π εξερεύνησαν θεσμικές, οργανωτικές και πολιτισμικές συνθήκες που επιτρέπουν μια πρακτική να ενσωματωθεί λειτουργικά. Στη συνέχεια, χαρτογραφήθηκαν τα συνηθέστερα εμπόδια και οι παράγοντες αποτυχίας πετυχημένης υιοθέτησης μιας καλής πρακτικής καινοτομίας, που οφείλεται σε παράγοντες από την έλλειψη πολιτικού ενδιαφέροντος ή συνεχούς

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

υποστήριξης έως την πρόωρη εγκατάλειψη μιας προσπάθειας χωρίς αξιολόγηση ή επανατροφοδότηση.

Ακολούθησε παρουσίαση και επεξεργασία της σταδιακής υιοθέτησης, όπου οι ομάδες αναγνώρισαν τη σημασία της πιλοτικής εφαρμογής, της δοκιμής σε πραγματικό περιβάλλον, της θεσμικής προσαρμογής και της διοικητικής κατοχύρωσης. Δεν αρκεί να υιοθετηθεί μια πρακτική από “πάνω” ή με ενθουσιασμό. Πρέπει να περάσει από κύκλους μάθησης, εμπλοκής και ρεαλιστικής ενσωμάτωσης. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον είχε η άσκηση με που εστίασε στις 3 πτυχές της δημιουργίας ικανότητας όπου οι ομάδες ανέλυσαν ποιοι ρόλοι πρέπει να ενεργοποιηθούν στον φορέα υποδοχής, ποιες ανάγκες έχουν αυτοί οι ρόλοι για να λειτουργήσουν με συνέπεια, και ποια μορφή υποστήριξης απαιτείται για να μη μείνει η μεταφορά ένα “κείμενο καλών προθέσεων”. Αυτή η εργασία θα αξιοποιηθεί στο τέλος του κεφαλαίου ως βάση για τη δημιουργία ενός χρήσιμου εργαλείου καθοδήγησης.

Η ενότητα έκλεισε με μια πιο εσωτερική, αναστοχαστική διάσταση: τι κρατάει ο κάθε συμμετέχων από τη διαδικασία. Οι απαντήσεις ήταν η επίγνωση ότι για την αποτελεσματική υιοθέτηση μιας καινοτομίας απαιτεί **συνθήκες, συνοχή και συνέπεια, επιμονή και –πάνω απ’ όλα– χρόνο**.

Αξιοποιήθηκε έτσι τόσο η συλλογική εμπειρία που είχε ήδη αναπτυχθεί ενώ συζητήθηκαν μοντέλα σταδιακής υιοθέτησης, προσδιορίστηκαν εμπόδια και ρίσκα, και ζητήθηκε από τις ομάδες να διατυπώσουν τις προϋποθέσεις υποστήριξης.

Το Κεφάλαιο 4 αναδεικνύει τα εξής:

- Τι μπορεί να μην πάει τόσο καλά όσο αναμένουμε όταν μια καινοτομία επιχειρείται να εφαρμοστεί.
- Πώς λειτουργεί η διαδικασία ωρίμανσης της υιοθέτησης από τον φορέα.
- Ποιες είναι οι βαθύτερες παράμετροι που επηρεάζουν την επιτυχία ή αποτυχία.
- Πώς μπορεί να δομηθεί μια πρακτική καθοδήγηση προς τους φορείς υποδοχής με σαφή, εφαρμόσιμα μηνύματα.

4.1 Κίνδυνοι και εμπόδια υιοθέτησης καλών πρακτικών καινοτομίας

Η υιοθέτηση καλών πρακτικών καινοτομίας στον δημόσιο τομέα δεν είναι πάντοτε μια γραμμική ή απρόσκοπτη διαδικασία. Παρά την τεκμηριωμένη αποτελεσματικότητα πολλών πρακτικών, η εφαρμογή τους συχνά συναντά **θεσμικά, οργανωτικά και πολιτισμικά εμπόδια**. Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει τους βασικούς **κινδύνους και περιορισμούς** που ενδέχεται να ανακύψουν κατά την προσπάθεια ενσωμάτωσης καινοτόμων λύσεων, αναδεικνύοντας τις συνθήκες που μπορεί να αναστείλουν ή να υπονομεύσουν την επιτυχία τους.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Η ανάλυση βασίζεται σε παραδείγματα από την πράξη, καθώς και σε παρατηρήσεις που προέκυψαν από εργαστήρια καινοτομίας, με στόχο την ενίσχυση της **προληπτικής στρατηγικής** και την **ενδυνάμωση των φορέων** απέναντι σε συστημικές προκλήσεις.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Η υιοθέτηση των καλών πρακτικών καινοτομίας από έναν φορέα συνοδεύεται από μια σειρά κινδύνων και εμποδίων που μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία και τη βιωσιμότητα της διαδικασίας. Σύμφωνα με τον πίνακα, οι βασικοί κίνδυνοι χωρίζονται σε τρεις κύριες κατηγορίες: θεσμικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί και εθνικές ή παγκόσμιες προκλήσεις.

- **Θεσμικά Εμπόδια:** Η δυσκαμψία του νομοθετικού πλαισίου μπορεί να δυσχεράνει την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών, ενώ η γραφειοκρατία αυξάνει τη χρονοτριβή και καθυστερεί σημαντικές αποφάσεις. Επιπλέον, η μεταβολή της πολιτικής βούλησης ή αλλαγές στη διοίκηση του φορέα ενδέχεται να επιφέρουν ασυνέχεια στην υλοποίηση της καινοτομίας. Ακόμη, η αντίσταση στην αλλαγή από τις ομάδες εργασίας μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά στη διαδικασία υιοθέτησης. **Οικονομικοί Κίνδυνοι:** Η αδυναμία εξασφάλισης επαρκών οικονομικών πόρων και η περιορισμένη χρηματοδότηση δημιουργούν σοβαρές προκλήσεις. Εάν η χρηματοδότηση διακοπεί, η καινοτομία μπορεί να μην ολοκληρωθεί ή να μην επιτευχθεί η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Παράλληλα, η αβεβαιότητα του οικονομικού περιβάλλοντος και η αδυναμία εξεύρεσης πόρων από ευρωπαϊκά προγράμματα μπορούν να περιορίσουν τη δυνατότητα ανάπτυξης και εξέλιξης της καινοτομίας.
- **Τεχνολογικά Εμπόδια:** Η υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή και η αδυναμία διαλειτουργικότητας μπορεί να δυσχεράνουν την ενσωμάτωση των νέων πρακτικών. Επιπλέον, ο ψηφιακός αναλφαριθμητισμός και η έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού αποτελούν κρίσιμους παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματική αξιοποίηση καινοτόμων συστημάτων. Η αδυναμία παρακολούθησης των τεχνολογικών εξελίξεων και η δυσκολία εξεύρεσης εξειδικευμένων επαγγελματιών μπορούν να επιβραδύνουν τη διαδικασία υιοθέτησης και εφαρμογής.
- **Εθνικοί και Παγκόσμιοι Παράγοντες:** Κρίσεις, είτε διεθνείς είτε εσωτερικές, όπως εκλογές, οικονομική ύφεση ή κυβερνοεπιθέσεις, μπορεί να επιδεινώσουν τις προκλήσεις και να ανατρέψουν τον σχεδιασμό της καινοτομίας. Επιπλέον, η πολυνομία και η κακονομία δημιουργούν περιβάλλον αβεβαιότητας που δυσκολεύει την υιοθέτηση νέων πρακτικών.

Συνολικά, η αντιμετώπιση των παραπάνω κινδύνων απαιτεί ένα ολοκληρωμένο πλάνο στρατηγικής, το οποίο θα λαμβάνει υπόψη τη βιωσιμότητα, τη συνεχή παρακολούθηση και τη διαχείριση αλλαγών. Η εκπαίδευση του προσωπικού, η

εξασφάλιση σταθερής χρηματοδότησης και η δημιουργία ευέλικτων θεσμικών πλαισίων μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχία της καινοτομίας.

II. ΟΜΑΔΑ Β

Κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να στοχαστούν όχι μόνο πάνω στις ευκαιρίες που δημιουργεί η μεταφορά μιας πρακτικής καινοτομίας, αλλά και στα **εμπόδια και τους κινδύνους που αναδύονται όταν αυτή επιχειρείται να υιοθετηθεί στην πράξη** από έναν νέο οργανισμό. Η συζήτηση φώτισε το γεγονός ότι τα περισσότερα εμπόδια δεν είναι τεχνικά ή τυπικά, αλλά σχετίζονται με την κουλτούρα, τη διοικητική δυναμική και την οργανωσιακή καθημερινότητα.

Μια από τις πιο συχνές διαπιστώσεις ήταν ότι **μια πρακτική καινοτομίας δεν εντάσσεται εύκολα σε ένα σύστημα όπως ένας οργανισμός που έχει δομηθεί για να συντηρείται και δεν λειτουργεί με βάση τη μάθηση**. Ακόμα και όταν υπάρχει συμφωνία στη σκοπιμότητα, η πρακτική μπορεί να συναντήσει δυσπιστία, φόβο απέναντι στο άγνωστο ή υπόγειες αντιστάσεις λόγω απειλής σε υφιστάμενα συμφέροντα και ισορροπίες.

Η υιοθέτηση μιας πρακτικής καινοτομίας δεν είναι ουδέτερη διαδικασία. Όσο καλοσχεδιασμένη κι αν είναι η μεταφορά, όταν φτάσει να εφαρμοστεί σε έναν νέο οργανισμό, έρχεται αντιμέτωπη με συγκεκριμένες πραγματικότητες: κανόνες, προτεραιότητες, διαθέσιμους πόρους, αλλά και με άγραφες νόρμες, στάσεις και εσωτερικές ταχύτητες.

Στο εργαστήριο συζητήθηκαν πολλαπλές πηγές δυσκολίας που προκύπτουν όταν ένας φορέας προσπαθεί να ενσωματώσει κάτι νέο. Ορισμένα εμπόδια σχετίζονται με τη θεσμική υποστήριξη: απουσία πλαισίου, έλλειψη εντολής ή ασάφεια αρμοδιοτήτων. Άλλα είναι οργανωτικά: περιορισμοί χρόνου, υποστελέχωση, φόρτος εργασίας που δυσκολεύει την παρακολούθηση και προσαρμογή. Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στη δυσκολία ενεργοποίησης των κατάλληλων ρόλων — όχι μόνο διοικητικά αλλά και λειτουργικά.

Αναφέρθηκαν επίσης εμπόδια που αφορούν την κουλτούρα ενός φορέα: η δυσπιστία προς το νέο, η ανάγκη για προβλεψιμότητα, η αποσπασματική εφαρμογή χωρίς προετοιμασία. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ακόμη και η ίδια η πρακτική αποδείχθηκε δύσκολα μεταφέρσιμη, επειδή δεν είχε τεκμηριωθεί επαρκώς ή δεν συνοδευόταν από υποστηρικτικό υλικό. Η δυσκολία δεν προέκυπτε από έλλειψη βούλησης αλλά από την απουσία εργαλείων και χρόνου.

Τέλος, καθοριστικός αναδείχθηκε ο ρόλος της παρακολούθησης: όταν δεν υπάρχουν τρόποι να παρακολουθηθεί η πρόοδος ή να αναγνωριστούν τα σημεία αδυναμίας, η καινοτομία χάνει την ορατότητά της μέσα στην καθημερινότητα.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Ακολουθούν οι βασικές κατηγορίες εμποδίων που καταγράφηκαν και αναφέρονται στην βιβλιογραφία

- **Θεσμικά και διοικητικά εμπόδια:** Πολύπλοκες διαδικασίες, νομικά κενά για τη θεσμική ενσωμάτωση της νέας πρακτικής, δυσχέρειες ανάθεσης ρόλων, και απουσία σαφών εντολών εφαρμογής. Αυτά συνήθως αναγκάζουν τους υπαλλήλους να “διαχειριστούν” την καινοτομία στα όρια της αυθαιρεσίας ή να την παρακάμψουν.
- **Οργανωσιακή κόπωση και έλλειψη χρόνου:** Οι φορείς λειτουργούν υπό πίεση, με πολλές παράλληλες προτεραιότητες. Η εφαρμογή μιας καινοτομίας συχνά απαιτεί δοκιμές, αναστοχασμό και προσαρμογή — πολυτέλειες που λείπουν στην καθημερινή διοίκηση.
- **Αντίσταση στην αλλαγή:** Η παρουσία ατομικών και συλλογικών στάσεων που αμφισβητούν τη χρησιμότητα ή τη σκοπιμότητα της αλλαγής, ιδίως όταν δεν έχει προηγηθεί καλή επικοινωνία, εμπλοκή ή εκπαίδευση. Εδώ η βιβλιογραφία επισημαίνει την έννοια του “status quo bias”, δηλαδή την τάση προτίμησης προς τη γνωστή κατάσταση, ακόμη κι αν είναι λιγότερο αποτελεσματική.
- **Απουσία πολιτικής και διοικητικής κάλυψης:** Αν δεν υπάρχει ξεκάθαρη και συνεχής στήριξη από τη διοίκηση ή τον πολιτικό προϊστάμενο, η πρωτοβουλία μένει έκθετη ή εγκαταλείπεται στο πρώτο εμπόδιο. Η απουσία “πλάτης” είναι κρίσιμος παράγοντας ματαίωσης.
- **Αδυναμία προσαρμογής:** Η πρακτική μπορεί να μην έχει σχεδιαστεί για να μεταφερθεί ως έχει. Χωρίς προσαρμογή στο τοπικό πλαίσιο (π.χ. μέγεθος φορέα, βαθμός ψηφιακής ετοιμότητας, κουλτούρα υπηρεσίας), η υιοθέτηση καθίσταται μη ρεαλιστική και οδηγεί σε διακοπή ή αποτυχία.
- **Έλλειψη ικανοτήτων (capacity gaps):** Σε αρκετές περιπτώσεις, ακόμη κι αν υπάρχει διάθεση, λείπει το ανθρώπινο κεφάλαιο με τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για να “στηθεί” σωστά η πρακτική — από το τεχνικό σκέλος ως την επικοινωνία ή την παρακολούθηση.
- **Χαμηλή ποιότητα ανατροφοδότησης και εσωτερικής τεκμηρίωσης:** Απουσία μηχανισμών παρακολούθησης ή κακής ποιότητας δεδομένα υπονομεύουν την κατανόηση του τι λειτουργεί και τι χρειάζεται αλλαγή.

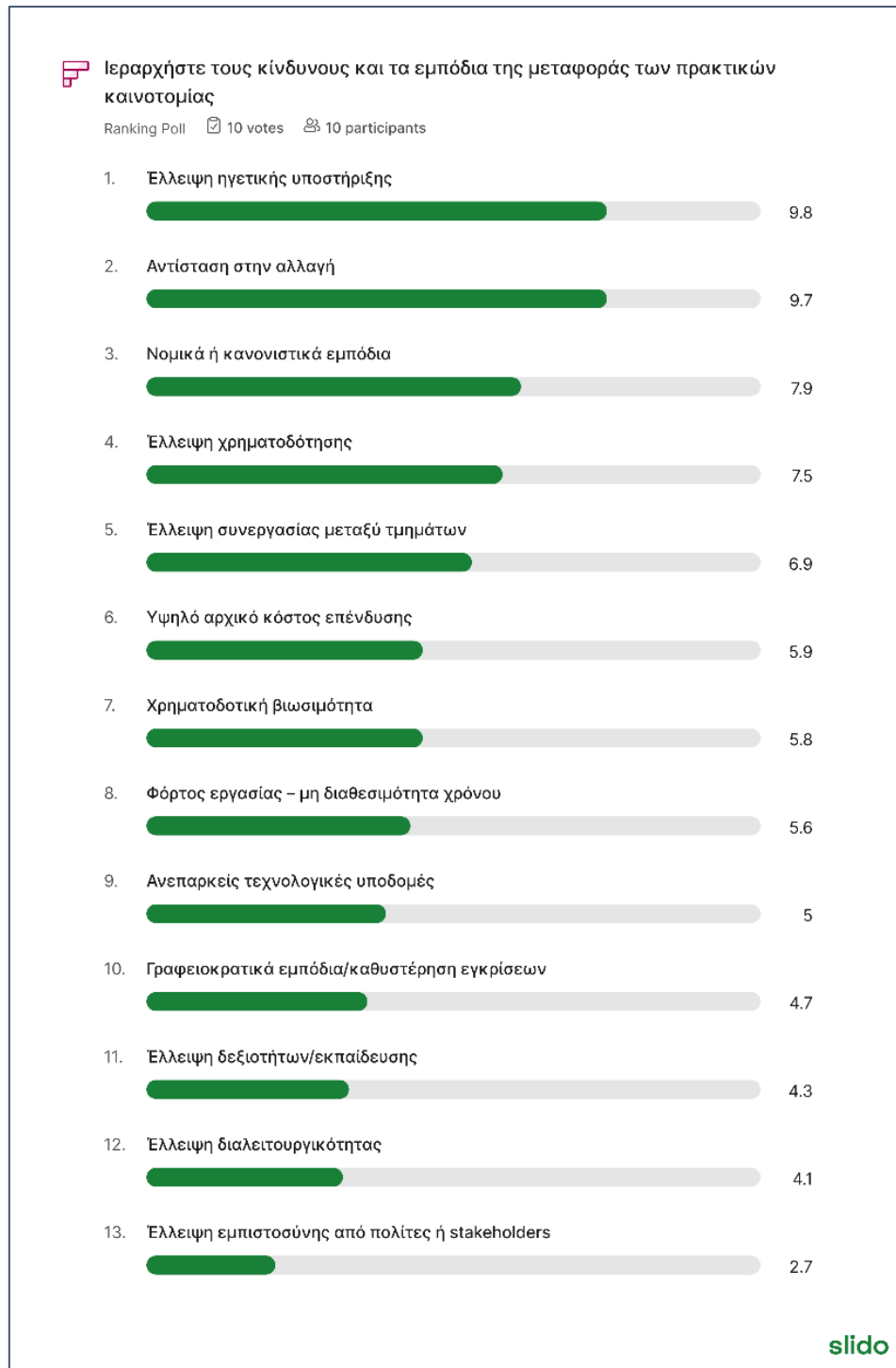
Πριν σχεδιάσουμε την υιοθέτηση μιας πρακτικής, είναι κρίσιμο να γνωρίζουμε **ποιο περιβάλλον τη συναντά και τι μπορεί να την εμποδίσει**. Η καλή κατανόηση των εμποδίων έγκαιρα δεν καθυστερεί την εφαρμογή. Τη στηρίζει σε πιο σταθερό έδαφος.

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Οι συμμετέχοντες χαρτογράφησαν τους εξής **κινδύνους και εμπόδια** που μπορούν να ανακόψουν ή να επιβραδύνουν τη μεταφορά μιας καινοτομίας. Πρώτιστα αναφέρθηκαν η έλλειψη ηγετικής υποστήριξης και η αντίσταση στην αλλαγή, που

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

δύνανται να αποδυναμώσουν κάθε πρωτοβουλία πριν καν εκκινήσει. Σημαντικά επίσης είναι τα νομικά ή κανονιστικά εμπόδια και η γραφειοκρατική καθυστέρηση εγκρίσεων, τα οποία προσθέτουν αβεβαιότητα και χρόνο. Η έλλειψη ή αστάθεια χρηματοδότησης σε συνδυασμό με υψηλό αρχικό κόστος επένδυσης απειλούν την έναρξη και τη βιωσιμότητα, ενώ ο φόρτος εργασίας και η μη διαθεσιμότητα χρόνου περιορίζουν την εμπλοκή του προσωπικού. Επιπλέον, η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ τμημάτων, οι ανεπαρκείς τεχνολογικές υποδομές και η έλλειψη διαλειτουργικότητας υπονομεύουν την τεχνική υλοποίηση. Τέλος, η έλλειψη δεξιοτήτων/ εκπαίδευσης και η έλλειψη εμπιστοσύνης από πολίτες ή ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να ακυρώσουν την κοινωνική νομιμοποίηση της καινοτομίας. Η ολοκληρωμένη αντιμετώπιση αυτών των εμποδίων — μέσω έγκαιρης πολιτικής δέσμευσης, εξασφάλισης πόρων, απλούστευσης διαδικασιών, ανάπτυξης δεξιοτήτων και ενίσχυσης της εμπιστοσύνης — αποτελεί κρίσιμο προαπαιτούμενο για την επιτυχημένη ενσωμάτωση κάθε καινοτομίας. Στον παρακάτω πίνακα ιεραρχούνται οι ανωτέρω κίνδυνοι και εμπόδια σύμφωνα με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων. Ιδιαίτερης σημαντικότητας είναι η έλλειψη υποστήριξης από την ηγεσία, η αντίσταση στην αλλαγή και τα νομικά & κανονιστικά εμπόδια.



Εικόνα 20 Κίνδυνοι/Εμπόδια για την επιτυχή μεταφορά μιας καλής πρακτικής καινοτομίας, κατά σειρά σημαντικότητας (Ομάδα Γ)

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

4.2 Διαδικασία και στάδια υιοθέτησης μιας καλής πρακτικής καινοτομίας

I. ΟΜΑΔΑ Α

Η διαδικασία σταδιακής υιοθέτησης μιας πρακτικής καινοτομίας περιλαμβάνει πέντε στάδια, καθένα από τα οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχημένη εφαρμογή της.

- **Στάδιο 1:** Δημιουργία Συστήματος Αξιολόγησης (Monitoring & Evaluating). Σε αυτό το αρχικό στάδιο, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη ενός μηχανισμού αξιολόγησης που θα επιτρέπει τη συστηματική παρακολούθηση της εφαρμογής της καινοτομίας. Βασικά στοιχεία εδώ περιλαμβάνουν τη θέσπιση κατάλληλων δεικτών απόδοσης, τη συλλογή δεδομένων και την ανάλυση της αποτελεσματικότητας της καινοτομίας.
- **Στάδιο 2:** Εξασφάλιση Συνέχειας. Η βιωσιμότητα της καινοτομίας εξαρτάται από τη διατήρηση της συνέχειας των δράσεων που την υποστηρίζουν. Σε αυτή τη φάση, κρίσιμα στοιχεία περιλαμβάνουν τη θεσμική υποστήριξη, τη δέσμευση των εμπλεκόμενων φορέων και την προσαρμοστικότητα της καινοτομίας σε πιθανές διοικητικές αλλαγές.
- **Στάδιο 3:** Χρηματοδότηση - Βιωσιμότητα. Η εξασφάλιση πόρων είναι απαραίτητη για τη διατήρηση και την ανάπτυξη της καινοτομίας. Βασικά στοιχεία σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνουν την αναζήτηση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης, τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και τη μείωση του κινδύνου διακοπής της χρηματοδότησης.
- **Στάδιο 4:** Αποδοχή από τους Χρήστες. Η επιτυχία της καινοτομίας εξαρτάται από την αποδοχή της από τους τελικούς χρήστες. Στην εν λόγω φάση, σημαντικοί παράγοντες είναι η εκπαίδευση και η ενημέρωση των χρηστών, η προσαρμογή της καινοτομίας στις ανάγκες τους και η αντιμετώπιση πιθανών αντιστάσεων στην αλλαγή.
- **Στάδιο 5:** Διερεύνηση Νέων Χρήσεων και Επικαιροποίηση. Το τελευταίο στάδιο αφορά τη διαρκή εξέλιξη της καινοτομίας και την αναζήτηση τρόπων βελτίωσής της. Εδώ, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, η προσαρμογή της καινοτομίας στις νέες απαιτήσεις και η διασφάλιση της τεχνολογικής ενημέρωσης αποτελούν κρίσιμες διαδικασίες.

II. ΟΜΑΔΑ Β

Η υιοθέτηση μιας πρακτικής καινοτομίας από έναν δημόσιο φορέα αποτελεί μια πορεία με φάσεις, κάθε μία από τις οποίες έχει δικούς της ρυθμούς, ανάγκες και κρίσιμες αποφάσεις. Η σταδιακή προσέγγιση που συζητήθηκε στο εργαστήριο βασίστηκε σε εμπειρικές παρατηρήσεις και οργανώθηκε σε διακριτά στάδια. Η καταγραφή αυτή μπορεί να λειτουργήσει ως χάρτης πλοήγησης για κάθε ομάδα που επιχειρεί να περάσει από την πρόθεση στην πράξη.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

➤ **Στάδιο 1: Αναγνώριση & πρόθεση**

Ο οργανισμός διαπιστώνει την ύπαρξη ενός προβλήματος ή μιας ανάγκης και εκδηλώνει ενδιαφέρον για μεταφορά πρακτικής. Σε αυτή τη φάση διαμορφώνεται μια πρώτη ιδέα σκοπιμότητας. Η επιλογή της πρακτικής συνδέεται με τις πραγματικές προτεραιότητες του φορέα.

➤ **Στάδιο 2: Εσωτερική διερεύνηση**

Η ομάδα εξετάζει την καταλληλότητα και επάρκεια της πρακτικής, τις δυνατότητες προσαρμογής, και εντοπίζει πιθανά εμπόδια ή αναγκαίες προϋποθέσεις. Είναι το στάδιο της προετοιμασίας: εντοπίζονται ρόλοι, τεχνικές απαιτήσεις, υποστηρικτικό υλικό, και αποφασίζεται αν μπορεί να προχωρήσει μια πρώτη εφαρμογή. Εντοπίζει άτομα από τον Φορέα που έκανε την πρακτική προκειμένου να λάβει περαιτέρω πληροφορίες.

➤ **Στάδιο 3: Πιλοτική υλοποίηση**

Η πρακτική εφαρμόζεται σε περιορισμένη κλίμακα ή σε ασφαλές πεδίο (π.χ. ένα τμήμα ή μία υπηρεσία). Σε αυτό το στάδιο αξιολογείται η ευελιξία της πρακτικής και η ανταπόκριση του οργανισμού. Η πιλοτική εφαρμογή επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων και την αποτύπωση κρίσιμων μαθημάτων.

➤ **Στάδιο 4: Αποτίμηση και προσαρμογή**

Τα αποτελέσματα της πιλοτικής εφαρμογής αναλύονται. Προσαρμόζεται το σχέδιο υλοποίησης, ενισχύονται τα αδύναμα σημεία, και εντοπίζονται τα στοιχεία που πρέπει να διατηρηθούν. Είναι μια φάση εσωτερικής μάθησης.

➤ **Στάδιο 5: Σταδιακή ενσωμάτωση**

Η πρακτική επεκτείνεται σε μεγαλύτερη κλίμακα, εντάσσεται στα εσωτερικά εργαλεία, γίνεται γνωστή και χρησιμοποιείται από ευρύτερα στρώματα προσωπικού. Συχνά εδώ χρειάζεται νέος γύρος υποστήριξης και επανεκπαίδευσης καθώς και επαφές με τον φορέα από τον οποίο προήλθε η πρακτική καινοτομίας.

➤ **Στάδιο 6: Θεσμοθέτηση ή εδραίωση**

Η πρακτική αποκτά επίσημο χαρακτήρα. Ενσωματώνεται σε κανονιστικά ή οργανωτικά έγγραφα, και γίνεται μέρος της “κανονικής λειτουργίας” του οργανισμού. Συνοδεύεται από προβλέψεις για παρακολούθηση, ανανέωση και πιθανή εξέλιξη.

Η επιτυχής υιοθέτηση δεν εξαρτάται από το αν φτάνουμε γρήγορα στο τελευταίο στάδιο. Εξαρτάται από το αν κάθε στάδιο αξιοποιείται ως ευκαιρία κατανόησης και προσαρμογής. Η πρόοδος δεν μετριέται μόνο με τις ημερομηνίες, αλλά με την ετοιμότητα του οργανισμού να περάσει συνειδητά από το ένα στάδιο στο επόμενο.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Η ομάδα Γ επεξεργάστηκε και ανέδειξε την παρακάτω διαδικασία: Αφού η καινοτόμος πρακτική περάσει το “κατώφλι” του οργανισμού, ξεκινά μια εσωτερική διαδρομή των εξής σταδίων που τη μετατρέπει από πιλοτικό εγχείρημα σε καθημερινή ρουτίνα.

Στάδιο 1- Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση

- Ανοικτή και στοχευμένη επικοινωνία προς το προσωπικό.
- Σύνδεση της καινοτομίας με την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους του φορέα.

Στάδιο 2- Πιλοτική εφαρμογή

- Δημιουργία “ομάδων – πιλότων” που δοκιμάζουν τη λύση σε περιορισμένη κλίμακα.
- Συλλογή πρώτων δεδομένων και εντοπισμός λειτουργικών ασυμβατοτήτων.

Στάδιο 3- Προσαρμογή ρουτινών και συστημάτων

- Αναμόρφωση ρόλων, διαδικασιών και συστημάτων πληροφόρησης.
- Ενσωμάτωση της λύσης στη ροή της καθημερινής εργασίας.

Στάδιο 4- Αντιμετώπιση αντίστασης στην αλλαγή

- Παροχή mentoring και διαλόγου.
- Θέσπιση κινήτρων ώστε οι σκεπτικιστές να μετατραπούν σε συμμάχους.

Στάδιο 5- Διάχυση γνώσης

- Οργάνωση εκπαιδεύσεων, κοινοτήτων πρακτικής και εσωτερικών σεμιναρίων.
- Μετατροπή της εμπειρίας των πιλοτικών ομάδων σε συλλογικό κεφάλαιο.

Στάδιο 6- Θεσμοθέτηση της καινοτομίας

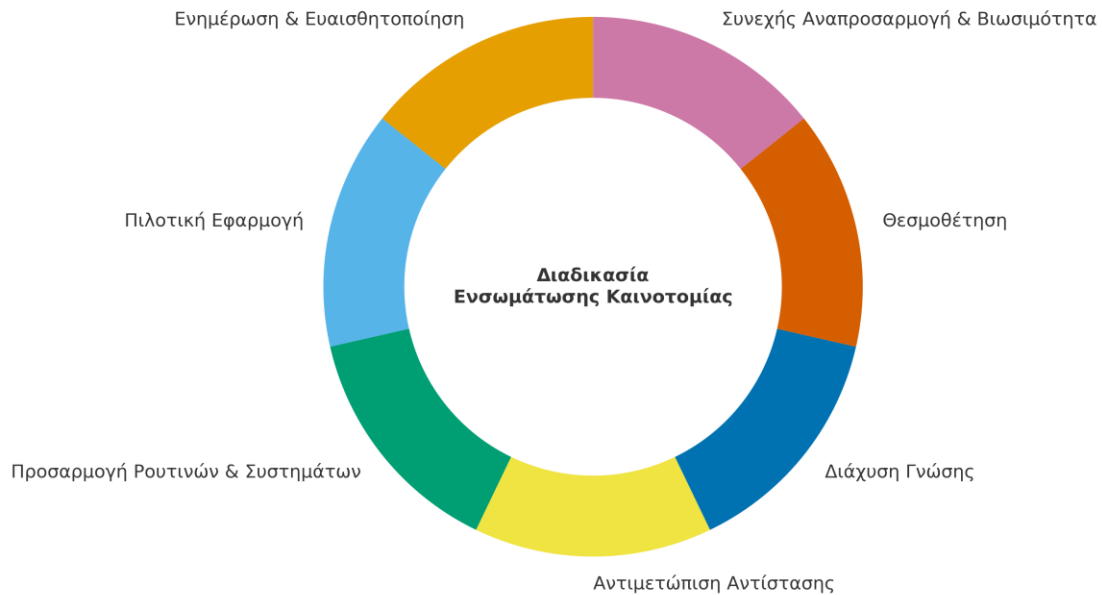
- Ενσωμάτωση σε κανονισμούς, προϋπολογισμούς, συστήματα αξιολόγησης και εσωτερικούς ελέγχους.

Στάδιο 7- Συνεχής αναπροσαρμογή και βιωσιμότητα

- Παρακολούθηση δεικτών (π.χ. ποσοστό συμμετοχής, ικανοποίηση χρηστών).
- Διορθωτικές παρεμβάσεις με βάση τα δεδομένα για να διασφαλιστεί η μακροχρόνια αξία και εξέλιξη της λύσης.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Κύκλος Σταδίων Ενσωμάτωσης Καινοτόμου Πρακτικής



Εικόνα 21 Κύκλος σταδίων ενσωμάτωσης μιας καινοτόμου πρακτικής (Ομάδα Γ)

4.3 Παράγοντες επιτυχίας μεταφοράς μιας καλής πρακτικής καινοτομίας, και ο τρόπος με τον οποίο επιδρούν στη διαδικασία

I. ΟΜΑΔΑ Α

Η επιτυχημένη μεταφορά μιας πρακτικής καινοτομίας επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων που καθορίζουν την εφαρμογή και τη βιωσιμότητά της. Οι κύριες κατηγορίες παραγόντων που επιδρούν στη διαδικασία περιλαμβάνουν θεσμικά, οικονομικά, τεχνολογικά και κοινωνικά στοιχεία.

➤ Θεσμικοί Παράγοντες

Η γραφειοκρατία και η πολυνομία-κακονομία συχνά καθυστερούν τη διαδικασία μεταφοράς της καινοτομίας, δημιουργώντας ένα δυσλειτουργικό πλαίσιο εφαρμογής. Η αλλαγή πολιτικής βούλησης και η μεταβολή στη διοίκηση του φορέα μπορεί να οδηγήσει σε διακοπή ή τροποποίηση της καινοτομίας, ενώ η απουσία θεσμικής υποστήριξης αυξάνει τον κίνδυνο εγκατάλειψής της.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

➤ Οικονομικοί Παράγοντες

Η αδυναμία εξασφάλισης οικονομικών πόρων, είτε από εσωτερικούς προϋπολογισμούς είτε από ευρωπαϊκά προγράμματα, περιορίζει τις δυνατότητες ανάπτυξης. Επίσης, η οικονομική κρίση και το αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον δυσχεραίνουν τη χρηματοδότηση της καινοτομίας, θέτοντας σε κίνδυνο τη μακροχρόνια βιωσιμότητά της. Αν η χρηματοδότηση σταματήσει, η καινοτομία μπορεί να παραμείνει ανεφάρμοστη ή να εγκαταλειφθεί εντελώς.

➤ Τεχνολογικοί Παράγοντες

Η υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή μπορεί να μην υποστηρίζει τη νέα πρακτική, προκαλώντας ζητήματα διαλειτουργικότητας. Επιπλέον, ο ψηφιακός αναλφαβητισμός και η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού περιορίζουν τη δυνατότητα σωστής ενσωμάτωσης της καινοτομίας. Αν το προσωπικό δεν είναι εκπαιδευμένο, η εφαρμογή μπορεί να παρουσιάσει σημαντικές δυσκολίες. Παράλληλα, η αδυναμία παρακολούθησης των τεχνολογικών εξελίξεων καθιστά δύσκολη την προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις.

➤ Κοινωνικοί και Εξωτερικοί Παράγοντες

Η αντίσταση στην αλλαγή από τους εργαζόμενους και τους ενδιαφερόμενους φορείς είναι ένα κρίσιμο εμπόδιο. Ο φόβος για το νέο συχνά οδηγεί σε καθυστέρηση ή άρνηση υιοθέτησης της καινοτομίας. Επιπλέον, διεθνείς και εσωτερικές κρίσεις, όπως εκλογές, πολιτικές αστάθειες ή κυβερνοεπιθέσεις, επηρεάζουν άμεσα τη δυνατότητα εφαρμογής και τη βιωσιμότητα της μεταφοράς της καινοτομίας.

➤ Επίδραση στη Διαδικασία Μεταφοράς

Οι παραπάνω παράγοντες καθορίζουν την πορεία της καινοτομίας από τη σύλληψη έως την πλήρη εφαρμογή. Για να εξασφαλιστεί η επιτυχής μεταφορά, απαιτείται:

- Ευέλικτο θεσμικό πλαίσιο που υποστηρίζει καινοτόμες πρακτικές.
- Σταθερή και διαφανής χρηματοδότηση που εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων για την ομαλή ενσωμάτωση.
- Στρατηγική διαχείριση αλλαγών ώστε να αντιμετωπιστεί η αντίσταση.

II. ΟΜΑΔΑ Β

Η μεταφορά μιας καλής πρακτικής, όσο τεκμηριωμένη κι αν είναι, δεν έχει πάντα ένα εγγυημένο αποτέλεσμα. Κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου αναδείχθηκε ότι, πέρα από τα εργαλεία και τον σχεδιασμό, υπάρχουν ορισμένοι **παράγοντες-κλειδιά** που επηρεάζουν κάθε βήμα της εφαρμογής: από την αρχική πρόθεση μέχρι τη βιώσιμη ενσωμάτωση. Ορισμένοι από αυτούς σχετίζονται με το περιεχόμενο της ίδιας της

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

πρακτικής. Άλλοι, με την εσωτερική ετοιμότητα του φορέα που την υποδέχεται. Και κάποιοι, με το πώς λειτουργεί το σύστημα γύρω από τη μεταφορά: υποστήριξη, κατανόηση, χρόνος, ευελιξία. Παρακάτω συνοψίζονται οι πιο σημαντικοί παράγοντες που καταγράφηκαν, καθώς και πώς επιδρούν στη διαδικασία:

1. Κατανόηση του πυρήνα της πρακτικής

Η επιτυχία ξεκινά από το αν ο φορέας υποδοχής έχει κατανοήσει τι είναι αυτό που μεταφέρει: ποια είναι τα κρίσιμα συστατικά που πρέπει να διατηρηθούν και ποια μπορούν να προσαρμοστούν. Όταν αυτό παραμένει ασαφές, υπάρχει κίνδυνος αλλοίωσης ή παρερμηνείας.

2. Εσωτερική προετοιμασία του φορέα

Η ύπαρξη λειτουργικής δομής, διαθέσιμου χρόνου, τεχνικής ικανότητας και οργανωτικής αποδοχής καθορίζει το πόσο ομαλά μπορεί να ξεκινήσει η εφαρμογή. Όταν ο φορέας βρίσκεται ήδη υπό πίεση, ακόμη και απλές παρεμβάσεις καθυστερούν ή εγκαταλείπονται.

3. Συμμετοχή των ανθρώπων που θα εμπλακούν

Η μεταφορά δεν επιτυγχάνεται αν παραμένει υπόθεση μόνο της διοίκησης. Οι υπάλληλοι που θα εφαρμόσουν ή θα επηρεαστούν από την πρακτική πρέπει να εμπλακούν με τρόπο ενεργό και έγκαιρο — στην προετοιμασία, στη δοκιμή, στην ανατροφοδότηση.

4. Υποστήριξη κατά τη διάρκεια και όχι μόνο στην αρχή

Η επιτυχία δεν εξαρτάται από το αν ξεκινά σωστά μια μεταφορά, αλλά από το αν **παραμένει υποστηριζόμενη όταν τα πράγματα δυσκολεύουν**. Η τεχνική, οργανωτική ή θεσμική υποστήριξη δεν πρέπει να είναι αποσπασματική.

5. Ρεαλισμός στο χρονοδιάγραμμα και στον στόχο

Υπερφιλόδοξα σχέδια ή προσδοκίες που δεν αντιστοιχούν στους πόρους του οργανισμού οδηγούν συχνά σε πρόωρη κόπωση. Η μεταφορά χρειάζεται σταδιακότητα, έλεγχο της εμβέλειας και ανοιχτό πεδίο για προσαρμογές.

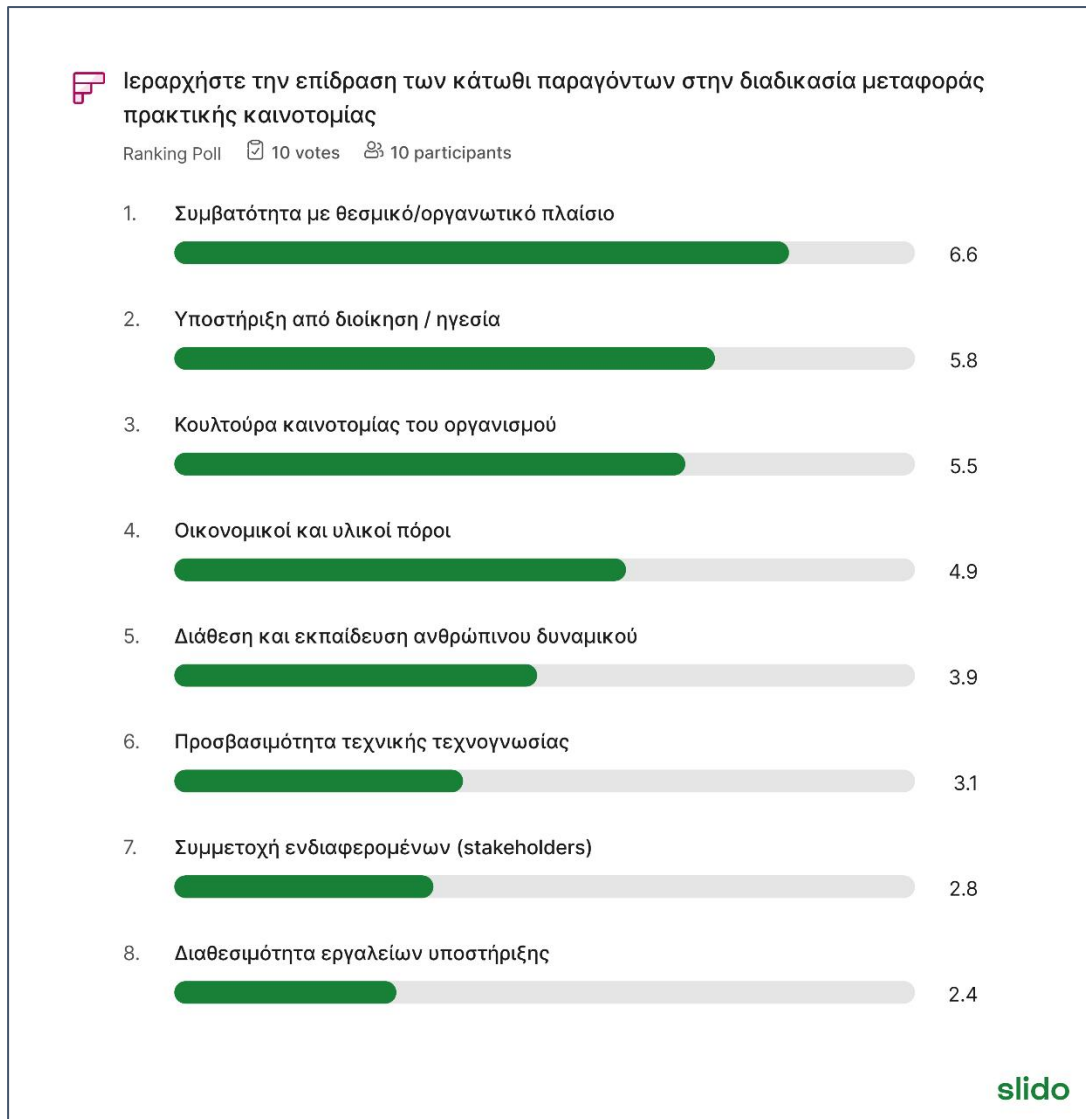
6. Ορατότητα των πρώτων αποτελεσμάτων

Όταν τα πρώτα οφέλη γίνουν ορατά — έστω και μικρά — ενισχύεται η αποδοχή. Αντιθέτως, αν η προσπάθεια αργεί να δείξει αντίκτυπο, εμφανίζεται εύκολα η αμφισβήτηση. Η παρακολούθηση, επομένως, δεν είναι μόνο τεχνικό εργαλείο, αλλά και μέσο νομιμοποίησης της διαδικασίας.

Κάθε μεταφορά καινοτομίας έχει τη δική της δυναμική. Όμως αν θέλει κανείς να αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας, χρειάζεται να βλέπει **ταυτόχρονα την πρακτική και τον φορέα που την υποδέχεται**. Όχι ποιο είναι “το καλύτερο” — αλλά τι μπορεί να δουλέψει, πώς, και με ποια υποστήριξη.

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Σύμφωνα με τις αντιλήψεις που καταγράφηκαν στο Εργαστήριο, ο βαθμός επιτυχίας μεταφοράς μιας καλής πρακτικής καινοτομίας καθορίζεται από τους εξής παράγοντες: (1) συμβατότητα με το θεσμικό και οργανωτικό πλαίσιο, που αίρει ρυθμιστικά εμπόδια, (2) σταθερή υποστήριξη από τη διοίκηση και την ηγεσία, η οποία προσφέρει εξουσιοδότηση και πόρους, (3) ζωντανή κουλτούρα καινοτομίας που ενθαρρύνει τον πειραματισμό, (4) επαρκείς οικονομικούς και υλικούς πόρους για την κάλυψη κόστους προσαρμογής, (5) διάθεση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να αναλάβει νέους ρόλους, (6) προσβασιμότητα τεχνικής τεχνογνωσίας, είτε εσωτερικά είτε μέσω συνεργασιών, (7) συμμετοχή των ενδιαφερομένων – πολιτών, υπηρεσιακών μονάδων και εξωτερικών συνεργατών – που εξασφαλίζει τη συναίνεση, και (8) διαθεσιμότητα εργαλείων υποστήριξης (οδηγοί, πλατφόρμες κλπ), τα οποία μειώνουν την αβεβαιότητα της εφαρμογής. Οι συμμετέχοντες ιεράρχησαν στη συνέχεια τους παράγοντες και το αποτέλεσμα παρουσιάζεται στον πίνακα κάτωθι. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που αναδείχθηκαν είναι: η συμβατότητα με το θεσμικό/ οργανωτικό πλαίσιο, η υποστήριξη από διοίκηση/ ηγεσία και η κουλτούρα καινοτομίας του οργανισμού.



Εικόνα 22 Παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό επιτυχίας μεταφοράς μια καλής πρακτικής καινοτομίας (Ομάδα Γ)

4.4 (Άσκηση) – Οδηγίες και κατευθύνσεις υιοθέτησης της μεταφερόμενης καλής πρακτικής καινοτομίας

Η επιτυχής υιοθέτηση μιας καλής πρακτικής καινοτομίας από έναν δημόσιο φορέα προϋποθέτει σαφή καθοδήγηση, προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες και ενεργή εμπλοκή των εμπλεκόμενων μερών. Στο πλαίσιο αυτής της άσκησης, διαμορφώθηκαν **οδηγίες και κατευθύνσεις** που υποστηρίζουν τη διαδικασία ενσωμάτωσης της πρακτικής, με στόχο τη βιώσιμη εφαρμογή και τη μεγιστοποίηση του αντίκτυπου.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Το κεφάλαιο παρουσιάζει τα βασικά βήματα, τις προϋποθέσεις και τις ενέργειες που διευκολύνουν τη μεταφορά της καινοτομίας, ενισχύοντας την οργανωτική ετοιμότητα, τη συμμετοχικότητα και τη διαλειτουργικότητα. Οι κατευθύνσεις αυτές λειτουργούν ως εργαλείο υποστήριξης για φορείς που επιδιώκουν να μετατρέψουν μια επιτυχημένη πρακτική σε συστημική λύση.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Η υιοθέτηση μιας καλής πρακτικής από το Αποθετήριο Καινοτομίας του Δημόσιου Τομέα δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως απλή αντιγραφή, αλλά ως διαδικασία προσαρμογής στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε φορέα. Για τον σκοπό αυτό απαιτούνται συγκεκριμένα βήματα και κατευθύνσεις:

- 1. Δημιουργία συστήματος αξιολόγησης (Monitoring & Evaluating)**
 - Ο φορέας χρειάζεται να θέσει εξ αρχής δείκτες εισαγωγής, εφαρμογής και αποδοχής, ώστε να παρακολουθεί την πρόοδο της υιοθέτησης.
 - Η αξιολόγηση να είναι συνεχής, με δυνατότητα ανατροφοδότησης και διορθωτικών παρεμβάσεων.
- 2. Εξασφάλιση συνέχειας και βιωσιμότητας**
 - Ενσωμάτωση της πρακτικής σε κανονισμούς, διαδικασίες και προϋπολογισμούς.
 - Στρατηγικός σχεδιασμός για μακροχρόνια χρηματοδότηση (π.χ. ΕΣΠΑ, εθνικοί πόροι).
 - Πρόβλεψη για διατήρηση της ομάδας εργασίας και μεταφορά γνώσης σε νέα στελέχη.
- 3. Διαχείριση κινδύνων και εμποδίων**
 - Προετοιμασία για αντιμετώπιση αντίστασης στην αλλαγή μέσω επικοινωνίας, mentoring και κινήτρων.
 - Εκπαίδευση προσωπικού ώστε να μειωθεί ο ψηφιακός αναλφαριθμητισμός και η τεχνοφοβία.
 - Σχεδιασμός δράσεων για προσαρμογή σε θεσμικούς περιορισμούς (π.χ. δυσκαμψία νομοθετικού πλαισίου, γραφειοκρατία).
- 4. Αποδοχή από τους χρήστες και διάχυση της γνώσης**
 - Συστηματική επικοινωνία για τα οφέλη της πρακτικής με απλό και κατανοητό τρόπο.
 - Πιλοτική εφαρμογή σε μικρή κλίμακα ώστε να συλλεχθεί ανατροφοδότηση χρηστών.
 - Διοργάνωση σεμιναρίων, κοινοτήτων πρακτικής και δράσεων διάχυσης ώστε το “δίδαγμα” των πρώτων εφαρμογών να γίνει συλλογικό κεφάλαιο.
- 5. Επικαιροποίηση και εξέλιξη της πρακτικής**
 - Τακτική διερεύνηση νέων χρήσεων και προσαρμογών της καινοτομίας ώστε να παραμένει χρήσιμη.
 - Ενσωμάτωση προτεινόμενων αλλαγών από τα δεδομένα παρακολούθησης και τις εμπειρίες των χρηστών.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

- Συνεχής αναπροσαρμογή ώστε η πρακτική να αντέχει σε τεχνολογικές εξελίξεις, αλλαγές διοίκησης ή πολιτικής βούλησης.

Με τον τρόπο αυτό, οι δημόσιοι φορείς δεν περιορίζονται στην υιοθέτηση μιας λύσης “έτοιμης προς χρήση”, αλλά αποκτούν μια μεθοδολογία που ενισχύει τη βιωσιμότητα, την αποδοχή και την αναπαραγωγή της καινοτομίας σε διαφορετικά διοικητικά περιβάλλοντα. Το ανωτέρω πλαίσιο αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα:

ΣΤΑΔΙΑ	ΣΤΑΔΙΟ 1	ΣΤΑΔΙΟ 2	ΣΤΑΔΙΟ 3	ΣΤΑΔΙΟ 4	ΣΤΑΔΙΟ 5
	Δημιουργία Συστήματος Αξιολόγησης Monitoring & Evaluating	Εξασφάλιση Συνέχειας Χρηματοδότηση-Βιωσιμότητα	Αποδοχή από τους χρήστες	Διερεύνηση νέων χρήσεων της Καινοτομίας	Προτεινόμενες αλλαγές στην Καινοτομία-Επικαιροποίηση
ΚΙΝΔΥΝΟΙ	-Χαμηλοί Δείκτες εισαγωγής, εφαρμογής, αποδοχής -Δυσκαμψία νομοθετικού πλαισίου -Χρονοτριβή	-Αδυναμία επάρκειας οικονομικών πόρων, εξωτερικών προγραμμάτων -Επάρκεια πόρων για μικρό χρονικό διάστημα -Να σταματήσει η χρηματοδότηση του φορέα	-Αντίσταση στην αλλαγή -Υφιστάμενη τεχνολογική Υποδομή -Ψηφιακός Αναλφαβητισμός	-Αλλαγή διοίκησης φορέα -Να αποχωρήσουν μέλη της ομάδας εργασίας -Μεταβολή πολιτικής βούλησης	-Αδυναμία παρακολούθησης τεχνολογικών εξελίξεων - Αδυναμία διαλειτουργικότητας
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	-Κρίσεις Διεθνείς ή Εσωτερικές (εκλογές, οικονομικός πόλεμος, cyber attack) -Πολυνομία-Κακονομία -Γραφειοκρατία	-Οικονομική Κρίση/ -Αβέβαιο Οικονομικό Περιβάλλον -Αδυναμία άντλησης πόρων από ΕΕ. Προγράμματα και αδυναμία παρακολούθησης -Δομικά Προβλήματα Ευρ. Ένωση -Γραφειοκρατία -Αδυναμία άντλησης οικονομικών στοιχείων -Χρονοτριβή	-Μη εκπαιδευμένο προσωπικό -Φόβος καινούριου -Οικονομικά προβλήματα -Κακός σχεδιασμός	-Μη εκπαιδευμένο προσωπικό - Ψηφιακός Αναλφαβητισμός -Εκλογές ή πολιτική κρίση	-Απαρχαιωμένα τεχνολογικά μέσα -Αδυναμία εύρεσης εξειδικευμένου προσωπικού

Εικόνα 23 Μεθοδολογία για την επιτυχή υιοθέτηση μιας καλής πρακτικής καινοτομίας από έναν δημόσιο φορέα (Ομάδα Α)

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

II. ΟΜΑΔΑ Β

Η τελική άσκηση στο πλαίσιο αυτής της ενότητας στο Εργαστήριο, στόχευε στο να αποτυπωθούν, όχι γενικές αρχές, αλλά **συγκεκριμένες κατευθύνσεις** που μπορούν να δοθούν σε έναν φορέα όταν πρόκειται να υιοθετήσει μια καλή πρακτική από το Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα. Το πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε βασίστηκε στο τρίπτυχο που παρουσιάστηκε στο Εργαστήριο: **Ρόλοι – Ανάγκες – Μορφές Υποστήριξης**. Οι συμμετέχοντες εργάστηκαν ομαδικά, προσδιορίζοντας τι θα χρειαζόταν ένας οργανισμός για να μην ξεκινήσει “από το μηδέν”, αλλά με προετοιμασία και εσωτερική οργάνωση.

Η πρώτη κατεύθυνση αφορά τον **σαφή προσδιορισμό ρόλων**. Μια απόφαση ή μια εγκύκλιος είναι αναγκαία ίσως αλλά όχι ικανή. Πρέπει να προσδιοριστεί ποιος έχει την ευθύνη του συντονισμού, ποιοι θα είναι οι χρήστες της πρακτικής, ποιο τμήμα θα παρακολουθεί την πορεία, και ποιος αναλαμβάνει την επικοινωνία εντός και εκτός του φορέα. Οι ρόλοι δεν είναι απαραίτητα νέοι — συχνά ενεργοποιούνται από ήδη υπάρχουσες δομές, αρκεί να έχουν εντολή και διαθέσιμο χρόνο.

Η δεύτερη συνιστώσα είναι η **κατανόηση των αναγκών** κάθε ρόλου. Ο υπεύθυνος σχεδιασμού ίσως χρειάζεται υποστήριξη στη δημιουργία χρονοδιαγράμματος, ενώ οι λειτουργικοί υπάλληλοι ίσως χρειάζονται παραδείγματα, ερωτήσεις-οδηγό ή καθοδήγηση στην πρώτη χρήση. Οι ανάγκες δεν είναι ίδιες για όλους — και η άνισα κατανομημένη υποστήριξη οδηγεί σε φαινόμενα “ενθουσιώδους ηγεσίας” χωρίς συνέχεια.

Η τρίτη κατεύθυνση αφορά τις **μορφές υποστήριξης** που χρειάζεται να προβλεφθούν. Αυτές δεν είναι μόνο τεχνικές ή οικονομικές. Συχνά αυτό που ζητείται είναι χρόνος για εσωτερικές συναντήσεις, πρόσβαση σε υλικό από τον φορέα προέλευσης, ή η δυνατότητα μιας άτυπης δικτύωσης με άλλους που έχουν κάνει παρόμοια διαδρομή. Η υποστήριξη πρέπει να έχει συνέχεια, να μην εξαντλείται στην αρχή και να είναι συνδεδεμένη με σημεία ελέγχου.

Παράδειγμα εφαρμογής

Έστω ότι ένας μικρός ορεινός Δήμος επιθυμεί να υιοθετήσει την πρακτική ενσωμάτωσης drones για την πρόληψη πυρκαγιών, η οποία έχει ήδη εφαρμοστεί επιτυχώς σε αστικό περιβάλλον. Πριν προχωρήσει:

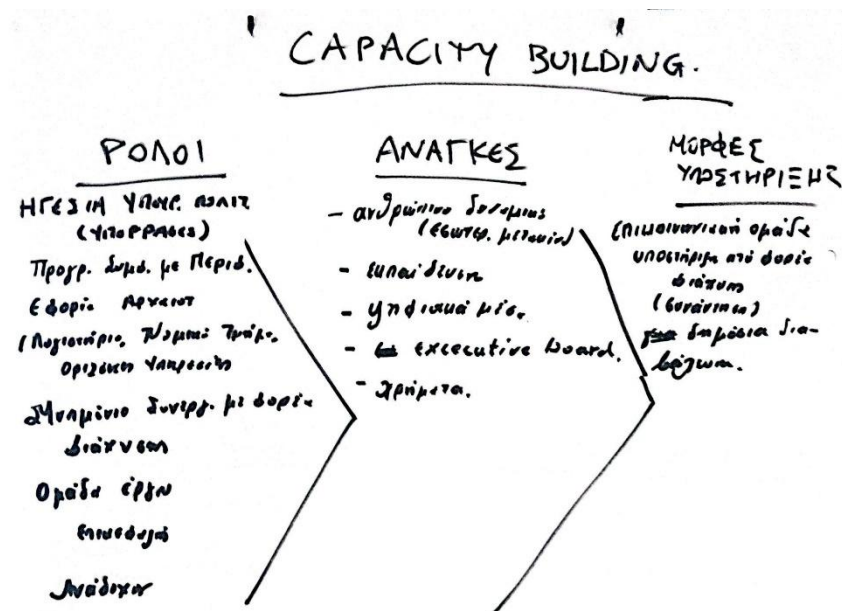
- **Ρόλοι:** προσδιορίζεται ότι η τεχνική υπηρεσία του Δήμου θα είναι υπεύθυνη για την καθημερινή λειτουργία, η πολιτική προστασία για την ανάλυση δεδομένων, και ο/η Γενικός/ή Γραμματέας για την εποπτεία και τη διασύνδεση με την Περιφέρεια.
- **Ανάγκες:** η τεχνική υπηρεσία έχει ανάγκη βασικής εκπαίδευσης στη χρήση drones, η πολιτική προστασία χρειάζεται πρωτόκολλα εντοπισμού και ειδοποίησης, ενώ η διοίκηση ζητά μοντέλα σύμβασης για διαχείριση εξοπλισμού.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

- **Μορφές υποστήριξης:** ζητείται τεκμηρίωση της πρακτικής (εγχειρίδιο, μελέτη περίπτωσης), μια ημέρα παρατήρησης σε φορέα που ήδη εφαρμόζει την πρακτική και τηλεδιάσκεψη με στελέχη του φορέα προέλευσης.

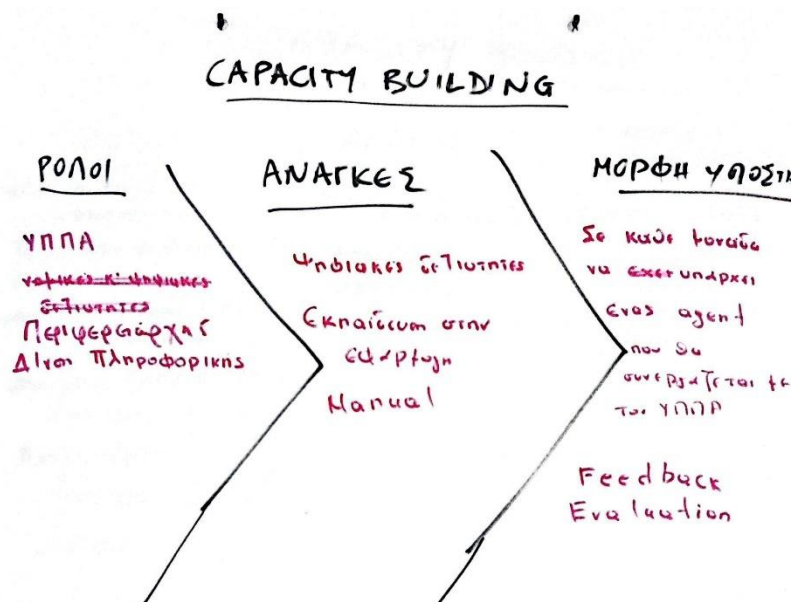
Από τα παραπάνω, μπορούμε να κρατήσουμε ότι μεταφέρεται τόσο η πρακτική όσο και το πλαίσιο της. Όσο πιο ξεκάθαρα οριστούν οι ρόλοι, καταγράφουν οι ανάγκες και προβλεφθεί η υποστήριξη, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα η καινοτομία να ριζώσει αντί να ανακυκλωθεί ως ιδέα.

Παρατίθενται το απλό εργαλείο όπως το συμπλήρωσαν οι συμμετέχοντες στο πλαίσιο της ενότητας αυτής:



Εικόνα 24 Κατευθύνσεις και οδηγίες στους Φορείς Υποδοχής (Ομάδα Β)

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.



Εικόνα 25 Κατευθύνσεις και οδηγίες στους Φορείς Υποδοχής (Ομάδα Β)

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Για να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι της υιοθέτησης μιας καλής πρακτικής καινοτομίας και να αξιοποιηθούν οι παράγοντες επιτυχίας της, προτείνεται το ακόλουθο πλαίσιο κατευθύνσεων:

- Εξασφάλιση ηγετικής δέσμευσης – έκδοση απόφασης Διοίκησης που κατοχυρώνει την προτεραιότητα της καινοτομίας και δεσμεύει πόρους.
- Έλεγχος θεσμικής συμβατότητας & fast-track εγκρίσεων – νομικός έλεγχος ex-ante και ορισμός contact-point με την αρμόδια αρχή για ταχύτερη αδειοδότηση.
- Σύσταση διατομεακής ομάδας έργου – εκπρόσωποι από κρίσιμα τμήματα (IT, HR, Οικονομικό, υπηρεσία πελατών) και "πρεσβευτής" από τον φορέα-πηγή για συνεχές mentoring.
- Σχεδιασμός πιλοτικού σεναρίου χαμηλού ρίσκου με σαφή προσέγγιση, KPIs, 6-μηνο χρονοδιάγραμμα, προϋπολογισμό και καταγραφή κινδύνων χρήση sandbox υποδομών για ελαχιστοποίηση κόστους.
- Εκπαίδευση & κίνητρα προσωπικού – μικτά εργαστήρια (e-learning + workshops) και σύστημα επιβράβευσης (π.χ. αναγνώριση σε ετήσια αξιολόγηση).
- Ενεργή επικοινωνία με ενδιαφερόμενα μέρη – ενημερωτικές συνεδρίες και κανάλι ανάδρασης πολιτών/ χρηστών για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μέσω της διαφάνειας.
- Τεχνική ετοιμότητα & διαλειτουργικότητα – έλεγχος υποδομών, APIs, dashboards και γενικά προμήθεια ελάχιστου απαραίτητου εξοπλισμού πριν τον pilot.
- Μεθοδολογία παρακολούθησης δεικτών – πίνακας ελέγχου με δείκτες.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

➤ Σχέδιο κλιμάκωσης & βιωσιμότητας – καθορισμός “go/ no-go” ορίων, αποτύπωση χρηματορροών & απαιτήσεων ανθρώπινου δυναμικού για πλήρη θεσμοθέτηση.

Κεφάλαιο 5 - Αξιολόγηση αποτελεσματικής μεταφοράς και υιοθέτησης μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας

Η μεταφορά μιας πρακτικής καινοτομίας από έναν φορέα σε έναν άλλο δεν αποτελεί από μόνη της εγγύηση επιτυχίας. Η **αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας** αυτής της διαδικασίας είναι απαραίτητη για να διαπιστωθεί κατά πόσο η πρακτική προσαρμόστηκε ουσιαστικά, ενσωματώθηκε λειτουργικά και απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα στο νέο περιβάλλον.

Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει σε μεθόδους και εργαλεία αξιολόγησης που επιτρέπουν στους δημόσιους φορείς να παρακολουθούν, να τεκμηριώνουν και να βελτιώνουν τη διαδικασία υιοθέτησης. Παρουσιάζονται δείκτες, κριτήρια και μηχανισμοί ανατροφοδότησης που ενισχύουν τη λογοδοσία, τη διαφάνεια και τη συστημική μάθηση, συμβάλλοντας στη βιώσιμη διάχυση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.

5.1 Τα κριτήρια και οι παράμετροι παρακολούθησης της μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας

Η παρακολούθηση της μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας αποτελεί κρίσιμο στάδιο για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, της προσαρμοστικότητας και της βιωσιμότητάς της στο νέο διοικητικό περιβάλλον. Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα βασικά **κριτήρια και παραμέτρους** που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους δημόσιους φορείς για να παρακολουθούν συστηματικά την εξέλιξη και την απόδοση της μεταφερόμενης πρακτικής.

Η ανάλυση περιλαμβάνει δείκτες που αφορούν τόσο **ποσοτικά δεδομένα** (π.χ. χρόνος υλοποίησης, αριθμός εμπλεκόμενων), όσο και **ποιοτικές διαστάσεις** (π.χ. εμπειρία χρήστη, βαθμός συμμετοχής, οργανωτική ετοιμότητα). Μέσα από αυτό το πλαίσιο, οι φορείς μπορούν να εντοπίζουν έγκαιρα προκλήσεις, να προσαρμόζουν τις ενέργειές τους και να ενισχύουν τη λογοδοσία και τη διαφάνεια στη διαδικασία υιοθέτησης καινοτομίας.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Περιγραφή μεθοδολογίας

Για την υλοποίηση των επιδιώξεων του συγκεκριμένου κεφαλαίου ακολουθήθηκε μία συγκεκριμένη μεθοδολογία, η οποία αναλύεται παρακάτω :

Δημιουργήθηκαν οι πίνακες για :

1. τα **κριτήρια** παρακολούθησης της μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας
2. τις **παραμέτρους** παρακολούθησης της μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας

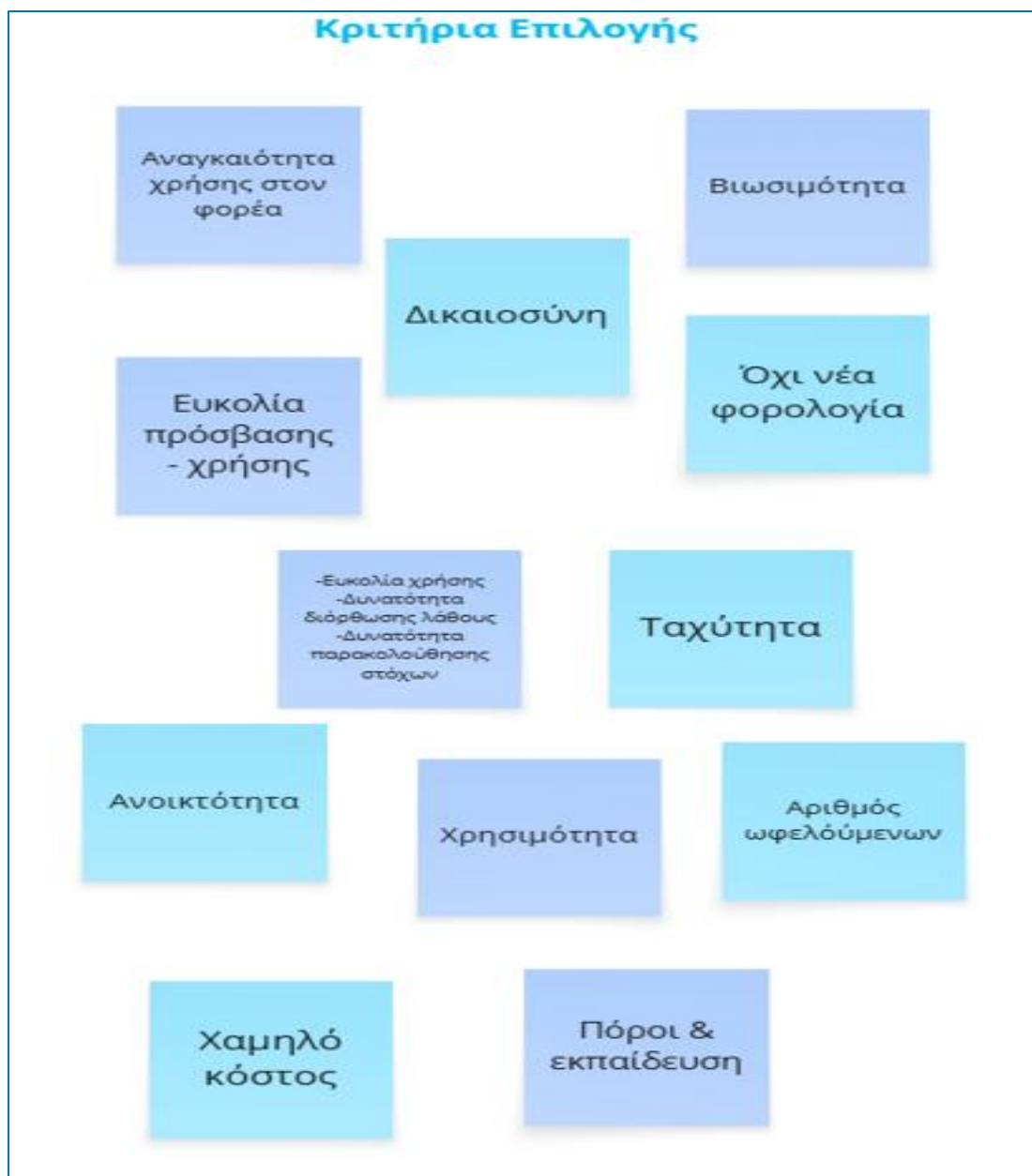
Στη συνέχεια δημιουργήθηκαν τέσσερεις ρόλοι :

1. Πολιτική ηγεσία δημόσιου φορέα.
2. Διοικητική ηγεσία δημόσιου φορέα.
3. Εργαζόμενος δημόσιου φορέα.
4. Πολίτης.

και με κλήρωση κάθε συμμετέχοντα ανέλαβε έναν από τους παραπάνω ρόλους. Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες κλήθηκαν, υιοθετώντας την οπτική του ρόλου που τους είχε αποδοθεί, να συμπληρώσουν τουλάχιστον έναν στοιχείο σε κάθε έναν από τους παραπάνω πίνακες.

Ο σκοπός της συγκεκριμένης τεχνικής ήταν να ανασκοπηθούν τα παραδοτέα των τριών πρώτων κεφαλαίων, μέσω της προσέγγισης των πολλαπλών οπτικών.

Τα κριτήρια παρακολούθησης της μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας που αναδείχθηκαν από την ομάδα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:



Εικόνα 26 Κριτήρια παρακολούθησης της μεταφοράς μιας καλής πρακτικής καινοτομίας (Ομάδα Α)

II. ΟΜΑΔΑ Β

Η μεταφορά και η υιοθέτηση μιας καινοτομίας, όσο καλοσχεδιασμένες κι αν είναι, δεν αρκούν από μόνες τους για να θεωρηθεί μια προσπάθεια ολοκληρωμένη.

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Αυτό που συχνά λείπει — και το οποίο επανέρχεται σε κάθε ειλικρινή συζήτηση — είναι η ερώτηση: “Και τελικά, τι απέδωσε;”.

Στην ενότητα αυτή του εργαστηρίου εστιάσαμε ακριβώς σε αυτό: πώς μπορεί ένας δημόσιος φορέας να αποτιμήσει, με τρόπο απλό αλλά ουσιαστικό, τα **αποτελέσματα μιας πρακτικής καινοτομίας μετά την υιοθέτησή της**. Η συζήτηση αφορούσε την ανάγκη παρακολούθησης και κυρίως την **ανάπτυξη ενός εργαλείου που βοηθά τον ίδιο τον οργανισμό να καταλάβει τι άλλαξε, πού βελτιώθηκε και τι χρειάζεται επαναστοχασμό**. Η ανάγκη αυτή αναδείχθηκε από την ίδια τη ροή του εργαστηρίου: τι γίνεται όταν τελειώσει η μεταφορά; Πώς μπορεί ένας οργανισμός να αποτιμήσει αν αυτό που ενσωματώθηκε πράγματι προσθέτει αξία; Πότε η καινοτομία ξεφεύγει από την εντύπωση και γίνεται αποτέλεσμα;

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να σκεφτούν πέρα από τα συνήθη δείγματα “καλής θέλησης” (π.χ. απολογισμοί χωρίς μέτρηση ή συμβολικές δηλώσεις επιτυχίας) και να δουλέψουν πάνω σε ένα εργαλείο που θα στηρίζεται σε τέσσερις διαστάσεις απόδοσης: εσωτερικές διαδικασίες, ικανότητες που ενισχύθηκαν, διαχείριση πόρων και, κυρίως, αντιληπτή αξία για τον πολίτη. Το εργαλείο αυτό, δομημένο με τη λογική ενός προσαρμοσμένου *balanced scorecard*, αποτέλεσε **συνθετικό αποτέλεσμα του εργαστηρίου**, και όχι εξωτερική εισαγωγή. Αξιοποιήθηκε επίσης, επικουρικά, γνώση από την ελληνική και διεθνή εμπειρία σε τομείς όπως η δημόσια αποδοτικότητα, η λογοδοσία βάσει δεδομένων, αλλά και η “ήπια αξιολόγηση”. Δόθηκε προτεραιότητα στη **χρηστικότητα**. Το ζητούμενο ήταν να δούμε ένα **εργαλείο για ομάδες έργου ή διοικητικές ομάδες που χρειάζονται βοήθεια στο να κάνουν τον απολογισμό της καινοτομίας πρακτικά, με όρους καθημερινής διοίκησης**. Η μέθοδος αυτή επεκτείνει με έναν νέο στόχο: να ενισχυθεί η ικανότητα των φορέων να **μαθαίνουν από την εφαρμογή** και να ενσωματώνουν τη μάθηση αυτή στον επόμενο σχεδιασμό.

Αντί να ακολουθηθεί κάποιο έτοιμο πρότυπο αξιολόγησης, αξιοποιήθηκε μια απλουστευμένη μορφή του γνωστού **Balanced scorecard**, προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες της δημόσιας διοίκησης. Οι συμμετέχοντες δούλεψαν με βάση 4 διαστάσεις:

- **Λειτουργικές διαδικασίες,**
- **Οργανωσιακή μάθηση,**
- **Οικονομική αποδοτικότητα,**
- **Αξία για τον πολίτη.**

Σε κάθε πυλώνα, προσδιορίστηκαν απλά κριτήρια που μπορούν να καταγραφούν χωρίς εξειδικευμένα εργαλεία ή δαπανηρές αξιολογήσεις. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν ήταν:

- βελτιώθηκαν οι ροές εργασίας;
- αποκτήσαμε νέα γνώση ή δεξιότητες;

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

- εξοικονομήθηκαν πόροι ή μετατοπίστηκαν;
- έγινε πιο αντιληπτή η υπηρεσία ως χρήσιμη και αξιόπιστη για τον πολίτη;

Τα κριτήρια αξιολόγησης στα οποία κατέληξε η ομάδα είναι τα παρακάτω:

<u>Πυλώνας</u> <u>διάσταση</u>	ή	<u>Κριτήρια</u> <u>αξιολόγησης</u>
<u>Λειτουργικές</u> <u>διαδικασίες</u>		Υπάρχει μείωση βημάτων, καθυστερήσεων, ανασφαλειών;
<u>Οργανωσιακή</u> <u>μάθηση</u>		Αναπτύχθηκαν νέες δεξιότητες; τεκμηριώθηκε η εφαρμογή;
<u>Αποδοτικότητα</u>		Υπήρξε εξοικονόμηση χρόνου ή άλλων πόρων;
<u>Αξία για τον</u> <u>πολίτη</u>		Αντιλήφθηκαν οι χρήστες βελτίωση στην εμπειρία ή την πρόσβαση;

Εικόνα 27 Κριτήρια αξιολόγησης της επιτυχούς μεταφοράς μιας καλής πρακτικής καινοτομίας (Ομάδα Β)

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Η ομάδα Γ μετά από συνεργασία ανέδειξε ότι για να επιτύχει ο φορέας υιοθέτησης την λειτουργική ενσωμάτωση μιας καλής πρακτικής καινοτομίας, εξετάζονται τα εξής κριτήρια: (1) Επίτευξη στόχων - κατά πόσο η πρακτική παράγει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, (2) Αποτελεσματικότητα - ορθή χρονική υλοποίηση και σωστή κατανομή πόρων, (3) Αποδοτικότητα - ποσοτικές βελτιώσεις σε ποιότητα, χρόνο και κόστος, (4) Αποδοχή - βαθμός υιοθέτησης από τους υπαλλήλους, (5) Ενσωμάτωση σε διαδικασίες - σε ποιον βαθμό η λύση έχει υφανθεί στις κανονικές ρουτίνες, (6) Προσαρμοστικότητα - ικανότητα της πρακτικής να τροποποιείται εύκολα στο νέο περιβάλλον και (7) Βιωσιμότητα - συνέχιση της εφαρμογής μετά την αρχική περίοδο. Η συστηματική μέτρηση αυτών των παραμέτρων προσφέρει σημεία επιτυχίας ή ανάγκης διορθωτικών ενεργειών, εξασφαλίζοντας ότι η μεταφορά δεν είναι απλώς μια μεμονωμένη δράση, αλλά μια μόνιμη οργανωτική βελτίωση. Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες ιεράρχησαν τα συγκεκριμένα κριτήρια και αναδύθηκαν οι εξής *Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.*

προτεραιότητες: της επίτευξης των στόχων, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα (πίνακας κάτωθι).



Εικόνα 28 Κριτήρια για την παρακολούθηση και την λειτουργική ενσωμάτωση μιας καλής πρακτικής καινοτομίας (Ομάδα Γ)

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

5.2 Οι ποιοτικοί καθώς και οι ποσοτικοί δείκτες που εντοπίστηκαν ως κρίσιμοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των μεταφερόμενων πρακτικών καινοτομίας

Η αξιολόγηση της απόδοσης μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας απαιτεί ένα ισορροπημένο σύνολο δεικτών που να αποτυπώνουν τόσο τις **ποσοτικές** όσο και τις **ποιοτικές** διαστάσεις της εφαρμογής της. Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τους δείκτες που εντοπίστηκαν ως κρίσιμοι μέσα από την εμπειρία των συμμετεχόντων, την ανάλυση των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν και την παρακολούθηση των πιλοτικών εφαρμογών.

Οι ποσοτικοί δείκτες προσφέρουν μετρήσιμα δεδομένα για την έκταση, την ταχύτητα και τη συχνότητα χρήσης της πρακτικής, ενώ οι ποιοτικοί δείκτες εστιάζουν στην εμπειρία των χρηστών, την ποιότητα της συνεργασίας και την προσαρμοστικότητα της καινοτομίας στο νέο περιβάλλον. Μαζί, συνθέτουν ένα δυναμικό πλαίσιο αξιολόγησης που ενισχύει τη λογοδοσία, τη διαφάνεια και τη συνεχή βελτίωση των δημόσιων παρεμβάσεων.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Ο πίνακας που ακολουθεί αποτυπώνει τους δείκτες που εντοπίστηκαν από την ομάδα Γ ως κρίσιμοι κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου, μέσα από συνδυασμό παρατήρησης, ανατροφοδότησης και ανάλυσης των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν.



Εικόνα 29 Δείκτες που εντοπίστηκαν ως κρίσιμοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των μεταφερόμενων πρακτικών καινοτομίας (Ομάδα Α)

II. ΟΜΑΔΑ Β

Η συστηματική αξιολόγηση των μεταφερόμενων πρακτικών καινοτομίας αποτελεί κρίσιμο βήμα για την κατανόηση της αποτελεσματικότητας, της προσαρμοστικότητας και της βιωσιμότητάς τους στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης. Στο πλαίσιο του εργαστηρίου καινοτομίας, εντοπίστηκε ένα σύνολο **ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών** που εντάσσονται σε συγκεκριμένους πυλώνες και που μπορούν να λειτουργήσουν ως εργαλεία παρακολούθησης και ανατροφοδότησης.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τους δείκτες παρακολούθησης στους οποίους κατέληξε η ομάδα για τον αντίστοιχο πυλώνα διερεύνησης:

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

Πυλώνας διάσταση	ή	Δείκτης ή ερώτηση παρακολούθησης
Λειτουργικές διαδικασίες		Έγινε πιο ομαλή η παροχή της υπηρεσίας;
Οργανωσιακή μάθηση		Εμπλουτίστηκε η γνώση μας για το αντικείμενο;
Αποδοτικότητα		Μειώθηκε η ανάγκη για επανάληψη/διόρθωση/υπερρωρίες;
Αξία για τον πολίτη		Αυξήθηκε η ικανοποίηση; υπήρξαν λιγότερα παράπονα;

Εικόνα 30 Δείκτες που εντοπίστηκαν ως κρίσιμοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των μεταφερόμενων πρακτικών καινοτομίας (Ομάδα Β)

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Οι συμμετέχοντες ανέδειξαν δείκτες που συνδυάζουν αριθμητικές μετρήσεις και ποιοτικές εκτιμήσεις. Σε επίπεδο ποσοτικών δεικτών προσδιορίστηκαν: το ποσοστό υλοποίησης δράσεων (αναλογία ολοκληρωμένων προς συνολικές ενέργειες), η επίτευξη στόχων (KPIs) ως ποσοστό κάλυψης των συμφωνημένων αποτελεσμάτων, το ποσοστό συμμετοχής προσωπικού που δηλώνει ενεργή χρήση της πρακτικής, το ποσοστό θετικής αξιολόγησης χρηστών που αναγνωρίζουν απτό όφελος, ο δείκτης επαναχρησιμοποίησης που μετρά πόσες φορές η λύση εφαρμόζεται σε νέα έργα, η χρονική απόκλιση (πραγματικός / προβλεπόμενος χρόνος) και, τέλος, το κόστος εφαρμογής σε σχέση με τον αρχικό προϋπολογισμό. Ταυτόχρονα αναδείχθηκαν ποιοτικές παράμετροι: ο βαθμός αποδοχής από το προσωπικό, ο οποίος αποτυπώνει το κλίμα ενθουσιασμού ή αντίστασης, η ευκολία προσαρμογής της λύσης στο νέο περιβάλλον, η ενσωμάτωση στην οργανωτική κουλτούρα μέσω κανονισμών και ρουτινών, οι αφηγήσεις αντίκτυπου (impact stories) που τεκμηριώνουν αλλαγές σε καθημερινές εργασίες ή στην εμπειρία πολιτών, η αντίληψη αποτελεσματικότητας όπως τη βιώνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, και ο βαθμός συνεργασίας μεταξύ τμημάτων, ο οποίος καταγράφει αν η λύση ενισχύει τη δια-τμηματική επικοινωνία και τα κοινά έργα.

Οι ανωτέρω δείκτες προτεραιοποιήθηκαν ως κάτωθι και αναδύθηκαν οι σημαντικότεροι τρεις:

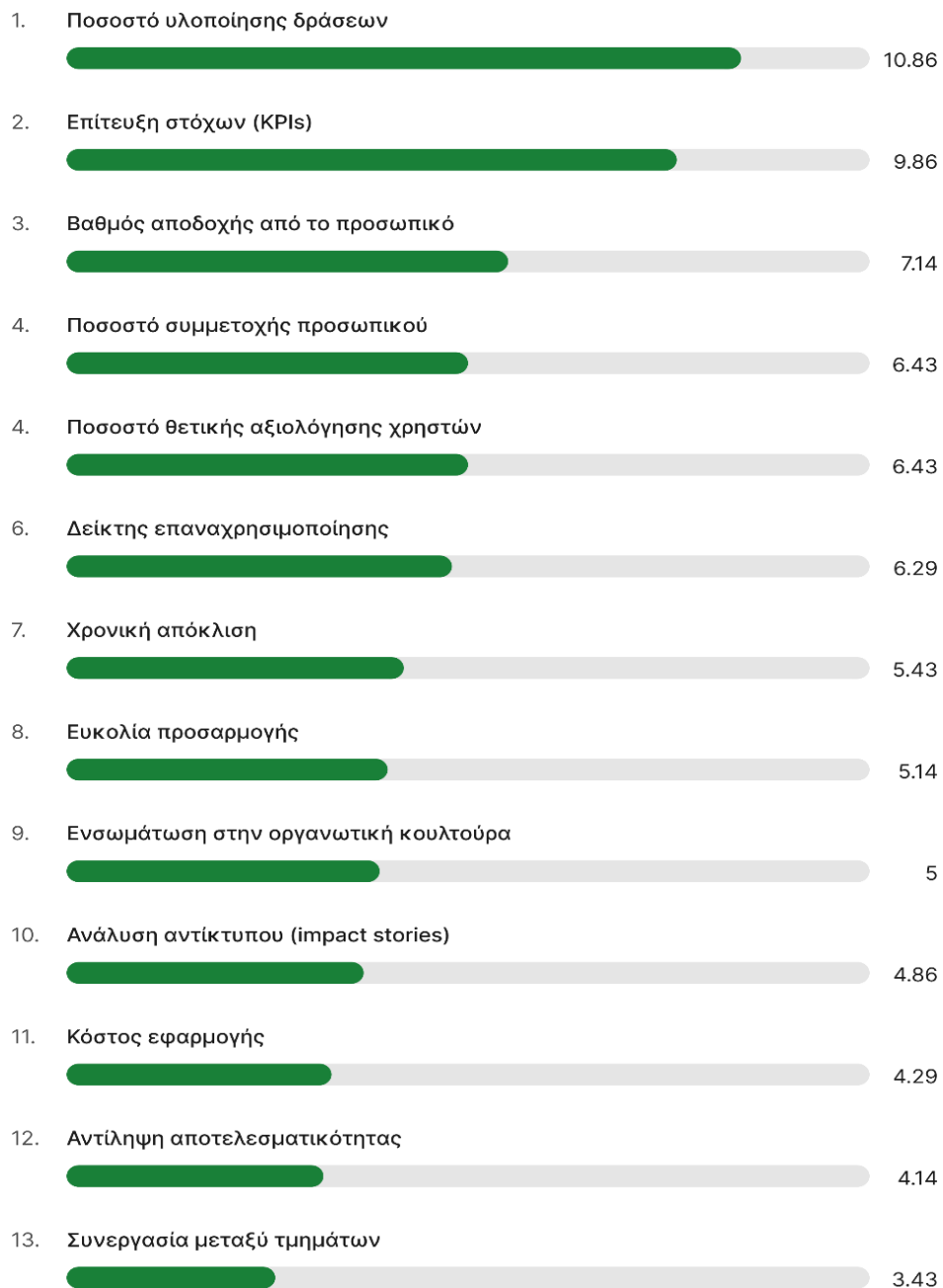
Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

- ✓ ποσοστό υιοθέτησης μεταφερόμενων δράσεων,
- ✓ επίτευξης στόχων (KPIs) και
- ✓ βαθμού αποδοχής από το προσωπικό.



Ιεραρχήστε τους δείκτες αξιολόγησης απόδοσης

Ranking Poll 7 votes 7 participants



slido

Εικόνα 31 Δείκτες που εντοπίστηκαν ως κρίσιμοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των μεταφερόμενων πρακτικών καινοτομίας με σειρά προτεραιότητας (Ομάδα Γ)

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

5.3 (Άσκηση)- Εργαλείο scoreboard για την αξιολόγηση της απόδοσης των υιοθετημένων πρακτικών καινοτομίας, σε ποια κριτήρια αξιολόγησης βασίζεται και πώς λειτουργεί

Η ανάγκη για συστηματική και συγκρίσιμη αξιολόγηση των υιοθετημένων πρακτικών καινοτομίας οδήγησε στη δημιουργία ενός λειτουργικού εργαλείου τύπου **scoreboard**, το οποίο επιτρέπει στους δημόσιους φορείς να παρακολουθούν την απόδοση των παρεμβάσεών τους με σαφή και τεκμηριωμένο τρόπο. Στο πλαίσιο αυτής της άσκησης, σχεδιάστηκε ένα πρότυπο scoreboard που βασίζεται σε συγκεκριμένα **κριτήρια αξιολόγησης**, τα οποία αντανακλούν τόσο την αποτελεσματικότητα όσο και τη βιωσιμότητα της εφαρμογής.

Το κεφάλαιο παρουσιάζει τη **λογική σχεδιασμού** του εργαλείου, τα **κριτήρια που το στηρίζουν** (όπως η συμμετοχικότητα, η κλιμακωσιμότητα, ο αντίκτυπος και η τεκμηρίωση), καθώς και τον **τρόπο λειτουργίας** του σε πραγματικές συνθήκες. Μέσα από την οπτικοποίηση της προόδου και την ανάδειξη σημείων βελτίωσης, το scoreboard ενισχύει τη λογοδοσία, τη διαφάνεια και τη συνεχή μάθηση στο πεδίο της δημόσιας καινοτομίας.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Το εργαλείο **Scoreboard** αναπτύχθηκε ως πρακτικό μέσο παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης και της εφαρμοσιμότητας των υιοθετημένων πρακτικών καινοτομίας στο δημόσιο τομέα. Στόχος του είναι να προσφέρει μια **συνοπτική, συγκρίσιμη και δυναμική εικόνα** της εξέλιξης κάθε πρακτικής, ενισχύοντας τη λογοδοσία και τη συνεχή βελτίωση.

Πώς λειτουργεί

Το εργαλείο βασίζεται σε ένα σύνολο **κριτηρίων αξιολόγησης**, τα οποία αποτυπώνονται σε πίνακα με βαθμολογική κλίμακα ή ποιοτική περιγραφή. Κάθε πρακτική καινοτομίας αξιολογείται ως προς:

- **Αποτελεσματικότητα:** Σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους στόχους της
- **Κλιμακωσιμότητα:** Δυνατότητα εφαρμογής σε διαφορετικά περιβάλλοντα ή φορείς
- **Συμμετοχικότητα:** Εμπλοκή χρηστών, υπαλλήλων και ενδιαφερόμενων μερών
- **Ανθεκτικότητα:** Ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές ή κρίσεις

Δεν επιτρέπεται η αναδημοσίευση υλικού από το Παραδοτέο χωρίς προηγούμενη ενημέρωση και έγκριση από το Ι.Τ.Ε.Κ. και χωρίς να γίνεται αναφορά στους συντάκτες του.

- **Διαφάνεια και τεκμηρίωση:** Καθαρότητα διαδικασιών και δυνατότητα αναπαραγωγής
- **Καινοτομικότητα:** Βαθμός πρωτοτυπίας και διαφοροποίησης από υφιστάμενες πρακτικές
- **Αντίκτυπος:** Πραγματική επίδραση σε χρήστες, φορείς ή πολιτικές

Τι προσφέρει

- **Οπτικοποίηση της προόδου** κάθε πρακτικής
- **Συγκριτική ανάλυση** μεταξύ διαφορετικών εφαρμογών
- **Εντοπισμό σημείων βελτίωσης** πριν την ευρύτερη διάχυση
- **Υποστήριξη τεκμηριωμένων αποφάσεων** για συνέχιση, προσαρμογή ή αναστολή πρακτικών

Το εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο σε **πilotικές φάσεις**, όσο και σε **μεταγενέστερες αξιολογήσεις**, λειτουργώντας ως γέφυρα μεταξύ σχεδιασμού και εφαρμογής.



Εικόνα 32 Εργαλείο Scoreboard για την αξιολόγηση της απόδοσης των υιοθετημένων πρακτικών καινοτομίας (Ομάδα Α)

II. ΟΜΑΔΑ Β

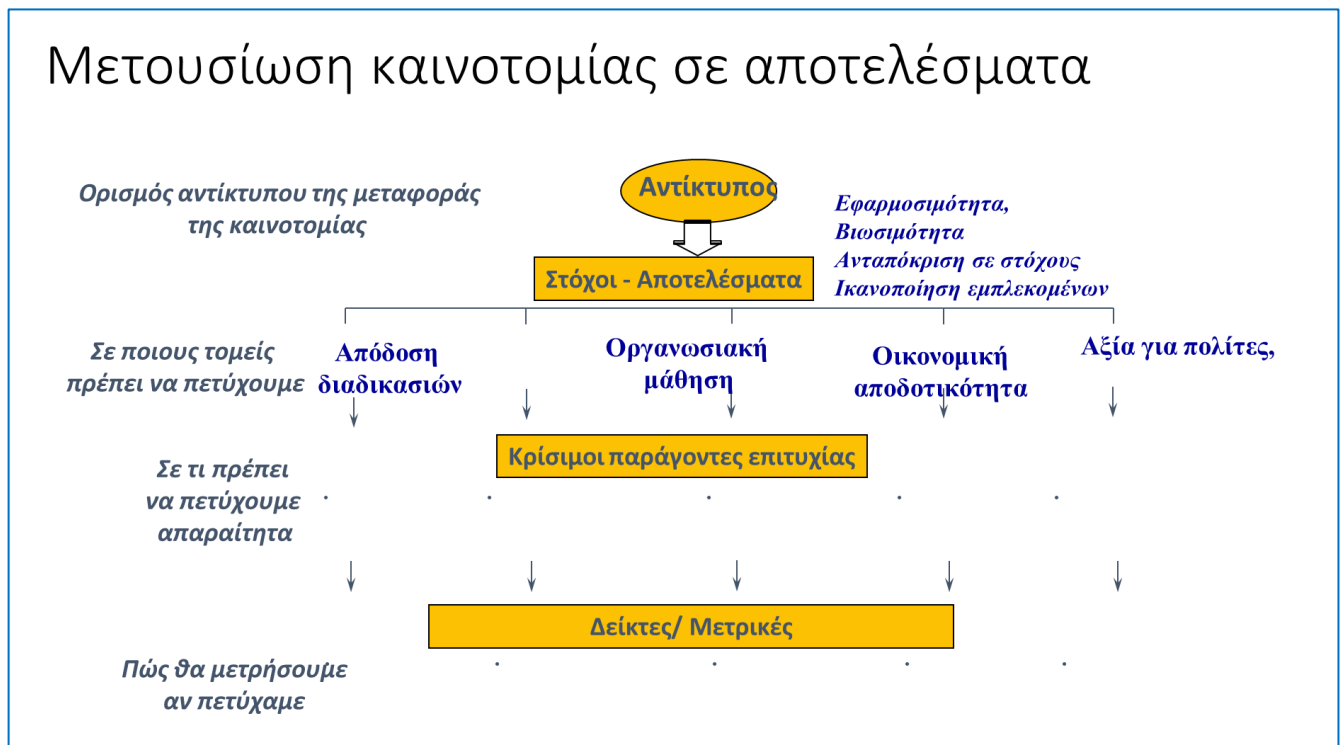
Η ομάδα εργάστηκε στη διαμόρφωση εργαλείου scorecard το οποίο μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με την περίπτωση. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά τη διάρκεια πιλοτικής εφαρμογής ή ως ετήσιο εργαλείο ανασκόπησης της καλής πρακτικής καινοτομίας. Είναι εύχρηστο και δεν προϋποθέτει γνώση μεθοδολογιών αξιολόγησης. Αυτό το καθιστά ιδιαίτερα χρήσιμο για μικρούς φορείς με περιορισμένες δυνατότητες παρακολούθησης. Η αξιολόγηση είναι ευκαιρία να **ξαναδούμε με καθαρό βλέμμα** τι λειτουργεί, τι χρειάζεται προσαρμογή, και πώς η καινοτομία μπορεί να μετατραπεί σε καθημερινό εργαλείο δημόσιας αξίας.

Το εργαλείο περιλαμβάνει διαστάσεις, κριτήρια ερωτήσεις ανά κριτήριο, δείκτη και μέθοδο συλλογής δεδομένων.

Πυλώνας ή διάσταση	Κριτήρια αξιολόγησης	Δείκτης ή ερώτηση παρακολούθησης	Μέθοδος συλλογής
Λειτουργικές διαδικασίες	Υπάρχει μείωση βημάτων, καθυστερήσεων, ανασφαλειών;	Έγινε πιο ομαλή η παροχή της υπηρεσίας;	Παρατήρηση, συνέντευξη
Οργανωσιακή μάθηση	Αναπτύχθηκαν νέες δεξιότητες; τεκμηριώθηκε η εφαρμογή;	Εμπλουτίστηκε η γνώση μας για το αντικείμενο;	Εσωτερικές αναφορές, συζητήσεις ομάδας
Αποδοτικότητα	Υπήρξε εξοικονόμηση χρόνου ή άλλων πόρων;	Μειώθηκε η ανάγκη για επανάληψη/διόρθωση ή/υπερωρίες;	Συγκριτικά δεδομένα χρόνου ή κόστους
Αξία για τον πολίτη	Αντιλήφθηκαν οι χρήστες βελτίωση στην εμπειρία ή την πρόσβαση;	Αυξήθηκε η ικανοποίηση; υπήρξαν λιγότερα παράπονα;	Σχόλια, ερωτηματολόγια, ποιοτικά δεδομένα

Εικόνα 33 Πλαίσιο διαμόρφωσης εργαλείου Scoreboard (Ομάδα Β)

Δείτε, παρακάτω το **Εργαλείο (προσαρμοσμένο Balanced Scorecard)** όπως παρουσιάστηκε στο Εργαστήριο Καινοτομίας και συζητήθηκε με τις ομάδες:



Εικόνα 34 Εργαλείο – Balanced Scorecard για υιοθετημένες πρακτικές καινοτομίας (Ομάδα Β)

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Το εργαλείο εστιάζει στα τρία κριτήρια που ιεράρχησαν οι συμμετέχοντες:

- Επίτευξη στόχων,
- Αποτελεσματικότητα και
- Αποδοτικότητα.

Κάτω από κάθε κριτήριο παρακολουθούνται οι δείκτες που αναδείχθηκαν ως σημαντικότεροι:

Κριτήριο	Κύριοι δείκτες	Τύπος	Ερμηνεία
Επίτευξη στόχων	Ποσοστό υλοποίησης δράσεων Κάλυψη KPIs	Ποσοτικοί	Δείχνουν λειτουργική πρόοδο και βαθμό σύμπτωσης με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα
Αποτελεσματικότητα	Χρονική απόκλιση	Ποσοτικός	Μετρά εάν οι ενέργειες υλοποιούνται εντός του προβλεπόμενου χρονοδιαγράμματος
Αποδοτικότητα	Κόστος εφαρμογής	Ποσοτικός	Συγκρίνει πραγματικό κόστος με τον προϋπολογισμό, αποτυπώνοντας οικονομική απόδοση
Αποδοχή (δευτερεύουσα προβολή)	Βαθμός αποδοχής προσωπικού Θετική αξιολόγηση χρηστών	Ποιοτικοί/ποσοτικοί	Παρέχουν γρήγορο σήμα αν η λύση «ριζώνει» στους ανθρώπους

Εικόνα 35 Πλαίσιο διαμόρφωσης εργαλείου Scoreboard (Ομάδα Γ)

Το Scoreboard παρουσιάζει τα τρία βασικά κριτήρια σε γραμμικό βαρόμετρο 0-100 %. Κάθε κριτήριο έχει προκαθορισμένο όριο (π.χ. 75 %). Αν ένα κριτήριο πέσει κάτω από το όριο, εμφανίζεται κόκκινη ένδειξη και δημιουργείται αυτόματα ενέργεια στον (οριζόντιο) Συντονιστή Μεταφερόμενων Έργων. Οι γενικοί δείκτες αναλύονται στους εξής δευτερεύοντες στόχους: Αποδοχή, Προσαρμοστικότητα, Βιωσιμότητα, Ενσωμάτωση για ποιοτικό έλεγχο. Το Scoreboard ενημερώνεται αυτόματα: οι ποσοτικοί δείκτες αντλούνται σε πραγματικό χρόνο από συστήματα ERP, εργαλεία Net Promoter Score ή διαθέσιμα APIs, ενώ οι ποιοτικοί τροφοδοτούνται σε μηνιαία βάση μέσω σύντομων μικρο-ερευνών. Η συνολική βαθμολογία υπολογίζεται με βάρη π.χ. 40 % για την Επίτευξη στόχων, 30 % για την Αποτελεσματικότητα, 20 % για την Αποδοτικότητα και 10 % για την Αποδοχή. Αν η συνολική επίδοση πέσει κάτω από το 70 % ή αν ένας από τους τρεις βασικούς δείκτες μείνει “κόκκινος” για δύο

συνεχόμενους κύκλους, το σύστημα εκδίδει αυτόματα ειδοποίηση προς τον Συντονιστή Έργων.

Κεφάλαιο 6 - Προσαρμογή και κλιμάκωση των μεταφερόμενων πρακτικών καινοτομίας από τους φορείς υιοθέτησης

Η μεταφορά μιας καινοτόμου πρακτικής στον δημόσιο τομέα αποκτά πραγματική αξία όταν συνοδεύεται από **προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες** και δυνατότητα **κλιμάκωσης σε ευρύτερο επίπεδο**. Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει πώς οι φορείς υιοθέτησης μπορούν να μετατρέψουν μια επιτυχημένη πρακτική σε **συστημική λύση**, αξιοποιώντας τα δικά τους χαρακτηριστικά, πόρους και στρατηγικές.

Αναλύονται οι βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή προσαρμογή, οι μηχανισμοί ενσωμάτωσης και οι ενέργειες που ενισχύουν τη βιωσιμότητα και την επέκταση της πρακτικής. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη **δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ φορέα και πρακτικής**, καθώς και στη σημασία της οργανωτικής ετοιμότητας, της συμμετοχικότητας και της τεκμηριωμένης λήψης αποφάσεων.

6.1 Οι παράγοντες που απαιτούνται για την προσαρμογή μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας στην ικανότητα και τις ανάγκες του φορέα υιοθέτησης

Η επιτυχής προσαρμογή μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας εξαρτάται από την ικανότητα του φορέα να ενσωματώσει τη νέα λύση με τρόπο λειτουργικό, βιώσιμο και ευθυγραμμισμένο με τις δικές του ανάγκες και περιορισμούς. Το παρόν κεφάλαιο αναλύει τους βασικούς **παράγοντες που επηρεάζουν την προσαρμογή**, όπως η οργανωτική ετοιμότητα, η τεχνική υποδομή, η κουλτούρα καινοτομίας, η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών και η δυνατότητα παρακολούθησης και αξιολόγησης.

Η κατανόηση αυτών των παραμέτρων επιτρέπει στους φορείς να σχεδιάσουν στοχευμένες παρεμβάσεις, να ενισχύσουν τη συμμετοχικότητα και να διασφαλίσουν ότι η καινοτομία δεν μεταφέρεται απλώς ως πρότυπο, αλλά **μεταφράζεται ουσιαστικά** στο δικό τους πλαίσιο λειτουργίας.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Για τη διερεύνηση των **παραγόντων** που απαιτούνται για την προσαρμογή μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας στην ικανότητα και τις ανάγκες του φορέα υιοθέτησης, η ομάδα Α ακολούθησε την ίδια μεθοδολογία με την οποία εργάστηκε για το κεφάλαιο 5.1, συγκεκριμένα δημιουργήθηκαν οι τέσσερις ρόλοι :

1. Πολιτική ηγεσία δημόσιου φορέα.
2. Διοικητική ηγεσία δημόσιου φορέα.
3. Εργαζόμενος δημόσιου φορέα.
4. Πολίτης.

και με κλήρωση κάθε συμμετέχοντα ανέλαβε έναν από τους παραπάνω ρόλους. Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες κλήθηκαν, υιοθετώντας την οπτική του ρόλου που τους είχε αποδοθεί, να συμπληρώσουν τουλάχιστον έναν στοιχείο στο συγκεκριμένο πίνακα.

Οι παράγοντες που απαιτούνται για την προσαρμογή μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας στους οποίους κατέληξε η ομάδα είναι οι εξής:



Εικόνα 36 Παράγοντες που απαιτούνται για την προσαρμογή μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας

(Ομάδα Α)

II. ΟΜΑΔΑ Β

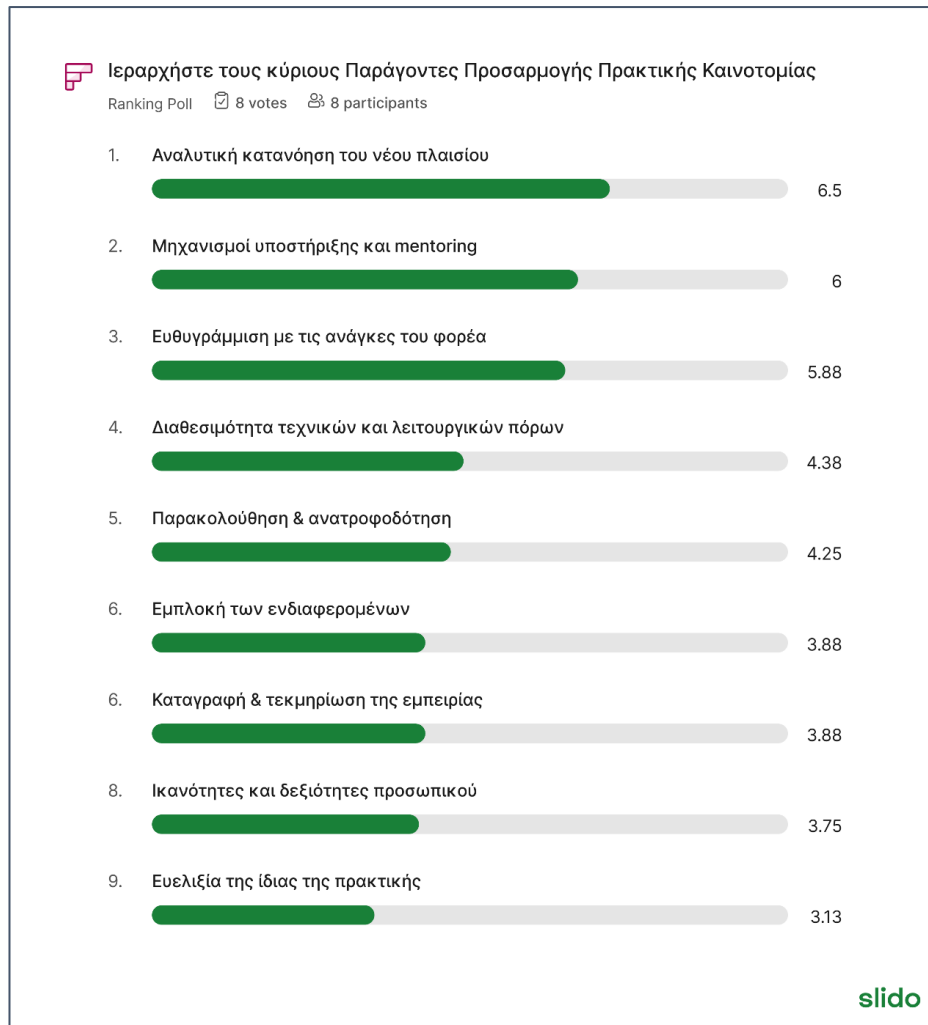
Η διαδικασία μεταφοράς καινοτομίας έχει μια πραγματική πρόκληση μετά από την ολοκλήρωση της “υιοθέτησης” της πρακτικής από έναν φορέα: πώς μια πρακτική που έδειξε να λειτουργεί μπορεί να **ενισχύσει το εύρος και το βάθος της επίδρασής της**, αγγίζοντας περισσότερους αποδέκτες, περισσότερα επίπεδα της διοίκησης ή και διαφορετικά περιβάλλοντα. Αυτό ονομάζεται **κλιμάκωση** (scaling).

Για να προσαρμοστεί μια μεταφερόμενη πρακτική καινοτομίας στις δυνατότητες και τις ανάγκες ενός νέου φορέα, απαιτείται να ληφθούν υπόψη τουλάχιστον τρεις βασικοί παράγοντες: (α) **η τεχνική και οργανωσιακή ικανότητα** του φορέα να υποστηρίξει την εφαρμογή, (β) **ο βαθμός κατανόησης του “πυρήνα” της πρακτικής**,

δηλαδή των στοιχείων που δεν πρέπει να αλλοιωθούν κατά την προσαρμογή, και (γ) η **ύπαρξη ενός περιβάλλοντος αποδοχής και δέσμευσης** από την πλευρά των ανθρώπων που θα εμπλακούν.

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Οι συμμετέχοντες εντόπισαν τους εξής κομβικούς παράγοντες που καθορίζουν πόσο ομαλά θα ενσωματωθεί μια καινοτόμος πρακτική στις δυνατότητες και τις ανάγκες του οργανισμού – αποδέκτη. Στην κορυφή της ιεράρχησης βρίσκεται **η αναλυτική κατανόηση του νέου πλαισίου** καθώς χωρίς βαθιά γνώση θεσμικών, λειτουργικών και πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων, κάθε παρέμβαση κινδυνεύει να αποτύχει. Αμέσως ακολουθούν **οι μηχανισμοί υποστήριξης και mentoring**, που λειτουργούν ως ζώνη ασφαλείας για την επίλυση προβλημάτων *in situ*, και **η ευθυγράμμιση με τις ανάγκες του φορέα**, διασφαλίζοντας ότι η λύση απαντά σε υπαρκτά κενά υπηρεσιών και όχι σε θεωρητικές αναζητήσεις. Συμπληρωματικά, αλλά εξίσου αναγκαία, κρίθηκαν οι εξής παράγοντες: **η διαθεσιμότητα τεχνικών και λειτουργικών πόρων, η συστηματική παρακολούθηση και ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων, η ενεργός εμπλοκή των ενδιαφερομένων (stakeholders) για δημιουργία συναίνεσης, η καταγραφή και τεκμηρίωση της εμπειρίας** ώστε τα διδάγματα να μεταδίδονται, **οι ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού** που καλείται να διαχειριστεί την αλλαγή και, τέλος, **η ευελιξία της ίδιας της πρακτικής**, ώστε να προσαρμόζεται χωρίς να αλλοιώνεται. Με βάση τη συλλογική ιεράρχηση, οι τρεις πρώτοι παράγοντες — κατανόηση πλαισίου, μηχανισμοί υποστήριξης & mentoring, ευθυγράμμιση — αναδεικνύονται ως τα σημαντικά εκείνα στοιχεία που θα μπορούσαν να καθορίσουν την επιτυχία της προσαρμογής.



Εικόνα 37 Παράγοντες που καθορίζουν πόσο ομαλά θα ενσωματωθεί μια καινοτόμος πρακτική, κατά σειρά προτεραιότητας (Ομάδα Γ)

6.2 Τα κριτήρια αξιολόγησης της ικανότητας ενός φορέα για την κλιμάκωση μιας πρακτικής καινοτομίας

Η κλιμάκωση μιας πρακτικής καινοτομίας από πιλοτική εφαρμογή σε ευρύτερη χρήση απαιτεί από τον φορέα όχι μόνο τεχνική επάρκεια, αλλά και στρατηγική ετοιμότητα, οργανωτική ωριμότητα και θεσμική υποστήριξη. Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στα **κριτήρια αξιολόγησης της ικανότητας ενός φορέα** να υποστηρίξει αυτή τη διαδικασία, αναδεικνύοντας τα στοιχεία που καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία της κλιμάκωσης.

Η ανάλυση περιλαμβάνει παραμέτρους όπως η διαθεσιμότητα πόρων, η εμπειρία σε διαχείριση καινοτομίας, η δυνατότητα συνεργασίας με άλλους φορείς, καθώς και η ύπαρξη μηχανισμών παρακολούθησης και ανατροφοδότησης. Μέσα από αυτό το πλαίσιο, οι φορείς μπορούν να εντοπίσουν τα δυνατά τους σημεία, να προετοιμαστούν για τις απαιτήσεις της κλιμάκωσης και να διαμορφώσουν στρατηγικές ενίσχυσης της εφαρμογής καινοτόμων λύσεων σε ευρύτερη κλίμακα.

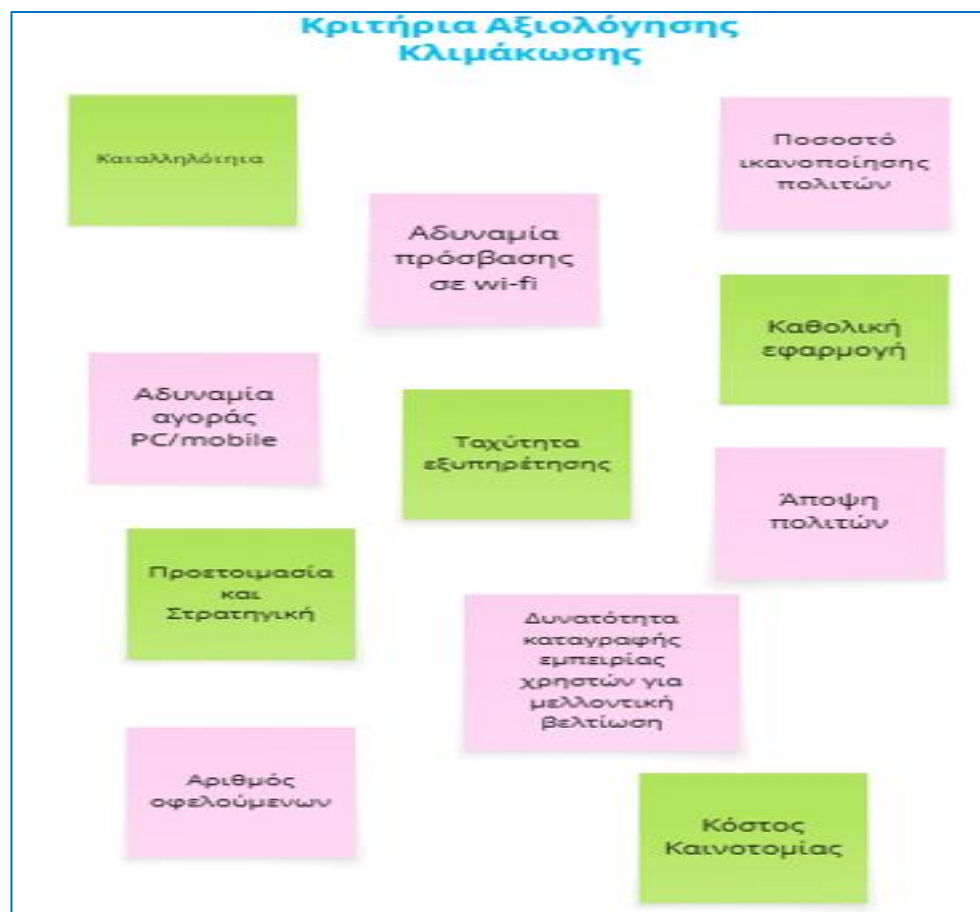
I. ΟΜΑΔΑ Α

Η ομάδα Α ακολούθησε και σε αυτό το σημείο την ίδια μεθοδολογία με την οποία εργάστηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια, με την δημιουργία των παρακάτω τεσσάρων ρόλων:

1. Πολιτική ηγεσία δημόσιου φορέα.
2. Διοικητική ηγεσία δημόσιου φορέα.
3. Εργαζόμενος δημόσιου φορέα.
4. Πολίτης.

και με κλήρωση κάθε συμμετέχοντα ανέλαβε έναν από τους παραπάνω ρόλους. Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες κλήθηκαν, υιοθετώντας την οπτική του ρόλου που τους είχε αποδοθεί, να συμπληρώσουν τουλάχιστον έναν στοιχείο στο συγκεκριμένο πίνακα.

Ο πίνακας που ακολουθεί αποτυπώνει τα βασικά **κριτήρια αξιολόγησης** που εντοπίστηκαν ως καθοριστικά για την επιτυχία αυτής της διαδικασίας:



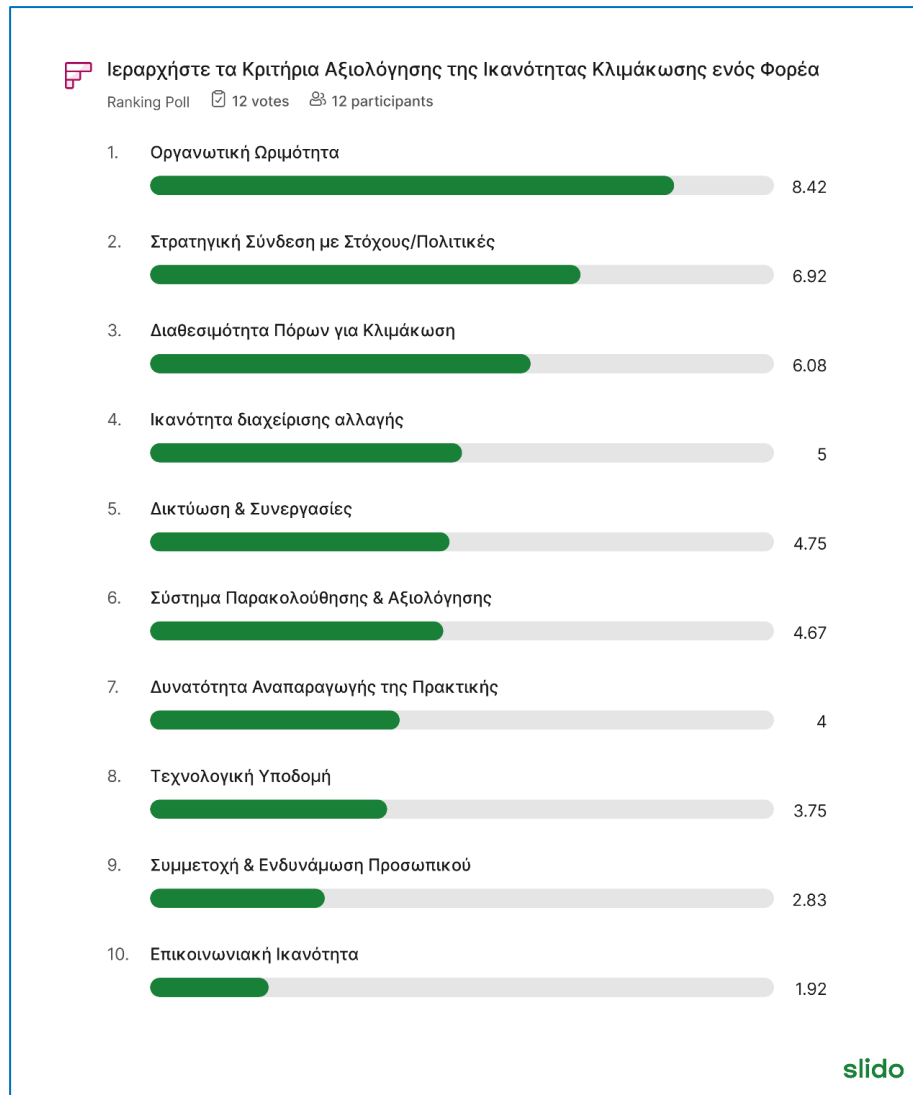
Εικόνα 38 Κριτήρια αξιολόγησης της ικανότητας ενός φορέα για την κλιμάκωση μιας πρακτικής καινοτομίας (Ομάδα Α)

II. ΟΜΑΔΑ Β

Για την κλιμάκωση μιας υιοθετημένης καλής πρακτικής καινοτομίας, τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης της ικανότητας ενός φορέα περιλαμβάνουν: **τη δυνατότητα συντονισμού** με άλλους οργανισμούς, **την εμπειρία του σε έργα πολλαπλών φάσεων ή εμβέλειας**, **τη διαθεσιμότητα προσωπικού** με κατάλληλα προφίλ και **την ευελιξία του** να προσαρμόζει εργαλεία ή διαδικασίες διατηρώντας την ουσία της πρακτικής.

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Κατά τη συζήτηση για το στάδιο κλιμάκωσης, οι συμμετέχοντες προσδιόρισαν δέκα κριτήρια που λειτουργούν ως “βαρόμετρο ωριμότητας” για κάθε φορέα. Πρώτον, η οργανωτική ωριμότητα εκτιμά εάν ο φορέας διαθέτει θεσμοθετημένες δομές, διαδικασίες και κουλτούρα μάθησης ικανές να στηρίξουν ανάπτυξη σε μεγάλη κλίμακα. Δεύτερον, η στρατηγική σύνδεση με τους στόχους ή τις πολιτικές εξασφαλίζει ότι η κλιμακούμενη πρακτική υπηρετεί άμεσα τις προτεραιότητες της διοίκησης και της κυβερνητικής ατζέντας. Τρίτον, η διαθεσιμότητα πόρων - οικονομικών, ανθρώπινων και τεχνικών - καθορίζει τη ρεαλιστικότητα του εγχειρήματος. Συμπληρωματικά αξιολογούνται: η ικανότητα διαχείρισης αλλαγής (δοκιμασμένοι μηχανισμοί για να ελαχιστοποιηθούν αντιστάσεις), η ένταση της δικτύωσης και των συνεργασιών με άλλους φορείς, η ύπαρξη συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης που τροφοδοτεί δεδομένα σε πραγματικό χρόνο, η δυνατότητα αναπαραγωγής της πρακτικής χωρίς σημαντικές απώλειες ποιότητας, η επάρκεια της τεχνολογικής υποδομής, ο βαθμός συμμετοχής και ενδυνάμωσης του προσωπικού και, τέλος, η επικοινωνιακή ικανότητα του φορέα να ενημερώνει, να πείθει και να κινητοποιεί ενδιαφερομένους. Μετά από ιεράρχηση, οι συμμετέχοντες κατέταξαν ως κρισιμότερους τους εξής παράγοντες: οργανωτική ωριμότητα, στρατηγική σύνδεση και διαθεσιμότητα πόρων, αναγνωρίζοντας ότι χωρίς αυτά τα θεμέλια ακόμη και οι καλύτερες πρακτικές δυσκολεύονται να κλιμακωθούν βιώσιμα.



Εικόνα 39 Κριτήρια αξιολόγησης της ικανότητας ενός φορέα για την κλιμάκωση μιας πρακτικής καινοτομίας κατά σειρά προτεραιότητας (Ομάδα Γ)

6.3 Τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η ανατροφοδότηση μεταξύ φορέων που αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις

Η ανατροφοδότηση μεταξύ δημόσιων φορέων που αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις αποτελεί βασικό πυλώνα για τη συλλογική μάθηση, την ενίσχυση της καινοτομίας και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των παρεμβάσεων. Το παρόν κεφάλαιο διερευνά **πρακτικούς τρόπους και μηχανισμούς** μέσω των οποίων μπορεί

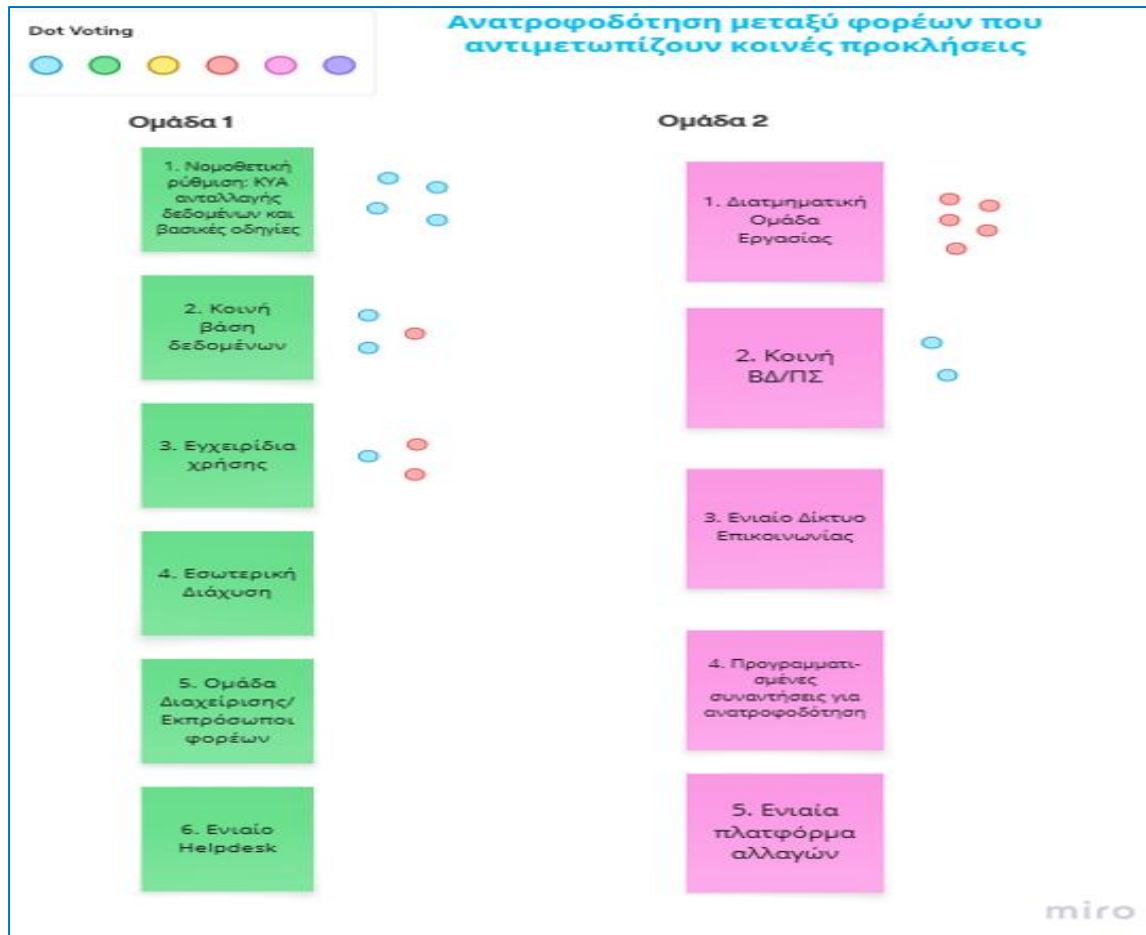
να επιτευχθεί ουσιαστική ανταλλαγή εμπειριών, δεδομένων και γνώσης μεταξύ φορέων.

Αναλύονται μορφές συνεργασίας όπως κοινές ομάδες εργασίας, πλατφόρμες τεκμηρίωσης, συμμετοχικά εργαστήρια και εργαλεία αξιολόγησης, που ενισχύουν τη διαλειτουργικότητα και τη δημιουργία κοινού πλαισίου δράσης. Η ανατροφοδότηση δεν αποτελεί απλώς τεχνική διαδικασία, αλλά **καλλιεργεί κουλτούρα εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας**, απαραίτητη για την αντιμετώπιση σύνθετων διοικητικών και κοινωνικών προκλήσεων.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Η ανταλλαγή εμπειριών και γνώσης μεταξύ δημόσιων φορέων που αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις αποτελεί θεμελιώδες εργαλείο για την προώθηση της καινοτομίας, την ενίσχυση της συνεργασίας και τη διάχυση χρήσιμων πληροφοριών. Οι προτεινόμενες προσεγγίσεις αντλούν από πραγματικά παραδείγματα εφαρμογής και αξιοποιούν μεθοδολογικά εργαλεία που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο του εργαστηρίου καινοτομίας. Περιλαμβάνουν τόσο θεσμοθετημένες μορφές συνεργασίας όσο και πιο ευέλικτα κανάλια επικοινωνίας, με στόχο τη βελτίωση της διαλειτουργικότητας και την ενίσχυση της συλλογικής γνώσης μεταξύ φορέων.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει συγκεκριμένες μεθόδους και δομές που μπορούν να διευκολύνουν αυτή τη διαδικασία ανατροφοδότησης.



Εικόνα 40 Μέθοδοι και δομές που μπορούν να διευκολύνουν τη διαδικασία ανατροφοδότησης μεταξύ των φορέων (Ομάδα Α)

II. ΟΜΑΔΑ Β

Η ανατροφοδότηση μεταξύ φορέων που αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις μπορεί να επιτευχθεί μέσα από απλές αλλά στοχευμένες μορφές διασύνδεσης: μικρά peer groups, κοινές παρουσιάσεις πορείας ανά τρίμηνο, ανταλλαγή εγγράφων και σημειώσεων σε πλατφόρμες αποθετηρίων ή, ακόμη καλύτερα, κοινή χρήση του ίδιου εργαλείου (όπως το Scaling Canvas παρακάτω) με διαφορετικά περιεχόμενα. Σημασία έχει η συνέπεια στη ροή επικοινωνίας και η καλλιέργεια μιας κουλτούρας μάθησης όπου τα λάθη, οι καθυστερήσεις και οι επιδιορθώσεις δεν αποκρύπτονται αλλά λειτουργούν ως πηγή πληροφορίας. Έτσι, η κλιμάκωση δεν γίνεται από μίμηση, αλλά από **συλλογικά τεκμηριωμένη εξέλιξη**.

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν ότι η διατήρηση ζωντανής ροής γνώσης μεταξύ οργανισμών με κοινές προκλήσεις βασίζεται σε ένα πλέγμα συμπληρωματικών μηχανισμών. Καίρια θέση κατέχουν τα δίκτυα συνεργασίας (peer networks), τα οποία επιτρέπουν άμεση ανταλλαγή εμπειρίας και ταχεία επίλυση προβλημάτων. Ακολουθούν τα θεματικά εργαστήρια (workshops) ως φόρουμ συν-δημιουργίας

λύσεων και τα αποθετήρια καλών πρακτικών, όπου συγκεντρώνονται πρότυπα εγχειρίδια, templates και μελέτες περίπτωσης διαθέσιμες με βάση τη ζήτηση. Συμπληρωματικά εργαλεία είναι οι πλατφόρμες ψηφιακής συνεργασίας για ασύγχρονη επικοινωνία, οι στρογγυλές τράπεζες/ διαβουλεύσεις για θεσμικό διάλογο, το mentoring/ coaching μεταξύ έμπειρων και νεότερων φορέων, τα τακτικά ερωτηματολόγια ανατροφοδότησης, τα κοινά εργαλεία παρακολούθησης (όπως το Scoreboard) και, τέλος, τα κοινά πιλοτικά έργα που επιτρέπουν συλλογική δοκιμή λύσεων σε ελεγχόμενο πλαίσιο. Με βάση την ιεράρχηση των συμμετεχόντων, τα τρία πρώτα (δίκτυα συνεργασίας, θεματικά εργαστήρια και αποθετήρια καλών πρακτικών) θεωρούνται οι πλέον καθοριστικοί καταλύτες για ουσιαστική, γρήγορη και αξιόπιστη ανατροφοδότηση.



Εικόνα 41 Τρόποι ανατροφοδότησης μεταξύ φορέων που αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις (Ομάδα Γ)

6.4 (Άσκηση) – Καταγραφή των οδηγιών που διαμορφώθηκαν για την κλιμάκωση μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας

Η επέκταση μιας καινοτόμου πρακτικής σε ευρύτερη κλίμακα απαιτεί από τους φορείς σαφή προσανατολισμό, κατάλληλη προετοιμασία και συγκεκριμένες ενέργειες που να ανταποκρίνονται στις πραγματικές τους δυνατότητες. Στο πλαίσιο της άσκησης, συγκεντρώθηκαν και οργανώθηκαν **οδηγίες εφαρμογής**, οι οποίες αποτυπώνουν τα βασικά βήματα και τις κρίσιμες παραμέτρους για την επιτυχή κλιμάκωση της πρακτικής.

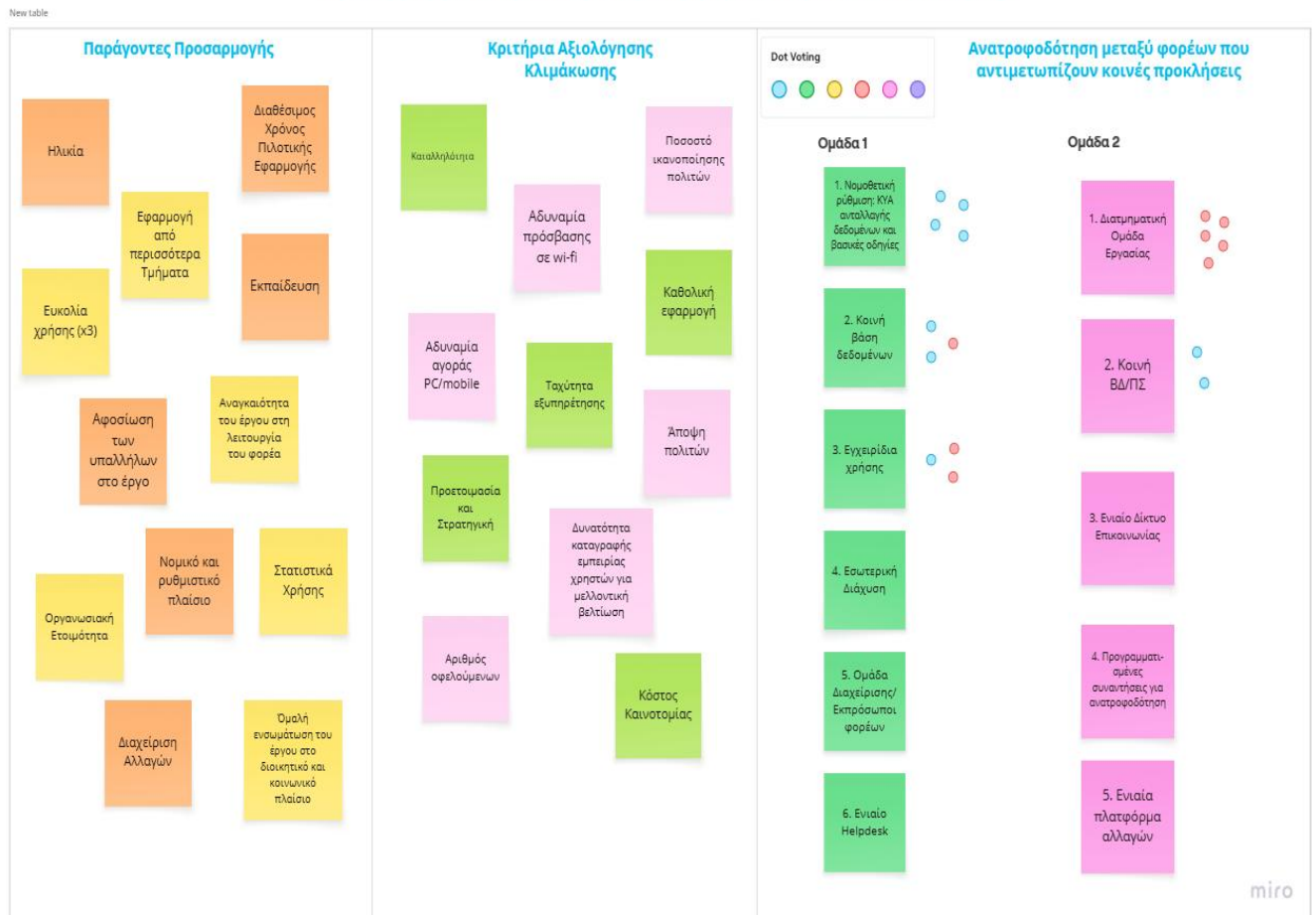
Το κεφάλαιο παρουσιάζει αυτές τις οδηγίες ως αποτέλεσμα συλλογικής επεξεργασίας και εμπειρικής τεκμηρίωσης, προσφέροντας στους φορείς ένα πρακτικό πλαίσιο υποστήριξης. Μέσα από τη συστηματική τους καταγραφή, ενισχύεται η δυνατότητα αναπαραγωγής της καινοτομίας, η οργανωτική ετοιμότητα και η διαφάνεια στη διαδικασία εφαρμογής σε μεγαλύτερη κλίμακα.

I. ΟΜΑΔΑ Α

Η κλιμάκωση μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας απαιτεί όχι μόνο την τεχνική της προσαρμογή, αλλά και τη στρατηγική ενσωμάτωσή της στο λειτουργικό και πολιτισμικό πλαίσιο του φορέα που την υιοθετεί. Στο πλαίσιο της άσκησης, οι συμμετέχοντες κατέγραψαν ένα σύνολο **οδηγιών** που λειτουργούν ως πρακτικός οδηγός για την επιτυχή διάχυση και εφαρμογή της καινοτομίας σε ευρύτερη κλίμακα.

Ο πίνακας που ακολουθεί αποτυπώνει αυτές τις οδηγίες, οργανωμένες σε θεματικές ενότητες:

Προσαρμογή και κλιμάκωση των μεταφερόμενων πρακτικών καινοτομίας



Εικόνα 42 Πλαίσιο οδηγιών που διαμορφώθηκαν για την κλιμάκωση μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας (Ομάδα Α)

II. ΟΜΑΔΑ Β

Στο τελευταίο μέρος του Εργαστηρίου παρουσιάστηκε στους συμμετέχοντες το εργαλείο **Scaling Journey Mapping Canvas**, ένα πλαίσιο που βοηθά οργανισμούς να σκεφτούν οργανωμένα για το πώς μια πρακτική μπορεί να εξαπλωθεί συνειδητά και σταδιακά. Το εργαλείο καλύπτει μια κρίσιμη ανάγκη: **να μη μείνει η καινοτομία ως μια τοπική εμπειρία, αλλά να μετατραπεί σε σύστημα μάθησης για άλλους.**

Το εργαλείο περιλαμβάνει ερωτήματα-κλειδιά:

- Ποια είναι η πρακτική και γιατί αξίζει να κλιμακωθεί;
- Ποιος είναι ο επιθυμητός αντίκτυπος σε μεγαλύτερη κλίμακα;
- Ποιοι είναι οι κόμβοι ή τα “σημεία καμπής” που μπορεί να επιταχύνουν ή να εμποδίσουν την πορεία αυτή;
- Ποιοι φορείς-σύμμαχοι πρέπει να εμπλακούν;
- Πώς θα επικοινωνήσει η αξία της πρακτικής σε όσους δεν έχουν ακόμη πειστεί;

Το Scaling Canvas είναι ένα **εργαλείο κατανόησης**. Βοηθά τον οργανισμό να εντοπίσει ρεαλιστικά τους μοχλούς ενίσχυσης και τα όρια εφαρμογής. Η χρήση του, ακόμη και μόνο ως ερωτηματολόγιο στρατηγικού στοχασμού, μπορεί να λειτουργήσει ως πιλότος για συναντήσεις ομάδων έργου ή μεταξύ φορέων που σκέφτονται από κοινού τη διεύρυνση μιας πρακτικής.

Στη διεθνή πρακτική, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, η κλιμάκωση διακρίνεται από την απλή διάχυση. Η **διάχυση** (diffusion) συχνά σημαίνει το να αφήσεις την πληροφορία στην κοινότητα, με την ελπίδα ότι θα αναπαραχθεί. Η **κλιμάκωση**, αντίθετα, απαιτεί σκοπό, σχεδιασμό, σταδιακή εδραίωση και ενεργή δημιουργία συνθηκών υποδοχής. Είναι μια πιο πολιτική, πιο σύνθετη και τελικά πιο παραγωγική διαδικασία. Αναδεικνύεται επίσης η σημασία των λεγόμενων **“συστημικών συμμάχων”**: φορείς που δεν είναι απλώς υποδοχείς της πρακτικής, αλλά μπορούν να λειτουργήσουν ως φορείς πολλαπλασιασμού (multipliers). Αυτοί μπορεί να είναι οργανισμοί με υψηλή αξιοπιστία, διαλειτουργικότητα, δυνατότητα μεταφοράς γνώσης ή πρόσβαση σε πολλαπλά δίκτυα. Αντίστοιχα, είναι κρίσιμο να εντοπιστούν και οι **δομικοί φραγμοί**: π.χ. η απουσία προτύπων, η διοικητική επιφύλαξη ή η έλλειψη θεσμικής “άδειας” για προσαρμογή.

Ένα μάθημα που πρέπει να κρατηθεί από την παγκόσμια εμπειρία είναι ότι δεν υπάρχει μία “συνταγή” για το πώς κλιμακώνεται μια καινοτομία. Ωστόσο, τα συστατικά μιας αποτελεσματικής στρατηγικής είναι σαφή:

- **Κατανόηση του τι ακριβώς μεταφέρεται και γιατί έχει αξία.**
- **Προετοιμασία του πεδίου με όρους θεσμικής ωριμότητας.**
- **Ενεργή συνεργασία με συμμάχους και χρήστες.**
- **Επανάτροφοδότηση με βάση δεδομένα και πραγματικές εμπειρίες.**
- **Ανάπτυξη εσωτερικών ικανοτήτων για αυτοδύναμη υλοποίηση.**

Το **Scaling Journey Mapping Canvas** είναι ένα εργαλείο σχεδιασμένο για ομάδες έργου ή συντονιστές καινοτομίας που επιθυμούν να αποτυπώσουν στρατηγικά τη διαδρομή **κλιμάκωσης** μιας ήδη υιοθετημένης πρακτικής. Δεν είναι αξιολογικός πίνακας, αλλά χάρτης συζήτησης και εστίασης. Σκοπός του είναι να βοηθήσει τον οργανισμό να σκεφτεί συστηματικά πώς μπορεί να επεκτείνει την εφαρμογή μιας πρακτικής είτε **οριζόντια** (σε περισσότερες μονάδες ή φορείς), είτε **κάθετα** (με θεσμική ενσωμάτωση, επιρροή σε πολιτικές, πρότυπα ή χρηματοδοτήσεις).

Μπορεί να συμπληρωθεί σε κοινή συνεδρία από ομάδα έργου, να παρουσιαστεί στη διοίκηση ή σε συνεργαζόμενο φορέα για διαβούλευση, ή να χρησιμοποιηθεί για να τεκμηριώσει το επόμενο βήμα σε πρόγραμμα χρηματοδότησης ή διάχυσης.

Μερικές απλές οδηγίες για την καλή χρήση είναι οι εξής:

1. **Καθορίστε ποια πρακτική θέλετε να κλιμακώσετε.**
Περιγράψτε σύντομα τη λειτουργία της, σε ποιο περιβάλλον εφαρμόστηκε, και τι αποτέλεσε τεκμήριο επιτυχίας.
2. **Εντοπίστε τον στόχο κλίμακας.**
Θέλετε να φτάσει σε περισσότερους χρήστες; Σε άλλες υπηρεσίες; Να γίνει υποχρεωτικό; Να ενσωματωθεί σε νόρμες ή κανονισμούς;
3. **Καταγράψτε ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτάχυνσης.**
Αυτά μπορεί να είναι: πολιτική βούληση, θεσμική ανάγκη, ύπαρξη πρότυπων εργαλείων, στήριξη από δίκτυα ή κοινότητες πρακτικής.
4. **Αναγνωρίστε πιθανά σημεία καθυστέρησης ή εμπλοκής.**
Εστιάστε σε θεσμικούς, οργανωσιακούς ή πολιτισμικούς φραγμούς. Π.χ. περιορισμένη δεκτικότητα, σύγχυση ρόλων, έλλειψη χρηματοδότησης.
5. **Διατυπώστε με ποιον τρόπο θα ενεργοποιηθούν οι "σύμμαχοι".**
Ποιες συμμαχίες μπορούν να υποστηρίξουν την κλιμάκωση; Ποιοι οργανισμοί ή στελέχη μπορούν να λειτουργήσουν ως πολλαπλασιαστές;
6. **Συμπληρώστε μια ρεαλιστική εκδοχή διαδρομής.**
Όχι ένα τέλειο σχέδιο, αλλά ένα πιθανό σενάριο που μπορεί να επικοινωνηθεί, να συζητηθεί και να προσαρμοστεί σταδιακά.

Scaling Journey Mapping Canvas

1. Ποια πρακτική θέλουμε να κλιμακώσουμε; <i>Περιέγραψε την καινοτομία και τι έχει επιτύχει μέχρι τώρα</i>	
2. Τι θέλουμε να πετύχουμε με την κλιμάκωση; <i>Ποια είναι η επιθυμητή αλλαγή σε μεγαλύτερη κλίμακα;</i>	
3. Ποια είναι τα σημεία καμπής; <i>Ποια γεγονότα, αποφάσεις ή παράγοντες μπορούν να απογειώσουν ή να εμποδίσουν την κλιμάκωση;</i>	
4. Ποιοι είναι οι σύμμαχοι/φορείς-κλειδιά; <i>Ποιοι πρέπει να συμμετάσχουν ή να υποστηρίξουν για να πετύχει η διάχυση;</i>	5. Ποια επικοινωνιακά εργαλεία θα ενεργοποιήσουμε; <i>Πώς θα μεταδώσουμε την αξία της πρακτικής σε άλλους;</i>
6. Ποια εμπόδια προβλέπουμε και πώς τα αντιμετωπίζουμε; <i>Καταγραφή ρίσκων και πιθανών στρατηγικών διαχείρισης</i>	
7. Τι μαθαίνουμε και πώς διαχέεται; <i>Πώς ενσωματώνεται η μάθηση από την κλιμάκωση πίσω στους φορείς;</i>	

Εικόνα 43 Το εργαλείο για την κλιμάκωση μιας πρακτικής καινοτομίας που ξεκίνησε να δουλεύει στον Φορέα Υποδοχής (Ομάδα Β)

Κάθε καινοτομία που αξίζει να διαδοθεί, αξίζει και να σχεδιαστεί η διαδρομή της. Η κλιμάκωση δεν είναι αυτόματη — αλλά μπορεί να γίνει εφικτή όταν υπάρχει πρόθεση, κατεύθυνση και κοινός χάρτης πλοήγησης.

III. ΟΜΑΔΑ Γ

Για την επιτυχή κλιμάκωση μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας, προτείνεται ένα συνεκτικό πλαίσιο που συνδυάζει τους κρίσιμους παράγοντες προσαρμογής (6.1), τα κριτήρια οργανωτικής ωριμότητας (6.2) και τους καίριους μηχανισμούς ανατροφοδότησης (6.3). Η διαδικασία ξεκινά με την εμβριθή ανάλυση του θεσμικού, λειτουργικού και πολιτισμικού πλαισίου του φορέα, ώστε η πρακτική να προσαρμοστεί σε πραγματικές συνθήκες και ανάγκες. Στη συνέχεια θεσπίζεται ο μηχανισμός υποστήριξης και mentoring μεταξύ φορέα-πηγής και φορέα-αποδέκτη, εξασφαλίζοντας συνεχή καθοδήγηση και επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν.

Παράλληλα, αποτυπώνεται ρητά η ευθυγράμμιση της λύσης με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, καταγράφοντας σαφή KPIs.

Μετά τα προκαταρκτικά αυτά βήματα, αξιολογούνται τρία βασικά κριτήρια ωριμότητας: η οργανωτική ετοιμότητα (δομές, διαδικασίες, κουλτούρα μάθησης), η στρατηγική σύνδεση με προτεραιότητες πολιτικής και η επάρκεια πόρων. Εφόσον διαπιστωθούν κενά, προβλέπονται μέτρα ενίσχυσης προτού προχωρήσει η επέκταση. Κατά την υλοποίηση, η ροή γνώσης τροφοδοτείται κυρίως μέσω δικτύων συνεργασίας, θεματικών εργαστηρίων και αποθετηρίων καλών πρακτικών, τα οποία συμπληρώνονται από ψηφιακές πλατφόρμες, mentoring, διαβουλεύσεις και κοινά πιλοτικά έργα. Τέλος, η πρόοδος παρακολουθείται σε πραγματικό χρόνο μέσω Scoreboard επικεντρωμένου στο ποσοστό υλοποίησης δράσεων, την επίτευξη KPIs και τον βαθμό αποδοχής του προσωπικού, με μηχανισμό έγκαιρης ειδοποίησης για διορθωτικές παρεμβάσεις όταν απαιτείται.

Έτσι, η κλιμάκωση δεν εκλαμβάνεται ως μηχανική αναπαραγωγή ενός πιλοτικού μοντέλου, αλλά ως δυναμική διαδικασία που ενσωματώνει βαθιά κατανόηση πλαισίου, θεσμοθετημένη υποστήριξη, στρατηγική στόχευση, επαρκείς πόρους και ζωντανή ανατροφοδότηση, οδηγώντας στη στερεή, βιώσιμη θεσμική τοποθέτηση της καινοτομίας.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

Κεφάλαιο 7 Αξιολόγηση Εργαστηρίου Καινοτομίας

Η αξιολόγηση του Εργαστηρίου Καινοτομίας αποτελεί κρίσιμο βήμα για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας, της συμμετοχικότητας και της προστιθέμενης αξίας που παρήγαγε η διαδικασία. Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στη συστηματική καταγραφή των εμπειριών, των αποτελεσμάτων και των μαθημάτων που προέκυψαν από τη συμμετοχή των φορέων, με στόχο τη βελτίωση μελλοντικών δράσεων και την ενίσχυση της οργανωτικής μάθησης.

Αναλύονται τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά δεδομένα, με έμφαση στη λειτουργικότητα των εργαλείων, τη χρησιμότητα των ασκήσεων, την ενεργοποίηση των συμμετεχόντων και τη δυνατότητα εφαρμογής των παραγόμενων αποτελεσμάτων στην πράξη. Μέσα από αυτή την αξιολόγηση, αναδεικνύονται οι συνθήκες που ευνοούν τη δημιουργία ουσιαστικών καινοτομιών στον δημόσιο τομέα.

7.1 Εισαγωγή

Η παρούσα ενότητα αποτυπώνει τη διαδικασία και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του Εργαστηρίου Καινοτομίας που υλοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας δράσης. Στόχος της αξιολόγησης ήταν η αποτύπωση της εμπειρίας και της αποτελεσματικότητας των εργαστηρίων, καθώς και η ανατροφοδότηση για τη βελτίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησης μελλοντικών παρεμβάσεων.

Η αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε σε τρία διακριτά επίπεδα:

1. **Αξιολόγηση του εργαστηρίου από τους Συμμετέχοντες**, εστιάζοντας στην εμπειρία τους, την κατανόηση των εργαλείων και τη χρησιμότητα της διαδικασίας.
2. **Αξιολόγηση του εργαστηρίου και των Facilitators από τους Εισηγητές**, με στόχο την αποτίμηση της ποιότητας της συνδιοργάνωσης, της συνεργασίας και της μεθοδολογικής υποστήριξης.
3. **Αξιολόγηση του εργαστηρίου και των Εισηγητών από τους Facilitators**, προκειμένου να αποτυπωθεί η εμπειρία από την πλευρά της συντονιστικής ομάδας και να αναδειχθούν προτάσεις βελτίωσης.

Για τη συλλογή των δεδομένων, σχεδιάστηκε ειδικό ερωτηματολόγιο σε μορφή ψηφιακής φόρμας, το οποίο συμπληρώθηκε ανώνυμα από τους παρατηρητές και τους εισηγητές που συμμετείχαν στη δράση. Η προσέγγιση αυτή επέτρεψε τη συγκέντρωση ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων από πολλαπλές οπτικές, ενισχύοντας την εγκυρότητα και την πληρότητα της αξιολόγησης.

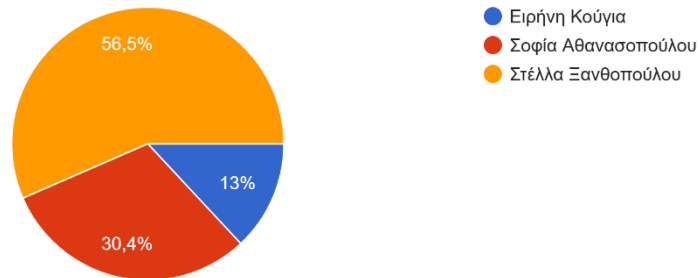
7.2 Αξιολόγηση του εργαστηρίου από τους Συμμετέχοντες

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε προς συμπλήρωση στους 32 συμμετέχοντες που παρευρέθηκαν στο εργαστήριο, εκ των οποίων συνολικά απάντησαν οι 23 συμμετέχοντες, διαμορφώνοντας το ποσοστό απόκρισης στο 72%. Η συνολική εικόνα των απαντήσεων αποτυπώνει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από τη διεξαγωγή του εργαστηρίου, τόσο σε όρους περιεχομένου όσο και σε επίπεδο εισηγητών και οργάνωσης. Παρακάτω παρουσιάζονται τα ερωτήματα που τέθηκαν και τα αντίστοιχα ποσοστά των απαντήσεων:

Μέρος Α: Αξιολόγηση περιεχομένου του 4^{ου} Εργαστηρίου Καινοτομίας

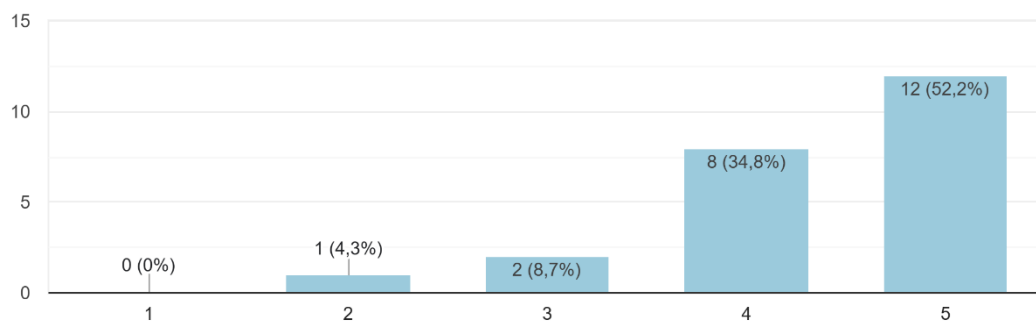
Παρακαλούμε επιλέξτε ποιος από τους παρακάτω Facilitator υποστήριξε τις εργασίες της ομάδας σας;

23 απαντήσεις



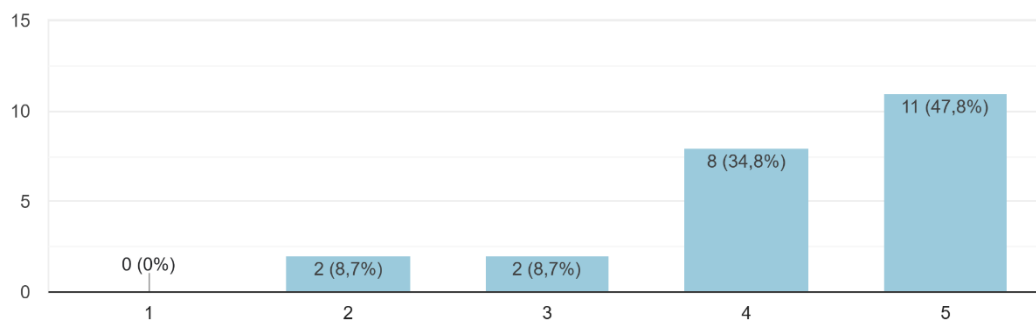
1. Πως κρίνετε το περιεχόμενο και τη θεματολογία του Ε.Κ.; (βαθμολογείτε με κλίμακα από 1-αδιάφορο έως 5-πολύ καλό).

23 απαντήσεις



2. Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι αποκτήσατε νέες γνώσεις και δεξιότητες μέσα από τη διάδρασή σας στο Ε.Κ.; (βαθμολογείτε με κλίμακα από 1-καθόλου έως 5-πάρα πολύ).

23 απαντήσεις

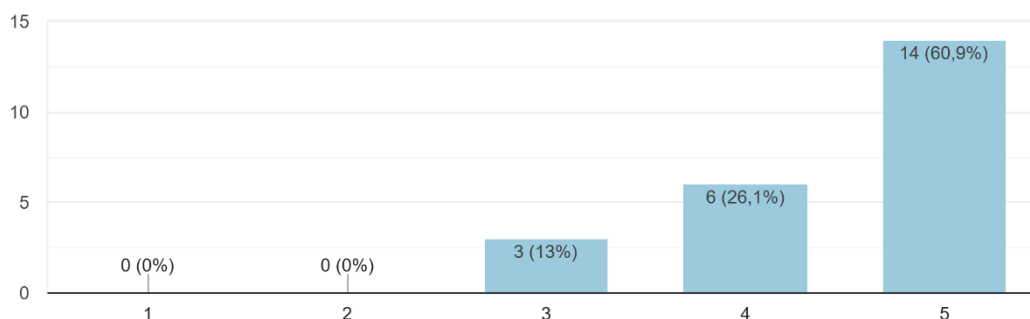


Συνοπτικά, για την αξιολόγηση Περιεχομένου και Απόκτησης Γνώσεων:

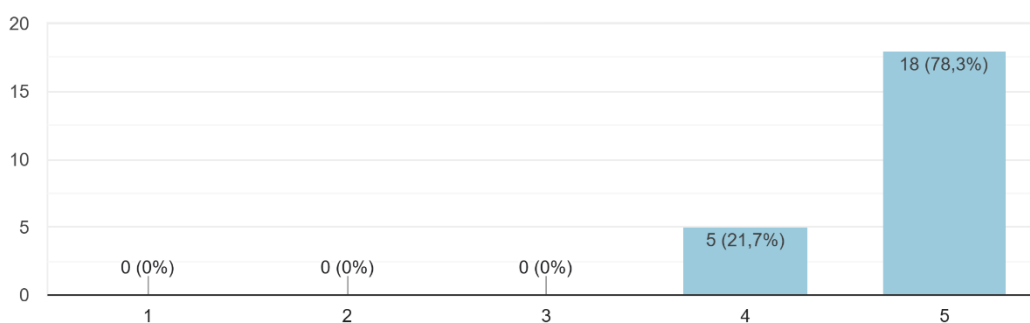
- Η **θεματολογία και το περιεχόμενο** του Εργαστηρίου βαθμολογήθηκε σε ποσοστό 87% ως καλό/ πολύ καλό και με βαθμολογία **4 ή 5 (σε κλίμακα 1–5)**.
- Αντίστοιχα, υψηλές ήταν οι αξιολογήσεις για την **απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων**, με τις περισσότερες απαντήσεις και συγκεκριμένα το 82,6% να συγκεντρώνονται στις **ανώτερες βαθμίδες(4 και 5)**.

Μέρος Β: Αξιολόγηση Εισηγητών 4ου Εργαστηρίου Καινοτομίας

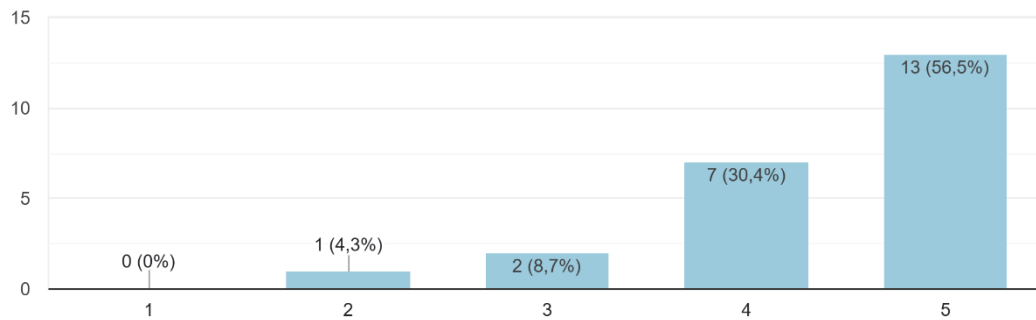
1. Παρουσίασε ο Εισηγητής σας με ολοκληρωμένο τρόπο το πλαίσιο των θεματικών που εργαστήκατε στην ομάδα σας; (βαθμολογείστε με κλίμακα από 1-καθόλου έως 5-πάρα πολύ).
23 απαντήσεις



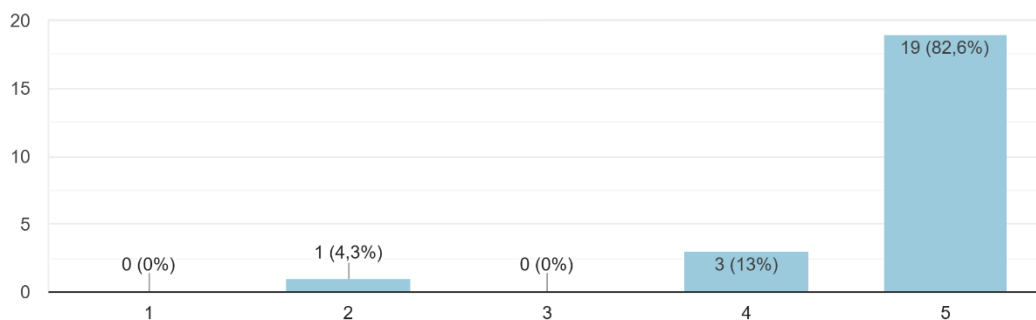
2. Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι ο Εισηγητής σας είχε επαρκείς γνώσεις για το περιεχόμενο του Εργαστηρίου Καινοτομίας ; (βαθμολογείστε με κλίμακα από 1-καθόλου έως 5-πάρα πολύ).
23 απαντήσεις



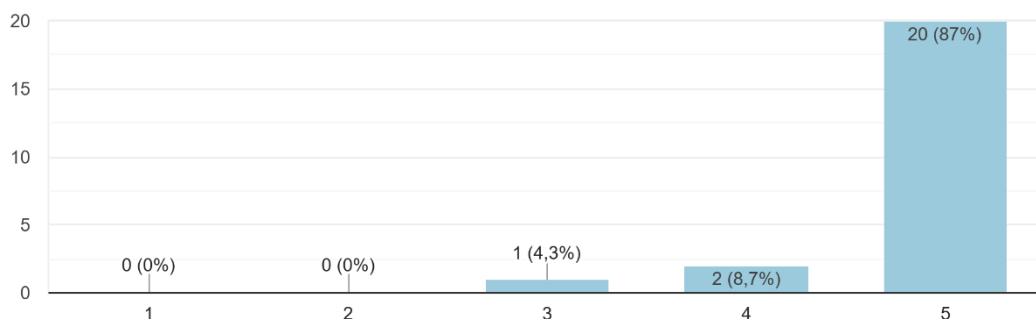
3. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποίησε καινοτομικές μεθόδους και προσεγγίσεις ο Εισηγητής σας στις θεματικές του Ε.Κ. και σε ποιο βαθμό κατάφερε ...στε με κλίμακα από 1-καθόλου έως 5-πάρα πολύ).
23 απαντήσεις



4. Σε ποιο βαθμό αισθανθήκατε ότι ο Εισηγητής δημιούργησε κλίμα ομάδας και συντόνισε αποτελεσματικά τα μέλη της; (βαθμολογείστε με κλίμακα από 1-καθόλου έως 5-πάρα πολύ).
23 απαντήσεις



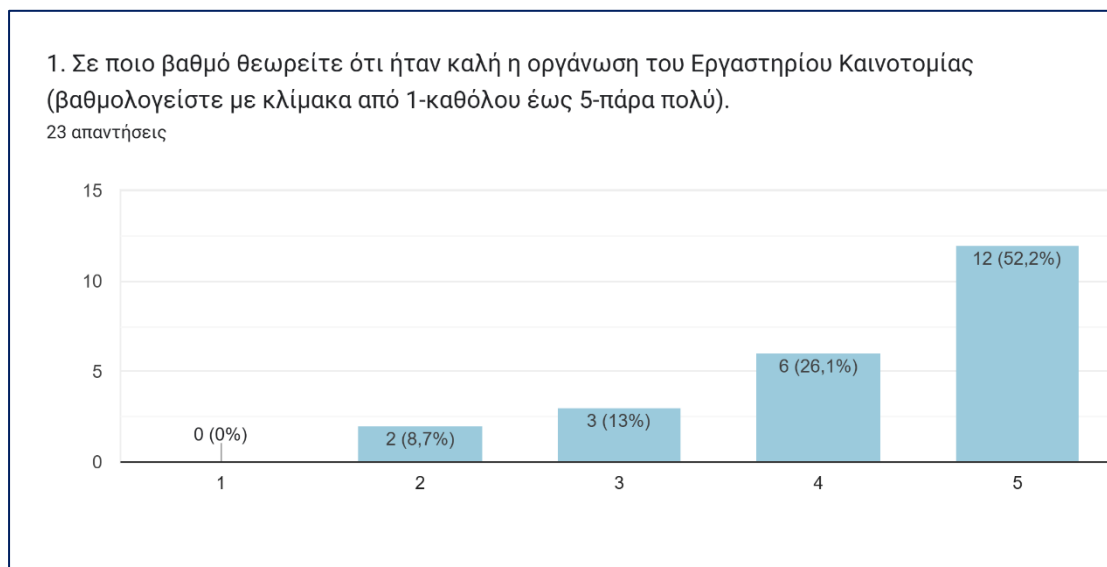
5. Σε ποιο βαθμό συνεισέφερε ο Εισηγητής σας ώστε να αισθανθείτε άνετα και να συμμετέχετε ενεργά στη συζήτηση και στις δραστηριότητες τη...τε με κλίμακα από 1-καθόλου έως 5-πάρα πολύ).
23 απαντήσεις



Συνοπτικά, για την αξιολόγηση Εισηγητών:

- Οι εισηγητές αξιολογήθηκαν σε ποσοστό 87% με **θετικά έως άριστα** για την παρουσίαση του πλαισίου, τις γνώσεις τους, την ενσωμάτωση καινοτομικών μεθόδων και την εμπύχωση των συμμετεχόντων.
- Η μέση βαθμολογία για την εμπνευστική ικανότητα και την προώθηση καινοτόμων προτάσεων **κυμαίνεται σε 4–5** (σε κλίμακα 1–5), με το ποσοστό ικανοποίησης να πλησιάζει το 90%.
- Η δημιουργία ομαδικού κλίματος και η ενεργοποίηση της συμμετοχής αξιολογήθηκαν **με άριστα σε ποσοστό 82,6% και 87%** αντίστοιχα (κυρίως 5άρια).

Μέρος Γ: Αξιολόγηση της οργάνωσης του 4^{ου} Εργαστηρίου Καινοτομίας και προτάσεις για βελτιώσεις

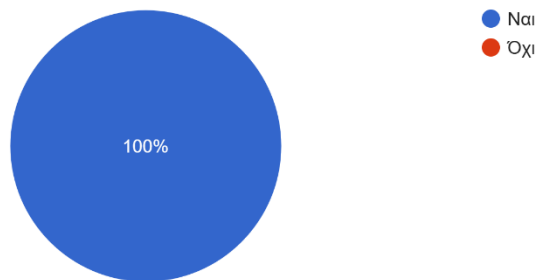


Η οργάνωση του εργαστηρίου έλαβε γενικά υψηλές βαθμολογίες, με τη συντριπτική πλειοψηφία σε ποσοστό 78,3% να την αξιολογεί ως καλή/ πολύ καλή.

Ωστόσο, στις **ανοικτές απαντήσεις** αναδείχθηκαν ορισμένα σημεία βελτίωσης όπως:

- Έγκαιρη ενημέρωση και προετοιμασία.
- Συχνότερη διοργάνωση των εργαστηρίων.
- Αναλυτικότερη δομή ανά θεματική ενότητα.

3. Ενδιαφέρεστε να παρευρεθείτε σε επόμενο Εργαστήριο Καινοτομίας;
23 απαντήσεις



Όλοι οι συμμετέχοντες που απάντησαν στη φόρμα δήλωσαν ενδιαφέρον για συμμετοχή σε επόμενα εργαστήρια.

Συμπεράσματα

Η αξιολόγηση του 4ου Εργαστηρίου Καινοτομίας από τους Συμμετέχοντες δείχνει ότι:

- Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση κρίνονται **ιδιαίτερα επιτυχημένα** από τους συμμετέχοντες.
- Οι εισηγητές ανταποκρίθηκαν **αποτελεσματικά** στον ρόλο τους, ενισχύοντας τη μάθηση και την ενεργή συμμετοχή.
- Υπάρχουν **στοχευμένα περιθώρια βελτίωσης** στην οργάνωση και τον προγραμματισμό, κυρίως όσον αφορά την προετοιμασία και τη συχνότητα των δράσεων.

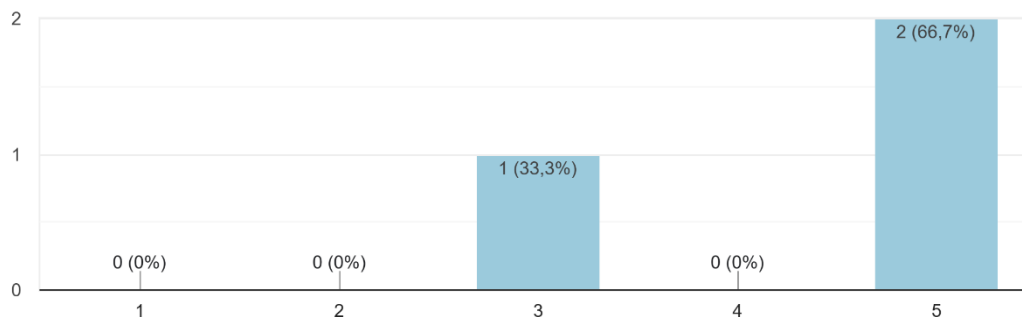
7.3 Αξιολόγηση του εργαστηρίου και των Facilitators από τους Εισηγητές

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε προς συμπλήρωση στους 3 Εισηγητές που συνεισέφεραν στη διεξαγωγή του εργαστηρίου, εκ των οποίων συνολικά απάντησαν και οι 3 Εισηγητές, διαμορφώνοντας το ποσοστό απόκρισης στο 100%. Οι περισσότεροι εισηγητές θεωρούν ότι το εργαστήριο ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες τους και αξιολογούν θετικά τη συνολική εμπειρία τους, αν και υπήρξαν εισηγητές που ανέφεραν περιθώρια βελτίωσης. Παρουσιάζονται τα ερωτήματα που τέθηκαν και τα αντίστοιχα ποσοστά των απαντήσεων:

Μέρος Α: Αξιολόγηση της οργάνωσης του 4^{ου} Εργαστηρίου Καινοτομίας

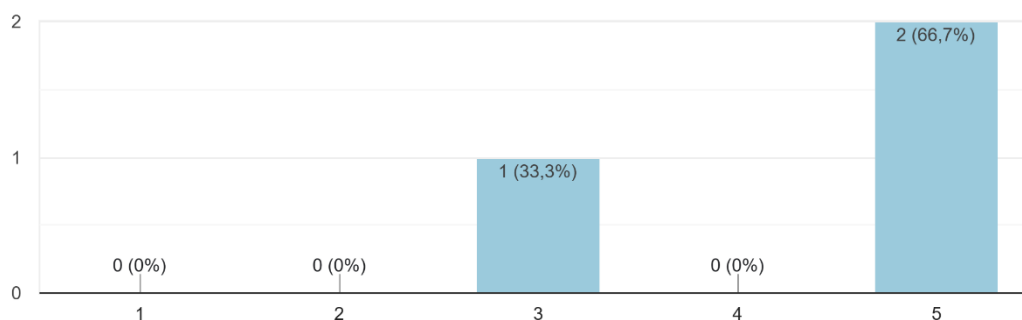
1. Ανταποκρίθηκε το Εργαστήριο Καινοτομίας στις προσδοκίες σας; (βαθμολογείτε με κλίμακα από 1-καθόλου έως 5-πάρα πολύ).

3 απαντήσεις



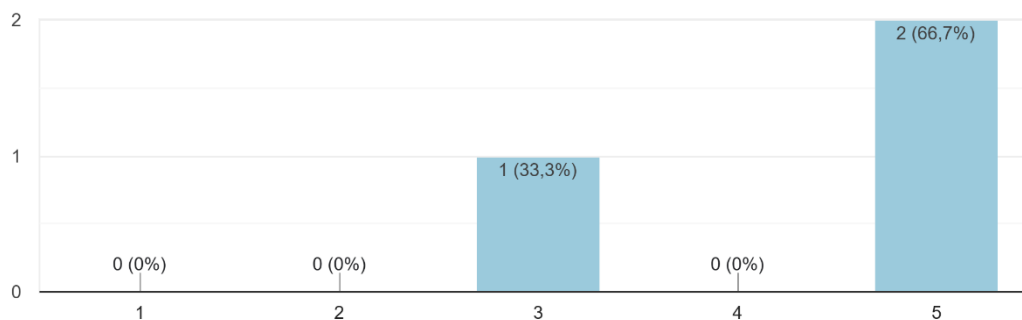
2. Πώς αξιολογείτε τη συνολική εμπειρία σας ως Εισηγητής στο εργαστήριο; (βαθμολογείτε με κλίμακα από 1- όχι καλή έως 5-πολύ καλή).

3 απαντήσεις

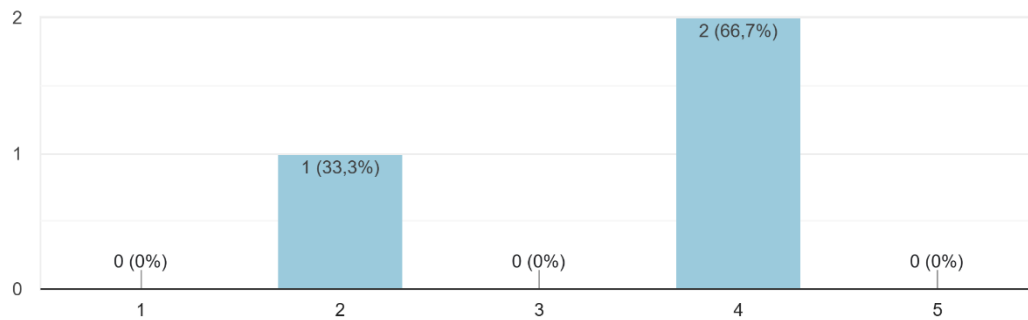


3. Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε τη διοργάνωση και τη ροή της εκδήλωσης; (βαθμολογείτε με κλίμακα από 1- όχι καλή έως 5- πολύ καλή)

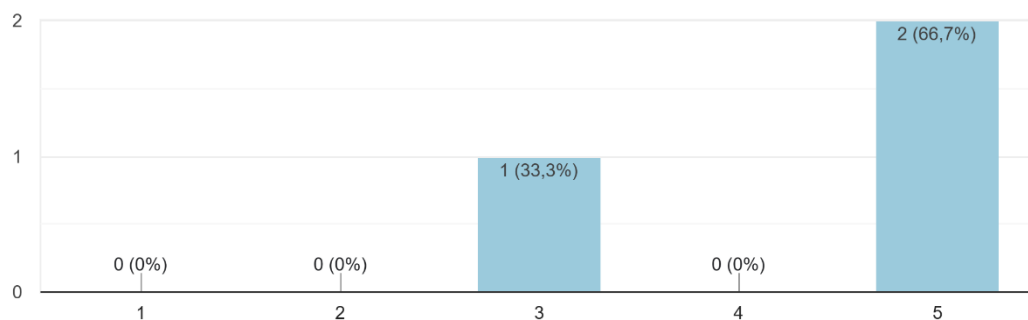
3 απαντήσεις



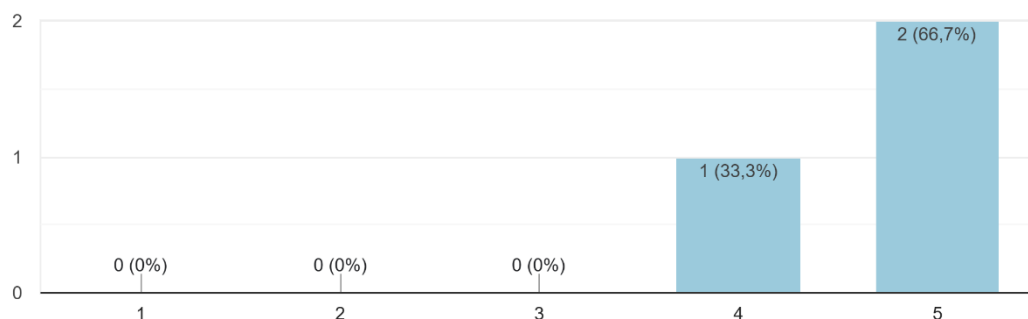
4. Υπήρχε επαρκής χρόνος για την παρουσίασή σας βάσει της θεματικής ενότητας και τη συζήτηση με τους συμμετέχοντες; (βαθμολογείστε με κλίμακα από 1-καθόλου έως 5-πάρα πολύς).
3 απαντήσεις



5. Πώς κρίνετε τη συμμετοχή και το επίπεδο αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων; (βαθμολογείστε με κλίμακα από 1-ανεπαρκής έως 5-πολύ ικανοποιητική)
3 απαντήσεις



6. Θεωρείτε ότι το εργαστήριο πέτυχε τον στόχο του όσον αφορά στη δημιουργία καινοτόμου σκέψης και διαλόγου; (βαθμολογείστε με κλίμακα από 1-καθόλου έως 5-πλήρως)
3 απαντήσεις



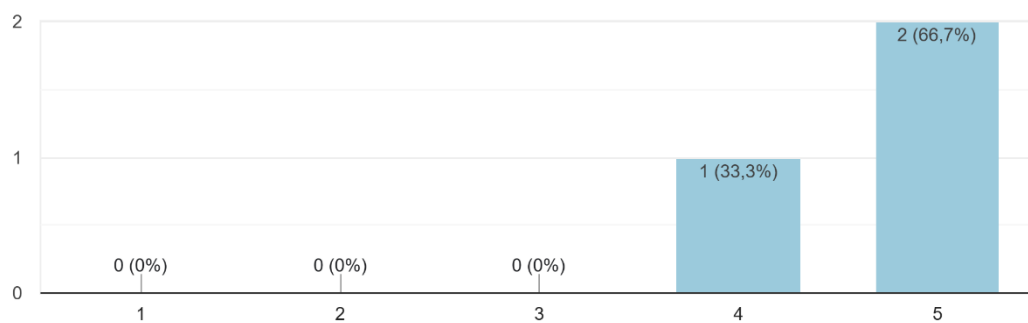
Συνοπτικά, για την αξιολόγηση της Οργάνωσης του Εργαστηρίου:

- Ενώ η πλειοψηφία έκρινε ότι είχε επαρκή χρόνο για την παρουσίασή της, υπήρξαν εισηγητές που ανέφεραν ότι ο διαθέσιμος χρόνος μπορούσε να είναι μεγαλύτερος για βαθύτερη συζήτηση.
- Η συμμετοχή και αλληλεπίδραση των συμμετεχόντων αξιολογήθηκε θετικά, με προτάσεις για ενίσχυση της συμμετοχικότητας μέσω καλύτερου σχεδιασμού και χρονοπρογραμματισμού.

Μέρος Β: Αξιολόγηση Facilitators του 4^{ου} Εργαστηρίου Καινοτομίας

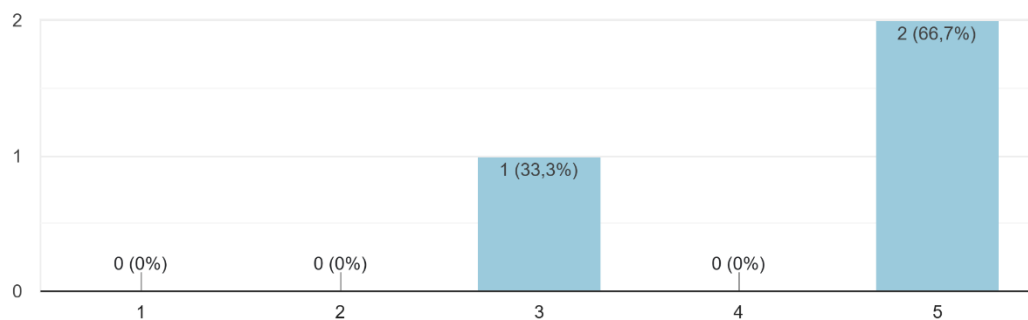
1. Πώς αξιολογείτε τη συνεργασία με τον Facilitator κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου;
(βαθμολογείτε με κλίμακα από 1-όχι καλή έως 5-πολύ καλή).

3 απαντήσεις



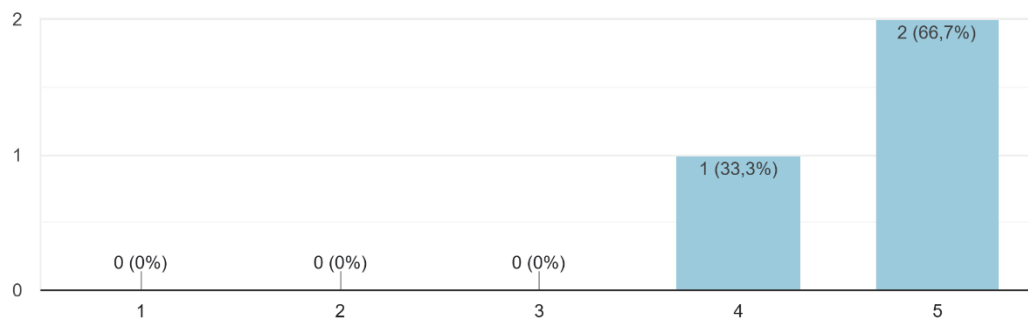
2. Σε ποιο βαθμό σας υποστήριξε ο Facilitator στην ολοκλήρωση της εργασίας σας;
(βαθμολογείτε με κλίμακα από 1-καθόλου έως 5-πάρα πολύ).

3 απαντήσεις



3. Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι ο Facilitator είχε την κατάλληλη επάρκεια για να υποστηρίξει το ρόλο του; (βαθμολογείστε με κλίμακα από 1-καθόλου έως 5-πάρα πολύ).

3 απαντήσεις

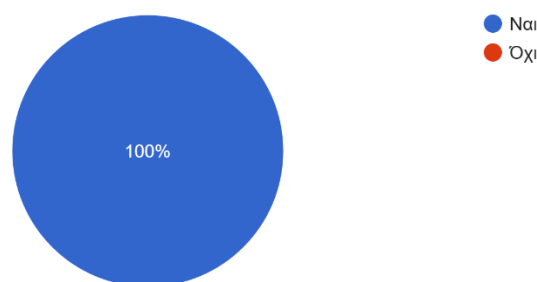


Συνοπτικά, για την αξιολόγηση των Facilitators από τους Εισηγητές:

- Οι Εισηγητές είχαν συνολικά θετική εμπειρία από τη συνεργασία με τον Facilitator, τον οποίο αξιολόγησαν ως επαρκή και υποστηρικτικό.
- Εντούτοις, προτάθηκε μεγαλύτερη αμεσότητα στη χρήση ψηφιακών εργαλείων και ενεργότερη εμπλοκή με τις ομάδες κατά τη διάρκεια των ασκήσεων.

2. Σας ενδιαφέρει να συμμετέχετε ξανά ως Εισηγητής σε επόμενο Εργαστήριο Καινοτομίας;

3 απαντήσεις



Όλοι οι Εισηγητές που απάντησαν στη φόρμα δήλωσαν πρόθυμοι να συμμετέχουν και σε επόμενα εργαστήρια.

7.4 Αξιολόγηση του εργαστηρίου και των Εισηγητών από τους Facilitators

Η γενική αποτίμηση του εργαστηρίου από τους Facilitators υπήρξε θετική, τόσο ως προς το περιεχόμενο όσο και ως προς την οργανωτική του διάσταση. Το θεματικό

πλαίσιο, η δομή των δραστηριοτήτων και η ροή του εργαστηρίου επέτρεψαν την ενεργή εμπλοκή των συμμετεχόντων και διευκόλυναν την επίτευξη των στόχων του εργαστηρίου.

Παράλληλα, οι Facilitators ανέφεραν ότι η συνεργασία τους με τους εισηγητές υπήρξε άψογη και εποικοδομητική, γεγονός που συνέβαλε σημαντικά στην ομαλή υλοποίηση των εργασιών.

Ως σημείο προς βελτίωση, επισημάνθηκε η ανάγκη για κατάλληλη προετοιμασία των εισηγητών σε ό,τι αφορά τη διασύνδεση με τον ρόλο των Facilitators, ώστε να διασφαλίζεται η ενεργή συμμετοχή τους καθ' όλη τη διάρκεια του εργαστηρίου. Συγκεκριμένα, αναφέρθηκε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις, η εμπλοκή των Facilitators περιορίστηκε σε ρόλο υποστηρικτικό, με κύριο αντικείμενο τη γραμματειακή κάλυψη, αντί να αξιοποιηθεί η εμπειρία τους στη διευκόλυνση διαλόγου, στην υποστήριξη της μεθοδολογίας και στην ενίσχυση της συμμετοχικότητας.

Η πιο συστηματική συνεργασία και συντονισμός μεταξύ εισηγητών και Facilitators κατά το στάδιο της προετοιμασίας, προτείνεται ως καίριο στοιχείο για τη βελτίωση της μελλοντικής εφαρμογής του εργαστηρίου.

7.5 Προτάσεις προς βελτίωση των Εργαστηρίων Καινοτομίας

Οι εκπρόσωποι της δημόσιας διοίκησης που συμμετείχαν στο εργαστήριο αναγνωρίζουν την αξία του Εργαστηρίου Καινοτομίας, αλλά θεωρούν ότι μπορούν να γίνουν **βελτιώσεις στη διάρκεια, την οργάνωση και τον τρόπο διαμόρφωσης των ομάδων**, ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η παραγωγή καινοτόμων αποτελεσμάτων. Ειδικότερα από τους Συμμετέχοντες εντοπίζονται τα εξής σημεία ως κατευθύνσεις βελτίωσης:

1. Βελτίωση Δομής και Διάρκειας Εργαστηρίου

- Προτείνεται η επιμήκυνση της διάρκειας του εργαστηρίου σε δύο ημέρες, ώστε να υπάρχει περισσότερος χρόνος για ανάλυση των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων των ομάδων.
- Αντίθετα, υπάρχουν και προτάσεις για **μικρότερη διάρκεια**, π.χ. 08:30-13:30, ή δυνατότητα **διαδικτυακής παρακολούθησης** για μεγαλύτερη προσβασιμότητα.

2. Οργάνωση & Προετοιμασία

- Επισημαίνεται η ανάγκη για **έγκαιρη ενημέρωση** των συμμετεχόντων πριν από το εργαστήριο.

- Προτείνεται να υπάρχει διαθέσιμο **θεωρητικό κείμενο** ή βιβλιογραφία για την προσέγγιση των θεμάτων, ώστε οι συμμετέχοντες να προετοιμαστούν καλύτερα.
- Η παροχή **οργανωτικού υλικού** (π.χ. εργαλεία, κατάλληλα post-it) κρίνεται ως σημείο βελτίωσης.

3. Διαμόρφωση Ομάδων & Συμμετοχή

- Υπάρχουν προτάσεις για **ομοιομορφία στις ομάδες**, ώστε να συγκεντρώνονται στελέχη από ομοειδείς οργανισμούς και να παράγονται πιο στοχευμένα συμπεράσματα για τις κοινές προκλήσεις τους.
- Προτείνεται διαχωρισμός ομάδων **βάσει επιπέδου εμπειρίας** (εισαγωγικές ομάδες vs. προχωρημένοι φορείς), ώστε να υπάρχει διαφοροποίηση στη δυσκολία των θεμάτων.
- Αναφέρεται η ανάγκη για **περισσότερη αλληλεπίδραση** μεταξύ διαφορετικών ομάδων, καθώς αυτή κρίθηκε ανεπαρκής λόγω αυστηρού χρονοδιαγράμματος.

4. Διαχείριση Περιεχομένου & Στόχευση

- Προτείνεται **σαφέστερο πλαίσιο στόχων** για τη συμμετοχή, ώστε οι συμμετέχοντες να γνωρίζουν καλύτερα την επιδιωκόμενη επίδραση του εργαστηρίου.
- Υπάρχει ανάγκη για καλύτερη **διάθεση και ανάλυση καλών πρακτικών** που αναφέρθηκαν από συμμετέχοντες αλλά δεν έχουν ενσωματωθεί στο Αποθετήριο Πρακτικών Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα.
- Αναφέρεται προβληματισμός για τον βαθμό πραγματικής καινοτομίας που αναδεικνύεται στις θεματικές, με προτάσεις για **διαφοροποίηση των επιπέδων δυσκολίας** και αποφυγή επαναλαμβανόμενων περιεχομένων.

Αναφορικά με τα σχόλια των Εισηγητών αναδείχθηκαν τα παρακάτω σημεία ως προτάσεις για τη βελτίωση του Εργαστηρίου Καινοτομίας:

- Πιο έγκαιρη προετοιμασία ανάμεσα σε Εισηγητές και συντονιστές για μεγαλύτερη συνοχή στη διαδικασία.
- Σαφής οργάνωση και διαθεσιμότητα λειτουργικών υλικών (π.χ. ακατάλληλα post-it).
- Εστίαση σε λιγότερες θεματικές για μεγαλύτερη εμβάθυνση.
- Περισσότερος χρόνος για ολομέλεια και συζήτηση των αποτελεσμάτων του εργαστηρίου.
- Καταγραφή και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου, ώστε να υπάρχει ένας οδηγός βασισμένος στα συμπεράσματα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ατζέντα Εργαστηρίου Καινοτομίας

Δημιουργία Οδηγού για τη «Μεταφορά τεχνογνωσίας από καλές πρακτικές του Αποθετηρίου Πρακτικών Καινοτομίας του ΥΠΕΣ μεταξύ των δημόσιων φορέων. Σχεδιασμός προτύπων μεταφοράς και διάδοσης καλών πρακτικών».

15 Απριλίου 2025

Τόπος: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)

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

Rapporteur Εργαστηρίου: Κουρτέσης Αλέξανδρος, Ι.Τ.Ε.Κ. Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Facilitators διαδραστικών ασκήσεων: Στελέχη του Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών: Χαρά Λουκάτου και Σοφία Αθανασοπούλου

08:00 – 08:30

Προσέλευση - Εγγραφές

08:30 – 08:40

Καλωσόρισμα – Έναρξη Εργασιών

Συντονιστής Εργαστηρίου

- Παρουσίαση σκοπού, στόχων και τρόπου εργασίας του Εργαστηρίου.
- Παρουσίαση Αποθετηρίου Πρακτικών Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα: Μηχανισμός μεταφοράς μάθησης και δημιουργίας νέας γνώσης.

Μέρος 1: Εργασίες σε Breakout Sessions 08:45 – 12:00

Θέμα: «Διαμόρφωση πλαισίου μεταφοράς των πρακτικών καινοτομίας του ΑΠΚ».

Breakout Session 1.1: 08:45 – 10:00: Κριτήρια και εργαλεία αξιολόγησης των πρακτικών καινοτομίας του Αποθετηρίου Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα με σκοπό τη μεταφορά τους.

- Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών των πρακτικών καινοτομίας που μπορούν να μεταφερθούν.
- Εξέταση των κριτηρίων επιτυχίας για τη μεταφορά μιας καινοτομίας μεταξύ δημόσιων φορέων.
- Ανίχνευση κρίσιμων στοιχείων που ενδυναμώνουν την επιτυχημένη μεταφορά μιας πρακτικής καινοτομίας.

Άσκηση 1.1: Διαμόρφωση ενός εργαλείου scoreboard βασιζόμενου σε κριτήρια για την αξιολόγηση των πρακτικών καινοτομίας που θα μεταφερθούν.

Breakout Session 1.2: 10:00 – 11:00 : Η διαδικασία της μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας.

- Βέλτιστες πρακτικές μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας.
- Προσδιορισμός των βημάτων της διαδικασίας μεταφοράς πρακτικών καινοτομίας.
- Εργαλεία για τη μεταφορά πρακτικών καινοτομίας.
- Δείκτες αξιολόγησης της διαδικασίας μεταφοράς.

Άσκηση 1.2: Δημιουργία μεθόδου ως εργαλείου και καλής πρακτικής η οποία αξιοποιείται ως πρότυπο από τους δημόσιους φορείς κατά τον σχεδιασμό και την υποστήριξη της διαδικασίας μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας.

Breakout Session 1.3: 11:00 - 12:00 : Υιοθέτηση πρακτικών καινοτομίας από ένα δημόσιο φορέα.

- Κίνδυνοι και εμπόδια για τον φορέα υιοθέτησης των πρακτικών καινοτομίας.
- Διαδικασία σταδιακής υιοθέτησης μιας πρακτικής καινοτομίας.
- Παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχημένη μεταφορά μιας πρακτικής καινοτομίας.

Άσκηση 1.3: Δημιουργία κατευθύνσεων και οδηγιών για τον φορέα υιοθέτησης μιας πρακτικής καινοτομίας που έχει σχεδιαστεί από άλλο φορέα.

12:00 – 12:30 : Διάλειμμα

Μέρος 2: Design sprint σε Breakout Sessions 12:30 – 15:30

Θέμα: «Αξιολόγηση και κλιμάκωση μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας».

Breakout Session 2.1: 12:30 – 14:00: Αξιολόγηση αποτελεσματικής μεταφοράς και υιοθέτησης μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας.

- Εξέταση κριτηρίων και παραμέτρων παρακολούθησης της μεταφοράς μιας πρακτικής καινοτομίας.
- Καθορισμός ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών για την αξιολόγηση της απόδοσης των μεταφερόμενων πρακτικών καινοτομίας.

Άσκηση 2.1: Διαμόρφωση εργαλείου scoreboard αξιολόγησης της απόδοσης των υιοθετημένων πρακτικών καινοτομίας.

Breakout Session 2.2: **14:00 – 15:00: Προσαρμογή και κλιμάκωση των μεταφερόμενων πρακτικών καινοτομίας από τους φορείς υιοθέτησης.**

- Παράγοντες που απαιτούνται για την προσαρμογή μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας στην ικανότητα και τις ανάγκες του φορέα υιοθέτησης.
- Κριτήρια αξιολόγησης της ικανότητας ενός φορέα για την κλιμάκωση μιας πρακτικής καινοτομίας.
- Ανατροφοδότηση μεταξύ φορέων που αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις

Άσκηση 2.2: Διαμόρφωση οδηγιών για την κλιμάκωση μιας μεταφερόμενης πρακτικής καινοτομίας

14:30 – 15:15 Ανασκόπηση Εργασιών Εργαστηρίου Καινοτομίας

Συντονιστής Εργαστηρίου

- Παρουσίαση των αποτελεσμάτων των εργασιών των breakout sessions.
- Αξιολόγηση και ιεράρχηση των προσεγγίσεων και εργαλείων που συζητήθηκαν ανά ενότητα του Εργαστηρίου με τη χρήση διαδραστικού εργαλείου.
- Απολογισμός και αξιολόγηση Εργαστηρίου Καινοτομίας
- Χαρτογράφηση επόμενων βημάτων κατάρτισης Οδηγού για τη «Μεταφορά τεχνογνωσίας από καλές πρακτικές του Αποθετηρίου Πρακτικών Καινοτομίας του ΥΠΕΣ μεταξύ των δημόσιων φορέων. Σχεδιασμός προτύπων μεταφοράς και διάδοσης καλών πρακτικών»

