



Ελληνική Δημοκρατία
Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης



εκδδα

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΕ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΤΙΤΛΟΣ

**Εργαλειοθήκες Σχεδιασμού Καινοτομίας στον Δημόσιο
Τομέα (Public Sector Innovation Toolkits):
Μελέτη, Αξιολόγηση και Προτάσεις Εφαρμογής**

ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ : ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Επιβλέπων:

Γκούσκος Δημήτριος

Σπουδαστής:

Σιγανάκης Δημήτριος – Σοφοκλής

ΑΘΗΝΑ 2018

Εργαλειοθήκες Σχεδιασμού Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα
(Public Sector Innovation Toolkits):

Μελέτη, Αξιολόγηση και Προτάσεις Εφαρμογής

ΕΣΔΔΑ,

Σιγανάκης Δημήτριος – Σοφοκλής,

2018 ©,

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Δήλωση

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

Αθήνα, / / 2018

Υπογραφή

Περίληψη

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης και δεδομένου του σύντομου χρονικού διαστήματος εκπόνησης, επιχειρήθηκε η μελέτη και παρουσίαση μικρού δείγματος εργαλειοθηκών σχεδιασμού καινοτομίας για τον Δημόσιο Τομέα, η συγκριτική αξιολόγηση τους βάσει επιλεγθέντων κριτηρίων, η αντιπαράθεση των βασικότερων εργαλείων τους και η διαμόρφωση προτάσεων εφαρμογής. Οι προτάσεις της παρούσας, αφορούν δυο σκέλη. Αφενός προτάσεις σε επίπεδο εργαλειακό υπό τη μορφή της χρήσης συμπληρωματικών εργαλείων ανά φάση σχεδιασμού και ανάπτυξης καινοτομίας, και αφετέρου προτάσεις σε επίπεδο βελτίωσης του περιβάλλοντος καινοτομίας για τον Δημόσιο Τομέα υπό την έννοια του ότι η εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού βαθμού οργανωσιακών προϋποθέσεων προηγείται της γενικευμένης αποτελεσματικής χρήσης μιας μεθοδολογίας σχεδιασμού καινοτομίας.

Λέξεις κλειδιά : *Καινοτομία, Δημόσιος Τομέας, Εργαλεία, Εργαλειοθήκες, Σχεδιασμός, Υπηρεσίες*

Abstract

In the context of this study and given the short lead time, it was attempted to study and present a small sample of Public Sector Innovation Toolkits, to comparatively evaluate them on a basis of selected criteria, to compare the basic management tools they propose and to develop implementation suggestions. The suggestions in this study, address two areas. The first group addresses the management tools presented by the studied innovation toolkits and aims to propose a complementary set of tools for every process stage to be used with the current toolkit suggestions. The second group of suggestions addresses the improvement of the innovation environment for public sector organizations, as an enabler for the effective use of innovation toolkits.

Keywords : *Innovation, Public Sector, Tool, Toolkit, Design, Service*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον εξαιρετικό επιβλέποντα μου, κύριο Δημήτριο Γκούσκο, Επίκουρο Καθηγητή του τμήματος Επικοινωνίας και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης του Πανεπιστημίου Αθηνών, για την υποστήριξη, την καθοδήγηση και την συνεχή ενθάρρυνση του σε κάθε στάδιο της παρούσας μελέτης. Οι συμβουλές και η καθοδήγηση του υπήρξαν καθοριστικές για τη διαμόρφωση του αποτελέσματος, ιδίως υπό τους ισχύοντες χρονικούς περιορισμούς τους οποίους προβλέπει το πρόγραμμα σπουδών. Κύριε Καθηγητά σας ευχαριστώ για όλα.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή : Δημόσιος Τομέας και Σχεδιασμός για Καινοτομία	8
Γενικά χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα	8
«Δημόσια Επιχειρηματικότητα» και Σχεδιασμός για καινοτομία	9
Το γενικό περιβάλλον καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.....	12
Ανάπτυξη προϋποθέσεων καινοτομίας.....	14
Επιλογή και Ανάλυση Εργαλειοθηκών Σχεδιασμού Καινοτομίας για το Δημόσιο Τομέα.....	16
Επιλογή εργαλειοθηκών	16
Η Δομή παρουσίασης.....	20
Service Design and Delivery Process	22
Government Service Design Manual.....	31
Civic Service Design Tools & Tactics	46
Αξιολόγηση και Σύγκριση Εργαλειοθηκών	52
Εύρος τομέων.....	56
Γενική πληρότητα πόρων	56
Επάρκεια επεξήγησης - ανάλυσης.....	57
Επάρκεια παραπομπών	57
Ευκολία πλοήγησης ιστότοπου.....	58
Οργάνωση υλικού	58
Εσωτερική διασύνδεση εννοιών	59
Χορήγηση – αναφορά σε πρότυπα.....	59
Ξεκάθαρες αρχές.....	59
Ξεκάθαρη δομή.....	60
Ευκολία εύρεσης θεματικού πεδίου	60
Καταλληλότητα για αρχάριο	60
Προτάσεις Εφαρμογής	62
Προτάσεις εφαρμογής εργαλειοθηκών σχεδιασμού καινοτομίας.....	62
Προτάσεις βελτίωσης περιβάλλοντος καινοτομίας.....	69
Επίλογος.....	72
Βιβλιογραφία	74
Παραρτήματα.....	77
Α. Αποδελτίωση της Εργαλειοθήκης “Service Design and Delivery Process”	77
Β. Αποδελτίωση της Εργαλειοθήκης “Government Service Design Manual”	83
Γ. Αποδελτίωση της Εργαλειοθήκης “Civic Service Design Tools & Tactics”	104
Ευρετήριο Βασικών Όρων.....	109

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1 : Κατάσταση πλήρωσης κριτηρίων επιλογής Εργαλειοθηκών.	19
Πίνακας 2 : Αξιολόγηση Χαρακτηριστικών Εργαλειοθηκών.....	55
Πίνακας 3 : Πίνακας Αντιπαράθεσης βασικών εργαλείων Εργαλειοθηκών.....	63

Κατάσταση Γραφημάτων

Εικόνα 1 : Γραφική παράσταση της αξιολόγησης των χαρακτηριστικών των εργαλειοθηκών.....	55
--	----

Σημείωση:

Η περιγραφή των εργαλειοθηκών που παρουσιάζονται στην παρούσα εργασία στηρίζεται σε επεξεργασία των αντίστοιχων πρωτότυπων πηγών, οι οποίες και αναφέρονται σε όλες τις περιπτώσεις.

Εισαγωγή : Δημόσιος Τομέας και Σχεδιασμός για Καινοτομία

Γενικά χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα

Ο δημόσιος τομέας εμφανίζεται παραδοσιακά να έχει αρκετά ευρύτερους σκοπούς σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, ενώ παράλληλα τα πεδία δράσης του διευρύνονται, λαμβάνοντας σημαίνοντα ρόλο σε όλο και περισσότερες πλευρές της καθημερινής ζωής. Η συνεχής αλλαγή των οικονομικών – κοινωνικών συνθηκών αλλά και η ανάγκη αποτελεσματικότερης προστασίας των ατομικών δικαιωμάτων και ελευθεριών, οδηγεί τη συζήτηση γύρω από τις έννοιες της δημόσιας και ατομικής σφαιράς, της εμφάνισης, της φύσης και ρόλου ανεξάρτητων αρχών, του ρόλου του ίδιου του κράτους, της μορφή της διακυβέρνησης, της αλληλεπίδραση του εθνικού επιπέδου με το υπερεθνικό αλλά και των συνεχώς πιο ασαφών ορίων δημοσίου – ιδιωτικού, με την αυξανόμενη συμμετοχή φορέων ιδιωτικού τομέα αλλά και μη κυβερνητικών οργανισμών σε πεδία παραδοσιακής αρμοδιότητας του κράτους (Λαδής, Νταλάκου, 2008). Ο καθορισμός ωστόσο τόσο του δημοσίου τομέα όσο και των μέσων και πεδίων στα οποία επιδρά, διαφέρει σημαντικά τόσο μεταξύ κρατών όσο και διαχρονικά εντός του ίδιου κράτους. Ο ορισμός του, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό τις ιστορικές καταβολές, την γενικότερη κουλτούρα και το «κοινωνικό κεφάλαιο», δηλαδή τα κοινωνικά δίκτυα και την αυτή καθ' αυτή αίσθηση της κοινωνικότητας (Λαδής, Νταλάκου, 2008).

Η ευρύτητα των δράσεων του δημοσίου τομέα αντανακλά τόσο τους ειδικούς σκοπούς του όσο και τις ιδιαίτερες συνθήκες που αντιμετωπίζει. Ειδικότερα ο δημόσιος τομέας βρίσκεται αντιμέτωπος με συνθετότερα προβλήματα σε σχέση με φορείς ιδιωτικού τομέα, η αξιοποίηση των εμφανιζόμενων ευκαιριών απαιτεί τόσο μεγαλύτερα επίπεδα συναίνεσης - στήριξης όσο και σχεδιασμού, στρέφεται στην καταπολέμηση των ρυθμιστικών αδυναμιών της αγοράς και την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος, λαμβάνει δράσεις που εμπεριέχουν συμβολική αξία, αντιμετωπίζει στενότερα όρια δράσης τα οποία εκφράζονται ιδίως μέσω της αρχής της νομιμότητας της διοίκησης αλλά εμφανίζει παράλληλα μεγαλύτερες δυνατότητες παρέμβασης σε θέματα κοινωνικών ανισοτήτων (Λαδής, Νταλάκου, 2008). Ως προς τον ρόλο του στην οικονομία, ο δημόσιος τομέας εμφανίζεται να επιδιώκει την πλήρη απασχόληση, την αποτελεσματική κατανομή

πόρων, την δίκαιη διανομή εισοδήματος καθώς και την υποστήριξη ενός ικανοποιητικού ρυθμού οικονομικής ανάπτυξης (Γεωργακόπουλος, 2012).

Αναφορικά με τη δομή του, η διάκριση του Δημοσίου τομέα στην Ελλάδα περιλαμβάνει τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης οι οποίοι μπορούν να ευρεθούν στο μητρώο φορέων της Γενικής Κυβέρνησης της ΕΛΣΤΑΤ¹, τα εκτός της Γενικής Κυβέρνησης Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) καθώς και τους φορείς και τις επιχειρήσεις που περιγράφονται στο άρθρο 1 του Ν.3429/2005. Ειδικότερα, ο τομέας της Γενικής Κυβέρνησης διακρίνεται στους εξής υποτομείς (Αρμάγου, 2017):

1. **Κεντρική Κυβέρνηση**²: συμπεριλαμβάνονται η Προεδρία της Ελληνικής Δημοκρατίας, τα Υπουργεία, οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις και οι μη έχουσες νομική προσωπικότητα Ανεξάρτητες Αρχές.
2. **Τοπική Αυτοδιοίκηση** : συμπεριλαμβάνονται οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς και οι φορείς που ανήκουν, χρηματοδοτούνται ή ελέγχονται από αυτούς.
3. **Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης** : συμπεριλαμβάνονται τα ασφαλιστικά ταμεία, οργανισμοί απασχόλησης και οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας.

«Δημόσια Επιχειρηματικότητα» και Σχεδιασμός για καινοτομία

Η πολυπλοκότητα και το εύρος των προβλημάτων (Bloch, Bugge, 2013) που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας, όπως σκιαγραφήθηκαν στη προηγούμενη ενότητα, έχουν σταθεί από αρκετά νωρίς, επιχείρημα υπέρ της ανάγκης για στελέχη που θα εισάγουν καινοτόμες λύσεις (“public entrepreneurs”) στο τρόπο που οι φορείς του δημοσίου τομέα συναλλάσσονται και αλληλοεπιδρούν με τη κοινωνία (Roberts, 1992). Ωστόσο η ίδια η ιδέα της «δημοσίας επιχειρηματικότητας» υπό τη προηγούμενη έννοια, δεν έχει σκιαγραφηθεί επαρκώς, αν και έχουν αναφερθεί πιθανές κεντρικές διαστάσεις της, όπως η ικανότητα ανάληψης ρίσκου και ο σχεδιασμός - ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών, με αποτέλεσμα να μην είναι πάντοτε εύκολη η διάκριση αυτού του είδους των δραστηριοτήτων από δραστηριότητες εν γένει διαμορφωτών πολιτικής ή άλλων

¹ <http://www.statistics.gr/el/register-general-government-entities>

² Ο Υποτομέας είναι γνωστός και με τις ονομασίες Κεντρική Διοίκηση, Δημόσιο, Κράτος. Επιπρόσθετα και ως προς το προϋπολογισμό, ισολογισμό και απολογισμό της, στον υποτομέα συμπεριλαμβάνεται και η Βουλή των Ελλήνων (για λόγους στατιστικής ταξινόμησης).

συμμετεχόντων των δικτύων πολιτικής. Η θεώρηση του «δημοσίου επιχειρηματία» ως του ατόμου το οποίο σχεδιάζει με νεωτεριστική – καινοτόμα προσέγγιση για κάποιο ζήτημα του δημοσίου τομέα και υποστηρίζει την εφαρμογή της ιδέας του, μας επιτρέπει να αναλύσουμε το ίδιο το αντικείμενο της λειτουργίας του, την καινοτόμα ιδέα για τον δημόσιο τομέα. Η τελευταία μπορεί να λάβει οποιαδήποτε μορφή, από μια τεχνολογική προσέγγιση ως μια διοικητική ιδέα ή πρακτική³ (Hartley, 2005) και να διακριθεί περαιτέρω ως προς το επίπεδο καινοτομίας που εισάγει, δηλαδή το αν η προταθείσα λύση είναι πρωτότυπη, αν είναι τροποποίηση κάποιας λύσης που έχει δοθεί από άλλο φορέα ή αν είναι απλή υιοθέτηση – εισαγωγή στον φορέα μιας επιτυχούς προσέγγισης από άλλο φορέα (Roberts, 1992).

Η εμφάνιση και μελέτη της «δημοσίας επιχειρηματικότητας» εισάγει την θεώρηση της διεργασίας (Potts, Kastle, 2010) στην ανάπτυξη καινοτομίας υπό την μορφή εννοιολογικά διακριτών φάσεων. Οι γενικές φάσεις (Roberts, 1992) της είναι η παραγωγή της ιδέας (“creation”), ο σχεδιασμός για την ιδέα (“design”) και η υλοποίησης της (“implementation”). Κατά τη παραγωγή μιας ιδέας απαιτείται η θεώρηση και σύνδεση αναγκών και προβλημάτων με την διερεύνηση πιθανών αλλαγών στη λειτουργία του δημοσίου τομέα. Το στάδιο του σχεδιασμού λαμβάνει την παραχθείσα ιδέα και τη μετασχηματίζει σε σχέδια υλοποίησης τα οποία συνδέονται με οργανωσιακούς πόρους, καταλήγοντας στην παράδοση ενός πρωτοτύπου (“prototype”), του οποίου σκοπός είναι η εξέταση της αποτελεσματικότητας τόσο της ιδέας αυτής καθαυτής όσο και της προσέγγισης στην υλοποίησης της. Η φάση της υλοποίησης, διεξάγει την κατεξοχήν εξέταση της καταλληλότητας του πρωτοτύπου και οδηγεί στην πλήρη ενσωμάτωση της λύσης στις επιχειρησιακές διεργασίες (Roberts, 1992). Η τελευταία πρέπει να εξετάσει όχι μόνο την οικονομικότητα και το εφικτό της λύσης αλλά και το επίπεδο αποδοχής μιας τέτοιας προσέγγισης ή ιδέας από τη κοινωνία ή ομάδα χρηστών, καθώς όπως ειπώθηκε νωρίτερα, ο δημόσιος τομέας υποχρεούται σε υψηλότερα επίπεδα συναίνεσης και στήριξης για την αξιοποίηση των ευκαιριών. Αυτό αντανακλά ως ένα βαθμό και την θέση ορισμένων θεωριών δημοσίας πολιτικής⁴, για την σχετικά υψηλότερη σημαντικότητα

³ Η τυπολογία της καινοτομίας διακρίνεται περαιτέρω σύμφωνα με το Hartley (2005) σε καινοτομία προϊόντος, υπηρεσίας, διεργασίας-διαδικασίας, ομάδας αναφοράς (position innovation), στρατηγικής, κυβερνητικών θεσμών – πολιτική, και ρητορικής φύσης. Στη παρούσα μελέτη το κέντρο ενδιαφέροντος βρίσκεται στη καινοτομία σε όρους υπηρεσιών του δημοσίου τομέα και διεργασιών.

⁴ Εδώ αναφερόμαστε στην οικογένεια θεωριών υπό το «τύπο ισότητας» της κατηγοριοποίησης του Hood (1998), όπως αναφέρεται από τις Λαδή και Νταλάκου (2008). Η κατηγοριοποίηση ακολουθεί στην ταξινόμηση της το πολιτισμικό κριτήριο και διακρίνει τις θεωρίες ως προς την ένταση κανονιστικής οργάνωσης της δημοσίας σφαίρας και το βαθμό επιρροής της ομάδας στις ατομικές επιλογές στη δημόσια

των διεργασιών παραγωγής λύσεων από την ταχύτητα εμφάνισης ή ποιότητα των λύσεων αυτών (Λαδή, 2008).

Η προσέγγιση διεργασίας σε σχέση με την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων για τον δημόσιο τομέα, οδηγεί στην θεώρηση της καινοτομίας ως μιας αλληλουχίας παραγωγικών σταδίων τα οποία μπορούν να ακολουθήσουν στελέχη και ομάδες εργασίας, απομυθοποιώντας την ίδια στιγμή την καινοτομία ως παράγωγο προσωπικών χαρακτηριστικών που διαθέτουν κάποια στελέχη. Αποπροσωποποιεί δηλαδή την ανάπτυξη καινοτομίας, επιτρέποντας σε περισσότερα στελέχη να συμμετέχουν και κάνοντας τη καινοτομία ένα συστημικό χαρακτηριστικό αντί μιας προσωπικής ιδιότητας. Επιπρόσθετα επιτρέπει τη θεώρηση της καινοτομίας ως προϊόν - εκροή διεργασίας, δηλαδή την ιδέα επίλυσης κάποιου προβλήματος η οποία αναπτύχθηκε σε πρωτότυπο που έλαβε έγκριση-υποστήριξη και οδήγησε σε παραγωγική υπηρεσία.

Ένα επιπλέον πλεονέκτημα της θεώρησης διεργασίας είναι ότι επιτρέπει την διάκριση των «επιχειρηματιών του δημοσίου» από τους άλλους ρόλους για τους οποίους όπως ειπώθηκε νωρίτερα, επικρατεί σύγχυση. Εν προκειμένω «επιχειρηματίας του δημοσίου τομέα» είναι εκείνος ο οποίος μέσω της συστηματικής εργασίας η οποία υαγορεύεται από τη διεργασία ανάπτυξης καινοτομίας, επιτυγχάνει να ενσωματώνει καινοτόμες λύσεις, στο παραγωγικό μηχανισμό του δημοσίου τομέα, και οι οποίες απαντούν σε πραγματικά προβλήματα ή ανάγκες (Roberts, 1992).

Η προσέγγιση διεργασίας ωστόσο δεν σημαίνει πάντοτε μια αλληλουχία απολύτως διακριτών σταδίων, καθώς όπως παρατηρήθηκε, σε ανάπτυξη αυθεντικά πρωτότυπων λύσεων (“innovation of high originality”) υπήρξε σημαντική επικάλυψη (Roberts, 1992) μεταξύ φάσεων, σε αντίθεση με την παραγωγή μη υψηλής πρωτοτυπίας λύσεων (“innovation of low originality”). Αυτό ωστόσο δεν αναιρεί το επιχείρημα υπέρ της δομημένης διεργασίας, αφενός επειδή και άλλα μοντέλα όπως π.χ. τα στάδια του «κύκλου πολιτικής» (Λαδή, Νταλάκου, 2008) και η διεργασία στρατηγικού σχεδιασμού (Wheelen, Hunger, 2012) έχουν δεχθεί κριτική ως προς το διακριτό των σταδίων ή φάσεων τους, ωστόσο χρησιμεύουν τόσο ως διεργασίες όσο και ως εργαλεία κατανόησης της διεργασίας. Αφετέρου και ειδικότερα ως προς τις διεργασίες παραγωγής καινοτομίας, σύγχρονες προσεγγίσεις (όπως η Agile, που θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο)

σφαίρα. Ο τύπος αυτών των θεωριών λαμβάνει το συνδυασμό ενός αραιού πλέγματος κανόνων για τη δημόσια σφαίρα αλλά μια υψηλή συλλογικότητα ως επιρροή στις δράσεις των ατόμων.

αναγνωρίζουν την ανάγκη συνύπαρξης πολλών λειτουργιών σε κάθε στάδιο και επομένως ενθαρρύνουν αυτό που εδώ εμφανίζεται ως επικάλυψη, καθιστώντας το συστημικό χαρακτηριστικό. Από τη άλλη πλευρά, ως σημαντικότερα χαρακτηριστικά για την ανάπτυξη καινοτομίας σε δημόσιους οργανισμούς αναφέρονται η διατμηματική συνεργασία και συστημική θεώρηση του προβλήματος, ο ανασχεδιασμός διεργασιών, η χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, η αλλαγή του τρόπου παροχής της υπηρεσίας και η ενδυνάμωση των (“empowerment”) υπαλλήλων και πολιτών (Borins, 2001). Τα χαρακτηριστικά αυτά αφενός υποστηρίζουν την αναγκαιότητα ύπαρξης μιας δομημένης διεργασίας η οποία θα επιτρέψει την συνεργασία διαφορετικών ατόμων με διαφορετικές ικανότητες και αφετέρου την αναγκαιότητα της οργανωσιακής υποστήριξης για την καινοτομία.

Το γενικό περιβάλλον καινοτομίας στον δημόσιο τομέα

Σημαντικές διαφορές αναφορικά με το περιβάλλον καινοτομίας στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, σκιαγραφούν την παραδοσιακά χαμηλότερη εμφάνιση καινοτομίας και δράσης των «επιχειρηματιών του δημοσίου». Τέτοιες διαφορές αναφέρονται στο ιδιοκτησιακό καθεστώς, την έλλειψη συνιδιοκτησίας της παραγωγής καινοτόμων λύσεων, την έλλειψη κατά κανόνα εξωγενούς χρηματοδότησης - επενδυτών για καινοτομία στον δημόσιο τομέα και την αρκετά χαμηλότερη χρηματική επιβράβευση για την ανάπτυξη καινοτομίας (Borins, 2001). Επιπρόσθετα η ανάπτυξη καινοτομίας φαίνεται να συνδέεται με κινδύνους όπως οι πιθανές επιπτώσεις της αποτυχίας καινοτόμων ιδεών δια μέσου του τύπου με τη συνακόλουθη πιθανή χρήση τους στη πολιτική αντιπαράθεση. Αναφέρεται επίσης η εν γένει επιφυλακτικότητα του δημοσίου τομέα για την υιοθέτηση καινοτομιών λόγω της επικέντρωσης του στον έλεγχο, τη λογοδοσία και τη καταπολέμηση φαινομένων διαφθοράς (Borins, 2001), η γενικότερη αρνητική στάση του απέναντι σε αλλαγές ή διαταραχές των καθιερωμένων τρόπων εργασίας καθώς και η σημαντική απόκλιση στην κατά περίπτωση στάση της διοικητικής ιεραρχίας ή πολιτικής ηγεσίας προς προσπάθειες καινοτομίας διοικητικών υπαλλήλων, βάσει κριτηρίων άσχετων με την αυτή καθαυτή βελτίωση της υπηρεσιακής ικανότητας (Borins, 2002). Σημαντική διαφορά αναφέρεται και για την κινητήριο δύναμη πίσω από τη καινοτομία, η οποία για τον ιδιωτικό τομέα θεωρείται η ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ενώ για τον δημόσιο τομέα, η καλύτερη εξυπηρέτηση του γενικού

συμφέροντος (Hartley, 2005), γεγονός που στη πρώτη περίπτωση καθιστά την επιτυχή καινοτομία μια «αρετή» (“virtue”) από μόνη της καθώς συνδέεται με την οργανωσιακή επιβίωση και συνέχεια. Από την άλλη πλευρά, άλλοι συγγραφείς ερμηνεύουν την αποφυγή της καινοτομίας ως έκφραση ενός συστήματος που επιζητά την λογοδοσία και την αποδοτικότητα (Potts, 2009).

Η εμφάνιση καινοτομίας (Borins, 2001) στο δημόσιο τομέα φαίνεται να στρέφεται γύρω από πέντε ευρείες κατηγορίες αιτιών, τα εσωτερικά προβλήματα, τις πιέσεις από το πολιτικό σύστημα, την αλλαγή ηγεσίας του οργανισμού, τις κρίσεις υπό την έννοια δυσμενών για το φορέα γεγονότων και την εμφάνιση ευκαιριών (τεχνολογικών ή άλλων). Σημαντικότερος φαίνεται να είναι, σύμφωνα με εξετασθέν δείγμα (Borins, 2001), ο παράγοντας των εσωτερικών προβλημάτων σε αντίθεση με τη παραδοσιακή πεποίθηση ότι ο κινητήριος παράγοντας είναι συνήθως η εμφάνιση κρίσεων. Από την άλλη πλευρά εξετάζεται και η πηγή της καινοτομίας η οποία μπορεί να λαμβάνει τρεις μορφές. Η πρώτη μορφή αναφέρεται σε μια δομή από πάνω προς τα κάτω (Bloch, Bugge, 2013) (πολιτική επιλογή προς διοικητικά στρώματα) η οποία και μεταφέρει εκτός συστήματος δημοσίου τομέα τόσο την ευθύνη για καινοτομία όσο και τη παρακίνηση για αυτήν, κάνοντας την παράλληλα, έκφραση πολιτικής παρά αποτέλεσμα εσωτερικών διοικητικών διεργασιών. Ο δεύτερος τύπος λαμβάνει πάλι μια μορφή από πάνω προς τα κάτω, εκκινώντας ωστόσο από τους ηγέτες του φορέα αντί της πολιτικής ηγεσίας. Το τελευταίο ενδέχεται να συνδέεται με την εμφάνιση κρίσεων για το φορέα οι οποίες και οδηγούν στην αλλαγή της ηγεσίας ή αλλαγές ηγεσίας για άλλους λόγους. Και σε αυτή τη περίπτωση, η καινοτομία δεν εμφανίζεται σαν συστημικό χαρακτηριστικό αλλά πυροδοτείται και διαχέεται από τη εξωγενείς της διοίκησης παράγοντες. Ο τρίτος τύπος καινοτομίας, εκκινεί από τα μεσαία και χαμηλότερα στρώματα στελεχών και συνδέεται με ευκαιρίες τους περιβάλλοντος της υπηρεσίας (τεχνολογικές και άλλες) καθώς και εσωτερικά προβλήματα, δίνοντας έτσι στον φορέα – οργανισμό μια εσωτερικής φύσεως δυναμική στη διαμόρφωση καινοτομίας, ενώ παράλληλα είναι και η πιο συχνά εμφανιζόμενη (51% των περιπτώσεων) (Borins, 2002). Μετατρέπει δηλαδή τη καινοτομία σε συστημική μεταβλητή η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα.

Η ύπαρξη μια δομημένης διεργασίας όπως περιγράφηκε νωρίτερα, ενισχύει την προλεχθείσα ενσωμάτωση, κάνοντας την τμήμα των διεργασιών του οργανισμού, ενώ στις άλλες περιπτώσεις (εκ των άνω καινοτομία) την θέτει σε θέση μεθοδολογίας έργου

ειδικού σκοπού. Ισχυρή συσχέτιση εμφανίζεται σε αυτή τη περίπτωση μεταξύ καινοτομίας που εκκινεί από τέτοια στελέχη και υποστήριξης του άμεσα προϊσταμένου, ενώ αντίθετα εμφανίζεται αρνητική συσχέτιση με παράγοντες όπως η υποστήριξη από το πολιτικό προσωπικό, η νομοθεσία, ομάδες πίεσης και πολίτες (Borins, 2002). Ο καθοριστικός παράγοντας ο οποίος επιτρέπει ωστόσο τη συστηματικοποίηση της καινοτομίας είναι η σχέση της πολιτικής ηγεσίας με τη διοικητική ιεραρχία/γραφειοκρατία. Σχέσεις εμπιστοσύνης και ενθάρρυνσης οδηγούν στην ενδυνάμωση των διοικητικών υπαλλήλων και την εκ των κάτω πρόταση και σχεδιασμό καινοτομίας, ενώ η έλλειψη εμπιστοσύνης ή συνεργασίας ευνοούν τις εκ των άνω μορφές διάχυσης καινοτομίας (Borins, 2002).

Ανάπτυξη προϋποθέσεων καινοτομίας

Η διαμόρφωση προϋποθέσεων ανάπτυξης καινοτομίας αναφέρεται στην διαχείριση οργανωσιακών παραγόντων (υποστήριξη ηγεσίας, πόροι, ενθάρρυνση οργανωσιακή μάθηση) κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ενδυναμώνουν τους διοικητικούς υπαλλήλους προς τη κατεύθυνση της εμπλοκής τους σε διεργασίες σχεδιασμού καινοτομίας (Choi, Chang, 2009). Η διαμόρφωση ενός κατάλληλου περιβάλλοντος καινοτομίας φαίνεται και μέσα από θεωρητικές κατασκευές όπως εκείνη των Choi και Chang (2009), η οποία συνδέει τις προαναφερθείσες κινητήριες δυνάμεις – προϋποθέσεις (“enablers”) με την συλλογική αντίληψη των υπαλλήλων για τη καινοτομία (“perception”), την αντίδραση – στάση (“collective reaction”) τους προς αυτήν, την εφαρμογή – ανάπτυξη (“implementation”) καινοτομίας και τα αποτελέσματα της (“results”).

Ένα παράδειγμα (Borins, 2002) επιτυχούς ανάπτυξης περιβάλλοντος, κουλτούρας και αποτελεσμάτων καινοτομίας για τον δημόσιο τομέα, δίνεται από το Υπουργείο Εργασίας της κυβέρνησης των Η.Π.Α. (Secretary of Labor) της περιόδου 1993-1997. Η ακολουθηθείσα προσέγγιση εμπεριείχε τον σαφή ορισμό προτεραιοτήτων από την ηγεσία, οι οποίες και ενσωμάτωναν την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων, την συχνή συζήτηση του Υπουργού με μόνιμους υπαλλήλους για επιχειρησιακά θέματα και την αναγνώριση των προσπαθειών και πρωτοβουλιών οι οποίες έφταναν ως το σημείο της παρουσίασης των μόνιμων υπαλλήλων στη υπόλοιπη πολιτική ηγεσία. Το αποτέλεσμα ήταν η ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων τόσο από στελέχη χαμηλών επιπέδων ιεραρχίας (“front-line staff”) όσο και από στελέχη μεσαίων ιεραρχικών επιπέδων (“middle

management”) οι οποίες προχώρησαν ή έλαβαν διάκριση στο τελικό στάδιο του αμερικάνικου βραβείου καινοτομίας για το δημόσιο τομέα (“Government Award for Innovation”). Μεταξύ των καινοτόμων προσεγγίσεων αναφέρονται η ανάπτυξη επιτυχών διαδικασιών άσκησης πίεσης σε προμηθευτές για την μείωση της εκμετάλλευσης εργαζομένων από εργοτάξια (sweatshops), η δημιουργία ενός προγράμματος έγκαιρης προειδοποίησης για μεγάλα συνταξιοδοτικά σχέδια επιχειρήσεων που εμφάνιζαν κίνδυνο αθέτησης υποχρεώσεων καθώς και διαδικασίες για τον έγκαιρο εντοπισμό επικίνδυνων εργασιακών συνθηκών σε μεγάλους εργοδότες.

Επιλογή και Ανάλυση Εργαλειοθηκών Σχεδιασμού Καινοτομίας για το Δημόσιο Τομέα

Οι εργαλειοθήκες σχεδιασμού καινοτομίας για τον δημόσιο τομέα, εμφανίζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στην έκταση, τη δομή, το επίπεδο λεπτομέρειας, το εύρος θεματικής κάλυψης, τα εργαλεία, τους πόρους, τις μεθοδολογίες που υιοθετούν και το επίπεδο γνώσεων που «απαιτούν» από τον αναγνώστη. Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης και δεδομένων αφενός των χρονικών περιορισμών για την εκπόνηση της παρούσας και αφετέρου, του πλήθους των εργαλειοθηκών σχεδιασμού καινοτομίας⁵, θα επιλεγεί ένα δείγμα αυτών για μελέτη, ανάλυση και παρουσίαση, τα κριτήρια επιλογής των οποίου καθώς και ο τρόπος παρουσίασης θα δοθούν στη συνέχεια.

Επιλογή εργαλειοθηκών

Η επιλογή των εργαλειοθηκών έλαβε χώρα βάσει ενός συστήματος κριτηρίων τα οποία αναφέρονται τόσο στο σκοπό και το αντικείμενο όσο και στο εύρος φάσεων που αυτές καλύπτουν. Επιπρόσθετα τέθηκαν κάποια ποιοτικά κριτήρια τα οποία πρέπει να καλύπτονται, αν όχι από όλες, τουλάχιστον από κάποιες εξ αυτών. Για λόγους πληρότητας, επίσης επιλέχθηκε η κατά το δυνατόν, επιλογή εργαλειοθηκών οι οποίες αντανακλούν διαφορετικές κουλτούρες, δηλαδή παρήχθησαν από οργανισμούς ή κράτη τα οποία διαθέτουν διαφορετική παράδοση και νοοτροπία στη διοίκηση, χωρίς ωστόσο να αποκλίνουν πολύ από τον δυτικό τύπο. Παρακάτω δίνονται τα κριτήρια και η οι επιλογές των εργαλειοθηκών, οι οποίες θα αναλυθούν στο παρόν κεφάλαιο.

Κριτήριο 1 : Σκοπός εργαλειοθήκης

Όσον αφορά το σκοπό της υπό μελέτη εργαλειοθήκης, επιλέχθηκε αυτός να αναφέρεται στη παραγωγή υπηρεσιών και όχι σε παραγωγή υποδομών, αγαθών, δημοσίων πολιτικών κ.τ.λ. Η επιλογή αυτή αντανακλά το πυρήνα του Δημοσίου Τομέα, ο οποίος είναι η προσφορά υπηρεσιών (Potts, 2009) για την εξυπηρέτηση του γενικού συμφέροντος.

⁵ Οι εργαλειοθήκες σχεδιασμού καινοτομίας για τον Δημόσιο Τομέα μπορούν να ευρεθούν εδώ <https://airtable.com/shr5ihDeNVvqehAi6/tbl1tMziqEn94IdHw>

Κριτήριο 2 : Αντικείμενο εργαλειοθηκών

Ως αντικείμενο των εργαλειοθηκών ορίστηκε αυτές να αποσκοπούν είτε στη βελτίωση υφιστάμενων υπηρεσιών είτε στη δημιουργία νέων υπηρεσιών για την κάλυψη υπαρχόντων αναγκών. Σε αυτό το πλαίσιο επιλέχθηκε να αποφεύγονται εργαλειοθήκες, των οποίων ο χαρακτήρας μπορεί να υπονοεί την ανάπτυξη τεχνολογίας για την τεχνολογία (υποβάθμιση δηλαδή της αναφοράς σε ανάγκες χρηστών) ή εργαλειοθήκες των οποίων η φύση απαιτεί σε ένα βαθμό «να γίνουν όλοι εφευρέτες», δηλαδή τη καινοτομία σαν αυτοσκοπό χωρίς αναφορά σε ανάγκες.

Κριτήριο 3 : Εύρος φάσεων

Ως εύρος φάσεων, εννοείται στη παρούσα μελέτη το εύρος λειτουργιών τις οποίες υποστηρίζουν οι υπό μελέτη εργαλειοθήκες. Οι τελευταίες επιλέχθηκε να υποστηρίζουν όλες ή τουλάχιστον κάποιες από τις εξής : ανακάλυψη προβλήματος, υποστήριξη στη παραγωγή ιδεών και κατευθύνσεων, υποστήριξη στη διαμόρφωση συνθηκών συνεργασίας και σχεδιασμός – διαδικασία ανάπτυξης υπηρεσίας.

Κριτήριο 4 : Χαρακτηριστικά - ιδιότητες εργαλειοθηκών

Οι εργαλειοθήκες θα πρέπει να καλύπτουν το σύνολο ή τουλάχιστον ένα από τα εξής χαρακτηριστικά (με εξαίρεση το χαρακτηριστικό της γενικότητας που πρέπει να καλύπτεται από όλες) : να είναι εργαλειοθήκες χαμηλών πόρων (να έχουν μικρές απαιτήσεις από την ομάδα εργασίας σε γνώσεις, χρόνο, χρήμα, υποδομές και προσπάθεια), να μπορούν να χαρακτηριστούν ως “lean”, να είναι δηλαδή απλές, άμεσες και σαφείς, να είναι γενικές (“generic”), να μην αναφέρονται δηλαδή σε εξειδικευμένα πεδία ή τομείς υπηρεσιών (π.χ. μόνο ανάπτυξη υπηρεσιών για νοσοκομεία) και τέλος να μπορούν να αντανακλούν κατά το δυνατόν διαφορετικές κουλτούρες διοίκησης.

Σύνοψη ορισθέντων για τη μελέτη, κριτηρίων επιλογής εργαλειοθηκών :

1. Σκοπός Εργαλειοθήκης : υπηρεσίες (όχι πολιτικές, προϊόντα ή υποδομές)
 - Απευθύνονται σε πολίτες, επιχειρήσεις, ενδιαφερόμενους, άλλες υπηρεσίες δημοσίου κ.α.
2. Αντικείμενο Εργαλειοθήκης
 - Βελτίωση υφιστάμενων υπηρεσιών

- Δημιουργία νέων υπηρεσιών που απαντούν σε πραγματικές ανάγκες
 - Όχι ανάπτυξη τεχνολογίας για τη τεχνολογία
 - Όχι εργαλειοθήκες οι οποίες απαιτούν αποκλειστικά να φανταστούν όλοι κάτι που δεν υπάρχει (να γίνουν όλοι εφευρέτες)
3. Εύρος φάσεων:
- Ανακάλυψη προβλήματος
 - Υποστήριξη στη παραγωγή ιδεών κατευθύνσεων
 - Υποστήριξη στη διαμόρφωση συνθηκών συνεργασίας - facilitation
 - Σχεδιασμός διαδικασίας ανάπτυξης υπηρεσίας
4. Χαρακτηριστικά :
- Εργαλειοθήκη χαμηλών πόρων (γνώσεις, χρόνος, χρήμα, υποδομές, κόπος)
 - Lean Toolkits (απλότητα, αμεσότητα, σαφήνεια κτλ.)
 - Generic Toolkits (γενικές εργαλειοθήκες)
 - Διαφορετικές νοοτροπίες - κουλτούρες

Με βάση τη σύνθεση των άνω κριτηρίων, επιλέχθηκαν οι εξής εργαλειοθήκες σχεδιασμού καινοτομίας :

1. Service Design and Delivery Process (Australian Government)
2. Government Service Design Manual (United Kingdom)
3. Civic Service Design Tools & Tactics (City of New York – USA)

Στον ακόλουθο πίνακα δίνεται η συμμόρφωση κάθε επιλεγθείσας εργαλειοθήκης με τα ορισθέντα κριτήρια επιλογής.

Πίνακας 1 : Κατάσταση πλήρωσης κριτηρίων επιλογής Εργαλειοθηκών

	Σκοπός : Υπηρεσίες	Βελτίωση Υφιστάμενων Υπηρεσιών	Δημιουργία Νέων Υπηρεσιών	Φάση : Ανακάλυψη προβλήματος	Φάση : Παραγωγή ιδεών	Φάση : Διαχείριση συνεργασίας	Φάση : Ανάπτυξη Υπηρεσίας	Χαμηλών Πόρων	Lean	Generic	Διαφορετικές Κουλτούρες
Service Design and Delivery Process (Australia)	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	-	Ναι	Ναι	Ναι
Government Service Design Manual (UK)	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	-	-	Ναι	Ναι
Civic Service Design Tools & Tactics (USA)	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι

Και οι τρεις επιλεγθείσες εργαλειοθήκες ικανοποιούν το κριτήριο σκοπού, αναφέρονται δηλαδή στο σχεδιασμό υπηρεσιών, ικανοποιούν τα κριτήρια αντικειμένου καθώς υποστηρίζουν τόσο τη βελτίωση υπάρχουσας υπηρεσίας όσο και τη δημιουργία νέας. Ικανοποιούν (καλύπτουν) ως ένα βαθμό όλες τις φάσεις ενώ επίσης ικανοποιούν το κριτήριο της διαφορετικότητας μεταξύ τους ως προς τη κουλτούρα προέλευσης με τη πρώτη να προέρχεται από την Αυστραλία, τη δεύτερη από το Ηνωμένο Βασίλειο και τη τρίτη από τις Ηνωμένες Πολιτείες.

Όπως φαίνεται στον άνω πίνακα, η Service Design and Delivery Process της Αυστραλίας, ικανοποιεί όλα τα κριτήρια εκτός εκείνου της εργαλειοθήκης χαμηλών πόρων, δεν παρέχει δηλαδή μια συλλογή μεθοδολογιών, διαδικασιών, πρακτικών, εργαλείων, πόρων κ.τ.λ. η οποία να εξασφαλίζει την ελαχιστοποίηση των απαιτήσεων γνώσης, χρόνου, υποδομών, πόρων και προσπάθειας από την ομάδα εργασίας. Η Government Service Design Manual του Ηνωμένου Βασιλείου, επίσης δεν ικανοποιεί το κριτήριο εργαλειοθήκης χαμηλών πόρων, ούτε το κριτήριο “lean”, υπό την έννοια, όχι της μη προώθησης “lean” μεθοδολογιών, αλλά του ότι η δομή της δεν ικανοποιεί το τριπλό κριτήριο απλότητας, σαφήνειας και αμεσότητας. Η Civil Service Design Tools & Tactics του Δήμου Νέας Υόρκης, αντιθέτως ικανοποιεί όλα τα κριτήρια.

Η Δομή παρουσίασης

Η παρουσίαση των εργαλειοθηκών σχεδιασμού καινοτομίας επιλέχθηκε να ακολουθήσει ένα τυποποιημένο τρόπο παράθεσης των πληροφοριών. Ειδικότερα επιλέχθηκε να συγκεντρωθούν τα βασικά δεδομένα των εργαλειοθηκών σε μια εισαγωγική σελίδα (“factsheet”), η αναλυτική παρουσίαση της δομής – τρόπου χρήσης τους, στις επόμενες σελίδες, ο αριθμός των οποίων εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εκάστης εργαλειοθήκης, και τέλος να δοθεί μια τελευταία σελίδα ανά εργαλειοθήκη όπου θα δίνονται οι σχετικοί υπερσύνδεσμοι για περεταίρω μελέτη ή πληροφόρηση του αναγνώστη.

Η εργαλειοθήκες ωστόσο, δεδομένης της δομικής διαφοροποίησης την οποία παρουσιάζουν, επέβαλαν κατά τη μελέτη τους, την αποδελτίωση της διάρθρωσης τους. Η αποδελτίωση αυτή η οποία ήταν απαραίτητη ως ένα πρώτο βήμα για την κατανόηση τους και την μετέπειτα αξιολόγηση – σύγκριση τους, μπορεί να εκληφθεί ως μια κατά κάποιον τρόπο χαρτογράφηση της κάθε εργαλειοθήκης. Σκοπός αυτής της αποδελτίωσης (η οποία στα πλαίσια της παρούσας μελέτης δίνεται ως συμπληρωματικό παράρτημα) είναι αφενός η αποτύπωση, κατά το δυνατόν με εύληπτο τρόπο, της δομής διάθεσης των πληροφοριών, πόρων, εργαλείων, αρχών, προτύπων, παραπομπών κ.τ.λ. και αφετέρου η σύνδεση της «σύνοψης» αυτής της διάρθρωσης, με τους σχετικούς υπερσύνδεσμούς οι οποίοι χρησιμεύουν στον αναγνώστη για τη γρήγορη πρόσβαση του στους εκάστοτε πόρους κ.τ.λ. Συνίσταται στον αναγνώστη της παρούσας, πέραν της μελέτης της παρουσίασης τους, να μεταβεί στα παραρτήματα για την περεταίρω κατανόηση της διάρθρωσης κάθε εργαλειοθήκης.

Η δομή της παρουσίασης των εργαλειοθηκών δίνεται συνοπτικά ως εξής :

Γενικά Στοιχεία (Fact Sheet)

Όνομα :

Εκδότης :

Url (ηλεκτρονική διεύθυνση) :

Σκοπός-χρήση :

Σύντομη Περιγραφή :

Τι είναι (What it is):

Ποιος την χρησιμοποιεί (Who):

Τι κάνει (What it does):

Πότε χρησιμοποιείται (When-Where):

Γιατί να χρησιμοποιηθεί (Why):

Θετικά : Σημεία στα οποία υπερτερεί

Αρνητικά : Σημεία τα οποία θα μπορούσαν να βελτιωθούν

Τρόπος Χρήσης (How): Αναλυτική παρουσίαση

Πρόσθετες Πληροφορίες :

Παράρτημα : Αποδελτίωση – χάρτης εργαλειοθήκης

Όνομα : Service Design and Delivery Process

Εκδότης : Australian Government – Digital Transformation Agency

Url : <https://www.dta.gov.au/standard/service-design-and-delivery-process/>

Σκοπός-χρήση : Σχεδίαση ηλεκτρονικών υπηρεσιών για το δημόσιο τομέα

Σύντομη περιγραφή : Σκοπός της εργαλειοθήκης είναι να παράσχει σε ομάδες εργασίας, μια διεργασία σχεδιασμού ψηφιακών υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, η οποία να επικεντρώνεται στις ανάγκες του χρήστη και να οδηγεί την ομάδα στη διαρκή ανάπτυξη των γνώσεων της έτσι ώστε να παράγονται γρηγορότερα υπηρεσίες οι οποίες εξοικονομούν πόρους και παρέχουν λύσεις με χαμηλότερα επίπεδα αστοχίας.

Τι είναι : Μια δομημένη μεθοδολογία ανάπτυξης ηλεκτρονικών λύσεων για το δημόσιο τομέα, οι οποίες δίνουν έμφαση στις ανάγκες - προβλήματα των χρηστών και αποσκοπούν στην εξοικονόμηση πόρων και τη βελτίωση των αποτελεσμάτων.

Που απευθύνεται : Η εργαλειοθήκη απευθύνεται σε μικτές ομάδες εργασίας οι οποίες έχουν αντικείμενο την ανάπτυξη ηλεκτρονικών λύσεων για το δημόσιο τομέα με βάση τις ανάγκες και τα προβλήματα των χρηστών.

Τι κάνει η Εργαλειοθήκη : Η εργαλειοθήκη αναφέρεται στην εξεύρεση προβλημάτων και αναγκών των χρηστών (φάση Discovery), την διερεύνηση εναλλακτικών ιδεών ανάπτυξης λύσεων (πρωτοτύπων) και την αξιολόγηση - διόρθωση των λύσεων αυτών, βάσει ανατροφοδότησης από χρήστες (φάση Alpha), την ανάπτυξη μιας ασφαλούς και προσβάσιμης υπηρεσίας (φάση beta) και την τελική αντικατάσταση της παλιάς υπηρεσίας με τη νέα, η οποία πλέον θα συντηρείται και βελτιώνεται (φάση Live).

Πότε χρησιμοποιείται : Όταν είναι επιθυμητή ανάπτυξη νέων λύσεων ή η βελτίωση υπηρεσιών του δημοσίου τομέα έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των χρηστών, να εξοικονομούνται πόροι και να βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών.

Γιατί να χρησιμοποιηθεί : Επειδή παρέχει σε ομάδες εργασίας μια δομημένη μεθοδολογία ανάπτυξης η οποία υποστηρίζεται από κατάλληλα εργαλεία, έτσι ώστε η ομάδα να μειώνει το κίνδυνο αποτυχίας και να αναπτύσσει δεξιότητες και εμπειρίες που θα οδηγήσουν μελλοντικά σε ταχύτερη ανάπτυξη αποτελεσματικών και αποδοτικών ηλεκτρονικών λύσεων για ανάγκες και τα προβλήματα των χρηστών.

Θετικά : Προσφέρει μια δομημένη και συστηματική διεργασία με εργαλεία, μεθόδους και προτάσεις. Παρέχει επιμέρους θεματικούς οδηγούς (έρευνα χρηστών, σχηματισμός ομάδας κτλ.)

Αρνητικά : Δεν φαίνεται να δίνεται υποστήριξη από τον οδηγό μετά το πέρας της φάσης Alpha. Δεν φαίνεται πάντα να υπάρχει ακριβής αλληλουχία στον οδηγό. Κάποια εργαλεία δεν αναλύονται επαρκώς.

Τρόπος Χρήσης – Περιγραφή :

Η εργαλειοθήκη “Service Design and Delivery Process” της Κυβέρνησης της Αυστραλίας, εισάγει μια δομημένη διεργασία με την οποία αφενός η αναθέτουσα αρχή μπορεί να σχηματίσει αποτελεσματικές ομάδες εργασίας και αφετέρου οι ομάδες αυτές μπορούν να προβούν σε συστηματική διερεύνηση αναγκών και προβλημάτων, σχεδιασμό και δοκιμή πιθανών λύσεων, ανάπτυξη και διάθεση νέων υπηρεσιών του δημοσίου τομέα προς τους χρήστες, είτε αυτοί είναι πολίτες είτε εσωτερικοί χρήστες (υπάλληλοι άλλων δημοσίων φορέων ή υπηρεσιών) είτε νομικά πρόσωπα ή άλλοι φορείς.

Πυρήνα της διεργασίας αποτελεί η Agile μεθοδολογία. Ως Agile μεθοδολογίες⁶ αναφέρονται οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στην ανάπτυξη λογισμικού με κύριο χαρακτηριστικό την ταχύτητα ανάπτυξης, το συχνό έλεγχο σε όλα τα στάδια (αντί μόνο για το τελευταίο) και την ανάπτυξη βάσει ανατροφοδότησης από πιθανούς ή μελλοντικούς χρήστες με ταυτόχρονη συνύπαρξη όλων των λειτουργιών σε κάθε στάδιο (αναζήτηση προδιαγραφών – αναγκών, προμήθειες, προσέλκυση – αλλαγές ομάδας, ανάπτυξη και έλεγχος – ανατροφοδότηση). Η συγκεκριμένη προσέγγιση αναπτύχθηκε ως εναλλακτική μέθοδος στην κλασική μεθοδολογία «καταρράκτη» (“waterfall”), κατά την οποία ο αρχικός σχεδιασμός καθορίζει σαφείς φάσεις ανάπτυξης, πλήρως αποκομμένες από τις υπόλοιπες. Ουσιώδες σημείο διαφοράς της Agile από την Waterfall είναι ακριβώς ότι η επαφή με τους πιθανούς χρήστες και τις ανάγκες τους, καθώς και η αξιολόγηση των παρεχόμενων λύσεων είναι διαρκής και δεν περιορίζεται σε ένα αρχικό στάδιο. Έχουμε δηλαδή μια συνεχή ανατροφοδότηση, επικοινωνία και έλεγχο. Η μεθοδολογία έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για τις υπηρεσίες και ειδικότερα τις δημόσιες, καθώς επιτρέπει την συνεχή παρακολούθηση της ανταπόκρισης στις ανάγκες και την αλλαγή του περιβάλλοντος της υπηρεσίας (αλλαγές στο μίγμα αναγκών, αλλαγές στη κατεύθυνση

⁶ <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/agile-government-services-introduction>

πολιτικής κ.τ.λ.). Η Agile προσέγγιση, χρησιμοποιείται ωστόσο συχνά πλέον και σε έργα άσχετα με την ανάπτυξη λογισμικού.

Η διεργασία διακρίνεται σε τέσσερις φάσεις, οι οποίες υιοθετούνται και από την Agile μεθοδολογία. Η φάση της ανακάλυψης (“discovery”) αποσκοπεί στην ανακάλυψη των αναγκών των χρηστών, των προβλημάτων που αυτοί αντιμετωπίζουν, της εμπειρίας τους με την ως τώρα υπηρεσία καθώς και την κατανόηση των διεργασιών και του περιβάλλοντος της υπηρεσίας. Η φάση ανάπτυξης πρωτοτύπων (“alpha”) αναφέρεται στον σχεδιασμό πιθανών λύσεων σχετικά με την υπόθεση εργασίας στην οποία κατέληξε η φάση Ανακάλυψης και τη δοκιμή τους σε συνεργασία με τους πιθανούς χρήστες. Η φάση ανάπτυξης υπηρεσίας (“beta”) αποβλέπει στην ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης, ασφαλούς και προσβάσιμης ψηφιακής υπηρεσίας, με βάση την επιλεγθείσα λύση από το προηγούμενο στάδιο και την παράλληλη με την υπάρχουσα υπηρεσία, δοκιμή της. Τέλος η φάση διάθεσης (“live”) αναφέρεται στη αντικατάσταση των παλαιών διαδικασιών (υπηρεσίας) με την νέα υπηρεσία, την ενοποίηση των μη ψηφιακών καναλιών υπό τη νέα υπηρεσία και τη συνεχή συντήρηση – βελτίωση της.

Φάση Ανακάλυψης

Σκοπός της φάσης ανακάλυψης είναι η διερεύνηση των αναγκών των χρηστών (πολιτών, υπαλλήλων, άλλων υπηρεσιών ή φορέων του δημοσίου, επιχειρήσεων ή φορέων του ιδιωτικού τομέα κ.α.), των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, των αποτελεσμάτων που επιθυμούν από την υπηρεσία, της ως τώρα εμπειρίας τους από τις υπάρχουσες διαδικασίες, των διεργασιών και του περιβάλλοντος της υπηρεσίας. Στην φάση αυτή συγκροτείται η ομάδα εργασίας, η σύνθεση της οποίας ωστόσο μπορεί και πρέπει να αλλάζει σε κάθε μια από τις επόμενες φάσεις, διεξάγεται έρευνα χρηστών και διαμορφώνεται η υπόθεση εργασίας η οποία θα κατευθύνει την φάση ανάπτυξης πρωτοτύπων στην παραγωγή εναλλακτικών προσεγγίσεων για την ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών.

Η εναρκτήριες εργασίες αναφέρονται στον σχηματισμό της ομάδας εργασίας, τον εντοπισμό των ενδιαφερόμενων μερών⁷ (“stakeholders”) και την πρώτη συνάντηση της

⁷ Δεν φαίνεται να προβλέπεται – προτείνεται ειδικότερο εργαλείο για την ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών, η αρθρογραφία ωστόσο παρέχει εργαλεία.

ομάδας έργου. Η εργαλειοθήκη παρέχει ειδικό οδηγό⁸ για την διαμόρφωση της ομάδας εργασίας, των χώρων – υποδομών που απαιτούνται και περιγράφει τις εναρκτήριες εργασίες του έργου. Σκοπός της πρώτης συνάντησης είναι η σύνδεση των μελών (δεν περιγράφεται ειδικότερη μέθοδος), ο καθορισμός των ρόλων τους, η αναθεώρηση της υπάρχουσας γνώσης για τα προβλήματα και τις ανάγκες, η διαμόρφωση οράματος⁹ για την τελική υπηρεσία, ο καθορισμός των στόχων φάσης¹⁰, του χρονοδιαγράμματος εργασιών και σημείων αναφοράς, η συμφωνία αρχών, αξιών, κανόνων, τρόπου εργασίας, καναλιών επικοινωνίας, τρόπου παρακολούθησης εργασιών¹¹, ο καθορισμός χώρων εργασίας και η ανάθεση των εργασιών στα μέλη της ομάδας.

Στην φάση Ανακάλυψης καθορίζεται και ο τρόπος εργασίας, ο οποίος είναι επηρεασμένος από την Agile μεθοδολογία. Προβλέπονται καθ' όλη τη διάρκεια του έργου (όχι μόνο για τη φάση της ανακάλυψης), εβδομαδιαίοι κύκλοι εργασιών (“sprints”) για τους οποίους καθορίζονται ειδικοί στόχοι, καθημερινές ολιγόλεπτες συναντήσεις δέκα ως δεκαπέντε λεπτών (“daily standups”) κατά τις οποίες η ομάδα συζητά τις δυσκολίες, προκλήσεις, την πορεία των εργασιών κ.τ.λ., εβδομαδιαίος προγραμματισμός, στοχοθεσία και θεώρηση της πορείας εργασιών - επίτευξης στόχων, παρουσίαση της πορείας των εργασιών και των επιτευγμάτων στην υπόλοιπη ομάδα και τα ενδιαφερόμενα μέρη (“stakeholders”) στο τέλος κάθε εβδομαδιαίου κύκλου (“sprint”) καθώς και η χρήση μεθόδων και εργαλείων γραφικής αναπαράστασης εργασιών όπως πίνακες¹² κ.α.

Οι εργασίες αυτής της φάσης διακρίνονται σε δυο θεματικές ενότητες. Η πρώτη αναφέρεται στην έρευνα με τους χρήστες της υπηρεσίας, στα πλαίσια της οποίας προτείνονται η παρατήρηση σε πραγματικές συνθήκες, η χρήση της υπάρχουσας υπηρεσίας ή διαδικασιών από τους ερευνητές και η συνέντευξη με τους χρήστες. Η δεύτερη αποσκοπεί στην επιχειρησιακή ανάλυση, δηλαδή την μελέτη των ίδιων των διαδικασιών και ιδίως μέσω της παρατήρησης του τηλεφωνικού κέντρου, της παρατήρησης των υπαλλήλων στα σημεία παροχής υπηρεσίας, της χρήσης της υπηρεσίας με απόκρυψη της πραγματικής ιδιότητας των ερευνητών (μέθοδος “mystery shopping”)

⁸ Στον σχετικό οδηγό <https://guides.service.gov.au/topics/starting-team/roles/> αναφέρονται οι ρόλοι και τα καθήκοντα των μελών που πρέπει να έχει η ομάδα όπως και τυχόν επιπρόσθετες ειδικότητες, λύσεις εύρεσης ή εκπαίδευσης και μελέτες περίπτωσης.

⁹ Προτείνεται η χρήση του εργαλείου “Vision and Drivers”. Δεν φαίνεται ωστόσο να δίνεται ειδικότερη μεθοδολογία για τη διαμόρφωση ή αποτύπωση οράματος ενώ η χρήση του εργαλείου δεν φαίνεται να είναι προφανής ή να επεξηγείται.

¹⁰ Δεν φαίνεται να προτείνεται συγκεκριμένο εργαλείο όπως π.χ. το SMART Objectives

¹¹ Προτείνονται το εργαλείο Kanban Wall και τα προγράμματα JIRA και Trello

¹² Προτείνονται εργαλεία όπως το Kanban Wall

, της χαρτογράφησης των διεργασιών, και της χαρτογράφηση του μοντέλου δεδομένων και της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας (παρέχεται ειδικό ερωτηματολόγιο από την εργαλειοθήκη). Σκοπός είναι τόσο η κατανόηση των αναγκών και των αναμενόμενων από τους χρήστες αποτελεσμάτων, όσο και των επιχειρησιακών δυσκολιών και τρόπου εργασίας. Για την αποτύπωση των εμπειριών των χρηστών προτείνεται η «χαρτογράφηση ταξιδιού χρήστη» (“User journey mapping”)¹³ ενώ για την κατανόηση των επιχειρησιακών διεργασιών αφενός η χαρτογράφηση των διεργασιών της υπηρεσίας (“business process mapping”) και αφετέρου η χαρτογράφηση της αλυσίδας αξίας της υπηρεσίας (“Wardley map ή “Value Chain mapping”)¹⁴. Από τη σύνθεση των «χαρτών ταξιδιών των χρηστών», θα προκύψει ο «χάρτης υπηρεσίας» ο οποίος θα χρησιμοποιηθεί και στο επόμενο στάδιο.

Τα παραδοτέα του σταδίου περιλαμβάνουν ένα έγγραφο με τις ανάγκες των χρηστών, τον προαναφερθέντα «χάρτη υπηρεσίας», την χαρτογράφηση των διεργασιών, τον «χάρτη αλυσίδας αξίας», την χαρτογράφηση τεχνολογίας και μοντέλου δεδομένων και την υπόθεση εργασίας η οποία και εκφράζει κατ’ουσίαν το πρόβλημα στο οποίο θα επιχειρηθεί να δοθεί λύση στην επόμενη φάση. Τα άνω μαζί με τις όποιες παρατηρήσεις, σχόλια κ.τ.λ. αποτελούν από κοινού το «έγγραφο αναφοράς» της φάσης ανακάλυψης. Η επιτυχία του σταδίου συναρτάται με το βαθμό ικανοποίησης των πρώτων δυο κριτηρίων του προτύπου ψηφιακής υπηρεσίας της Αυστραλίας “Digital Service Standard”¹⁵.

Φάση Ανάπτυξης Πρωτοτύπων

Η φάση ανάπτυξης πρωτοτύπων (“alpha”) αποσκοπεί στο σχεδιασμό πιθανών λύσεων σχετικά με την υπόθεση εργασίας του σταδίου Ανακάλυψης, τον πειραματισμό με διαφορετικές προσεγγίσεις και την δημιουργία κώδικα πρωτοτύπων. Χρησιμοποιεί ως εισροή το έγγραφο αναφοράς της φάσης Ανακάλυψης και επανεξετάζει τη σύνθεση της

¹³ Το εργαλείο αναφέρεται στη γραφική αναπαράσταση όλων των σημείων επαφής ενός χρήστη με μια υπηρεσία καθώς και των αλληλεπιδράσεων του με αυτήν και των προβλημάτων που συναντώνται. Η αναπαράσταση ακολουθεί τη κανονική πορεία της χρήσης της υπηρεσίας αποτυπώνοντας της οπτική του χρήστη.

¹⁴ Η χαρτογράφηση της αλυσίδας αξίας αποτελεί μια πρωτότυπη μέθοδο γραφικής αναπαράστασης της αλληλουχίας αναγκών – παραγωγικών απαιτήσεων, ξεκινώντας από τις ανάγκες του χρήστη και πηγαίνοντας προς τα πίσω με την αναπαράσταση των παράγωγων αναγκών (απαιτήσεις σε κάθε παραγωγικό επίπεδο). Ο χάρτης στον οριζόντιο άξονα αναπαριστά τις προαναφερθείσες εγγραφές σε ένα συνεχές παραγωγικής διαθεσιμότητας, από ειδικής ανάπτυξης ως ευχερούς εύρεσης (genesis, custom build, product-rental, commodity-utility).

¹⁵ Κατανόηση των αναγκών των χρηστών (1) και διεπιστημονική ομάδα εργασίας (2)

ομάδας εργασίας για πληρότητα των απαιτούμενων ειδικοτήτων σύμφωνα με τον σχετικό οδηγό της εργαλειοθήκης.

Οι εργασίες ξεκινούν εφόσον έχει επανεξετασθεί το όραμα για την τελική υπηρεσία, έχουν καθοριστεί τα κριτήρια επιτυχίας του σταδίου, οι προσεγγίσεις ανάπτυξης – σχεδιασμού πρωτοτύπων, οι διαστάσεις ποιότητας που πρέπει να ικανοποιούνται από τα πρωτότυπα, ο καθορισμός των ενδιαφερόμενων μερών της φάσης (“stakeholders”) και ο τρόπος διαβούλευσης με τους χρήστες για την αξιολόγηση των πρωτοτύπων. Ο τρόπος εργασίας παραμένει ο ίδιος με την προηγούμενη φάση¹⁶ ενώ πλέον σχεδιάζονται «χάρτες ταξιδιών χρηστών» από τα μέλη της ομάδας, αρχικά σε χαρτί και στη συνέχεια μεταφράζονται σε κώδικα¹⁷, ο οποίος και ελέγχεται μαζί με τους χρήστες όσον αφορά την ικανοποίηση του σκοπού (“concept testing”) αλλά και την χρηστικότητα (“usability testing”)¹⁸. Παραδοτέα του σταδίου αποτελούν το όραμα για την τελική υπηρεσία καθώς και το “Minimum Viable Product (MVP)” το οποίο εκφράζει την απλούστερη εφαρμογή που ικανοποιεί τις ανάγκες των χρηστών, την βασική δηλαδή υπηρεσία. Η επιτυχία της φάσης κρίνεται από την ικανοποίηση των τριών πρώτων κριτηρίων του προτύπου ψηφιακής υπηρεσίας (“Digital Service Standard”) καθώς και την επίδειξη προόδου ως προς τα υπόλοιπα.

Οι φάσεις Beta και Live

Σχετικά με τις φάσεις ανάπτυξης υπηρεσίας (“beta”) και διάθεσης (“live”) δεν φαίνεται προς το παρόν να παρέχεται αρκετή υποστήριξη. Ωστόσο οι φάσεις σκιαγραφούνται από την εργαλειοθήκη. Η φάση ανάπτυξης υπηρεσίας αποσκοπεί στην ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης, ασφαλούς και προσβάσιμης ψηφιακής λύσης καθώς και την δοκιμαστική λειτουργία της, παράλληλα με τις προϋπάρχουσες διαδικασίες. Λαμβάνει ως εισροές το όραμα για την υπηρεσία και το “Minimum Viable Product (MVP)” από την φάση ανάπτυξης πρωτοτύπων και δίνει ως εκροή μια ολοκληρωμένη, προσβάσιμη και ασφαλή υπηρεσία. Κρίσιμη για αυτό το στάδιο αναφέρεται η επιλογή τεχνολογίας η οποία πρέπει να υποστηρίζει Agile τεχνικές, αυτοματοποιημένους ελέγχους, συνεχή ενσωμάτωση, να επιτρέπει την προοδευτική βελτίωση και να επιτρέπει ανάπτυξη σε

¹⁶ Περιγραφή της εργασίας κατά Agile δίνεται στον οδηγό Ανακάλυψης μέσω ενός video Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=502ILHjX9EE&feature=youtu.be>

¹⁷ Προτείνονται γλώσσες προγραμματισμού HTML, CSS και JavaScript. Δεν προτείνεται η χρήση των προγραμμάτων τύπου Axure, Omnigraffle, ή Balsamiq. Δίνεται έμφαση στη προτεραιότητα ανάπτυξης πρωτοτύπων για φορητές συσκευές (mobile). Επίσης κατά την ανάπτυξη προτείνεται η χρήση των εφαρμογών Jekyll, GitHub και Heroku ή Amazon Web Services.

¹⁸ Η εργαλειοθήκη παρέχει ειδικότερες ερωτήσεις οι οποίες πρέπει να απαντώνται / ικανοποιούνται

μορφή λογισμικού ανοιχτού κώδικα. Σε αυτή τη φάση (“beta”) θα πρέπει να ικανοποιείται το σύνολο των κριτηρίων του προτύπου ψηφιακών υπηρεσιών. Η φάση διάθεσης (“live”) αποσκοπεί στην αντικατάσταση των παλιών διαδικασιών με τη νέα υπηρεσία, τη συνεχή βελτίωση της και την ενοποίηση των μη ψηφιακών καναλιών.

Περαιτέρω πληροφορίες :

Ψηφιακό Κανάλι Υπηρεσίας Youtube :

<https://www.youtube.com/channel/UCmDkFN3UIK2wSKDQQhd-Y-A>

Οδηγός για το στάδιο Discovery : <https://ausdto.github.io/service-handbook/discovery/>

Οδηγός Δημιουργίας Ομάδας : <https://guides.service.gov.au/topics/starting-team/>

Οδηγός Έρευνας Χρηστών : <https://guides.service.gov.au/topics/user-research/>

Οδηγός για το στάδιο Alpha : <http://ausdto.github.io/service-handbook/alpha/>

Οδηγός Υπηρεσιών : <http://ausdto.github.io/service-handbook/>

Πρότυπο Ηλεκτρονικής Υπηρεσίας : <https://www.dta.gov.au/standard/>

Εύρεση μελών ομάδας ή εκπαίδευσης τους : <https://marketplace.service.gov.au/>

Αναφερόμενη Πηγή (Σελίδα Ην. Βασιλείου) : <https://www.gov.uk/service-manual>

Εργαλείο Διαχείρισης έργων ομάδας JIRA” : <https://www.atlassian.com/software/jira>

Εργαλείο Διαχείρισης έργων ομάδας “Trello” : <https://trello.com/>

Εργαλείο Kanban Wall : <https://www.atlassian.com/agile/kanban/boards>

Εργαλείο Wardley Map (“Value Chain Maps”) :

<https://blog.gardeviance.org/2015/02/an-introduction-to-wardley-value-chain.html>

Εργαλείο RAG Scoring Tool : http://www.syque.com/quality_tools/tools/Tools107.htm

Εργαλείο User Journey Mapping : <https://www.appcues.com/blog/user-journey-map>

Εργαλείο User Stories : <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/writing-user-stories>

Agile management¹⁹ :

<https://www.youtube.com/watch?v=502ILHjX9EE&feature=youtu.be>

¹⁹ Ενσωματωμένο video στον οδηγό Ανακάλυψης (Discovery)

Progressive Enchantment <https://www.gov.uk/service-manual/technology/using-progressive-enhancement>

Όνομα : Government Service Design Manual

Εκδότης : United Kingdom Government

Url : <https://www.gov.uk/service-manual>

Σκοπός-χρήση : Σχεδίαση ηλεκτρονικών υπηρεσιών για το δημόσιο τομέα

Σύντομη περιγραφή : Η εργαλειοθήκη επικεντρώνεται σε οκτώ θεματικά πεδία επί των οποίων προσφέρει τεχνογνωσία με τη μορφή αρχών, μεθόδων και οδηγών ενώ ταυτόχρονα συνδέει το χρήστη με τις αντίστοιχες κοινότητες ειδικών για την άντληση επιπρόσθετων πόρων και ανταλλαγή εμπειριών. Επίσης προσφέρει εφαρμογές σχεδιασμού πρωτοτύπων υπηρεσιών.

Τι είναι : Μια συλλογή πόρων, μεθοδολογιών, οδηγών και τεχνογνωσίας η οποία αναφέρεται στα πεδία της διαμόρφωσης ομάδας εργασίας, της έρευνας χρηστών, τις τεχνολογίες, τον σχεδιασμό, τις μεθόδους Agile, της προσβασιμότητας και υποστήριξης, της μέτρησης επιτυχίας και αξιολόγησης των ψηφιακών υπηρεσιών.

Που απευθύνεται : Σε φορείς της γενικής Κυβέρνησης οι οποίοι επιθυμούν να σχηματίσουν ομάδες εργασίας για την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας ψηφιακών υπηρεσιών.

Τι κάνει η Εργαλειοθήκη : Παρέχει αναλυτικές οδηγίες, τεχνογνωσία, εφαρμογές ανάπτυξης πρωτοτύπων, διοικητική εμπειρία μέσω παραδειγμάτων και μελετών περίπτωσης, πρόσβαση σε θεματικές ηλεκτρονικές κοινότητες και υποστήριξη σε ομάδες έργου που έχουν ή επιθυμούν να αναλάβουν τον σχεδιασμό και ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών ή την βελτίωση υπάρχουσών υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.

Πότε χρησιμοποιείται : Προ της έναρξης του έργου, κατά τη διάρκεια του και κατά τη φάση της μετά την παράδοσης του, υποστήριξης-βελτίωσης.

Γιατί να χρησιμοποιηθεί : Παρέχει μια πολύ εκτενή συλλογή πόρων και τεχνογνωσίας για την αποτελεσματική διοίκηση της ομάδας έργου, τον σχεδιασμό και ανάπτυξη της υπηρεσίας και λειτουργεί σαν σημείο αναφοράς άλλων εργαλειοθηκών.

Θετικά : Χρησιμοποιείται σαν αναφορά από άλλες εργαλειοθήκες (π.χ. την “Service Design and Delivery Process”), παρέχει υποστήριξη σε όλες τις φάσεις, έχει εκτενές και εξειδικευμένο περιεχόμενο, προσφέρει λύσεις για την ανάπτυξη πρωτοτύπων.

Αρνητικά : Δεν φαίνεται να παρέχεται μια σειρά ανάγνωσης των θεματικών πεδίων στον χρήστη. Τα πεδία ενώ είναι επαρκώς διασυνδεδεμένα μεταξύ τους, δεν φαίνεται να επιτρέπουν μια δομημένη μελέτη για άπειρες ομάδες. Δεν φαίνεται να υποστηρίζεται ολιστικά η οργάνωση της ύλης κατά στάδια-φάσεις έργου.

Τρόπος Χρήσης – Περιγραφή :

Η δομή του “Government Service Design Manual” σε αντίθεση με τη προηγούμενη εργαλειοθήκη, διακρίνεται σε θεματικά πεδία. Κάθε θεματικό πεδίο εμπεριέχει ενότητες οι οποίες διακρίνονται με τη σειρά τους σε υποενότητες. Οι τελευταίες λαμβάνουν τη μορφή οδηγιών ή κεφαλαίων οδηγού. Αποσκοπούν στο να προσφέρουν στον αναγνώστη την απαραίτητη θεωρητική κατανόηση, να περιγράψουν αρχές, μεθόδους, διαδικασίες, εργαλεία, να παραπέμπουν σε εξωτερικές πηγές πληροφόρησης, να συσχετίσουν το εξεταζόμενο πεδίο-θέμα με άλλα θέματα και οδηγούς, να συνδέσουν τον χρήστη με κοινότητες ειδικών, να προσφέρουν παραδείγματα ή μελέτες περίπτωσης κ.α. Η παρούσα εργαλειοθήκη όπως και η προηγούμενη, διατηρεί στον πυρήνα της, την μεθοδολογία Agile. Λόγω ωστόσο της πληθώρας των πόρων, εργαλείων και της εν γένει έκτασης που εμφανίζει, προτείνεται στον αναγνώστη να συμβουλευτεί και το **παράρτημα Β**, στο οποίο επιχειρείται η κατά το δυνατόν, χαρτογράφηση της και η διασύνδεση των πόρων.

Θεματικό πεδίο «Διαμόρφωση Ομάδας» (“The team”)

Το θεματικό πεδίο της διαμόρφωσης ομάδας χωρίζεται σε 2 ενότητες, τον σχηματισμό και διαχείριση ομάδας εργασίας, και την εκπαίδευση και ανάπτυξη της ομάδας. Η πρώτη αναφέρεται στο σύνολο εργαλείων, μεθοδολογιών, διαδικασιών κ.τ.λ. που αποσκοπούν στο να συγκροτηθεί μια αποτελεσματική ομάδα έργου. Η εργαλειοθήκη, όπως και η προηγούμενη, υιοθετεί την Agile προσέγγιση και ως εκ τούτου αναγνωρίζει αφενός την ανάγκη περιοδικής επανεξέτασης της ορθότητας της σύνθεσης της ομάδας εργασίας και αφετέρου τις διαφορετικές ανάγκες κάθε φάσης του έργου σε όρους ικανοτήτων των μελών της ομάδας. Στα πλαίσια αυτά προσφέρει δυο εισαγωγικά εργαλεία, αφενός μια

λίστα ελέγχου δεξιοτήτων/ειδικοτήτων ανά φάση²⁰ και αφετέρου προδιαγραφές και περιγραφές θέσεων εργασίας (ρόλων) της ομάδας για κάθε φάση²¹. Ως προς τη προσέλκυση – επιλογή των κατάλληλων μελών, για κάθε φάση, δίνεται επιπρόσθετα ένας οδηγός συγγραφής περιγραμμάτων θέσεων εργασίας²² και επίσης προτείνεται η παρακολούθηση ενός σεμιναρίου για την επιλογή προσωπικού χωρίς προκατάληψη²³.

Στις περιπτώσεις που η ορθή σύνθεση της ομάδας επιτάσσει την συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες, συμβούλους, τεχνικούς κ.τ.λ., αυτή θα πρέπει να έπεται ενός σαφούς καθορισμού αναγκών σε δεξιότητες και ρόλους. Προς αυτή την κατεύθυνση δίνονται ένας οδηγός συνεργασίας με τρίτους (third party)²⁴ και μια λίστα με κριτήρια ποιοτικής επιλογής (εντός του οδηγού). Ως πόρος διατίθεται επίσης ένας οδηγός για την χρήση του “digital marketplace”²⁵, το οποίο είναι ένας ψηφιακός τόπος προμήθειας υπηρεσιών cloud και εύρεσης επαγγελματιών στο χώρο της ανάπτυξης ψηφιακών υπηρεσιών. Τονίζεται ωστόσο πως η διαχείριση των εξωτερικών συνεργατών θα πρέπει να γίνεται με σκοπό την μεταφορά τεχνογνωσίας προς τα λοιπά μέλη της ομάδας και στην κατεύθυνση αυτή δίνονται ειδικότερες οδηγίες – προτάσεις για την αποτελεσματική συνεργασία δημοσίων υπαλλήλων με τρίτους-μέλη της ομάδας²⁶.

Συμβατή με την μεθοδολογία Agile, είναι η τροποποίηση της σύνθεσης της ομάδας όταν υπάρχουν σαφείς ενδείξεις μιας τέτοιας ανάγκης²⁷. Σε τέτοιες περιπτώσεις προτείνονται είτε η προσέλκυση νέων μελών (ή συνεργασία με τρίτους) είτε η κατάλληλη διάσπαση της υπάρχουσας ομάδας ή και συνδυασμός των άνω. Για την υποβοήθηση αυτής της διαδικασίας δίνονται σχετικές μελέτες περίπτωσης και παραδείγματα²⁸.

²⁰ <https://www.gov.uk/service-manual/the-team/set-up-a-service-team>

²¹ Στον υπερσύνδεσμο δίνονται οι προδιαγραφές και περιγραφές (σε ενιαίο κείμενο) των θέσεων εργασίας – ρόλων της ομάδας, οι οποίες από κοινού αποτελούν το περίγραμμα της θέσης και αποτελούν εργαλείο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων <https://www.gov.uk/service-manual/the-team/what-each-role-does-in-service-team>

²² <https://digitalpeople.blog.gov.uk/2015/02/23/turning-vacancies-into-opportunities-2/>

²³ Υπηρεσία δημοσίου τομέα, απαιτεί εγγραφή <https://civilservicelearning.civilservice.gov.uk/>

²⁴ <https://www.gov.uk/service-manual/the-team/working-contractors-third-parties>

²⁵ <https://www.gov.uk/guidance/digital-marketplace-buyers-guide>

²⁶ Εδώ προτείνεται εργασία των τρίτων για το μεγαλύτερο μέρος το χρόνου της, στους χώρους της ομάδας, ίση αντιμετώπιση όλων για τη καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος, μικτές υπο-ομάδες, σεμινάρια από τους συνεργάτες για τη μεταφορά γνώσεων προς τα λοιπά μέλη και εξασφάλιση καλής τεκμηρίωσης έργου.

²⁷ Μεγάλος φόρτος εργασίας, καθημερινές συναντήσεις άνω των 15 λεπτών, αναφορές μελών που δεν αφορούν όλα τα μέλη, δευτερεύουσες καθημερινές συναντήσεις, ανάγκη για νέες ικανότητες κ.α.

²⁸ Οδηγίες για αλλαγές στην ομάδα εργασίας και μελέτες περίπτωσης <https://www.gov.uk/service-manual/the-team/change-size-of-service-team>

Σχετικά με την ενότητα της εκπαίδευσης της ομάδας, προτείνονται αφενός σεμινάρια έναρξης εργασιών²⁹ και εκπαιδευτικά προγράμματα σε μεθοδολογίες Agile και αφετέρου η χρήση τεχνικών διαχείρισης γνώσης (Shadowing, Pairing, Mentoring)³⁰, η αναζήτηση σε blogs³¹, κοινότητες ειδικών αλλά και η προσπάθεια διάχυσης της γνώσης προς όλα τα μέλη της ομάδας.

Θεματικό πεδίο «Έρευνα Χρηστών» (“User Research”)

Το θεματικό πεδίο για την έρευνα χρηστών διακρίνεται σε πέντε ενότητες, την κατανόηση αναγκών, την έρευνα σε διαφορετικές φάσεις, την προετοιμασία για έρευνα, τις μεθόδους, ανάλυση και κοινοποίηση των ευρημάτων.

Σχετικά με την κατανόηση των αναγκών των χρηστών τίθενται μια σειρά αρχών οι οποίες αφορούν τον εντοπισμό όλων των ομάδων χρηστών, τον σχεδιασμό έρευνας χωρίς αποκλεισμό ομάδων χρηστών, την επικέντρωση στο αποτέλεσμα που επιδιώκουν οι χρήστες και όχι στις προτιμήσεις τους, την διαρκή διερεύνηση των αναγκών σε κάθε φάση του έργου, την εμπλοκή όλων των μελών της ομάδας στην έρευνα, την επένδυση χρόνου στην έρευνα και την κοινοποίηση των ευρημάτων σε ενδιαφερόμενα μέρη. Για την έρευνα χρηστών προτείνονται οι γενικές μέθοδοι της μελέτης στοιχείων, της συνέντευξης και της παρατήρησης. Η εργαλειοθήκη παρέχει ειδική λίστα με ερωτήματα τα οποία πρέπει να απαντηθούν³², πρότυπο αποτύπωσης αναγκών³³, προτείνει την χρήση καρτών εμπειρίας οι οποίες θα συνθέσουν τον σχετικό χάρτη εμπειρίας χρήστη (παρέχεται σχετικός οδηγός³⁴ εφαρμογής), τον σχηματισμό προφίλ χρηστών και την τμηματοποίηση των τελευταίων βάσει ψηφιακών δεξιοτήτων³⁵ όπως περιγράφονται στο

²⁹ Προτείνονται τρία σεμινάρια σε αυτό το επίπεδο με σχετικές περιγραφές και προαπαιτούμενα για τους συμμετέχοντες. Ειδικότερα προτείνονται το εισαγωγικό πρόγραμμα για τους Service Owners (υπεύθυνους έργου), το “Digital Foundation Training” το οποίο παρέχει εκπαίδευση σχετικά με το βρετανικό πρότυπο ψηφιακής υπηρεσίας, και το σεμινάριο εκπαίδευσης σχεδιασμού για δημόσιες υπηρεσίες.

³⁰ <https://www.gov.uk/service-manual/the-team/agile-training-learning-and-support>

³¹ <https://luis-goncalves.com/top-agile-blogs-2017/>

³² <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/start-by-learning-user-needs>

³³ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/start-by-learning-user-needs>

³⁴ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/researching-user-experiences>

³⁵ Τα έγγραφα ψηφιακών προφίλ (“digital personas”) υποστηρίζουν την ορθή συγγραφή ιστοριών χρηστών. Παράδειγμα εγγράφων δίνεται εδώ :

<https://assets.publishing.service.gov.uk/media/586cd69440f0b60e4c00010b/ad-personas-march-2015.odt>

πλαίσιο ουσιαστών ψηφιακών δεξιοτήτων³⁶, καθώς και την χρήση του εργαλείου των «ιστοριών χρηστών»³⁷.

Σχετικά με την αυτή καθαυτή έρευνα, αφενός τονίζεται ότι οι ερευνητικές ανάγκες και στόχοι διαφοροποιούνται σε κάθε φάση του έργου (δείτε ειδικότερα το παράρτημα Β) και αφετέρου προτάσσονται οι αρχές της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος, της επικέντρωσης στις σημαντικότερες ερωτήσεις, της εμπλοκής όλων των μελών της ομάδας, του έγκαιρου σχεδιασμού, προγραμματισμού και κοινοποίησης των αποτελεσμάτων στα ενδιαφερόμενα μέρη. Σχετικά με τις ερωτήσεις, παρέχεται ειδικός οδηγός με παραδείγματα διαμόρφωσης-καθορισμού καίριων ερωτήσεων (για τη φάση ανακάλυψης³⁸). Επίσης παρέχονται μια σειρά από οδηγούς όπως επιλογής και εύρεσης χρηστών³⁹, συγγραφής οδηγιών / προδιαγραφών έρευνας⁴⁰, επιλογής κατάλληλων μεθόδων⁴¹, συγγραφής συνοδευτικής επιστολής⁴², σχεδιασμού συνεντεύξεων⁴³, συνεντεύξεων μέσω τηλεφώνου⁴⁴, έρευνας με ομάδες ατόμων με ειδικές ανάγκες⁴⁵ και καταγραφής δεδομένων έρευνας⁴⁶. Επίσης προτείνεται η χρήση της μεθόδου των «γύρων

³⁶ <https://www.gov.uk/government/publications/essential-digital-skills-framework/essential-digital-skills-framework>

³⁷ Αναφέρεται στην συνοπτική αποτύπωση προτάσεων για το τι προσπαθεί να επιτύχει ο χρήστης σε κάθε σημείο επαφής του με την υπηρεσία, έτσι ώστε να διατηρείται πάντοτε η επικέντρωση στις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν κατά την ανάπτυξη. Δίνεται ειδικότερος οδηγός :

<https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/writing-user-stories>

³⁷ Για λόγους οργάνωσης της ύλης, υπήρξε συνένωση τμημάτων υποενοότητας

³⁷ Αναφέρονται η διαδικασία, τα βήματα, προτάσεις και παραδείγματα καθορισμού των σημαντικών ερωτήσεων <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/capturing-research-questions>

³⁷ Τα εργαλεία αναφέρονται στην υποενοότητα 1. «κατανόηση αναγκών χρηστών».

³⁷ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/find-user-research-participants>

³⁸ Αναφέρονται η διαδικασία, τα βήματα, προτάσεις και παραδείγματα καθορισμού των σημαντικών ερωτήσεων <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/capturing-research-questions>

³⁹ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/find-user-research-participants>

⁴⁰ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/write-a-recruitment-brief>

⁴¹ <https://userresearch.blog.gov.uk/2016/06/08/choosing-the-best-methods-to-answer-user-research-questions/>

⁴² <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/getting-users-consent-for-research>

⁴³ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/using-in-depth-interviews>

Σχετικά με τις συνεντεύξεις με μικρές ομάδες προτείνονται επιπρόσθετα στον σχετικό οδηγό σχεδιασμού “workshops” εργαλεία – τεχνικές ανοίγματος εργασιών (carousel, 1-2-4-All), διερεύνησης θέματος (experience mapping, empathy maps, force field analysis, card sorting, question sorting, 2 by 2 grids, typical day of the week mapping) και κλεισίματος (KJ-technique, What-So What-Now What, five-fingered consensus). Για τη πλειοψηφία των εργαλείων υπάρχουν στον οδηγό σχετικό υπερσύνδεσμοι επεξήγησης των εργαλείων. <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/research-small-group-workshops>

⁴⁴ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/remote-user-research-phone-video-call>

⁴⁵ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/running-research-sessions-with-people-with-disabilities>

⁴⁶ Αναφέρεται στις διαδικασίες και τις μεθόδους/τεχνικές καταγραφής των πληροφοριών και δεδομένων που λαμβάνονται από την έρευνα καθώς και το τρόπο παραγωγής σημειώσεων από αυτές <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/taking-notes-and-recording-user-research-sessions>

έρευνας»⁴⁷. Για τις φάσεις της ανάπτυξης πρωτοτύπων (“alpha”) και υπηρεσίας (“beta”) δίνονται ειδικότεροι οδηγοί σχετικά με τη διερεύνηση της χρηστικότητα των πρωτοτύπων ή των τμημάτων της υπηρεσίας (“pop-out research”⁴⁸ και “Moderated Usability Testing”⁴⁹). Για τη κοινοποίηση των ευρημάτων στα κατά φάση ενδιαφερόμενα μέρη, προτείνεται η χρήση του εργαλείου “Research Wall”⁵⁰ και παρέχεται ειδικότερος οδηγός ανάλυσης δεδομένων της έρευνας⁵¹.

Θεματικό πεδίο «Μεθοδολογίες Agile»

Στο θεματικό πεδίο για τις μεθοδολογίες Agile περιγράφονται ο τρόπος εργασίας καθώς και εργαλεία, μεθοδολογίες και προσεγγίσεις τις οποίες θα πρέπει να χρησιμοποιήσει η ομάδα. Ως αρχές δίνονται η επικέντρωση στις ανάγκες, η συνεχής παράδοση τμημάτων έργου, η συνεχής βελτίωση της ομάδας έργου, η αποδοχή και ενθάρρυνση της «αποτυχία» και ο συνεχής σχεδιασμός και προγραμματισμός. Η ενθάρρυνση της «αποτυχία» δίνεται υπό την έννοια ότι ο έγκαιρος εντοπισμός ελαχιστοποιεί το κόστος και οδηγεί στην ομαδική μάθηση, ενώ επειδή η λογική της μεθοδολογίας Agile στρέφεται γύρω από τη συνεχή επικοινωνία και ανατροφοδότηση από χρήστες σε κάθε στάδιο, η «αποτυχία» οδηγεί ακριβώς στο ερέθισμα για την άμεση διόρθωση και ευθυγράμμιση με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Ως πόροι δίνονται διάφοροι οδηγοί όπως ο οδηγός συνεχούς σχεδιασμού ενός συστήματος Agile⁵², μεθοδολογίες ορισμού προτεραιοτήτων⁵³, πληροφορίες για τις

⁴⁷ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/plan-round-of-user-research>

⁴⁸ Αναφέρεται σε σύντομες έρευνες πεδίου σχετικά με τη χρηστικότητα του πρωτοτύπου στο χώρο των πιθανών χρηστών. Επιπρόσθετα δίνονται παραδείγματα εφαρμογής από σχετικό blog <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/doing-pop-up-research>

⁴⁹ Ο οδηγός αναφέρεται στη διαδικασία της μεθόδου, η οποία χρησιμοποιείται για την παρατήρηση της δοκιμής πρωτοτύπων από τους χρήστες και της συλλογή πληροφοριών για την βελτίωση ή αλλαγή τους. Η ίδια μεθοδολογία έχει εφαρμογή και στις επόμενες φάσεις (Beta και Live) <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/using-moderated-usability-testing>

⁵⁰ <https://gds.blog.gov.uk/2014/09/03/vertical-campfires-our-user-research-walls/>

⁵¹ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/analyse-a-research-session>

⁵² <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/planning-agile>

⁵³ Ωστόσο σχετικά με τις προτεραιότητες, αναφέρονται δυο σημαντικά σημεία, αφενός ότι τα θέματα θα αλλάζουν σειρά προτεραιότητας μεταξύ φάσεων του έργου και αφετέρου ότι είναι σημαντική η συμπερίληψη της ομάδας στη διαδικασία διαμόρφωσης προτεραιοτήτων τόσο για λόγους βελτιστοποίησης όσο και για λόγους αποδοχής <https://foldingburritos.com/product-prioritization-techniques/>

διάφορες προσεγγίσεις της οικογένειας Agile⁵⁴ μεθοδολογιών (Scrum⁵⁵, Kanban⁵⁶, Lean⁵⁷) καθώς και οδηγίες σχεδιασμού ενός κατάλληλου περιβάλλοντος Agile⁵⁸.

Ο τρόπος εργασίας κατά Agile, ο οποίος αναφέρθηκε και στην προηγούμενη εργαλειοθήκη, παραμένει σε μεγάλο βαθμό ο ίδιος. Οι μέθοδοι των εβδομαδιαίων σχεδιασμών εργασίας (“Sprints”)⁵⁹, των καθημερινών συναντήσεων (“standups”)⁶⁰, των απολογιστικών συναντήσεων (“retrospective meetings”)⁶¹ στο τέλος της εβδομάδας καθώς και της παρουσίασης της προόδου της ομάδας στο τέλος κάθε “sprint” (“team reviews”⁶²) διατηρούνται. Ωστόσο προτείνονται επιπρόσθετα αφενός η χρήση του εργαλείου «ιστοριών χρηστών»⁶³ και αφετέρου του ειδικού βιβλίου εκκρεμοτήτων και προτεραιοτήτων της ομάδας (“Backlog”)⁶⁴. Έμφαση δίνεται επίσης στην χρήση του «τοίχου της ομάδας»⁶⁵ ο οποίος είναι ένα εργαλείο όμοιας φύσης με το προαναφερθέντα Kanban Wall, ενώ παράλληλα προσφέρονται και αρκετές μελέτες περίπτωσης για τον τρόπο διοίκησης μιας ομάδας έργου κατά την Agile προσέγγιση⁶⁶. Προτείνεται επίσης η ανάπτυξη και χρήση οδικού χάρτη έργου (“roadmap”)⁶⁷ ο οποίος αποσκοπεί στο να κατευθύνει προς το όραμα της υπηρεσίας, να διασπά το έργο σε ενότητες («αποστολές» ή “missions”), να επικοινωνεί το τι επιχειρείται από την ομάδα και να κοινοποιεί σε όλους με κατανοητό τρόπο, στόχους, τρόπους μέτρησης, δείκτες καθώς και τον τρόπο χρήσης των στοιχείων. Ο οδικός χάρτης θα πρέπει αφενός να είναι ευέλικτος, δηλαδή να

⁵⁴ Αναφέρεται ενδεικτικά πως η υιοθέτηση μιας προσέγγισης, δεν αποκλείει τη χρήση και των άλλων, οι οποίες περιέχουν διαφορετικά εργαλεία ή και τρόπο παρουσίασης – επικοινωνίας. Ο πυρήνας της προσέγγισης μένει ο ίδιος, επομένως, θεωρείται πως επιτρέπεται η μίξη εργαλείων από τις διάφορες προσεγγίσεις εφόσον γίνεται κατανοητός ο σκοπός κάθε εργαλείου.

https://en.wikipedia.org/wiki/Agile_software_development#Agile_methods

⁵⁵ <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

⁵⁶ <https://www.atlassian.com/agile/kanban>

⁵⁷ <http://www.poppendieck.com/>

<http://theleanstartup.com/>

⁵⁸ <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/create-agile-working-environment>

⁵⁹ Δίνεται ειδικότερος οδηγός σχεδιασμού των sprints <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html#events-planning>

⁶⁰ Δίνεται σχετικό επεξηγηματικό βίντεο <https://youtube/Uwl-z1QZsLc?t=10>

⁶¹ Όπως αναφέρθηκε και στη προηγούμενη εργαλειοθήκη, αποτελούν συναντήσεις κατά κανόνα στο τέλος ενός “sprint” με σκοπό να συζητηθεί το τι πήγε καλά και το τι προβλήματα εμφανίστηκαν. Η λογική αυτών των συναντήσεων είναι η διάχυση της γνώσης στην ομάδα και η συνεχής βελτίωση της. Σχετικά με την οργάνωση και τον σχεδιασμό τέτοιων συναντήσεων δίνεται οδηγός

<https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/agile-tools-techniques>

⁶² Παράδειγμα τέτοιας διαδικασίας <https://mojdigital.blog.gov.uk/2014/07/28/getting-stakeholders-more-involved-in-sprint-reviews/>

⁶³ <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/writing-user-stories>

⁶⁴ <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html#artifacts-productbacklog>

⁶⁵ <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/team-wall>

⁶⁶ <https://www.gov.uk/service-manual/the-team/running-more-than-one-team>

⁶⁷ Οδηγός διαμόρφωσης δίνεται εδώ <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/developing-a-roadmap>

επιτρέπει αλλαγές όταν χρειάζονται, να ανανεώνεται διαρκώς, να επιτρέπει τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μελών και αφετέρου να είναι κατά το δυνατόν διαθέσιμος σε όλους.

Θεματικό πεδίο «Σχεδιασμός Υπηρεσιών» (“Design”)

Το θεματικό πεδίο «Σχεδιασμός Υπηρεσιών» διαθέτει δυο ενότητες, τον «σχεδιασμό της σωστής υπηρεσίας» και την «ανάπτυξη μιας απλής στην χρήση, υπηρεσίας». Η πρώτη αναφέρεται στα σημεία επικέντρωσης για την ορθή αποτύπωση του περιβάλλοντος μιας υπηρεσίας και στα κριτήρια που πρέπει να πληρούνται έτσι ώστε να αναπτυχθεί η βέλτιστη υπηρεσία. Για αρκετά από τα εν λόγω κριτήρια παρέχονται και επιμέρους οδηγοί. Η κατανόηση του περιβάλλοντος της υπηρεσίας απαιτεί την εξέταση της ως διεργασία από την αρχή ως το τέλος, δηλαδή όλων των πραγμάτων που αναμένεται να κάνει ο χρήστης, την εξέταση της από εμπρός ως πίσω, δηλαδή όχι μόνο ό,τι βλέπει ο χρήστης αλλά και τις εσωτερικές διεργασίες και κανόνες καθώς και τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η υπηρεσία (τηλέφωνο, διαδίκτυο, επαφή με προσωπικό κ.τ.λ.). Τα κριτήρια της ορθής υπηρεσίας αναφέρονται σε μια σειρά από απαιτήσεις οι οποίες πρέπει να ικανοποιούνται κατά την ανάπτυξη της υπηρεσίας :

1. Επιτρέπει στον χρήστη να ολοκληρώσει πλήρως το έργο του
2. Απαιτεί από τον χρήστη τις λιγότερες δυνατές ενέργειες⁶⁸
3. Πάντοτε οδηγεί σε κάποιο αποτέλεσμα ή ανακατευθύνει το χρήστη
4. Παρέχει τρόπους επικοινωνίας με υπάλληλο σε περίπτωση ερωτήματος
5. Δεν αποκαλύπτει σε χρήστες την εσωτερική δομή της
6. Είναι εύκολο να εντοπίσει ένας χρήστης την υπηρεσία⁶⁹
7. Επικοινωνεί ξεκάθαρα τι κάνει και τι προϋποθέσεις υπάρχουν⁷⁰

⁶⁸ Εδώ παρέχεται ειδικός οδηγός σχεδιασμού φόρμας για το χρήστη <https://www.gov.uk/service-manual/design/form-structure> ,οδηγός σχεδιασμού απλών και κατανοητών ερωτημάτων <https://www.gov.uk/service-manual/design/designing-good-questions> και ειδικό πρωτόκολλο ερωτήσεων <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2010/06/the-question-protocol-how-to-make-sure-every-form-field-is-necessary.php>

⁶⁹ Παρέχεται οδηγός επιλογής ονόματος υπηρεσίας <https://www.gov.uk/service-manual/design/naming-your-service> και προτείνεται η χρήση του εργαλείου “tree testing” για το οποίο παραπέμπει η εργαλειοθήκη στον ιστότοπο https://en.wikipedia.org/wiki/Tree_testing . Το εργαλείο αναφέρεται σε έλεγχο για την ευκολία εύρεσης αντικειμένων/θεμάτων εντός ενός ιστότοπου.

⁷⁰ Παρέχεται ειδικός οδηγός σχεδιασμού <https://www.gov.uk/service-manual/design/scoping-your-service> , οδηγός σχεδιασμού για χρήστες – δημοσίους υπαλλήλους <https://www.gov.uk/service-manual/design/services-for-government-users> , οδηγός σχεδιασμού για αποφυγή αποκλεισμών <https://www.gov.uk/service-manual/design/making-your-service-more-inclusive> , και οδηγός σχεδιασμού κατάλληλου περιβάλλοντος χρήστη <https://www.gov.uk/service-manual/design/writing-for-user-interfaces>

8. Επικοινωνεί ξεκάθαρα το τρόπο λήψης απόφασης
9. Είναι συνεπής με το επιλεγθέντα τρόπο προβολής της προς τον χρήστη
10. Συμπεριφέρεται με γνώριμο προς τους χρήστες, τρόπο
11. Επιτρέπει την εύκολη χρήση και κατανόηση της από όλους⁷¹
12. Ζητά μόνο τα απολύτως απαραίτητα δεδομένα χρηστών⁷²

Αναφορικά με την κατεξοχήν ανάπτυξη της υπηρεσίας προτείνεται καταρχήν η χρήση κατά το δυνατόν, υπαρχόντων μοτίβων σχεδιασμού (“design patterns”), δηλαδή ήδη δοθείσες λύσεις σε κοινά προβλήματα σχεδιασμού ηλεκτρονικών υπηρεσιών με βάση συλλεχθέντα στοιχεία. Κάποια παραδείγματα τέτοιων λύσεων μπορούν να ευρεθούν στη βάση δεδομένων της GOV.UK⁷³ και είναι διάφοροι τύποι σελίδων, ηλεκτρονικές μέθοδοι αιτήσης δεδομένων χρηστών, υποβοήθησης χρηστών για διάφορες λειτουργίες κ.τ.λ.

Οι λοιποί ωστόσο πόροι που δίνονται, αναφέρονται στις φάσεις ανάπτυξης πρωτοτύπων (“alpha”), υπηρεσιών (“beta”) και διάθεσης (“live”) και αφορούν κυρίως την ανάπτυξη πρωτοτύπων. Τα τελευταία διακρίνονται σε απλό σχεδιασμό σε χαρτί⁷⁴ και σε πρωτότυπα σε μορφή κώδικα⁷⁵ τα οποία μοιάζουν με την ολοκληρωμένη υπηρεσία, επιτρέποντας μια ρεαλιστική διάδραση με τους πιθανούς χρήστες, χωρίς όμως ωστόσο να αποτελούν ολοκληρωμένες, ασφαλείς και προσβάσιμες υπηρεσίες. Χρησιμεύουν αποκλειστικά στο να επικοινωνούν τις ιδέες της ομάδας. Άλλοι πόροι αφορούν πρότυπα σχεδιασμού ψηφιακών υπηρεσιών του Ην. Βασιλείου⁷⁶, οδηγό μορφοποίησης ψηφιακής υπηρεσίας

⁷¹ Δείτε και πάλι τον οδηγό σχεδιασμού για αντιμετώπιση αποκλεισμών <https://www.gov.uk/service-manual/design/making-your-service-more-inclusive>, τον οδηγό διαμόρφωσης περιβάλλοντος χρήστη <https://www.gov.uk/service-manual/design/writing-for-user-interfaces> καθώς και τον οδηγό σχεδίασης απλών και κατανοητών ερωτήσεων <https://www.gov.uk/service-manual/design/designing-good-questions>

⁷² Οδηγός συλλογής και διαχείρισης δεδομένων χρηστών <https://www.gov.uk/service-manual/design/collecting-personal-information-from-users>

⁷³ <https://design-system.service.gov.uk/>

⁷⁴ Παρέχεται οδηγός με σχετικά παραδείγματα <https://designnotes.blog.gov.uk/2014/05/22/gov-uk-sketching-templates/>

⁷⁵ Η εργαλειοθήκη προσφέρει μια λύση για την ανάπτυξη πρωτοτύπων σε κώδικα, το “GOV.UK prototype Kit”, το οποίο επιτρέπει την ανάπτυξη πρωτοτύπων για την υπηρεσία, τα οποία συμπεριφέρονται όπως το GOV.UK έτσι ώστε να μπορεί να ελεγχθεί γρήγορα μια ιδέα με πραγματικούς χρήστες και σε ένα περιβάλλον που μοιάζει με πραγματική υπηρεσία. Απαιτεί ωστόσο βασικές γνώσεις HTML από την ομάδα ανάπτυξης πρωτοτύπων. <https://govuk-prototype-kit.herokuapp.com/docs> Επίσης παρέχεται ειδικός οδηγός εγκατάστασης της εφαρμογής <https://govuk-prototype-kit.herokuapp.com/docs/install/introduction> καθώς και ειδικό εκπαιδευτικό υλικό και παραδείγματα <https://govuk-prototype-kit.herokuapp.com/docs/tutorials-and-examples>

⁷⁶ <https://www.gov.uk/guidance/government-design-principles>

του Ην. Βασιλείου⁷⁷, οδηγό σχεδιασμού μηνυμάτων και ειδοποιήσεων προς χρήστες⁷⁸ καθώς και παραδείγματα σχεδιασμού⁷⁹.

Σχετικά με το διαμοιρασμό των πρωτοτύπων, αυτός προτείνεται να διενεργείται κυρίως μέσω διαδικτύου, με προστατευμένη πρόσβαση έτσι ώστε να μη συγχέεται το πρωτότυπο με πραγματική υπηρεσία και κατά το δυνατόν με αποστολή κωδικών και υπερσυνδέσμων στους συμμετέχοντες στην αξιολόγηση, χρήστες.

Θεματικό πεδίο «Προσβασιμότητα και Υποστήριξη»

Το θεματικό πεδίο «προσβασιμότητα και υποστήριξη» (“Accessibility and assisted digital”) αναφέρεται αφενός στα κριτήρια και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν έτσι ώστε η υπό ανάπτυξη υπηρεσία να επιτρέπει την πρόσβαση σε όλους τους χρήστες (προσβασιμότητα) και αφετέρου να παρέχει επαρκή υποστήριξη – βοήθεια σε ομάδες χρηστών με χαμηλές δεξιότητες ηλεκτρονικών υπολογιστών ή χαμηλή πρόσβαση στο διαδίκτυο. Το θεματικό πεδίο διακρίνεται σε τρεις υποενότητες, την ικανοποίηση κριτηρίων προσβασιμότητας, την ηλεκτρονική υποβοήθηση – υποστήριξη και την διαχείριση της υποστήριξης χρηστών.

Τα βασικά κριτήρια προσβασιμότητας που αναφέρονται, αφορούν τις προδιαγραφές του Ην. Βασιλείου για την προσβασιμότητα των δημοσίων ψηφιακών υπηρεσιών και επιτάσσουν επίπεδο τουλάχιστον AA του “Web Content Accessibility Guidelines” (WCAG 2.1)⁸⁰, υποστήριξη συνήθων υποστηρικτικών τεχνολογιών (“assistive technologies”) καθώς και συμπερίληψη ομάδων με ειδικές ανάγκες ή δυσκολίες, στην έρευνα χρηστών. Τα σημεία που αναφέρονται προς εξέταση σχετικά με την προσβασιμότητα αφορούν ζητήματα προβλημάτων υγείας, περιβάλλοντος και εξοπλισμού – συμβατότητας τεχνολογίας⁸¹. Επιπρόσθετα παρέχεται οδηγός συμβολής κάθε ειδικότητας μέλους της ομάδας εργασίας, στην προώθηση της προσβασιμότητας⁸², παραπομπή στην ειδική ψηφιακή κοινότητα για την προσβασιμότητα⁸³ και λοιπές οδηγίες

⁷⁷ <https://www.gov.uk/guidance/style-guide/a-to-z-of-gov-uk-style>

⁷⁸ <https://www.gov.uk/service-manual/design/sending-emails-and-text-messages>

⁷⁹ <https://www.gov.uk/service-manual/design/making-your-service-look-like-govuk>

⁸⁰ <https://www.w3.org/TR/WCAG21/>

⁸¹ Παρέχεται οδηγός σχεδιασμού για διαφορετικές συσκευές και φυλλομετρητές <https://www.gov.uk/service-manual/technology/designing-for-different-browsers-and-devices>

⁸² Ο οδηγός ανήκει στο αμερικάνικο δημόσιο <https://accessibility.digital.gov/>

⁸³ <https://www.gov.uk/service-manual/communities/accessibility-community>

και συνεντεύξεις σχετικά με θέματα προσβασιμότητας. Στόχοι προσβασιμότητας τίθενται και ανά φάση έργου με τη φάση ανακάλυψης να αποσκοπεί στην διερεύνηση των πιθανών προβλημάτων, τη φάση της ανάπτυξης πρωτοτύπων στην ανάπτυξη λύσεων που πληρούν το WCAG 2.1, τη φάση ανάπτυξης υπηρεσίας στον έλεγχο για προσβασιμότητα και τη φάση της διάθεσης στον έλεγχο της προσβασιμότητας και τη συνεχή βελτίωση της.

Η ενότητα της ψηφιακής υποβοήθησης (“digital assistance”) επιχειρεί να υποστηρίξει την αντιμετώπιση θεμάτων έλλειψης εμπιστοσύνης στην υπηρεσία ή το διαδίκτυο, έλλειψης αυτοπεποίθησης στην ικανότητα χρήσης της υπηρεσίας, αδυναμίας πρόσβασης στο διαδίκτυο, έλλειψης δεξιοτήτων χρήσης υπολογιστή και έλλειψης παρακίνησης για την αντιμετώπιση των προηγούμενων. Ο σχεδιασμός για την ηλεκτρονική υποστήριξη προϋποθέτει την ύπαρξη έρευνας χρηστών η οποία θα κατευθύνει στην επιλογή του κατάλληλου τρόπου ή μίγματος τρόπων αντιμετώπισης, οι οποίοι μπορεί να είναι η διαπροσωπική εξυπηρέτηση, η τηλεφωνική υποστήριξη ή και η συνομιλία μέσω μηνυμάτων στο διαδίκτυο. Προτείνεται η επικοινωνία της ύπαρξης υποστήριξης τόσο στην ίδια την ψηφιακή υπηρεσία (στην αρχική σελίδα σε εμφανές σημείο) όσο και σε όποιο άλλο μέσο είναι διαθέσιμο. Η εργαλειοθήκη παρέχει επίσης οδηγό ηλεκτρονικής υποστήριξης⁸⁴ και οδηγό αξιολόγησης ψηφιακής υποστήριξης⁸⁵.

Σχετικά με την διαχείριση της υποστήριξης των χρηστών, η οποία αφορά τόσο την διαχείριση των αιτημάτων των χρηστών για πληροφορίες σχετικά με την υπηρεσία όσο και την καθοδήγηση τους προς τις πηγές πληροφόρησης ή την συλλογή στοιχείων για τη βελτίωση της υπηρεσίας, παρέχονται ένας οδηγός σχεδιασμού του συστήματος υποστήριξης χρηστών⁸⁶ όσο και η πρόσβαση στην ψηφιακή κοινότητα για την υποστήριξη χρηστών⁸⁷.

Θεματικό πεδίο «Τεχνολογία Εφαρμογών» (“Technology”)

⁸⁴ <https://www.gov.uk/service-manual/helping-people-to-use-your-service/designing-assisted-digital>

⁸⁵ <https://www.gov.uk/service-manual/helping-people-to-use-your-service/how-your-assisted-digital-support-will-be-assessed>

⁸⁶ <https://www.gov.uk/service-manual/helping-people-to-use-your-service/set-up-and-manage-user-support>

⁸⁷ <https://www.gov.uk/service-manual/communities/user-support-community>

Το θεματικό πεδίο «Τεχνολογία Εφαρμογών» αναφέρεται στις ειδικότερες, τεχνικής φύσεως επιλογές της ομάδας εργασίας κατά την ανάπτυξη της υπηρεσίας και διακρίνεται σε οκτώ υποενότητες :

1. Στρατηγική επιλογή τεχνολογίας για ψηφιακές υπηρεσίες
2. Διεργασίες ανάπτυξης λογισμικού υπηρεσιών
3. Επιλογές διαθεσιμότητας υπηρεσίας σε συσκευές, φυλλομετρητές κ.τ.λ.
4. Διαδικασίες ελέγχου υπηρεσίας
5. Διαδικασίες διαχείρισης της υπηρεσίας
6. Διασύνδεση με εξωτερικό λογισμικό και δεδομένα
7. Επιλογές ψηφιακής φιλοξενίας (“hosting”) της υπηρεσίας
8. Διαδικασίες προστασίας δεδομένων χρηστών

Για κάθε μια από τις άνω ενότητες, παρέχονται ειδικής – τεχνικής φύσεως πόροι, οδηγοί κ.α. Ο αναγνώστης μπορεί να συμβουλευτεί το **παράρτημα Β** για περαιτέρω ανάλυση των πόρων που προσφέρονται ανά υποενότητα.

Θεματικό πεδίο «Μέτρηση Επιτυχίας» (“Measuring success”)

Το θεματικό πεδίο «μέτρηση επιτυχίας» αναφέρεται στις μεθόδους μέτρησης και συλλογής δεδομένων σχετικά με τις επιδόσεις της υπηρεσίας σε διάφορους τομείς καθώς και τους τρόπους επικοινωνίας αυτών των μετρήσεων. Οι κύριοι λόγοι οι οποίοι επιτάσσουν την μέτρηση είναι η εξακρίβωση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών των χρηστών, η διαπίστωση του επιπέδου ευκολίας που παρέχει η υπηρεσία στους χρήστες, η διαπίστωση της ύπαρξης ενός βιώσιμα ελάχιστου όγκου χρήσης της και η εξεύρεση των ποσοστών των χρηστών που την γνωρίζουν και την χρησιμοποιούν. Βασικά στοιχεία προς μέτρηση αναφέρονται το κόστος ανά συναλλαγή, η ικανοποίηση χρηστών, το ποσοστό επιτυχούς ολοκλήρωσης συναλλαγών και ο λόγος χρήσης υπηρεσίας προς σύνολο καναλιών για την ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης. Επίσης ενθαρρύνεται η χρήση κάθε ειδικού δείκτη ο οποίος να σχετίζεται ειδικότερα με το αντικείμενο της υπηρεσίας. Για την υποστήριξη της μέτρησης των άνω δεικτών, παρέχονται μια σειρά οδηγιών όπως οδηγός μέτρησης κόστους/συναλλαγή⁸⁸,

⁸⁸ <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-cost-per-transaction>

ικανοποίησης χρηστών⁸⁹, ποσοστού επιτυχούς ολοκλήρωσης συναλλαγής⁹⁰, λόγου χρήσης προς όλα τα διαθέσιμα κανάλια (“digital take-up”)⁹¹, επιλογής κρίσιμων μέτρων (KPIs)⁹², συγκριτικής αξιολόγησης (“benchmarking”)⁹³, μέτρησης ωφέλειας από την ύπαρξη της υπηρεσίας⁹⁴ καθώς και επιλογής εργαλείων ανάλυσης⁹⁵.

Θεματικό πεδίο «Αξιολόγηση και Εφαρμογή» (“Service assessments and getting on GOV.UK”)

Σε αυτό το θεματικό πεδίο δίνονται πληροφορίες για την εξακρίβωση του κατά πόσον υπάρχει ανάγκη αξιολόγησης της υπηρεσίας, πως να προγραμματιστεί μια, καθώς και το πως να φιλοξενηθεί η υπηρεσία στο GOV.UK. Λόγω ωστόσο της περιορισμένης εφαρμογής αυτής της ενότητας στη περίπτωση της Ελλάδας, δεν θα προχωρήσουμε σε περεταίρω παρουσίαση της.

⁸⁹ <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-user-satisfaction>

⁹⁰ <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-completion-rate>

⁹¹ <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-digital-take-up>

⁹² <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/how-to-set-performance-metrics-for-your-service>

⁹³ <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/usability-benchmarking-a-website-or-whole-service>

⁹⁴ <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-service-benefits>

⁹⁵ <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/choosing-digital-analytics-tools>

Περαιτέρω πληροφορίες :

Πρότυπο Ηλεκτρονικής Υπηρεσίας : <https://www.gov.uk/service-manual/service-standard>

Ηλεκτρονικό κανάλι Youtube, Government Digital Service του GOV.UK
<https://www.youtube.com/channel/UCSNK6abAoM6Kj0SkHOSStNLg>

Σύστημα Σχεδιασμού της GOV.UK <https://design-system.service.gov.uk/>

Οδηγός Φάσης Discovery : <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/how-the-discovery-phase-works>

Οδηγός Φάσης Alpha : <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/how-the-alpha-phase-works>

Οδηγός Φάσης Beta : <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/how-the-beta-phase-works>

Οδηγός Φάσης Live : <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/how-the-live-phase-works>

Οδηγός Scrum : <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

Οδηγός Συγγραφής περιγραμμάτων θέσεων εργασίας :
<https://digitalpeople.blog.gov.uk/2015/02/23/turning-vacancies-into-opportunities-2/>

Μανιφέστο Agile μεθοδολογίας (2001) : <http://agilemanifesto.org/>

Μέθοδοι Agile : <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/agile-methodologies>

Blogs για μεθόδους Agile : <https://luis-goncalves.com/top-agile-blogs-2017/>

Κοινότητα Agile: <https://www.gov.uk/service-manual/communities/agile-delivery-community>

Κοινότητα για την Προσβασιμότητα : <https://www.gov.uk/service-manual/communities/accessibility-community>

Κοινότητα Agile : <https://www.gov.uk/service-manual/communities/agile-delivery-community>

Κοινότητα για ψηφιακή υποστήριξη : <https://www.gov.uk/service-manual/communities/assisted-digital-and-digital-take-up-community>

Κοινότητα λειτουργιών Web <https://www.gov.uk/service-manual/communities/technology-community-web-operations>

Κοινότητα τεχνολογικής αρχιτεκτονικής <https://www.gov.uk/service-manual/communities/technology-community-technical-architecture>

Web Content Accessibility Guidelines (WCAG 2.1) <https://www.w3.org/TR/WCAG21/>

Οδηγός προσβασιμότητας για ομάδες <https://accessibility.digital.gov/>

Όνομα : Civic Service Design Tools & Tactics

Εκδότης : City of New York

Url : <https://www1.nyc.gov/assets/service/design/index.html>

Σκοπός-χρήση : σχεδιασμός υπηρεσιών σε επίπεδο ΟΤΑ από ομάδες δημοσίων υπαλλήλων

Σύντομη περιγραφή : «Μια εισαγωγή σε μεθόδους σχεδιασμού υπηρεσιών για δημοσίους υπαλλήλους και μια συλλογή πρακτικών μεθόδων για να συμπεριληφθούν μέθοδοι σχεδιασμού στην εργασία τους».⁹⁶

Τι είναι : Μια δομημένη διεργασία με χρήση απλών εργαλείων για το σχεδιασμό υπηρεσιών από δημοσίους υπαλλήλους

Που απευθύνεται : Σε δημόσιους υπαλλήλους οι οποίοι επιθυμούν να εργαστούν προς την κατεύθυνση της αναδιάρθρωσης - ανασχεδιασμού των υπηρεσιών τους με σκοπό να αυξήσουν την προστιθέμενη αξία και ποιότητα των υπηρεσιών και πληροφοριών που παρέχουν σε πολίτες.

Τι κάνει η Εργαλειοθήκη : Παρέχει μια μεθοδολογία με συγκεκριμένα βήματα εργασίας (διεργασία) και ένα σύνολο απλών μεθόδων και πρακτικών σχεδιασμού υπηρεσιών ή βελτίωσης υπαρχόντων υπηρεσιών. Επικεντρώνεται στην απλότητα και την αμεσότητα ενώ τα εργαλεία που προτείνει είναι κατά κανόνα εύκολα στη χρήση και αξιοποιούν συνήθεις εφαρμογές γραφείου.

Πότε χρησιμοποιείται : Όταν είναι επιθυμητός ο σχεδιασμός νέας υπηρεσίας / προγράμματος, η βελτίωση μιας υπάρχουσας υπηρεσίας ή προγράμματος ή η αξιολόγηση τους με κατεύθυνση την συνεχή βελτίωση.

Γιατί να χρησιμοποιηθεί : Είναι πολύ απλή, έχει ξεκάθαρες αρχές και σκοπούς, δεν απαιτεί ειδικές δεξιότητες

⁹⁶ Μετάφραση του ορισμού που δίνει η ίδια η εργαλειοθήκη για τον εαυτό της.

Θετικά : Προσφέρει μια ξεκάθαρη αλληλουχία σταδίων, επικεντρώνεται στην απλότητα και την αμεσότητα, δεν φαίνεται να έχει προαπαιτούμενα, προτάσσει απλές μεθόδους και τρόπους εργασίας που μπορούν να εκτελεστούν με τις συνήθεις εφαρμογές γραφείου.

Αρνητικά : Η απλότητα των εργαλείων ενώ επιτρέπει την παραγωγική χρήση από όλους, έχει σαν αποτέλεσμα το έλλειμα πιο σύνθετων και εξειδικευμένων εργαλείων. Η διαθεσιμότητα των πόρων της είναι περιορισμένη.

Τρόπος Χρήσης – Περιγραφή :

Η παρούσα εργαλειοθήκη, η οποία λαμβάνει την μορφή της σειράς δημοσιεύσεων – άρθρων, αποσκοπεί στο να βοηθήσει κυρίως τους δημοσίους υπαλλήλους στο να ανασχεδιάσουν μόνοι τους τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν οι οργανισμοί τους. Προσφέρει μια σειρά εργαλείων και μεθόδων, χωρισμένων σε θεματικά πεδία με πρακτικό προσανατολισμό και εκφρασμένα σε πολύ κατανοητή γλώσσα. Βασικός στόχος της εργαλειοθήκης είναι να γίνει κατανοητή ως συλλογή μεθόδων και εργαλείων και να ενθαρρύνει την χρήση της από όλους. Διακρίνονται έξι ενότητες οι οποίες καλύπτουν το υπόβαθρο του ανασχεδιασμού (“set the stage”), την έρευνα χρηστών (“talk with people”), την ανάλυση δεδομένων (“connecting the dots”), την δοκιμή (“trying things out”), τις επιπτώσεις (“focus on impact”) και την αναζήτηση περαιτέρω υποστήριξης (“get more help”).

Η ενότητα «υπόβαθρο ανασχεδιασμού» αναφέρεται στην προεργασία που θα πρέπει να κάνει η ομάδα εργασίας, έτσι ώστε να συλλεχθούν τα απαραίτητα δεδομένα για το περιβάλλον της υπό μελέτη υπηρεσίας ή πεδίου δραστηριότητας για το οποίο αποσκοπείται η ανάπτυξη μιας υπηρεσίας. Προτείνεται ευρύ πεδίο αναζήτησης στοιχείων και ειδικότερα σε σχέση με την υπηρεσία, τον εξυπηρετούμενο πληθυσμό και θέματα ευρύτερα της υπηρεσίας. Η αναζήτηση μπορεί να γίνει μέσω άντλησης στοιχείων από δημοσιευμένες αξιολογήσεις, αναφορές – εκθέσεις, αποτελέσματα άλλων υπηρεσιών ή προγραμμάτων, για τα οποία και παρέχονται ενδεικτικά, ιστότοποι δημοσιευμένων μελετών (“Evidence Resources”)⁹⁷, από την βάση δεδομένων της εργαλειοθήκης. Σχετικά με το ίδιο το περιβάλλον της υπηρεσίας ενδιαφέρει η διερεύνηση ευκαιριών, αναγκών και κενών, η εξέταση του παρελθόντος της υπηρεσίας (εφόσον αποσκοπείται

⁹⁷ <https://civicservicedesign.com/evidence-and-research-e732ffa4727> Οι ιστότοποι αναφέρονται σε ένα μεγάλο βαθμό σε μελέτες οι οποίες είναι εξειδικευμένες στις ανάγκες των Ηνωμένων Πολιτειών. Ο Αναγνώστης ωστόσο θα επωφεληθεί επισκεπτόμενος τους ιστότοπους ως προς την κατανόηση των ζητημάτων που προτείνονται προς μελέτη αναλόγως της περίπτωσης.

ανασχεδιασμός) και η μελέτη καινοτομιών στο χώρο, βέλτιστων πρακτικών και των άριστων σε σχέση με το είδος της υπηρεσίας φορέων⁹⁸.

Η ενότητα «έρευνα χρηστών» ξεκινά με την χαρτογράφηση – ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών (“stakeholders”), δηλαδή όσων επηρεάζουν ή επηρεάζονται ή ενδιαφέρονται εν γένει για τα αποτελέσματα της υπηρεσίας. Η ανάλυση μπορεί να διενεργηθεί με χρήση ειδικού προτύπου⁹⁹, για την χρήση του οποίου δίνεται σχετικό παράδειγμα¹⁰⁰. Η καθαυτό έρευνα χρηστών ωστόσο, απαιτεί τόσο τη διαμόρφωση ενός κατάλληλου πλάνου επισκέψεων¹⁰¹, για το οποίο και παρέχεται πρότυπο και σχετικό παράδειγμα εφαρμογής, όσο και τον καθορισμό των ερευνητικών στόχων. Σε αυτό το επίπεδο παρέχεται επίσης πρότυπο οδηγού έρευνας¹⁰² με το σχετικό παράδειγμα χρήσης¹⁰³, οδηγός ατομικής¹⁰⁴ και ομαδικής¹⁰⁵ συνέντευξης, πρότυπα ενημέρωσης συμμετεχόντων στην έρευνα καθώς και οδηγός παρατήρησης¹⁰⁶.

Η ενότητα «ανάλυση δεδομένων» εισάγει μεθοδολογίες οργάνωσης, ανάλυσης, παρουσίασης και εξαγωγής συμπερασμάτων από τα αποτελέσματα της έρευνας χρηστών. Προτείνεται η εξέταση των δεδομένων και σημειώσεων που συλλέχθηκαν από παρατήρηση, έρευνα και συνεντεύξεις μέσω της αναγραφής τους με σύντομα κείμενα σε αυτοκόλλητες σημειώσεις (“stickers”), καθώς αυτό θα επιτρέψει αφενός να διακρατηθεί

⁹⁸ Παρέχονται κατευθυντήριες ερωτήσεις. <https://civicservicedesign.com/set-the-stage-scanning-the-landscape-639ee588341e>

Τα σημεία που πρέπει να ευρεθούν σε αυτό το στάδιο αφορούν

1. Γνωστές βέλτιστες πρακτικές
2. Τι κάνουν παρόμοιοι φορείς και τι έχει ήδη δοκιμαστεί
3. Ποιοι είναι οι βέλτιστοι – πιο καινοτόμοι φορείς στο πεδίο
4. Τι έχει αποτύχει ως τώρα και γιατί
5. Ποιες ευκαιρίες δίνονται σήμερα
6. Ποιοι μη δημόσιοι φορείς δραστηριοποιούνται στις ίδιες υπηρεσίες / πεδία

⁹⁹ http://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/1_CSD_ToolsTactics_StakeholderMap_template.docx

¹⁰⁰ https://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/examples/3_CSD_ToolsTactics_StakeholderMap_example2.pdf

¹⁰¹ http://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/4_CSD_ToolsTactics_OutreachPlan_template.docx
https://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/examples/5_CSD_ToolsTactics_OutreachPlan_example.pdf

¹⁰² http://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/6_CSD_ToolsTactics_ResearchGuide_template.docx

¹⁰³ https://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/examples/7_CSD_ToolsTactics_ResearchGuide_example.pdf

¹⁰⁴ <https://civicservicedesign.com/talk-to-people-talking-to-people-one-on-one-88cebfd6979>

¹⁰⁵ <https://civicservicedesign.com/talk-with-people-talking-with-people-in-groups-2459a4fa4ee9>

¹⁰⁶ <https://civicservicedesign.com/talk-to-people-seeing-a-service-in-action-69206cee0d0b>

μόνο η ουσία και αφετέρου να κατηγοριοποιηθούν αποτελεσματικά κατά θεματικές ενότητες σε ένα ειδικό πίνακα ανάλυσης (“insights matrix”)¹⁰⁷. Στη συνέχεια διενεργείται σύνθεση των παρατηρήσεων έτσι ώστε να παραχθούν «ταξίδια χρηστών»¹⁰⁸ τα οποία θα συμβάλλουν στη κατανόηση της οπτικής του χρήστη και θα οδηγήσουν στην αναγνώριση των αναγκών, των πόρων και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών που μπορούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες, καθώς και να ευρεθούν σχέσεις αιτίας αιτιατού. Σε αυτήν την κατεύθυνση προτείνονται η χαρτογράφηση της σύνδεσης των αναγκών με επιχειρησιακούς πόρους, ο «αδεοκαταιγισμός»¹⁰⁹ (“brainstorming”) και η ανάπτυξη πρωτοτύπων.

Η ενότητα δοκιμή αποσκοπεί στην εξέταση διάφορων πιθανών λύσεων για τις ανάγκες και προβλήματα που έχουν εντοπιστεί. Ξεκινά με το εργαλείο του «αδεοκαταιγισμού» (“brainstorming”) για το οποίο παρέχεται οδηγός εφαρμογής¹¹⁰ και προχωρά στην ανάπτυξη πρωτοτύπων τα οποία μπορεί να λαμβάνουν μορφή σχεδιασμού σε «χάρτη ιστορίας» (“storyboard”), απλό σχεδιασμό σε χαρτί, ανάπτυξη σε μορφή κειμένου ή διαλόγου, καταγραφή της ιδανικής υπηρεσίας από περιγραφή χρήστη και σχεδιασμός μέσω εφαρμογών¹¹¹. Παρέχονται επίσης πρότυπα σχεδιασμού πρωτοτύπου σε “storyboard”¹¹² και σε χαρτί¹¹³.

Η ενότητα «επικέντρωση στις επιπτώσεις» ξεκινά με τα πιθανά βήματα τα οποία μπορεί να ακολουθηθούν κατά την ανάπτυξη της λύσης τα οποία είναι ο σχεδιασμός νέας υπηρεσίας ή προγράμματος, η αναβάθμιση ή τροποποίηση υπάρχουσας υπηρεσίας ή

¹⁰⁷ Πρότυπο δίνεται εδώ :

http://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/11_CSD_ToolsTactics_InsightsMatrix_Template.docx

Και παράδειγμα συμπλήρωσης του πίνακα :

https://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/examples/12_CSD_ToolsTactics_InsightsMatrix_Example.pdf

¹⁰⁸ Σύμφωνα με την εργαλειοθήκη, είναι εργαλείο το οποίο επιδέχεται διαφοροποιήσεων στη δομή του αναλόγως της περίπτωσης, ωστόσο πρέπει να έχει κατ’ ελάχιστον πέντε σημεία, Ενημέρωση για υπηρεσία (entice), είσοδος στην υπηρεσία (enter), αλληλεπίδραση με την υπηρεσία (engage), έξοδος από την υπηρεσία (exit) και μετάδοση της αντίληψης τους για την υπηρεσία (extend). Πρότυπο :

http://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/14_CSD_ToolsTactics_UserJourneyMap_Template1.pptx

Παράδειγμα συμπλήρωσης δίνεται εδώ :

https://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/14_CSD_ToolsTactics_UserJourneyMap_Template1.pdf

¹⁰⁹ <https://www.mindtools.com/brainstm.html>

¹¹⁰ <https://www.mindtools.com/brainstm.html>

¹¹¹ Εδώ αναφέρονται οι εφαρμογές Powerpoint, Invision, marvelapp, axure

¹¹² https://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/15_CDS_ToolsTactics_Storyboard_Prototype_template.pdf

¹¹³ http://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/15_CDS_ToolsTactics_Paper_Prototype_template.pdf

προγράμματος, η προώθηση ή διαμόρφωση της αναγκαίας υποστηρικτικής πολιτικής για την υπηρεσία, ο σχεδιασμός της στρατηγικής επικοινωνίας και ο σχεδιασμός της ψηφιακής υπηρεσίας. Ως προς τα τελευταία, δίνονται ειδικότερες αρχές σχεδιασμού υπηρεσίας¹¹⁴ (αντί προτύπου όπως παραπέμπουν οι προηγούμενες δυο εργαλειοθήκες) και συνίσταται ο καθορισμός των κρίσιμων δεικτών αξιολόγησης (KPIs) για την υπηρεσία. Οι δείκτες θα πρέπει να καλύπτουν τα πεδία του αποτελέσματος, του κόστους ανά εξυπηρετούμενο και του κόστους ανά αποτέλεσμα-εκροή (επιτυχή συναλλαγή). Χρήσιμος θεωρείται επίσης ο καθορισμός προτύπων απόδοσης της υπηρεσίας¹¹⁵ (“benchmarking”), έναντι των οποίων θα αξιολογηθεί στη πορεία.

Για την αυτή καθαυτή αξιολόγηση της υπηρεσίας, ορίζεται ότι θα πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι, η φύση και η διαθεσιμότητα των δεδομένων ανάλυσης σε σχέση πάντα με τη φάση ανάπτυξης της υπηρεσίας, η εξέταση της διαθεσιμότητας πόρων για την αξιολόγηση καθώς και η τυχόν ύπαρξη ήδη συλλεχθέντων στοιχείων. Οι μέθοδοι, προτείνεται να αποτελούνται από ένα μίγμα ποσοτικών και ποιοτικών μετρήσεων με τις ποιοτικές να συμπεριλαμβάνουν κάποια από τα εξής : έρευνες, συζητήσεις με ομάδες χρηστών, συνεντεύξεις ή παρατήρηση.

Για τη ορθή αξιολόγηση προτείνεται η διερεύνηση και επιλογή του φορέα που θα την διενεργήσει, ο οποίος μπορεί να μην είναι ο ίδιος ο φορέας – πάροχος της υπηρεσίας αλλά τρίτος ή και κάποιο συνεργαζόμενο εκπαιδευτικό ίδρυμα.

Η ενότητα «αναζήτηση περαιτέρω υποστήριξης», εξετάζει τα μέσα και τους πόρους τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας δήμος υπό το ισχύουσες ρυθμίσεις των Ηνωμένων Πολιτειών. Περαιτέρω ανάλυση του επιλέχθηκε να μη παρουσιασθεί στη παρούσα μελέτη, ως μη σχετική με τις ανάγκες του αναγνώστη.

¹¹⁴ <https://civicservicedesign.com/service-design-principles-c763f64ac950>

¹¹⁵ Εδώ εννοείται το μέτρο επί του οποίου θα συγκριθεί κάθε δείκτης (KPI) της υπηρεσίας. Τα μέτρα μπορεί να προέρχονται από μελέτη επίδοσης παρόμοιων υπηρεσιών, οι οποίες θεωρούνται πρωτοπόρες ή επιτυχημένες στο τομέα ή και να έχουν καθοριστεί από το ίδιο το φορέα ως ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Τα μέτρα ενδέχεται να αναθεωρούνται κατ’ έτος.

Περαιτέρω πληροφορίες :

Αρχές σχεδιασμού : <https://civicservicedesign.com/service-design-principles-c763f64ac950>

Μελέτες περίπτωσης : <https://civicservicedesign.com/case-studies/home>

Εργαλεία και τακτικές : <https://civicservicedesign.com/tools-tactics/home>

Πόροι (downloads) : <https://civicservicedesign.com/downloads/home>

Αξιολόγηση και Σύγκριση Εργαλειοθηκών

Στα πλαίσια της μελέτης των εργαλειοθηκών καινοτομίας, ενδιαφέρει όχι μόνο η παρουσίαση αλλά και η αξιολόγηση τους από την οπτική του χρήστη. Η εν λόγω αξιολόγηση, στοχεύει στην αποτύπωση του επιπέδου ικανοποίησης μιας σειράς κριτηρίων – χαρακτηριστικών και μέσω της τελευταίας, στην συγκριτική αντιπαραβολή του συνόλου των εργαλειοθηκών που μελετήθηκαν.

Οι διαστάσεις – κριτήρια τα οποία επιλέχθηκαν στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, για την αξιολόγηση των άνω εργαλειοθηκών, είναι τα εξής:

1. **Εύρος τομέων** : αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο, η εν λόγω εργαλειοθήκη, καλύπτει το σύνολο των τομέων ενδιαφέροντος (φάσεων), όπως αυτές αποτυπώθηκαν από τα κριτήρια αναζήτησης και μελέτης εργαλειοθηκών.
2. **Γενική πληρότητα πόρων** : αναφέρεται αφενός στην επάρκεια κάλυψης των αντικειμένων αναφοράς της εργαλειοθήκης, και αφετέρου στο βαθμό που δίνει πρακτική κατεύθυνση (μέθοδοι, εργαλεία, διαδικασίες, παραπομπές κ.τ.λ.).
3. **Επάρκεια επεξήγησης – ανάλυσης** : αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα εργαλεία, οι μεθοδολογίες, οι προτάσεις κ.τ.λ. επεξηγούνται αρκετά μέσω των πόρων της ίδιας της εργαλειοθήκης (κείμενα επεξήγησης, παραδείγματα, ειδικές παραπομπές σε άλλους ιστοτόπους, παροχή ειδικών οδηγιών κ.τ.λ.)
4. **Επάρκεια παραπομπών** : αναφέρεται στο βαθμό που η εργαλειοθήκη λειτουργεί σαν ανοικτό σύστημα οδηγώντας τους ενδιαφερόμενους χρήστες σε πηγές περαιτέρω άντλησης πληροφορίας, σε άλλους ιστοτόπους ή γενικότερα πόρους (άρθρα, συγγράμματα, μελέτες, στατιστικές κ.τ.λ.)
5. **Ευκολία πλοήγησης** : αναφέρεται στο βαθμό που η οργάνωση του ιστοτόπου επιτρέπει στον χρήστη να κατευθύνεται διαισθητικά στη σωστή κατεύθυνση κατά την αναζήτηση πληροφοριών.
6. **Οργάνωση υλικού** : Αναφέρεται στην εσωτερική δομή που παρουσιάζει η εργαλειοθήκη, και ειδικότερα στη σαφήνεια των θεματικών κατευθύνσεων και της διασύνδεσης των επιμέρους θεμάτων.
7. **Εσωτερική διασύνδεση εννοιών** : αναφέρεται στο βαθμό που υπάρχουν επαρκείς υπερσύνδεσμοι εντός των επεξηγηματικών κειμένων, ώστε να

καλύπτονται γνωσιακά κενά των χρηστών τα οποία γεννώνται κατά την πορεία ανάγνωσης/χρήσης πόρων.

8. **Χορήγηση/αναφορά σε πρότυπα** : αναφέρεται στο κατά πόσον η εργαλειοθήκη (στο βαθμό που έχει εφαρμογή), παρουσιάζει, χρησιμοποιεί ή παραπέμπει σε πρότυπα αξιολόγησης επίδοσης/επιτυχίας.
9. **Ξεκάθαρες αρχές** : αναφέρεται στο κατά πόσον οι αρχές υπό τις οποίες έχει διαμορφωθεί η εργαλειοθήκη εντοπίζονται εύκολα ή αναφέρονται ρητά στα κατάλληλα σημεία.
10. **Ξεκάθαρη δομή** : αναφέρεται στο κατά πόσον η εργαλειοθήκη προωθεί μια ξεκάθαρη αλληλουχία σταδίων, χρήσης εργαλείων, μεθόδων κ.τ.λ. Αν δηλαδή μπορεί να θεωρηθεί ότι εισάγει μια συστηματική διεργασία ή αντιθέτως εμφανίζεται ως μια πιο χαλαρή συλλογή εργαλείων, μεθοδολογιών, τεχνικών κ.τ.λ.
11. **Ευκολία εύρεσης θεματικού πεδίου** : αναφέρεται στην ικανότητα γρήγορης και αποτελεσματικής εύρεσης μιας ομοειδούς κατά τη θεματολογία, συλλογής πόρων. Το κριτήριο αυτό παρουσιάζει μια νοηματική σύνδεση με τα κριτήρια «ευκολία πλοήγησης» και «οργάνωση υλικού».
12. **Καταλληλότητα για αρχάριο** : Αναφέρεται στο κατά πόσον η εργαλειοθήκη αποτελεί βέλτιστη επιλογή για κάποιον ο οποίος δεν έχει ασχοληθεί στο παρελθόν με μεθόδους σχεδιασμού καινοτομίας για το δημόσιο και την χρησιμοποιεί για να τις γνωρίσει. Το κριτήριο αντανakλά την ευκολία κατανόησης ενός νέου χρήστη βάσει της οργάνωσης της εργαλειοθήκης και πάντα σε σχέση με τις λοιπές εξεταζόμενες.

Η αξιολόγηση των επιμέρους εργαλειοθηκών θα πραγματοποιηθεί, όπως παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα, με την χρήση μιας πενταβάθμιας κλίμακας. Στην προαναφερθείσα κλίμακα, το ένα (1) σημαίνει πλήρης απουσία ανταπόκρισης στο εν λόγω χαρακτηριστικό, το δύο (2) χαμηλή ανταπόκριση, το τρία (3) μέτρια ανταπόκριση, το τέσσερα (4) μεγάλη ανταπόκριση και το πέντε (5) πλήρη ανταπόκριση.

Κλίμακα Αξιολόγησης :

1. Καμία ανταπόκρισης (*καθόλου*)
2. Χαμηλή ανταπόκριση (*μικρή / λίγο*)
3. Μέτρια ανταπόκριση (*μέτρια*)

4. Μεγάλη ανταπόκριση (*μεγάλη / πολύ*)
5. Πλήρης ανταπόκριση (*πάρα πολύ / πολύ μεγάλη*)

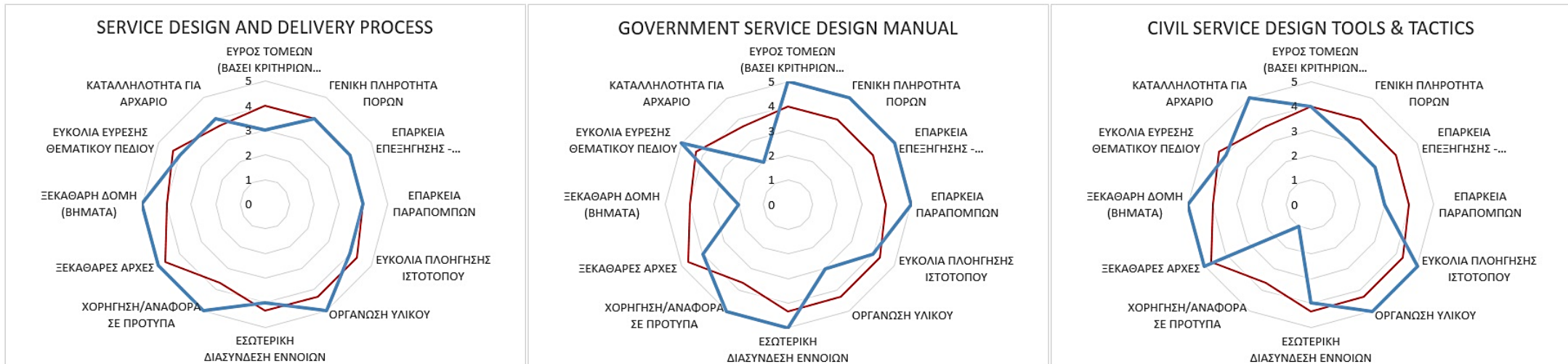
Η παρούσα ωστόσο αξιολόγηση των επιμέρους διαστάσεων – χαρακτηριστικών δεν σημαίνει από μόνη της μια ιεράρχηση της χρηστικότητα των εργαλαιοθηκών, αλλά την προσωπική αντίληψη του γράφοντος για το βαθμό πληρότητας σε κάθε διάσταση. Η ιεράρχηση των εργαλαιοθηκών θα απαιτούσε αφενός την επανεξέταση της πληρότητας των κριτηρίων αξιολόγησης από τον συγκεκριμένο υποψήφιο χρήστη, με την αντίστοιχη αποδοχή τους ή αφαίρεση / πρόσθεση κάποιων, την στάθμιση των επιμέρους αποδεκτών (από εκείνον) κριτηρίων αξιολόγησης, με συντελεστές σημαντικότητας και την εξαγωγή μιας σταθμισμένης συνολικής βαθμολογίας με βάση τις επιμέρους αξιολογήσεις και τις σταθμίσεις των προηγούμενων αξιολογήσεων. Είναι δηλαδή απαραίτητη εν προκειμένω, ως προς την ορθότητα της όποιας προσπάθειας ιεράρχησης, η συμπερίληψη των αναγκών / προτιμήσεων του εκάστοτε χρήστη. Σκοπός της παρούσας μελέτης δεν είναι τα προαναφερθέντα, αλλά μια πρώτη αξιολόγηση του δείγματος εργαλαιοθηκών, οι οποίες μελετήθηκαν, ως προς τα δεδομένα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν, έτσι ώστε να αποτελέσουν μια πρώτη ένδειξη για την περαιτέρω μελέτη των συγκεκριμένων εργαλαιοθηκών. Το τμήμα δε, της αποδελτίωσης τους (δείτε παραρτήματα), επικεντρώθηκε στην κατά το δυνατό συνολική παράθεση της δομής τους, η οποία επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν οδικός χάρτης κατά τη περαιτέρω μελέτη των δεδομένων των εργαλαιοθηκών.

Στη συνέχεια δίνεται ο πίνακας με τις αξιολογήσεις καθώς και γραφικές παραστάσεις οι οποίες εμφανίζουν την επίδοση κάθε εργαλαιοθήκης σε κάθε κριτήριο (μπλε γραμμή) και τον αριθμητικό μέσο της αξιολόγησης των εργαλαιοθηκών (κόκκινο χρώμα) για κάθε κριτήριο. Το διάγραμμα «ιστού αράχνης» το οποίο επιλέχθηκε, αναπαριστά σε μορφή πολυγώνου τις διαστάσεις αξιολόγησης (κορφές) και τα εσωτερικά και ίσης απόστασης μεταξύ τους πολύγωνα αναπαριστούν αξιολογήσεις από ένα ως πέντε, με τη μεγαλύτερη αξιολόγηση να βρίσκεται στο εξωτερικό πολύγωνο. Η ερμηνεία του γραφήματος μπορεί να δοθεί και ως αναλογία εμβαδού εργαλαιοθήκης προς το εμβαδό της μέσης, βέλτιστης και ή οποιασδήποτε άλλης.

Πίνακας 2 : Αξιολόγηση Χαρακτηριστικών Εργαλειοθηκών

ΚΡΙΤΗΡΙΟ – ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	SERVICE DESIGN AND DELIVERY PROCESS (AUSTRALIA)	GOVERNMENT SERVICE DESIGN MANUAL (UK)	CIVIC SERVICE DESIGN TOOLS & TACTICS (USA - NEW YORK)
ΕΥΡΟΣ ΤΟΜΕΩΝ (ΒΑΣΕΙ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ)	3	5	4
ΓΕΝΙΚΗ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΠΟΡΩΝ	4	5	3
ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΕΠΕΞΗΓΗΣΗΣ - ΑΝΑΛΥΣΗΣ	4	5	3
ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΠΑΡΑΠΟΜΠΩΝ	4	5	3
ΕΥΚΟΛΙΑ ΠΛΟΗΓΗΣΗΣ ΙΣΤΟΤΟΠΟΥ	4	4	5
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΛΙΚΟΥ	5	3	5
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ	4	5	4
ΧΟΡΗΓΗΣΗ/ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΕ ΠΡΟΤΥΠΑ	5	5	1
ΞΕΚΑΘΑΡΕΣ ΑΡΧΕΣ	5	4	5
ΞΕΚΑΘΑΡΗ ΔΟΜΗ (ΒΗΜΑΤΑ)	5	2	5
ΕΥΚΟΛΙΑ ΕΥΡΕΣΗΣ ΘΕΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΔΙΟΥ	4	5	4
ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΡΧΑΡΙΟ	4	2	5

Εικόνα 1 : Γραφική παράσταση της αξιολόγησης των χαρακτηριστικών των εργαλειοθηκών



Κριτήριο 1 : Εύρος τομέων

Αναφορικά με το εύρος τομέων, μπορεί να παρατηρηθεί πως η “Government Service Design Manual” του Ην. Βασιλείου (αξιολόγηση 5), είναι η πληρέστερη και ευρύτερη εργαλειοθήκη. Οι πόροι της καθώς και το εύρος των τομέων τους οποίους καλύπτει οδηγούν σε σχεδόν εξαντλητική ανάλυση των επιμέρους θεμάτων. Αντιθέτως η “Service Design and Delivery Process” της Αυστραλίας (αξιολόγηση 3), δεν φαίνεται να παρέχει καθοδήγηση / υποστήριξη για τις φάσεις “beta” και “Live” παρόλο που τις ενσωματώνει στην διεργασία της. Σε αυτές αναφέρονται κυρίως οι σκοποί τους και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα – εκροές τους. Η “Civil Service Design Tools & Tactics” του Δήμου της Νέας Υόρκης (αξιολόγηση 4), φαίνεται να καλύπτει την πλειοψηφία των τομέων αν και δεν φαίνεται να παρέχει επαρκή καθοδήγηση για τη φάση της παράδοσης και συντήρησης / συνεχούς βελτίωσης της νέας ή αναδιοργανωμένης υπηρεσίας.

Κριτήριο 2 : Γενική πληρότητα πόρων

Η “Government Service Design Manual” του Ην. Βασιλείου (αξιολόγηση 5) κατέχει την πρώτη θέση αναφορικά με την πληρότητα των παρεχόμενων πόρων (εργαλεία, μεθοδολογίες, οδηγούς, τεχνικές, εφαρμογές, υποστήριξη, σύνδεση με κοινότητες ειδικών κ.τ.λ.). Η εκτενής κάλυψη κάθε θεματικής ενότητας την καθιστά την κατεξοχήν εργαλειοθήκη αναφοράς. Η “Service Design and Delivery Process” της Αυστραλίας (αξιολόγηση 4) από την άλλη πλευρά, φαίνεται να παρουσιάζει χαμηλότερη γενική πληρότητα των παρεχόμενων πόρων, διαφοροποιείται σε κάποια σημεία στις επιλογές εργαλείων της και τον τρόπο παρουσίασης της ύλης και οργανώνει τους πόρους της με βάση τη φάση του έργου. Ωστόσο δεν φαίνεται να παρέχονται πόροι για τις φάσεις “Beta” και “Live” οι οποίοι αποτελούν και το ήμισυ της διεργασίας της (και βεβαίως αντίστοιχα αναγνωρίζονται και από την εργαλειοθήκη του Ην. Βασιλείου, καθώς και οι δυο ενσωματώνουν την Agile μεθοδολογία, της οποίας αυτές αποτελούν φάσεις). Η “Civil Service Design Tools & Tactics” του Δήμου της Νέας Υόρκης (αξιολόγηση 3), προσπαθεί χάριν απλότητας και ευχρηστίας να παρέχει το ελάχιστο απαραίτητο επίπεδο πόρων έτσι ώστε να μην δυσκολέψει την εφαρμογή της διεργασίας και να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιονδήποτε. Αυτό έχει σαν συνέπεια, το χαμηλό συγκριτικά με τις άλλες επίπεδο πληρότητας πόρων καθώς και την σχετική απλότητα, χωρίς ωστόσο αυτό να σημαίνει ότι τίθεται εν αμφιβόλω η δυνατότητα της να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά.

Κριτήριο 3 : Επάρκεια επεξήγησης - ανάλυσης

Ως προς την επάρκεια επεξήγησης – ανάλυσης, πρέπει να εξετασθούν δυο διαστάσεις, αφενός η πληρότητα της επεξήγησης και αφετέρου η γενική έκταση της πληροφορίας που παρέχεται. Η “Government Service Design Manual” του Ην. Βασιλείου (αξιολόγηση 5) κατέχει και εδώ την πρώτη θέση, καθώς παρέχει και λεπτομερείς οδηγούς ανά επιμέρους θεματικό πεδίο αλλά και πλήθος παραπομπών και συνδεδεμένων με το θέμα πόρων. Η “Service Design and Delivery Process” της Αυστραλίας (αξιολόγηση 4) ενώ παρέχει και εκείνη, μια σχετικά επαρκή ανάλυση και συνδεδεμένους πόρους, φαίνεται αφενός να το κάνει σε μικρότερη έκταση, ενώ αφετέρου φαίνεται πως κάποια σημεία, ιδίως στην αναφορά σε εργαλεία (πχ το Vision and Drivers για το οποίο φαίνεται να δίνεται μόνο μια εικόνα χωρίς περαιτέρω επεξήγηση) να μην υπάρχει επεξήγηση, σε ικανοποιητικό βαθμό. Επιπρόσθετα, δεν φαίνεται πάντοτε να προτείνεται συγκεκριμένο εργαλείο για την επιτέλεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, δεν δίνεται π.χ. εργαλείο ανάλυσης Stakeholder, στοχοθεσίας (όπως είναι π.χ. το SMART Objectives) κ.τ.λ. Η “Civil Service Design Tools & Tactics” του Δήμου της Νέας Υόρκης (αξιολόγηση 3), δίνει την ελάχιστη και συντομότερη επεξήγηση από τις τρεις εργαλειοθήκες, ωστόσο, συχνά φαίνεται να είναι επαρκής. Πρέπει να παρατηρηθεί πάντως πως ενώ δίνει τις γενικές προδιαγραφές των εργασιών, μερικές φορές δεν φαίνεται να επεξηγεί την ακριβή διαδικασία επίτευξης, αλλά εναποθέτει αυτήν στην διακριτική ευχέρεια της ομάδας εργασίας.

Κριτήριο 4 : Επάρκεια παραπομπών

Ομοίως με το προηγούμενο κριτήριο, οι παραπομπές είναι κατά πολύ πληρέστερες και συνδέονται με την ένταση πληροφόρησης / επεξήγησης των θεματικών ενοτήτων, στην “Government Service Design Manual” του Ην. Βασιλείου (αξιολόγηση 5), η οποία πρέπει να τονιστεί πως χρησιμοποιείται και ως αναφορά από την “Service Design and Delivery Process” της Αυστραλίας (αξιολόγηση 4). Η τελευταία έχει επίσης αρκετές παραπομπές αλλά πάντα σε χαμηλότερο σαφώς επίπεδο από τη πρώτη. Η “Civil Service Design Tools & Tactics” του Δήμου της Νέας Υόρκης (αξιολόγηση 3), φαίνεται να κρατά τις παραπομπές της στο ελάχιστο δυνατό, δίνοντας συχνά δικά της πρότυπα σε αρχεία εφαρμογών γραφείου ενώ παράλληλα παρέχει και ειδικά συμπληρωμένα με αυτά τα πρότυπα, παραδείγματα και μελέτες περίπτωσης.

Κριτήριο 5 : Ευκολία πλοήγησης ιστότοπου

Η ευκολία πλοήγησης αντανακλά περισσότερο την ικανότητα του χρήστη να βρει γρήγορα και διαισθητικά αυτό που αναζητά. Συνδέεται και εξαρτάται κυρίως από τη δομή της οργάνωσης της ύλης της δεδομένης εργαλειοθήκης και όχι τόσο από την ύπαρξη μηχανών αναζήτησης εντός αυτής. Γενικά πρέπει να παρατηρηθεί πως ενώ η “Service Design and Delivery Process” της Αυστραλίας (αξιολόγηση 4) και “Civil Service Design Tools & Tactics” του Δήμου της Νέας Υόρκης (αξιολόγηση 5) φαίνεται να έχουν οργανώσει την ύλη τους κατά τη λογική ροή των εργασιών (οργάνωση κατά φάσεις διεργασίας), η “Government Service Design Manual” του Ην. Βασιλείου (αξιολόγηση 4) φαίνεται να έχει επιλέξει τη δομή κατά θεματικές ενότητες. Αυτό σημαίνει πως πιθανόν για την πλειοψηφία των χρηστών θα είναι πιο εύκολο να πλοηγηθούν διαισθητικά στις πρώτες δυο, ενώ ενδεχομένως ο έμπειρος στα εν λόγω θέματα χρήστης, θα βρει πιο χρήσιμη την κατά θέμα οργάνωση. Ωστόσο πρέπει να παρατηρηθεί πως η κατά θεματική ενότητα οργάνωση της “Government Service Design Manual” του Ην. Βασιλείου, φαίνεται να διασπά συνεχώς σε δεύτερο επίπεδο, τις θεματικές ενότητες, σύμφωνα με τις φάσεις Agile, το οποίο προκαλεί μια σχετική δυσκολία στην εμπέδωση της πληροφορίας.

Κριτήριο 6 : Οργάνωση υλικού

Όπως παρατηρήθηκε και στο κριτήριο 5, η “Service Design and Delivery Process” της Αυστραλίας (αξιολόγηση 5) και “Civil Service Design Tools & Tactics” του Δήμου της Νέας Υόρκης (αξιολόγηση 5) φαίνεται να έχουν οργανώσει την ύλη τους κατά φάσεις διεργασίας, ενώ η “Government Service Design Manual” του Ην. Βασιλείου (αξιολόγηση 3) φαίνεται να έχει επιλέξει τη δομή κατά θεματικές ενότητες. Θεωρούμε ευχερέστερη την οργάνωση της ύλης κατά φάσεις διεργασίας, καθώς ενισχύει αφενός τη δυνατότητα εκμάθησης της διεργασίας και αφετέρου ενισχύει την πρακτική κατεύθυνση της εργαλειοθήκης, ιδίως επειδή ακόμα και η αλληλουχία ανάγνωσης – πληροφόρησης οδηγεί στην ορθή και κατά στάδιο επιλογή ενεργειών. Ενδεχομένως για πολύ έμπειρους χρήστες, η κατά θεματικές ενότητες οργάνωση, να είναι προτιμότερη, ωστόσο επειδή η Agile μεθοδολογία ορίζει σαφώς στάδια εργασίας, ακόμα και η οργάνωση αυτή, αναγκάζεται να διακρίνει εντός των θεματικών τίτλων, την ύλη της σε φάσεις Agile, γεγονός που δυσχεραίνει τη χρήση της εργαλειοθήκης.

Κριτήριο 7 : Εσωτερική διασύνδεση εννοιών

Ισχυρότατη φαίνεται να εμφανίζεται η διασύνδεση εννοιών εντός της “Government Service Design Manual” του Ην. Βασιλείου (αξιολόγηση 5), η οποία ως η κατεξοχήν εκτενής εργαλειοθήκη, επιχειρεί να προσφέρει στο χρήστη την κατά το δυνατόν μέγιστη διασύνδεση των εννοιών κάθε ενότητας με σχετικούς οδηγούς, παραδείγματα, πόρους κ.τ.λ. Η “Service Design and Delivery Process” της Αυστραλίας (αξιολόγηση 4) επίσης φαίνεται να παρέχει ικανή διασύνδεση των εννοιών, ωστόσο ισχυρότερο σε εκείνη εμφανίζεται το στοιχείο των «επόμενων ενοτήτων», δηλαδή η διατήρηση της σειράς ανάγνωσης. Η “Civil Service Design Tools & Tactics” του Δήμου της Νέας Υόρκης (αξιολόγηση 4), δεν φαίνεται να έχει σημαντική διασύνδεση μεταξύ των εννοιών / θεματικών ενοτήτων της. Το τελευταίο είναι συνέπεια της απλότητας της παρουσίασης και της παροχής / εξάντλησης της ύλης της, σε πρότυπα εργαλεία για τη χρήση εργαλείων. Δεν φαίνεται δηλαδή να δημιουργεί την ανάγκη διασύνδεσης, όπως δημιουργούν οι άλλες εργαλειοθήκες, λόγω κυρίως της έκτασης και βάθους ανάλυσης τους.

Κριτήριο 8 : Χορήγηση – αναφορά σε πρότυπα

Τόσο η “Service Design and Delivery Process” της Αυστραλίας (αξιολόγηση 5) όσο και η “Government Service Design Manual” του Ην. Βασιλείου (αξιολόγηση 5), αναφέρονται και προωθούν την χρήση προτύπων για ψηφιακές υπηρεσίες. Τα πρότυπα τους παρουσιάζουν ομοιότητες ωστόσο δεν είναι ταυτόσημα. Αντιθέτως η “Civil Service Design Tools & Tactics” του Δήμου της Νέας Υόρκης (αξιολόγηση 1), δεν φαίνεται να αναφέρεται σε κάποιο πρότυπο, παρά μόνο σε αρχές ανάπτυξης υπηρεσιών, που στην δική της περίπτωση μπορεί να θεωρηθεί πως έχουν αυτή την έννοια.

Κριτήριο 9 : Ξεκάθαρες αρχές

Τόσο η “Service Design and Delivery Process” της Αυστραλίας (αξιολόγηση 5) όσο και “Civil Service Design Tools & Tactics” του Δήμου της Νέας Υόρκης (αξιολόγηση 5) τονίζουν με σαφήνεια, αρχές ανάπτυξης των υπηρεσιών, ωστόσο μόνο στην “Government Service Design Manual” του Ην. Βασιλείου (αξιολόγηση 4) φαίνεται να εντοπίζονται ελαφρώς πιο δύσκολα κυρίως λόγω της οργάνωσης της ύλης, αν και εκφράζονται με σαφήνεια.

Κριτήριο 10 : Ξεκάθαρη δομή

Το ξεκάθαρο της δομής συνδέεται αφενός με την ευκολία χρήσης της εργαλειοθήκης και αφετέρου με την επιλεχθείσα δομή παρουσίασης της ύλης. Αντανακλά δηλαδή την προσέγγιση διεργασίας, δομημένων δηλαδή βημάτων εργασίας για την ομάδα εργασίας. Η “Service Design and Delivery Process” της Αυστραλίας (αξιολόγηση 5) και η “Civil Service Design Tools & Tactics” του Δήμου της Νέας Υόρκης (αξιολόγηση 5), παρέχουν μια ξεκάθαρη δομή η οποία ενισχύει πρακτικότητα τους. Η “Government Service Design Manual” του Ην. Βασιλείου (αξιολόγηση 2) αντιθέτως δεν φαίνεται να επιτρέπει την εύκολη εξαγωγή δραστηριοτήτων για την ομάδα εργασίας ανά στάδιο ανάπτυξης της υπηρεσίας. Πρέπει ωστόσο να σημειωθεί πως αναφορικά με την “Civil Service Design Tools & Tactics” του Δήμου της Νέας Υόρκης, δεν φαίνεται πάντα εντός των σταδίων να έχει μια ορθή οργάνωση των βημάτων, λ.χ. όπως αναφέρεται στην αποδελτίωση της, ο καθορισμός των στόχων και ερωτημάτων της έρευνας χρηστών, αναφέρεται μετά τον σχεδιασμό των συναντήσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη (“Stakeholders”).

Κριτήριο 11 : Ευκολία εύρεσης θεματικού πεδίου

Η “Government Service Design Manual” του Ην. Βασιλείου (αξιολόγηση 5) φαίνεται να παρέχει την μεγαλύτερη ευκολία στην εύρεση πληροφοριών ανά θεματικό πεδίο (π.χ. έρευνα χρηστών). Η “Service Design and Delivery Process” της Αυστραλίας (αξιολόγηση 4) και “Civil Service Design Tools & Tactics” του Δήμου της Νέας Υόρκης (αξιολόγηση 4) επιτρέπουν επίσης σχετικά εύκολα την άντληση πληροφοριών, στο βαθμό που αυτές οι πληροφορίες δεν απαιτείται να δίνουν την συνολική εικόνα, αλλά τα ισχύοντα ανά φάση έργου.

Κριτήριο 12 : Καταλληλότητα για αρχάριο

Η “Civil Service Design Tools & Tactics” του Δήμου της Νέας Υόρκης (αξιολόγηση 5) ως η απλούστερη στη δομή και τις επιλογές εργαλείων, εργαλειοθήκη, φαίνεται να παρέχει σε αρχάριους χρήστες το συνοπτικότερο εισαγωγικό εγχειρίδιο μελέτης, στο πεδίο. Η “Service Design and Delivery Process” της Αυστραλίας (αξιολόγηση 4), επιτρέπει επίσης την σχετικά εύκολη άντληση πληροφόρησης με δομημένο τρόπο λόγω της οργάνωσης της ύλης κατά στάδια έργου και παρά το αυξημένο επίπεδο πληροφόρησης που παρέχει. Τέλος η “Government Service Design Manual” του Ην. Βασιλείου (αξιολόγηση 2), δεν φαίνεται να είναι η σχετικά πιο εύχρηστη επιλογή για

έναν αρχάριο χρήστη, καθώς παρέχει μεγάλο όγκο εξειδικευμένης και διασυνδεδεμένης πληροφορίας, η οποία ωστόσο οργανώνεται με τρόπο που δεν φαίνεται να ευνοεί την κατανόηση της λογικής αλληλουχίας βημάτων.

Προτάσεις Εφαρμογής

Η αποτελεσματική χρήση μιας εργαλειοθήκης σχεδιασμού καινοτομίας εξαρτάται τόσο από την ίδια την εργαλειοθήκη και τις απαιτήσεις της σε πόρους, γνώσεις, προσπάθεια, υποδομές, χρόνο κ.τ.λ., όσο και από το περιβάλλον καινοτομίας που ισχύει στον φορέα ο οποίος σκοπεύει να την χρησιμοποιήσει. Η πρόταση εφαρμογής επομένως θα πρέπει να έχει δυο επίπεδα, ένα εργαλειακό (προτάσεις που αναφέρονται σε εργαλεία και μεθόδους) και ένα οργανωτικό (πως θα διευκολυνθεί η χρήση οποιασδήποτε εργαλειοθήκης ή προσπάθειας σχεδιασμού καινοτομίας). Για το πρώτο τμήμα, θα προχωρήσουμε στην διαμόρφωση ενός πίνακα αντιπαράθεσης βασικών εργαλείων των τριών εργαλειοθηκών ο οποίος θα μας επιτρέψει να διερευνήσουμε σημεία βελτίωσης στη δομή των εργαλειοθηκών, υπό την έννοια της πρότασης συμπληρωματικών εργαλείων ανά φάση έργου. Για το δεύτερο τμήμα, δηλαδή την οργανωτική πρόταση σε σχέση με το περιβάλλον καινοτομίας, θα σχηματίσουμε μια κατάσταση με τις κύριες δυσκολίες στην ανάπτυξη καινοτομία για τον δημόσιο τομέα, όπως αυτές αναγνωρίζονται από την αρθρογραφία (δείτε κεφάλαιο 1) και θα επιχειρήσουμε να αποτυπώσουμε γενικές προσεγγίσεις – προτάσεις έτσι ώστε να ενισχύεται η ενδυνάμωση των στελεχών για την ανάπτυξη καινοτομίας εντός των φορέων τους.

Προτάσεις εφαρμογής εργαλειοθηκών σχεδιασμού καινοτομίας

Στον πίνακα 3 επιχειρούμε να αντιπαραθέσουμε τα βασικά εργαλεία και μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εξετασθείσες εργαλειοθήκες σχεδιασμού καινοτομίας, ανά στάδιο διεργασίας, όπως αυτές αποτυπώνονται στην Agile μεθοδολογία. Η παρούσα ωστόσο αντιπαράθεση των εργαλείων, δεν αποτελεί σύγκριση των εργαλειοθηκών καθώς αυτές περιέχουν πλήθος πόρων, οδηγών, μεθοδολογιών, τεχνικών κ.τ.λ. που δεν είναι εύκολο να αντιπαρατεθούν συγκριτικά. Ο ακόλουθος πίνακας αντιπαραθέτει τα βασικά εργαλεία των εργαλειοθηκών με την σημείωση του ότι οι εργαλειοθήκες ενίοτε προτείνουν μια διαδικασία ή βήμα (πχ. “stakeholder analysis”) χωρίς ωστόσο ειδική αναφορά σε εργαλείο.

Πίνακας 3 : Πίνακας Αντιπαράθεσης βασικών εργαλείων Εργαλειοθηκών

ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ / ΜΕΘΟΔΟΙ	SERVICE DESIGN AND DELIVERY PROCESS (AUSTRALIA)	GOVERNMENT SERVICE DESIGN MANUAL (UK)	CIVIC SERVICE DESIGN TOOLS & TACTICS (USA - NEW YORK)
ΦΑΣΗ ΑΝΑΚΑΛΥΨΗΣ (DISCOVERY)			
<i>VISION STATEMENT</i>	NAI	NAI	-
<i>DISCOVERY CANVAS</i>	NAI	NAI	-
<i>BRAINSTORMING</i>	-	-	NAI
<i>KANBAL WALL</i>	NAI	NAI	-
<i>VISION & DRIVERS</i>	ΔΕΝ ΑΝΑΛΥΕΤΑΙ	-	-
<i>USER JOURNEY MAPPING</i>	NAI	-	NAI
<i>STAKEHOLDER ANALYSIS</i>	NAI	NAI	NAI
<i>INSIGHTS MATRIX</i>	-	-	NAI
<i>ΠΡΟΦΙΛ ΧΡΗΣΤΩΝ</i>	-	NAI	-
<i>ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</i>	NAI	NAI	-
<i>ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΑ ΘΕΣΕΩΝ</i>	-	NAI	-
<i>BUSINESS PROCESS MAPPING</i>	NAI	NAI	-
<i>VALUE CHAIN MAPPING</i>	NAI	-	-
<i>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ Η MYSTERY SHOPING</i>	NAI	NAI	NAI
<i>ΧΡΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</i>	NAI	NAI	-
<i>ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ</i>	NAI	NAI	NAI
<i>RESEARCH WALL</i>	-	NAI	-
<i>ΓΥΡΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ</i>	-	NAI	-
<i>ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΕΧΝ/ΓΙΑΣ – ΔΕΔΟΜ.</i>	NAI	NAI	-
<i>DIGITAL SERVICE STANDARD</i>	NAI	NAI	-
<i>BACKLOG</i>	-	NAI	-
<i>SHADOWING, PAIRING, MENTORING</i>	-	NAI	-
<i>SPRINTS*</i>	NAI	NAI	-
<i>DAILY STANDUPS*</i>	NAI	NAI	-
<i>TEAM REVIEWS*</i>	NAI	NAI	-
<i>RETROSPECTIVE MEETINGS*</i>	NAI	NAI	-

<i>TEAM "SHOW & TELL"</i>	NAI	NAI	-
<i>ROADMAP</i>	-	NAI	-
ΦΑΣΗ ΑΝ. ΠΡΩΤΟΤΥΠΩΝ (ALPHA)			
<i>ΟΡΑΜΑ ΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ</i>	NAI	NAI	-
<i>USER STORIES</i>	NAI	NAI	NAI
<i>ΠΡΩΤΟΤΥΠΑ ΣΕ ΧΑΡΤΙ</i>	NAI	NAI	NAI
<i>ΠΡΩΤΟΤΥΠΑ ΣΕ ΚΩΔΙΚΑ</i>	NAI	NAI	NAI
<i>ΠΡΩΤΟΤΥΠΑ ΣΕ STORYBOARD</i>	-	-	NAI
<i>ΠΡΩΤΟΤΥΠΑ ΣΕ ΚΕΙΜΕΝΟ - ΙΣΤΟΡΙΑ</i>	-	-	NAI
<i>ΠΡΩΤΟΤΥΠΑ ΑΠΟ ΑΦΗΓΗΣΗ ΧΡΗΣΤΗ</i>	-	-	NAI
<i>ΚΑΡΤΕΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΧΡΗΣΤΩΝ</i>	-	NAI	-
<i>ΧΑΡΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΧΡΗΣΤΩΝ</i>	-	NAI	-
<i>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΩ/ΠΩΝ</i>	-	NAI	-
<i>BRAINSTORMING</i>	-	-	NAI
ΦΑΣΗ ΑΝ. ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ (BETA)			
<i>TREE TESTING</i>	-	NAI	-
<i>KPI'S</i>	-	NAI	NAI
<i>BENCHMARKING</i>	-	NAI	NAI
ΦΑΣΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ (LIVE)			
ΓΕΝΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ			
<i>AGILE</i>	NAI	NAI	-

* Οι μέθοδοι εργασίας απαντώνται σε όλα τα στάδια

Στον άνω πίνακα, φαίνονται με κόκκινο χρώμα τα εργαλεία τα οποία προτείνονται και από τις τρεις εργαλειοθήκες. Η μη αναγραφή της ένδειξης «NAI» δεν σημαίνει ωστόσο μη συμβατότητα των εργαλείων με μια εργαλειοθήκη, η οποία δε τα αναφέρει, αλλά μόνο ότι δεν φαίνεται να γίνεται αναφορά στα συγκεκριμένα εργαλεία. Και οι τρεις εργαλειοθήκες προτείνουν την χρήση της ανάλυσης ενδιαφερόμενων μερών (“stakeholder analysis”), την παρατήρηση και τις συνεντεύξεις ως μέσο έρευνας χρηστών και την ανάπτυξη των πρωτοτύπων σε χαρτί ή κώδικα (η Civil Service Design Tools & Tactics ωστόσο δεν λέει σαφώς ανάπτυξη πρωτοτύπων σε κώδικα αλλά μέσω εφαρμογών).

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν εργαλεία γενικής χρήσης τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά με τα προτεινόμενα για κάθε φάση έργου.

Σχετικά με τη φάση Ανακάλυψης, βασικό αντικείμενο της οποίας είναι η αντίληψη των αναγκών, των προβλημάτων και του περιβάλλοντος της υπηρεσίας, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν επιπρόσθετα τα εξής εργαλεία :

- **Εργαλειοθήκη Stakeholder Analysis** : Μια συλλογή μεθόδων και εργαλείων ανάλυσης ενδιαφερόμενων μερών (“Stakeholders”) υπό μορφή εργαλειοθήκης είναι διαθέσιμη στην εργασία των Bryson, Patton και Bowman (2011), όπου συγκεντρώνονται και αναλύονται διαθέσιμα εργαλεία έρευνας, ιεράρχησης και διαχείρισης των ενδιαφερόμενων μερών γύρω από ένα θέμα πολιτικής ή υπηρεσίας. Τα εργαλεία παρουσιάζονται σε μια λογική σειρά – ενότητα έτσι ώστε από κοινού να μπορούν να συλλειτουργούν και να αλληλοσυμπληρώνονται δίνοντας το καθένα εισροή στο επόμενο.
- **Strategic Dialog** («Στρατηγικός Διάλογος») : Ο στρατηγικός διάλογος (Van Assen, 2009) είναι ένα στρατηγικό εργαλείο – διαδικασία, με το οποίο η ομάδα εργασίας μέσω της συζήτησης, η οποία εμπεριέχει τρία βασικά ερωτήματα και επτά πεδία ενδιαφέροντος, αναλύει τη στρατηγική θέση του φορέα στο περιβάλλον του. Μπορεί να χρησιμοποιείται παράλληλα με τα άλλα εργαλεία της φάσης για να δώσει το πλαίσιο του σχεδιασμού καινοτομίας εντός της στρατηγικής του φορέα ή να χρησιμοποιείται πριν την κατεξοχήν διεργασία σχεδιασμού καινοτομίας έτσι ώστε να κατευθύνει τις προσπάθειες σε στρατηγικώς σημαντικά πεδία για τον φορέα.

- **Εργαλειοθήκες Διατύπωσης Οράματος¹¹⁶** : Οι εργαλειοθήκες διατύπωσης οράματος αποσκοπούν στο να διαμορφώσουν τις προδιαγραφές (κριτήρια) οι οποίες πρέπει να διέπουν μια αποτελεσματική διατύπωση οράματος. Μπορούν να χρησιμοποιούνται τόσο στη διατύπωση του οράματος της ομάδας έργου (εφόσον διατυπώνεται) όσο και στην διατύπωση οράματος για την μελλοντική υπηρεσία (τέλος φάσης ανακάλυψης ή αρχή φάσης ανάπτυξης πρωτοτύπων).
- **SMART Objectives¹¹⁷** : Αποτελεί ένα εργαλείο διατύπωσης ορθών στόχων. Θέτει πέντε κριτήρια, ειδικός (“specific”), μετρήσιμος (“measurable”), εφικτός (“attainable”), σχετικός με τη στρατηγική – δραστηριότητα του φορέα / υπηρεσίας (“relevant”) και χρονικά οριοθετημένος (“time bound”).
- **Cause and Effect Diagram¹¹⁸** : Αποτελεί εργαλείο ανάλυσης των πηγών ενός προβλήματος. Χρησιμοποιείται συνδέοντας το αρχικό πρόβλημα με τις αιτίες του, και σε δεύτερο επίπεδο κάθε μια από αυτές τις αιτίες με τα δικά τους παράγωγα αίτια. Η λογική της διάσπασης του προβλήματος αποσκοπεί στην κατανόηση του αλλά και τον εντοπισμό και επίλυση των βαθύτερων αιτιών.
- **Pareto Charts¹¹⁹** : Το εργαλείο αποσκοπεί στο να αποτυπώσει την σχετική αθροιστική σημαντικότητα των εντοπιζόμενων προβλημάτων ακολουθώντας τον εμπειρικό κανόνα του ότι το 20% των αιτιών παράγει το 80% των προβλημάτων. Επιτρέπει στην ομάδα να διαμορφώσει προτεραιότητες για τα προβλήματα που εντοπίζονται και να κατευθύνει τους πόρους.
- **Mind Maps¹²⁰** : Αποτελεί ένα εργαλείο - διάγραμμα σύνδεσης εννοιών μεταξύ τους και γύρω από μια κεντρική έννοια. Η κεντρική έννοια συνδέεται με όλες τις σχετικές έννοιες που μπορεί η ομάδα εργασίας να καταλήξει ενώ κάθε μια από αυτές συνδέεται περαιτέρω με άλλες. Με αυτό το τρόπο δημιουργείται ένας χάρτης – δίκτυο συνδεδεμένων εννοιών ο οποίος επιτρέπει την εξέταση σε βάθος των αλληλοσυνδέσεων ενός θέματος ή προβλήματος.
- **5 Why Analysis¹²¹** : Το εργαλείο 5 Why Analysis επιτρέπει την εύρεση των βαθύτερων αιτιών των προβλημάτων. Χρησιμοποιείται με τη διαδοχική ερώτηση

¹¹⁶ Υπάρχουν διάφορες τέτοιες εργαλειοθήκες οι οποίες δίνουν κριτήρια διαμόρφωσης οράματος, ένα αναλυτικό πλαίσιο δίνεται εδώ <http://vwmarketingsolutions.ca/resources/marketing-tools/vision-statement-tool/>

¹¹⁷ <http://asq.org/healthcare-use/why-quality/smart-matrix.html>

¹¹⁸ <http://asq.org/learn-about-quality/cause-analysis-tools/overview/fishbone.html>

¹¹⁹ <http://asq.org/learn-about-quality/cause-analysis-tools/overview/pareto.html>

¹²⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Mind_map

¹²¹ <http://asqservicequality.org/glossary/5-whys/>

του «γιατί συμβαίνει αυτό» με αφετηρία το ίδιο το πρόβλημα. Η ομάδα εργασίας θα μπορούσε να το χρησιμοποιήσει κατά τη συλλογή στοιχείων και ειδικότερα στις συνεντεύξεις με τους υπαλλήλους που εργάζονται με τις ως τώρα διαδικασίες. Θα μπορούσε επίσης σε κάθε επίπεδο “Why” να λαμβάνει περισσότερες της μιας, απαντήσεις κάτι που θα έκανε το εργαλείο να μοιάζει με το προαναφερθέν “Cause and Effect Diagram”.

- **Affinity Diagram**¹²² : Ως εργαλείο, αποσκοπεί στην ταξινόμηση πολλών ιδεών, εννοιών ή ευρημάτων (πχ. από την έρευνα χρηστών ή το “brainstorming”) σε ομοειδής ευρείες κατηγορίες – θεματικά πεδία.
- **Voice Of the Customer Table**¹²³ : Αποτελεί ένα εργαλείο διερεύνησης και αποτύπωσης των αναγκών των χρηστών κατά την οποία τα δεδομένα της έρευνας (κάποια από τα οποία προέρχονται μέσω της μεθόδου “Gemba Visit” με την οποία ο ερευνητής παρατηρεί και επικοινωνεί με το χρήστη κατά το διάστημα που ο τελευταίος χρησιμοποιεί την υπηρεσία) εισάγονται σε έναν ειδικό πίνακα και τα συμβάντα μεταφράζονται σε ανάγκες – προδιαγραφές.

Σχετικά με τη φάση ανάπτυξης πρωτοτύπων (“Alpha”), θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν συμπληρωματικά και τα εξής εργαλεία :

- **Prioritization Matrix**¹²⁴ : Αποτελεί εργαλείο διαμόρφωσης προτεραιοτήτων με κριτήρια. Εμφανίζεται τόσο σε διαγραμματική μορφή η οποία συσχετίζει δυο κρίσιμες διαστάσεις για τον καθορισμό προτεραιοτήτων όσο και σε μορφή αναλυτικού πίνακα ο οποίος με σταθμισμένες αξιολογήσεις καθορίζει την σχετική προτεραιότητα.
- **Process Decision Program Chart (PDPC)**¹²⁵ : Είναι ένα εργαλείο το οποίο χρησιμεύει στο να διασπά σε επιμέρους τμήματα ένα σχέδιο δράσης (“plan”) και να αποτυπώνει όλες τις πιθανές δυσλειτουργίες που μπορούν να εμφανιστούν καθώς και τα σχετικά αντίμετρα για αυτές. Διασπά το σχέδιο σε τρία επίπεδα, γενικές επιδιώξεις (“main objectives”), κύριες δραστηριότητες (“main activities”) και εργασίες (“tasks”). Για κάθε εργασία, εκτιμώνται όλα τα πιθανά προβλήματα

¹²² <http://asq.org/learn-about-quality/idea-creation-tools/overview/affinity.html>

¹²³ <http://asq.org/learn-about-quality/qfd-quality-function-deployment/overview/voice-of-the-customer-table.html>

¹²⁴ <https://www.productplan.com/prioritization-matrix-example/>

¹²⁵ <http://asq.org/learn-about-quality/new-management-planning-tools/overview/process-decision-program-chart.html>

και τα αντίμετρα – λύσεις – προφυλάξεις. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιοδήποτε στάδιο της διεργασίας σχεδιασμού καινοτομίας, με έμφαση όμως στις φάσεις Alpha και Beta.

Στη φάση ανάπτυξης υπηρεσίας και διάθεσης (“Beta” και “Live”), θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί συμπληρωματικά και το εξής εργαλείο :

- **Failure Mode Effect Analysis (FMEA)**¹²⁶ : Αποτελεί ένα εργαλείο καθορισμού όλων των σημείων ενδεχόμενης δυσλειτουργίας ή αποτυχίας ενός προϊόντος, διεργασίας, σχεδίου ή υπηρεσίας, αποτύπωσης της επίπτωσης που ενέχει η εμφάνιση μιας αποτυχίας, ιεράρχησης τους με βάση σταθμίσεις σημαντικότητας, διατύπωσης μέτρων αντιμετώπισης καθώς και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των τελευταίων. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο στη φάση ανάπτυξης της υπηρεσίας όσο και στη φάση διάθεσης.

Παράλληλα με τις εξετασθείσες εργαλειοθήκες σχεδιασμού καινοτομίας θεωρούμε σημαντική την αναφορά ενός ακόμα εργαλείου το οποίο αν και αναφέρεται στην Service Design and Delivery Process, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και αυτοτελώς από τις ως τώρα διεργασίες σχεδιασμού καινοτομίας. Αποτελεί ένα ολοκληρωμένο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης βασισμένο στην αλυσίδα αξίας ενός φορέα, το οποίο μπορεί να υποδείξει σημεία στρατηγικού ενδιαφέροντος για αλλαγή.

- **Wardley - Value Chain Mapping**¹²⁷ : Ως εργαλείο αποσκοπεί στην χαρτογράφηση της αλυσίδας αξίας ενός φορέα. Η αλυσίδα αξίας αποτυπώνεται ως ένα δίκτυο παραγωγικών απαιτήσεων, με αφετηρία την ανάγκη ή το αποτέλεσμα που παράγεται από το φορέα ή οργανισμό. Κάθε επίπεδο εξαρτάται από την ύπαρξη των παραγωγικών παραγόντων του προηγούμενο επιπέδου. Με αυτό το τρόπο μπορούμε να διακρίνουμε όλες τις παραγωγικές εξαρτήσεις του φορέα με το περιβάλλον του, άλλους φορείς και παρόχους. Στη συνέχεια η αλυσίδα αξίας (το δίκτυο παραγωγικών αναγκών που τελικά αποδίδουν την εκροή του φορέα) χαρτογραφείται σε ένα διάγραμμα δυο διαστάσεων, την ορατότητα του φορέα για τις παραγωγικές διασυνδέσεων στον κάθετο άξονα (πόσο μακριά από την τελική εκροή είναι κάθε άλλο παραγωγικό στάδιο) και το επίπεδο

¹²⁶ <http://asq.org/learn-about-quality/process-analysis-tools/overview/fmea.html>

¹²⁷ https://blog.gardeviance.org/2015/02/an-introduction-to-wardley-value-chain.html?fbclid=IwAR1ywrzGGr_p2khibvbbQdBoSarmRuBQ98rvJDve9e0QBJQIPxooYEFgs

διαθεσιμότητας στην αγορά των παραγωγικά αναγκαίων στοιχείων (“genesis, custom build, product – rental, commodity – utility”). Μετά την χαρτογράφηση μπορεί να αρχίσει ο στρατηγικός διάλογος υπό την έννοια της διάγνωσης της κατεύθυνσης των παραγωγικών δυνάμεων αλλά και των σημείων επί των οποίων η επέμβαση μπορεί να έχει στρατηγικό όφελος για τον φορέα. Επιπρόσθετα ο συνδυασμός πολλαπλών χαρτών εντός ενός ευρύτερου οργανισμού επιτρέπει την ενοποίηση κοινών παραγωγικών αναγκών με σκοπό να μην κατακερματίζεται η προμήθεια ή η παραγωγή τους στον οργανισμό, επιφέροντας αρνητικές οικονομίες κλίμακος. Με αυτόν το τρόπο μπορεί να καθιστά κάποιες υπηρεσίες καθαρούς παρόχους ή παραγωγικούς καταναλωτές των εκροών των άλλων υπηρεσιών. Ως εργαλείο επιτρέπει την άσκηση στρατηγικής επί πραγματικού χάρτη, την κατανόηση του περιβάλλοντος και των διασυνδέσεων γύρω από μια υπηρεσία, φορέα ή οργανισμό καθώς και την ξεκάθαρη επικοινωνία της ανάγκης αλλαγής και του στρατηγικού πλάνου, το οποίο σχεδιάζεται ως τροποποιημένος χάρτης.

Προτάσεις βελτίωσης περιβάλλοντος καινοτομίας

Η αποτελεσματική χρήση μιας εργαλειοθήκης σχεδιασμού καινοτομίας ή η εν γένει προσπάθεια σχεδιασμού για καινοτομία, απαιτεί επαρκή ενδυνάμωση του προσωπικού των φορέων του Δημοσίου Τομέα αλλά και την κατανόηση της σημασίας της καινοτομίας για την εξυπηρέτηση του γενικού συμφέροντος . Το περιβάλλον καινοτομίας επομένως, όπως διαμορφώνεται από τις ιδιαίτερες συνθήκες που ισχύουν στον δημόσιο τομέα, λαμβάνει κεντρική θέση αναφορικά με την επιτυχία ή ακόμα και έναρξη κάθε σχετικής προσπάθειας. Οι γενικές δυσκολίες (δείτε κεφάλαιο 1) που αναγνωρίζονται για την ανάπτυξη καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα είναι οι εξής:

1. Το ιδιοκτησιακό καθεστώς της καινοτομίας
2. Η έλλειψη συνιδιοκτησίας της παραγωγής καινοτομίας
3. Η έλλειψη εξωτερικής χρηματοδότησης – επενδυτές σε έργα καινοτομίας για το δημόσιο
4. Η σχετικά χαμηλότερη χρηματική επιβράβευση για την ανάπτυξη καινοτομίας
5. Ο κίνδυνος έκθεσης της αποτυχίας μιας προσπάθειας καινοτομίας (MME)

6. Η επιφυλακτικότητα του δημοσίου τομέα απέναντι στην ανάπτυξη καινοτομίας λόγω της επικέντρωσης του στον έλεγχο, τη λογοδοσία και την αντιμετώπιση της διαφθοράς
7. Η γενικότερη τάση του δημοσίου τομέα να αντιστέκεται στις αλλαγές
8. Η κατά περίπτωση και για άσχετους λόγους διαφορετική αντιμετώπιση των προσπαθειών καινοτομίας
9. Η έλλειψη σύνδεσης της καινοτομίας με την οργανωσιακή συνέχεια / επιβίωση

Τα άνω προβλήματα μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις ευρείες ομάδες, τα αντικίνητρα (1,2,3 και 4), τους κινδύνους ανάληψης δράσης (5) και την έλλειψη υποστήριξης – κουλτούρας καινοτομίας (6,7,8 και 9). Σημαντικότερη ενδεχομένως είναι η τελευταία ομάδα καθώς η ανάπτυξη επαρκούς στήριξης και ενός κλίματος καινοτομίας θα ήταν σε θέση να αναστείλει τις αρνητικές επιπτώσεις των άλλων ως ένα βαθμό. Στη συνέχεια διατυπώνονται γενικές προτάσεις - κατευθύνσεις για την βελτίωση του κλίματος καινοτομίας.

1. Υποστήριξη της ηγεσίας του φορέα προς δράσεις καινοτομίας (*συνομιλία με στελέχη για τα προβλήματα του φορέα, ενθάρρυνση υποβολής ιδεών - προτάσεων, ενθάρρυνση έρευνας για βέλτιστες πρακτικές, άμεση υποβολή ιδεών από κάθε ιεραρχικό επίπεδο προς την ηγεσία του φορέα ή δημιουργία αυτοτελούς τμήματος συγκέντρωσης ιδεών που να υπάγεται απευθείας στην ηγεσία του Φορέα*)
2. Σχεδιασμός ενός ενιαίου συστήματος ηθικών και χρηματικών αμοιβών για τον σχεδιασμό και ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων με βάση τα προβλήματα και τις προτεραιότητες του εκάστοτε Φορέα
3. Σχεδιασμός και οργάνωση ετήσιων συνεδρίων για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα
4. Διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων σχετικά με τις μεθόδους σχεδιασμού καινοτομίας, της ανάλυσης και του ανασχεδιασμού διεργασιών, της ποιότητας υπηρεσιών και της έρευνας – ανάλυσης αναγκών και προβλημάτων
5. Σχεδιασμός και οργάνωση ενός ενιαίου συστήματος βράβευσης καινοτομίας για τον δημόσιο τομέα
6. Διαμόρφωση μια κατάλληλης επικοινωνιακής πολιτικής για την υποστήριξη και ενθάρρυνση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα

7. Δημιουργία μιας Ανεξάρτητης Αρχής για την ανάδειξη, προώθηση, ενθάρρυνση και υποστήριξη της καινοτομίας καθώς και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των νέων καινοτόμων προσεγγίσεων ή λύσεων που αναπτύσσονται.

Επίλογος

Η πολυπλοκότητα και το εύρος δραστηριοτήτων του δημοσίου τομέα καθιστούν τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη καινοτομίας μια σημαντική δραστηριότητα προς την κατεύθυνση της εξυπηρέτησης του γενικού συμφέροντος. Έχει αναγνωριστεί ωστόσο ότι ο δημόσιος τομέας παρέχει ένα περιβάλλον λιγότερο ευνοϊκό σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, για τις προσπάθειες σχεδιασμού καινοτομίας, το οποίο αντανακλά τόσο την οργανωσιακή κουλτούρα και προτεραιότητες όσο και την ύπαρξη κινδύνων και ανεπαρκών κινήτρων. Οι προσπάθειες ενσωμάτωσης καινοτομίας μπορεί να ακολουθούν μια κατεύθυνση από πάνω προς τα κάτω (“top down”) ή από κάτω προς τα πάνω (“bottom up”), με τις τελευταίες να εκκινούν από χαμηλά και μεσαία επίπεδα στελεχών και να οδηγούν, όταν συνδυάζονται με την ύπαρξη μιας δομημένης διεργασίας σχεδιασμού καινοτομίας, στην θεώρηση της τελευταίας ως μιας μη προσωποποιημένης, συστημικής μεταβλητής και καθιστώντας την εν τέλει εσωτερική δυναμική παρά εξωγενή πίεση.

Οι εργαλειοθήκες σχεδιασμού καινοτομίας για τον δημόσιο τομέα, ως συλλογές εργαλείων, μεθοδολογιών, τεχνικών, πόρων, πρακτικών κ.α. χρησιμεύουν στην υποβοήθηση των προσπαθειών ενσωμάτωσης καινοτόμων προσεγγίσεων και του σχεδιασμού ή ανασχεδιασμού των υπηρεσιών του προς την κατεύθυνση τόσο της βέλτιστης εξυπηρέτησης των αναγκών των χρηστών τους, καθώς επικεντρώνονται και δίνουν έμφαση σε ανάγκες και προβλήματα, όσο και στην εξυπηρέτηση του ίδιου του γενικού συμφέροντος. Η δομή τους ωστόσο, διαφέρει σημαντικά από εργαλειοθήκη σε εργαλειοθήκη, με κάποιες να εισάγουν δομημένες διεργασίες, κάποιες να επικεντρώνονται στην απλότητα των διαδικασιών και την ευχρηστία και κάποιες να αποτελούν ολοκληρωμένες βάσεις δεδομένων που καλύπτουν εξαντλητικά τα θεματικά πεδία ενδιαφέροντος. Η επιλογή της ορθής εργαλειοθήκης θα εξαρτάται αφενός από το επίπεδο εμπειρίας και γνώσης της ομάδας έργου όσο και από τη σύνθεση των μελών της και τη φύση του έργου. Χαρακτηριστική ωστόσο είναι η παρατηρηθείσα επιλογή της χρήσης της μεθοδολογίας Agile έναντι της Waterfall, με κύρια χαρακτηριστικά την συνεχή ανατροφοδότηση σε κάθε στάδιο με τη γνώμη των πιθανών χρηστών και τα σύντομα διαστήματα ανάπτυξης τμημάτων έργου με σκοπό την εξασφάλιση της ικανοποίησης των αναγκών, την ελαχιστοποίηση του κόστους και την γρήγορη απόκτηση γνώσης και εμπειρίας από την ομάδα εργασίας.

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης και δεδομένου του σύντομου χρονικού διαστήματος εκπόνησης, επιχειρήθηκε η μελέτη και παρουσίαση μικρού δείγματος εργαλειοθηκών σχεδιασμού καινοτομίας, η συγκριτική αξιολόγηση τους βάσει επιλεχθέντων κριτηρίων, η συγκριτική αντιπαράθεση των βασικότερων εργαλείων τους και η διαμόρφωση προτάσεων εφαρμογής. Οι προτάσεις της παρούσας, αφορούν δυο σκέλη. Αφενός προτάσεις σε επίπεδο εργαλειακό υπό τη μορφή της χρήσης συμπληρωματικών εργαλείων ανά φάση σχεδιασμού και ανάπτυξης καινοτομίας, και αφετέρου προτάσεις σε επίπεδο βελτίωσης του περιβάλλοντος καινοτομίας για τον δημόσιο τομέα υπό την έννοια ότι η εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού βαθμού οργανωσιακών προϋποθέσεων προηγείται της γενικευμένης αποτελεσματικής χρήσης μιας μεθοδολογίας σχεδιασμού καινοτομίας.

Βιβλιογραφία

1. Αρμάγου Ι., Γιαννακόπουλος Γ., Καρατζάς Δ., Τερζάκης Δ., Τρυποσκούφης Κ., (2017), «Προϋπολογισμός και Οικονομική Διοίκηση Δημοσίων Οργανισμών», εγχειρίδιο μαθήματος ΕΣΔΔΑ
2. Γεωργακόπουλος Θ., (2012), «Εισαγωγή στη Δημόσια Οικονομική», εκδόσεις Μπένου
3. Λαδής Σ., Νταλάκου Β., (2008), «Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική», εκδόσεις ΕΑΠ
4. Borins S., (2001), “Encouraging innovation in the public sector”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.2, No.3, pp. 310-319
5. Borins S., (2002), “Leadership and innovation in the public sector”, *Leadership & Organization Development Journal* 23/8, pp. 467-476
6. Bloch C., Bugge M., (2013), “Public sector innovation—From theory to measurement”, *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol. 27, pp. 133-145
7. Bryson J., Patton M., Bowman R., (2011), “Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit”, *Evaluation and Program Planning* Vol. 34, pp. 1-12
8. Choi J., Chang J., (2009), “Innovation Implementation in the Public Sector: An Integration of Institutional and Collective Dynamics”, *Journal of Applied Psychology* Vol. 94, No. 1, pp. 245–253
9. Hartley J., (2005), “Innovation in Governance and Public Services : Past and Present”, *Public money and management*, Vol. 25, Issue 1
10. Potts J., (2009), “The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure”, *Innovation : Management, Policy and Practice* Vol. 11, Issue 1
11. Potts J., Kastle T., (2010), “Public sector innovation research: What's next?”, *Innovation : Management, Policy and Practice* Vol. 12, Issue 2
12. Assen M., Berg G., Pietersma P., (2009), “Key Management Models”, Prentice Hall

Ιστότοποι:

1. Agilemanifesto.org, (2001) διαθέσιμο εδώ : < <http://agilemanifesto.org/> >, [τελευταία επίσκεψη 10/12/18]
2. American Society for Quality, διαθέσιμο < <https://asq.org/> >, [τελευταία επίσκεψη 10/12/18]
3. Civil Service Design Tools & Tactics, Δήμος Νέας Υόρκης, διαθέσιμο : < <https://civicservicedesign.com/> >, [τελευταία επίσκεψη 10/12/18]
4. Digital Service Standard, Australian Government, διαθέσιμο : < <https://www.dta.gov.au/standard/> >, [τελευταία επίσκεψη 10/12/18]
5. Digital Service Standard, GOV.UK, διαθέσιμο: < <https://www.gov.uk/service-manual/service-standard> > [τελευταία επίσκεψη 10/12/18]
6. Digital Transformation Agency, Australian Government, Ψηφιακό Κανάλι Υπηρεσίας, διαθέσιμο : < <https://www.youtube.com/channel/UCmDkFN3UIK2wSKDQQhd-Y-A> >, [τελευταία επίσκεψη 10/12/18]
7. Government Digital Service, ψηφιακό κανάλι youtube του GOV.UK, διαθέσιμο : < <https://www.youtube.com/channel/UCSNK6abAoM6Kj0SkHOSNLg> >, [τελευταία επίσκεψη 10/12/18]
8. luis-goncalves.com, Συλλογή με Blogs για μεθόδους Agile, διαθέσιμο : < <https://luis-goncalves.com/top-agile-blogs-2017/> >, [τελευταία επίσκεψη 10/12/18]
9. ScrumGuides.org, διαθέσιμο : < <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html> > [τελευταία επίσκεψη 10/12/18]
10. Service design and delivery process, Australian Government official website, διαθέσιμο < <https://guides.service.gov.au/topics/service-design-delivery-process/> >, [τελευταία επίσκεψη 10/12/18]
11. Service Manual, GOV.UK, διαθέσιμο : < <https://www.gov.uk/service-manual> >, [τελευταία επίσκεψη 10/12/18]
12. Wardley S., (2015), Bits or Pieces, an introduction to Wardley (Value Chain Maps) Mapping. Ηλεκτρονικό άρθρο σε blog, διαθέσιμο : < <https://blog.gardeviance.org/2015/02/an-introduction-to-wardley-value-chain.html> >, [τελευταία επίσκεψη 10/12/18]

13. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG 2.1), διαθέσιμο :

<<https://www.w3.org/TR/WCAG21/>>, [τελευταία επίσκεψη 10/12/18]

Παραρτήματα

A. Αποδελτίωση της Εργαλειοθήκης “Service Design and Delivery Process”

Φάση Ανακάλυψης (Discovery)

Σκοπός :

Ανακάλυψη αναγκών χρηστών, προβλημάτων, κατανόηση διεργασιών

Προετοιμασία :

Διαμόρφωση ομάδας (οδηγός¹²⁸) και χώρων εργασίας

Αναγνώριση Ενδιαφερόμενων μερών¹²⁹ και ειδικών του αντικειμένου

Πρώτη Συνάντηση:

Άσκηση σύνδεσης ομάδας¹³⁰

Καθορισμός ρόλων

Καθορισμός υπάρχουσας γνώσης για προβλήματα – ανάγκες

Διαμόρφωση Οράματος («Vision Statement»)¹³¹

Εργαλείο : Vision and Drivers¹³²

Καθορισμός Στόχων Φάσης Ανακάλυψης¹³³

Καθορισμός χρονοδιαγράμματος εργασιών και σημείων αναφοράς

Συμφωνία τρόπου εργασίας :

Καθορισμός Αρχών, Αξιών, κανόνων

Καθορισμός τρόπου εργασίας (ρυθμός, μέθοδοι κτλ.)

Εργαλεία : Discovery Canvas

Μέθοδος (τεχνικές Agile) :

Εβδομαδιαίες περίοδοι εργασίας (“Sprints”)

Καθημερινές ολιγόλεπτες συναντήσεις ομάδας

¹²⁸ Στον σχετικό οδηγό <https://guides.service.gov.au/topics/starting-team/roles/> αναφέρονται οι ρόλοι και τα καθήκοντα των μελών που πρέπει να έχει η ομάδα όπως και τυχόν επιπρόσθετες ειδικότητες, λύσεις εύρεσης ή εκπαίδευσης και μελέτες περίπτωσης.

¹²⁹ Δεν φαίνεται να υπάρχει αναφορά σε ειδικό εργαλείο - μέθοδο Stakeholder Analysis

¹³⁰ Δεν φαίνεται να υπάρχει ειδικότερη πρόταση

¹³¹ Δεν φαίνεται να υπάρχει ειδικότερη μεθοδολογία

¹³² Ο Οδηγός φαίνεται να προσφέρει δυο εικόνες του τελικού πίνακα χωρίς διευκρινήσεις - οδηγίες

¹³³ Δεν φαίνεται να υπάρχει αναφορά σε ειδικότερο εργαλείο όπως π.χ. το SMART objectives

Εβδομαδιαίος προγραμματισμός και στόχοι

Εβδομαδιαία Αναφορά προβλημάτων – βελτιώσεων

Εβδομαδιαία παρουσίαση σε ενδιαφερόμενα μέρη

Χρήση Γραφικών αναπαραστάσεων εργασιών

Καθορισμός καναλιών επικοινωνίας

Καθορισμός τρόπου παρακολούθησης εργασιών

Εργαλεία : Kanban Wall, προγράμματα JIRA, Trello

Καθορισμός χώρων εργασίας

Ανάθεση εργασιών σε μέλη ομάδας

Εργασίες - Δραστηριότητες:

Έρευνα με χρήστες¹³⁴ της υπάρχουσας υπηρεσίας :

Παρατήρηση χρηστών υπηρεσίας σε πραγματικές συνθήκες

Χρήση της υπηρεσίας

Συνεντεύξεις με χρήστες υπηρεσίας

Συγκέντρωση στους στόχους των χρηστών, όχι στις προτιμήσεις τους

Εργαλείο : Χάρτης Ταξιδιού Χρήστη (“User journey mapping”)¹³⁵

Επιχειρησιακή Ανάλυση:

Παρατήρηση κλήσεων τηλεφωνικού κέντρου και υπαλλήλων

Παρατήρηση σημείων παροχής υπηρεσιών

Χρήση υπηρεσίας με απόκρυψη ιδιότητας (“Mystery Shopping”)

Εργαλείο : Χαρτογράφηση διεργασιών (“Business Process mapping”)

Εργαλείο : Wardley map (“Value Chain map”)¹³⁶

¹³⁴ Υπάρχει ειδικός οδηγός για έρευνα χρηστών <https://guides.service.gov.au/topics/user-research/> ο οποίος εμπεριέχει επιμέρους άρθρα τα οποία διατυπώνουν μεθοδολογίες για μια σειρά θεμάτων όπως η κατανόηση των αναγκών των χρηστών, ο σχεδιασμός της μελέτης, η χρήση υπαρχόντων δεδομένων, η συνέντευξη κτλ.

¹³⁵ Το εργαλείο αναφέρεται στη γραφική αναπαράσταση όλων των σημείων επαφής ενός χρήστη με μια υπηρεσία καθώς και των αλληλεπιδράσεων του με αυτήν και των προβλημάτων που συναντώνται. Η αναπαράσταση ακολουθεί τη κανονική πορεία της χρήσης της υπηρεσίας αποτυπώνοντας της οπτική του χρήστη.

¹³⁶ Η χαρτογράφηση της αλυσίδας αξίας αποτελεί μια πρωτότυπη μέθοδο γραφικής αναπαράστασης της αλληλουχίας αναγκών – παραγωγικών απαιτήσεων, ξεκινώντας από τις ανάγκες του χρήστη και πηγαινόντας προς τα πίσω με την αναπαράσταση των παράγωγων αναγκών (απαιτήσεις σε κάθε παραγωγικό επίπεδο). Ο χάρτης στον οριζόντιο άξονα αναπαριστά τις προαναφερθείσες εγγραφές σε ένα

Χαρτογράφηση Τεχνολογίας και Μοντέλου Δεδομένων :

Εργαλείο : Ερωτηματολόγιο Οδηγού

Παραδοτέα – Εκροές Σταδίου :

Έγγραφο Αναγκών Χρηστών

Χάρτης Υπηρεσίας (από σύνθεση των χαρτών ταξιδιών χρηστών)

Χάρτης Αλυσίδας Αξίας (“Wardley map”)

Χαρτογράφηση Τεχνολογίας και μοντέλου δεδομένων

Υπόθεση Εργασίας για δημιουργία λύσης με βάση τις ανάγκες χρηστών¹³⁷

Έγγραφο Αναφοράς για τη Φάση Ανακάλυψης το οποίο περιέχει :

Τις ανάγκες, το χάρτη υπηρεσίας, τους άνω χάρτες, την υπόθεση, τις προσεγγίσεις εργασίας, τα κύρια ευρήματα και τις προτάσεις της ομάδας εργασίας.

Κριτήρια Επιτυχίας Σταδίου :

Ικανοποίηση των πρώτων δυο κριτηρίων του Digital Service Standard¹³⁸

Εργαλεία:

Πρότυπο Ηλεκτρονικής Υπηρεσίας (“Digital Service Standard”)

Kandal Wall (σε συνδυασμό με το RAG Scoring Tool)

Φάση Ανάπτυξης λύσεων (Alpha)

Σκοπός :

Σχεδιασμός πιθανών λύσεων σχετικά με την υπόθεση εργασίας του σταδίου Ανακάλυψης, πειραματισμός με διαφορετικές προσεγγίσεις, δημιουργία κώδικα πρωτοτύπων.

Προαπαιτούμενα και εισροές :

Έγγραφο Αναφοράς Φάσης Ανακάλυψης (ανάγκες, χάρτες, υπόθεση κτλ.)

Σχηματισμός ομάδας εργασίας¹³⁹

Διαμόρφωση Οράματος :

συνεχές παραγωγικής διαθεσιμότητας, από ειδικής ανάπτυξης ως ευχερούς εύρεσης (genesis, custom build, product-rental, commodity-utility).

¹³⁷ Η έννοια της Υπόθεσης δίνεται μόνο εμμέσως, ως το μέσο δια του οποίου θα εξετασθούν στο επόμενο στάδιο οι εναλλακτικές λύσεις που θεωρούμε ότι δίνουν απάντηση στο πρόβλημα.

¹³⁸ Κατανόηση των αναγκών των χρηστών (1) και διεπιστημονική ομάδα εργασίας (2)

¹³⁹ Ο οδηγός αναφέρει τις απαραίτητες ειδικότητες και προτείνει την καταρχήν διατήρηση της ομάδας του πρώτου σταδίου, με είσοδο σε αυτήν των ειδικοτήτων που δεν υπάρχουν ήδη.

Εργαλείο : Ερωτηματολόγιο οδηγού¹⁴⁰

Οργάνωση Εργασίας :

Καθορισμός κριτηρίων επιτυχίας σταδίου

Προσεγγίσεις ανάπτυξης πρωτοτύπων¹⁴¹

Διαστάσεις ποιότητας που πρέπει να ικανοποιούν τα πρωτότυπα¹⁴²

Καθορισμός μεθόδων διαβούλευσης με χρήστες (έρευνα χρηστών)

Καθορισμός ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) της φάσης

Τρόπος Εργασίας :

Όμοιος με το τρόπο εργασίας του σταδίου Ανακάλυψης (“Sprints”)

Μεθοδολογία εργασίας ομάδας :

Agile Product Development¹⁴³

Εργαλείο : Ιστορίες χρηστών (“user stories”)¹⁴⁴

Σύντομες καθημερινές συναντήσεις της ομάδας

Έρευνα με αντιπροσωπευτικούς χρήστες

Χρήση ανάδρασης από χρήστες σε σχέση με τα πρωτότυπα

Σχεδιασμός ταξιδιών χρηστών (σε χαρτί)

Μεταφορά ταξιδιών χρηστών σε κώδικα (ανάπτυξη πρωτοτύπων)¹⁴⁵

Έλεγχος πρωτοτύπων :

Έλεγχος καταλληλότητας προσέγγισης (concept)

Εργαλείο : 4 ερωτήσεις Οδηγού

Έλεγχος χρηστικότητας (usability) - εκτέλεσης

Εργαλείο : Παραδείγματα ερωτήσεων Οδηγού

Παραδοτέα – Εκροές Σταδίου :

Όραμα για μελλοντική Υπηρεσία

¹⁴⁰ <http://ausdto.github.io/service-handbook/alpha/1-introduction/1-2-future-vision.html>

¹⁴¹ Ως πρωτότυπο αναφέρεται μια προσωρινή εφαρμογή η οποία προσπαθεί να αναπαράγει το ταξίδι του χρήστη, χωρίς ωστόσο να γίνεται διαθέσιμη παρά μόνο στους χρήστες οι οποίοι θα τη δοκιμάσουν, αναπτύσσονται μόνο τα τμήματα μιας υπηρεσίας τα οποία πρέπει να εξετασθούν ως προς την ικανότητα τους να ικανοποιούν τις ανάγκες.

¹⁴² Διαστάσεις όπως προσβασιμότητα, μοτίβα σχεδίασης (design patterns), ποιότητα κώδικα κτλ.

¹⁴³ Περιγραφή της εργασίας κατά Agile δίνεται στον οδηγό Ανακάλυψης μέσω ενός video Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=502ILHjX9EE&feature=youtu.be>

¹⁴⁴ <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/writing-user-stories>

¹⁴⁵ Προτείνονται γλώσσες προγραμματισμού HTML, CSS και JavaScript. Δεν προτείνεται η χρήση των προγραμμάτων τύπου Axure, Omnigraffle, ή Balsamiq. Δίνεται έμφαση στην προτεραιότητα ανάπτυξης πρωτοτύπων για φορητές συσκευές (mobile). Επίσης κατά την ανάπτυξη προτείνεται η χρήση των εφαρμογών Jekyll, GitHub και Heroku ή Amazon Web Services.

Minimum Viable Product (MVP) – η απλούστερη εφαρμογή που ικανοποιεί τις ανάγκες των χρηστών

Κριτήρια Επιτυχίας Σταδίου :

Ικανοποίηση των πρώτων τριών κριτηρίων του Digital Service Standard

Επίδειξη προόδου σε σχέση και με τα υπόλοιπα κριτήρια

Φάση Ανάπτυξης Υπηρεσίας (Beta)¹⁴⁶

Σκοπός:

Η ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης, ασφαλούς και προσβάσιμης ψηφιακής λύσης (υπηρεσίας), η δοκιμή της παράλληλα με τις προϋπάρχουσες διαδικασίες και η βελτίωση της βάσει των παρατηρήσεων των χρηστών.

Εισροές :

Όραμα για μελλοντική Υπηρεσία

Minimum Viable Product (MVP) – η απλούστερη εφαρμογή που ικανοποιεί τις ανάγκες των χρηστών

Προαπαιτούμενα :

Επιλογή κατάλληλης τεχνολογίας :

Υποστηρίζει Agile τεχνικές και πολυεπιστημονικές ομάδες εργασίας

Αυτοματοποιημένους ελέγχους, συνεχή ενσωμάτωση

Επιτρέπει προοδευτική βελτίωση (“progressive enhancement”)¹⁴⁷

Έκδοση ως λογισμικό ανοιχτού κώδικα

Τρόπος Εργασίας :

Agile Product Development

Κριτήρια Επιτυχίας Σταδίου :

Ικανοποίηση των κριτηρίων του Digital Service Standard

Εκροή Σταδίου :

Ολοκληρωμένη, προσβάσιμη και ασφαλής υπηρεσία

¹⁴⁶ Η περιγραφή της φάσης Beta γίνεται με βάση τις εν γένει περιγραφές του οδηγού της εργαλειοθήκης και τις αναφορές σε αυτήν από τον οδηγό της φάσης Alpha και ειδικότερα το τμήμα «μεταβαίνοντας στη Beta». Ζητήματα σχετικά με το τρόπο εργασίας διατηρήθηκαν από τις προηγούμενες φάσεις κατ’ αναλογία, εφόσον το γενικό πνεύμα της διεργασίας το επέτρεψε και ο οδηγός καταδεικνύει τις Agile μεθοδολογίες εργασίας ως κεντρικό σημείο του.

¹⁴⁷ <https://www.gov.uk/service-manual/technology/using-progressive-enhancement>

Φάση Διάθεσης (Live)¹⁴⁸

Σκοπός:

Αντικατάσταση των παλιών διαδικασιών με τη νέα υπηρεσία, συνεχής βελτίωση και ενοποίηση μη ψηφιακών καναλιών

¹⁴⁸ Δεν φαίνεται να παρέχεται περαιτέρω υποστήριξη σε αυτό το στάδιο από τον οδηγό.

B. Αποδελτίωση της Εργαλειοθήκης “Government Service Design Manual”

Θεματικό πεδίο «Διαμόρφωση Ομάδας» (“The team”)

Το θεματικό πεδίο της διαμόρφωσης ομάδας χωρίζεται σε 2 ενότητες, το σχηματισμό και διαχείριση ομάδας εργασίας, και την εκπαίδευση και ανάπτυξη της ομάδας

1. Ενότητα : Σχηματισμός και διαχείριση ομάδας

Καθορισμός ρόλων ανά φάση¹⁴⁹

Εργαλείο : Checklist δεξιοτήτων/ειδικοτήτων ανά φάση¹⁵⁰

Εργαλείο : Προδιαγραφές και περιγραφές ρόλων ομάδας¹⁵¹

Προσέλκυση μελών – «στρατολόγηση»

Πόρος : Σεμινάριο Στρατολόγησης χωρίς προκατάληψη¹⁵²

Εργαλείο : Οδηγός συγγραφής περιγραμμάτων εργασίας¹⁵³

Προσέλκυση Εξωτερικών Συνεργατών

Πόρος : Οδηγός συνεργασίας με τρίτους (third party)¹⁵⁴

Καθορισμός αναγκών

Επιλογή Αναδόχων – Συνεργατών

Εργαλείο : Λίστα κριτηρίων ποιοτικής επιλογής

Πόρος : Digital Marketplace

Οδηγός Digital Marketplace¹⁵⁵

Διαχείριση Εξωτερικών Συνεργατών και γνώσεων

Μεγαλύτερο μέρος εργασίας τους στους χώρους μας

Ίση αντιμετώπιση μελών ομάδας και συνεργατών

Μεταφορά γνώσης από συνεργάτες προς ομάδα

¹⁴⁹ Ορίζονται οι ίδιες φάσεις με την “Service Design and Delivery Process” (Discovery, alpha, beta, live) η οποία και παραπέμπει στην παρούσα εργαλειοθήκη, ακολουθεί ωστόσο διαφορετικά σε ένα βαθμό πρότυπα ηλεκτρονικής υπηρεσίας.

¹⁵⁰ <https://www.gov.uk/service-manual/the-team/set-up-a-service-team>

¹⁵¹ Στον υπερσύνδεσμο δίνονται οι προδιαγραφές και περιγραφές (σε ενιαίο κείμενο) των θέσεων εργασίας – ρόλων της ομάδας, οι οποίες από κοινού αποτελούν το περίγραμμα της θέσης και αποτελούν εργαλείο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων <https://www.gov.uk/service-manual/the-team/what-each-role-does-in-service-team>

¹⁵² Υπηρεσία δημοσίου τομέα, απαιτεί εγγραφή <https://civilservicelearning.civilservice.gov.uk/>

¹⁵³ <https://digitalpeople.blog.gov.uk/2015/02/23/turning-vacancies-into-opportunities-2/>

¹⁵⁴ <https://www.gov.uk/service-manual/the-team/working-contractors-third-parties>

¹⁵⁵ <https://www.gov.uk/guidance/digital-marketplace-buyers-guide>

Μικτές υπο-ομάδες εργασίας

Σεμινάρια μεταφοράς γνώσεων από συνεργάτες

Εξασφάλιση καλής τεκμηρίωσης έργου

Διαχείριση αλλαγών στην ομάδα

Ενδείξεις ανάγκης αλλαγής :

Μεγάλος φόρτος εργασίας

Καθημερινές συναντήσεις άνω των 15 λεπτών

Οι αναφορές των μελών δεν αφορούν όλα τα μέλη

Δευτερεύουσες καθημερινές συναντήσεις

Διαφορετικά τμήματα χρειάζονται διαφορετικές ικανότητες

Μέθοδοι Αλλαγής :

Προσθήκη νέων μελών ομάδας

Προσέλκυση εξωτερικών συνεργατών

Διάσπαση ομάδας ή δημιουργία νέας ομάδας

Πόρος : Μελέτες περίπτωσης αλλαγών στην ομάδα¹⁵⁶

Τρόπος Εργασίας Ομάδας : Agile

Αρχές Διοίκησης για παραγωγή υπηρεσιών μέσω Agile¹⁵⁷

Αποφυγή καθυστερήσεων στη παράδοση υπηρεσιών

Λήψη αποφάσεων στο κατάλληλο επίπεδο

Αποφάσεις βάσει στοιχείων

Αποφάσεις βάσει αναγκών χρηστών

Αποφάσεις και από ομάδα

Διαχείριση επικινδυνότητας (risk management)

Προσωπική επικοινωνία και θεώρηση προβλημάτων

Προσήλωση στις ανάγκες του χρήστη

Ανθρωποκεντρική διοίκηση (υποστήριξη, εμπιστοσύνη, ενδυνάμωση μελών)

Μέθοδοι και τεχνικές Agile¹⁵⁸

¹⁵⁶ Οδηγίες για αλλαγές στην ομάδα εργασίας και μελέτες περίπτωσης <https://www.gov.uk/service-manual/the-team/change-size-of-service-team>

¹⁵⁷ <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/governance-principles-for-agile-service-delivery>

δείτε επίσης θεματικό πεδίο «Μεθοδολογίες Agile»

¹⁵⁸ <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/agile-tools-techniques>

Καθημερινά “Standups” (15λεπτες συναντήσεις)

Σύντομες τμηματοποιήσεις έργου (“Sprints”)

Συναντήσεις απολογισμού (στο τέλος των “Sprints”)¹⁵⁹

Παρουσιάσεις έργου ομάδας (“Team Review”)

Εργαλείο : Ιστορίες χρηστών¹⁶⁰

Πόρος : Οδηγός συγγραφής ιστοριών χρήστη

Βιβλίο εκκρεμοτήτων και προτεραιοτήτων (“Backlog”)

Πόρος : Οδηγίες για το “Backlog”¹⁶¹

Τοίχος ομάδας

Πόρος : Οδηγίες για τον τοίχο ομάδας¹⁶²

Πόρος : Μελέτες περίπτωσης διοίκησης ομάδας¹⁶³

2. Ενότητα : Εκπαίδευση και Ανάπτυξη ομάδας

Αναζήτηση εκπαίδευσης σε μεθόδους Agile

Διαχείριση γνώσης (μάθηση από άλλους)

Μέθοδοι : Shadowing, Pairing, Mentoring¹⁶⁴

Αναζήτηση (Blogs)¹⁶⁵, δικτύωση, διάχυση γνώσης στα άλλα μέλη

Σεμινάρια προ έναρξης εργασιών¹⁶⁶

Θεματικό πεδίο «Έρευνα Χρηστών» (“User Research”)

¹⁵⁹ Οδηγίες συντονισμού μιας τέτοιας συνάντησης (“Retrospective meeting”) δίνονται στην παρουσίαση των μεθόδων και τεχνικών Agile.

¹⁶⁰ <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/writing-user-stories>

¹⁶¹ <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html#artifacts-productbacklog>

¹⁶² <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/team-wall>

¹⁶³ <https://www.gov.uk/service-manual/the-team/running-more-than-one-team>

¹⁶⁴ <https://www.gov.uk/service-manual/the-team/agile-training-learning-and-support>

¹⁶⁵ <https://luis-goncalves.com/top-agile-blogs-2017/>

¹⁶⁶ Προτείνονται τρία σεμινάρια σε αυτό το επίπεδο με τις σχετικές περιγραφές και τα προαπαιτούμενα για τους συμμετέχοντες. Ειδικότερα προτείνονται το εισαγωγικό πρόγραμμα για τους Service Owners (υπεύθυνους έργου), το “Digital Foundation Training” το οποίο παρέχει εκπαίδευση σχετικά με το βρετανικό πρότυπο ψηφιακής υπηρεσίας, και το σεμινάριο εκπαίδευσης σχεδιασμού για δημόσιες υπηρεσίες.

Το θεματικό πεδίο για την έρευνα χρηστών διακρίνεται σε πέντε ενότητες, την κατανόηση αναγκών, την έρευνα σε διαφορετικές φάσεις, την προετοιμασία για έρευνα, τις μεθόδους και την ανάλυση και κοινοποίηση των ευρημάτων.

1. Ενότητα : Κατανόηση αναγκών χρηστών

Αρχές :

- Εντοπισμός όλων των ομάδων χρηστών
- Σχεδιασμός έρευνας χωρίς αποκλεισμούς ομάδων χρηστών
- Επικέντρωση στο αποτέλεσμα που προσδοκούν οι χρήστες
- Συνεχής διερεύνηση αναγκών (σε κάθε φάση σχεδιασμού)
- Επένδυση χρόνου στην έρευνα
- Εμπλοκή όλων των μελών στην έρευνα αναγκών
- Κοινοποίηση των ευρημάτων

Πόρος : Μελέτες περίπτωσης¹⁶⁷

Αντικείμενο αναζήτησης :

Πόρος : λίστα με ερωτήματα που πρέπει να διερευνηθούν ανά φάση¹⁶⁸

Μέθοδοι : μελέτη στοιχείων, συνέντευξη, παρατήρηση

Εργαλείο : Πρότυπο αποτύπωσης - καταγραφής αναγκών χρηστών¹⁶⁹

Εργαλείο : Κάρτες εμπειρίας

Πόρος : Οδηγός – διαδικασία χρήσης¹⁷⁰

Εργαλείο : Χάρτης εμπειρίας χρηστών¹⁷¹

Πόρος : Οδηγός – διαδικασία χρήσης και παραδείγματα¹⁷²

Εργαλείο : Έγγραφο προφίλ χρηστών¹⁷³

Εργαλείο : Χάρτης τμηματοποίησης βάσει ψηφιακών δεξιοτήτων

¹⁶⁷ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/how-user-research-improves-service-design>

¹⁶⁸ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/start-by-learning-user-needs>

¹⁶⁹ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/start-by-learning-user-needs>

¹⁷⁰ Απαιτείται σαν προϋπόθεση για το σχηματισμό του επόμενου εργαλείου «Χάρτης εμπειρίας χρηστών» <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/researching-user-experiences>

¹⁷¹ Δίνεται οδηγός με λεπτομερείς πληροφορίες για την χρήση και την ανάπτυξη του εργαλείου. Το εργαλείο αναφέρεται στην εικονική αναπαράσταση των πράξεων, σκέψεων και συναισθημάτων των χρηστών σε κάθε σημείο επαφής με την υπηρεσία. Αναπτύσσεται μετά από συγκέντρωση στοιχείων από αρκετούς χρήστες. <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/creating-an-experience-map>

¹⁷² <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/creating-an-experience-map>

¹⁷³ Τμηματοποίηση των χρηστών κατά ομάδες οι οποίες περιέχουν ομοειδή χαρακτηριστικά

Εργαλείο : Έγγραφα ψηφιακών προφίλ (“Digital personas”)¹⁷⁴

Πόρος : Πλαίσιο ουσιαστικών ψηφιακών δεξιοτήτων¹⁷⁵

Εργαλείο : Ιστορίες χρηστών¹⁷⁶

2. Ενότητα : Έρευνα αναγκών¹⁷⁷

Προετοιμασία έρευνας

Αρχές :

Αντιπροσωπευτικότητα δείγματος

Ιεράρχηση και Επικέντρωση σε σημαντικότερες ερωτήσεις

Εμπλοκή όλης της ομάδας εργασίας

Κοινοποίηση αποτελεσμάτων

Έγκαιρος σχεδιασμός - προγραμματισμός

Καθορισμός ερωτήσεων

Πόρος : Οδηγός - παραδείγματα καθορισμού καίριων ερωτήσεων¹⁷⁸

Γενικές ανάγκες Φάσης Ανακάλυψης (Discovery) :

Ποιοι είναι οι χρήστες και τι επιθυμούν να πετύχουν

Πως ικανοποιούνται οι ανάγκες τους τώρα

Τι προβλήματα αντιμετωπίζουν

Τι χρειάζονται για να επιτύχουν το σκοπό τους

Αποτελέσματα - Εκκροές¹⁷⁹ :

Χάρτης εμπειρίας (εργαλείο)

Προφίλ χρηστών (εργαλείο)

Μίγματα αναγκών ανά τύπο χρήστη

Γνώση προβλημάτων ατόμων με ειδικές ανάγκες

¹⁷⁴ Ως εργαλείο υποστηρίζει την ορθή συγγραφή ιστοριών χρηστών. Παράδειγμα εγγράφων δίνεται εδώ : <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/586cd69440f0b60e4c00010b/ad-personas-march-2015.odt>

¹⁷⁵ <https://www.gov.uk/government/publications/essential-digital-skills-framework/essential-digital-skills-framework>

¹⁷⁶ Αναφέρεται στην συνοπτική αποτύπωση προτάσεων για το τι προσπαθεί να επιτύχει ο χρήστης σε κάθε σημείο επαφής του με την υπηρεσία, έτσι ώστε να διατηρείται πάντοτε η επικέντρωση στις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν κατά την ανάπτυξη. Δίνεται ειδικότερος οδηγός <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/writing-user-stories>

¹⁷⁷ Για λόγους οργάνωσης της ύλης, υπήρξε συνένωση τμημάτων υποενότητας

¹⁷⁸ Αναφέρονται η διαδικασία, τα βήματα, προτάσεις και παραδείγματα καθορισμού των σημαντικών ερωτήσεων <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/capturing-research-questions>

¹⁷⁹ Τα εργαλεία αναφέρονται στην υποενότητα 1. «κατανόηση αναγκών χρηστών».

Γενικές Ανάγκες Φάσης Κατασκευής Πρωτοτύπων (Alpha) :

Βελτίωση της κατανόησης των αναγκών των χρηστών

Δοκιμή πιθανών λύσεων / πρωτοτύπων με πιθανούς χρήστες

Κατανόηση του τρόπου βελτίωσης της υπηρεσίας

Αποτελέσματα - Εκροές :

Καλύτερη κατανόηση αναγκών από ομάδα εργασίας

Ανατροφοδότηση για τα πρωτότυπα και τις υπό δοκιμή λύσεις

Κατανόηση θεμάτων προσβασιμότητας και χρήσης

Γενικές Ανάγκες Φάσης Ανάπτυξης Υπηρεσίας (Beta) :

Δοκιμή της νέας υπηρεσίας με πιθανούς χρήστες

Κατανόηση – επίλυση ζητημάτων χρηστικότητας

Αποτελέσματα - Εκροές :

Πληροφορίες για τις εμπειρίες χρηστών

Προβλήματα προσβασιμότητας / χρηστικότητας

Τρόποι βελτίωσης υπηρεσίας

Γενικές Ανάγκες Φάσης Διάθεσης (Live) :

Αξιολόγηση εμπειρίας πραγματικών χρηστών

Κατανόηση εξέλιξης αναγκών χρηστών

Δοκιμή νέων χαρακτηριστικών υπηρεσίας / βελτιώσεων

Αποτελέσματα - Εκροές :

Όμοια με Φάση Ανάπτυξης Υπηρεσίας (Beta)

Καθορισμός ομάδων χρηστών για έρευνα

Πόρος : Οδηγός επιλογής - εύρεσης χρηστών¹⁸⁰

Πόρος : Οδηγός συγγραφής οδηγιών / προδιαγραφών έρευνας¹⁸¹

Επιλογή μεθόδων έρευνας

Γενική Μέθοδος : Γύροι έρευνας (“Rounds of Research”)¹⁸²

¹⁸⁰ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/find-user-research-participants>

¹⁸¹ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/write-a-recruitment-brief>

¹⁸² <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/plan-round-of-user-research>

Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού γύρων έρευνας¹⁸³

Πόρος : Οδηγίες επιλογής κατάλληλων μεθόδων¹⁸⁴

Πόρος : Οδηγός συγγραφής συνοδευτικής επιστολής¹⁸⁵

Πόρος : Οδηγός για έρευνα με άτομα με ειδικές ανάγκες¹⁸⁶

Πόρος : Οδηγός καταγραφής δεδομένων έρευνας¹⁸⁷

Φάση Ανακάλυψης (Discovery) :

Μελέτη εμπειρίας από χρήση υπάρχουσας υπηρεσίας

Παρατήρηση κατά την χρήση υπάρχουσας υπηρεσίας

Συνεντεύξεις και επισκέψεις στο τόπο παροχής

Πόρος : Οδηγός και σχετικά παραδείγματα¹⁸⁸

Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού συνεντεύξεων¹⁸⁹

Πόρος : Οδηγός συνεντεύξεων μέσω τηλεφώνου¹⁹⁰

Έρευνα με μικρές ομάδες χρηστών (“workshops”)

Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού Workshop¹⁹¹

Εργαλεία : Ανοίγματος, εργασιών και κλεισίματος workshop¹⁹²

Εξέταση υπάρχοντων δεδομένων - προηγούμενων μελετών¹⁹³

¹⁸³ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/plan-round-of-user-research>

¹⁸⁴ <https://userresearch.blog.gov.uk/2016/06/08/choosing-the-best-methods-to-answer-user-research-questions/>

¹⁸⁵ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/getting-users-consent-for-research>

¹⁸⁶ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/running-research-sessions-with-people-with-disabilities>

¹⁸⁷ Αναφέρεται στις διαδικασίες και τις μεθόδους/τεχνικές καταγραφής των πληροφοριών και δεδομένων που λαμβάνονται από την έρευνα καθώς και το τρόπο παραγωγής σημειώσεων από αυτές

<https://www.gov.uk/service-manual/user-research/taking-notes-and-recording-user-research-sessions>

¹⁸⁸ Ο οδηγός (“Contextual research and observation”) αναφέρεται στις διαδικασίες και τεχνικές επίσκεψης και παρατήρησης κατά την χρήση της υπάρχουσας υπηρεσίας – κατάσταση – διαδικασίας

<https://www.gov.uk/service-manual/user-research/contextual-research-and-observation>

¹⁸⁹ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/using-in-depth-interviews>

¹⁹⁰ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/remote-user-research-phone-video-call>

¹⁹¹ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/research-small-group-workshops>

¹⁹² Αναφέρονται στον οδηγό σχεδιασμού “workshops” εργαλεία – τεχνικές ανοίγματος εργασιών (carousel, 1-2-4-All), διερεύνησης θέματος (experience mapping, empathy maps, force field analysis, card sorting, question sorting, 2 by 2 grids, typical day of the week mapping) και κλεισίματος (KJ-technique, What-So What-Now What, five-fingered consensus). Για τη πλειοψηφία των εργαλείων υπάρχουν στον οδηγό σχετικοί υπερσύνδεσμοι επεξήγησης των εργαλείων.

¹⁹³ Η Service Design and Delivery Process η οποία εξετάστηκε νωρίτερα και η οποία είναι σε μεγάλο βαθμό επηρεασμένη από την παρούσα εργαλειοθήκη, αποτρέπει σε αυτό το σημείο την χρήση προηγούμενων μελετών και προτάσεις την εκ νέου μελέτη της εμπειρίας και των αναγκών των χρηστών.

Πόρος : Μελέτες περίπτωσης και σχετικοί οδηγοί¹⁹⁴

Φάση Κατασκευής Πρωτοτύπων (Alpha) :

Συνεντεύξεις και επισκέψεις σε χρήστες

Πόρος : Οδηγός Pop-Up Research¹⁹⁵

Σχεδιασμός λύσεων μαζί με πιθανούς χρήστες

Δοκιμή των πρωτοτύπων από πιθανούς χρήστες

Πόρος : Οδηγός Moderated Usability Testing¹⁹⁶

Πόρος : Οδηγός Pop-Up Research

Φάση Ανάπτυξης Υπηρεσίας (Beta) :

Δοκιμές χρηστικότητας (από κοντά ή απομακρυσμένα)

Πόρος : Οδηγός Moderated Usability Testing

Πόρος : Οδηγός Pop-Up Research

Ανάθεση ελέγχου σε «επιτροπή προσβασιμότητας»

Beta-tests με πραγματικούς χρήστες

Μελέτη δεδομένων επισκεψιμότητας - επίδοσης υπηρεσίας

Συνεντεύξεις με άτομα που χρησιμοποίησαν την υπηρεσία

Φάση Διάθεσης (Live) :

Μελέτη δεδομένων (web analytics, back office data)

Έρευνες, συνεντεύξεις κ.τ.λ.

Δοκιμές χρηστικότητας (από κοντά ή απομακρυσμένα)

Πόρος : Οδηγός Moderated Usability Testing

Πόρος : Οδηγός Pop-Up Research

A/B testing (σύγκριση υπηρεσίας με νέα έκδοση)

Επιλογή τύπου έρευνας

Πόρος : Οδηγίες, προτάσεις και μελέτες περίπτωσης¹⁹⁷

¹⁹⁴ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/user-research-in-discovery>

¹⁹⁵ Αναφέρεται σε σύντομες έρευνες πεδίου σχετικά με τη χρηστικότητα του πρωτοτύπου στο χώρο των πιθανών χρηστών. Επιπρόσθετα δίνονται παραδείγματα εφαρμογής από σχετικό blog <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/doing-pop-up-research>

¹⁹⁶ Ο οδηγός αναφέρεται στη διαδικασία της μεθόδου, η οποία χρησιμοποιείται για την παρατήρηση της δοκιμή πρωτοτύπων από τους χρήστες και τη συλλογή πληροφοριών για τη βελτίωση ή αλλαγή τους. Η ίδια μεθοδολογία έχει εφαρμογή και στις επόμενες φάσεις (Beta και Live) <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/using-moderated-usability-testing>

¹⁹⁷ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/choose-a-location-for-user-research>

Ορισμός ή προσέλευση/ανάθεση ατόμων για έρευνα

Ανάλυση αποτελεσμάτων και κοινοποίηση¹⁹⁸

Σχεδιασμός ανάλυσης

Εξαγωγή των παρατηρήσεων

Διάκριση παρατηρήσεων σε θεματικές ενότητες

Μελέτη ευρημάτων

Λήψη αποφάσεων (ενέργειες, στόχοι, περαιτέρω έρευνα κ.τ.λ.)

Κοινοποίηση ευρημάτων σε ενδιαφερόμενα μέρη
("Stakeholders")

Πόρος : Οδηγός μεθόδων κοινοποίησης - "Sharing findings"¹⁹⁹

Εργαλείο : Research Wall²⁰⁰

Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού ανάλυσης²⁰¹

Πόρος : Μελέτες περίπτωσης και παραδείγματα (στον οδηγό)

Θεματικό πεδίο «Μεθοδολογίες Agile»

Ως Agile μεθοδολογίες²⁰² αναφέρονται οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στην ανάπτυξη λογισμικού με κύριο χαρακτηριστικό την ταχύτητα ανάπτυξης από τις ομάδες εργασίας, το συχνό έλεγχο σε όλα τα στάδια (αντί για το τελευταίο) και την ανάπτυξη βάσει ανατροφοδότησης από πιθανούς ή μελλοντικούς χρήστες με την ταυτόχρονη συνύπαρξη όλων των λειτουργιών σε κάθε στάδιο (αναζήτηση προδιαγραφών – αναγκών, προμήθειες, προσέλευση – αλλαγές ομάδας, ανάπτυξη και έλεγχος – ανάδραση). Η μεθοδολογία έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για τις υπηρεσίες και ειδικότερα τις δημόσιες, καθώς επιτρέπει την συνεχή παρακολούθηση της ανταπόκρισης στις ανάγκες και την αλλαγή του περιβάλλοντος της υπηρεσίας (αλλαγές στο μίγμα αναγκών, αλλαγές στη κατεύθυνση πολιτικής κ.τ.λ.) Η μεθοδολογία ωστόσο χρησιμοποιείται συχνά πλέον και σε έργα άσχετα με την ανάπτυξη λογισμικού.

Πόρος : Αρχές Agile²⁰³

1. επικέντρωση στις ανάγκες (όχι επιθυμίες ή προτιμήσεις) χρηστών

¹⁹⁸ Γενικά μεγάλο μέρος της ανάλυσης σε αυτό το σημείο αφορά απόψεις, προβλήματα, εμπειρίες και παρατηρήσεις που έχουν συλλεχθεί. Η ανάλυση έχει έναν έντονα ποιοτικό χαρακτήρα και μέσω του οδηγού προτείνονται τεχνικές επεξεργασίας των δεδομένων μέσω stickers και πινάκων. Βασικός στόχος είναι η ανάλυση να είναι ουδέτερη από κάθε εκ των προτέρων υποκειμενική ερμηνεία. Προτάσσεται σε πρώτο επίπεδο, η παράθεση των πληροφοριών χωρίς ερμηνεία από τους υπεύθυνους συλλογής.

¹⁹⁹ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/sharing-user-research-findings>

²⁰⁰ <https://gds.blog.gov.uk/2014/09/03/vertical-campfires-our-user-research-walls/>

²⁰¹ <https://www.gov.uk/service-manual/user-research/analyse-a-research-session>

²⁰² <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/agile-government-services-introduction>

²⁰³ <http://agilemanifesto.org/>

2. συνεχής παράδοση τμημάτων έργου (“deliver iteratively”)
3. συνεχής βελτίωση της ομαδικής εργασίας – επικέντρωση στην ομάδα²⁰⁴
4. ενθάρρυνση της «αποτυχίας» από την αρχή και της μάθησης από αυτήν²⁰⁵
5. συνεχής σχεδιασμός – προγραμματισμός

Πόρος : Οδηγός συνεχούς σχεδιασμού υπό ένα σύστημα διοίκησης Agile²⁰⁶

Πόρος : Μεθοδολογίες ορισμού προτεραιοτήτων²⁰⁷

Πόρος : Οδηγός Scrum (προσέγγιση Agile)²⁰⁸

Πόρος : Εισαγωγής και οδηγίες Kanban (προσέγγιση Agile)²⁰⁹

Πόρος : Εισαγωγής στη Lean (προσέγγιση Agile)²¹⁰

Πόρος : Πληροφορίες για την Agile και άλλες προσεγγίσεις σε αυτήν²¹¹

Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού περιβάλλοντος εργασίας Agile²¹²

Τρόπος εργασίας : (αναφέρονται και στην θεματική ενότητα «διαμόρφωση ομάδας»)

Daily Standups (καθημερινές ολιγόλεπτες συναντήσεις για αναφορά προβλημάτων)

Πόρος : Βίντεο επεξήγησης Daily Standup²¹³

Σχεδιασμός “Sprints” (εργασιών σύντομης διάρκειας – περίπου μιας εβδομάδας)

²⁰⁴ Σε αυτήν την αρχή αναφέρονται και οι τακτικές επικοινωνίας και συνεργασίας της ομάδας, με τα σύντομα διαστήματα ενασχόλησης με τμήματα έργου (“sprints”), τις καθημερινές ολιγόλεπτες συναντήσεις, τη συνάντηση απολογισμού και παρουσίασης στο τέλος του sprint κ.τ.λ.

²⁰⁵ Εδώ εννοείται πως η εμφάνιση σφαλμάτων στα πρώτα στάδια συνεπάγεται χαμηλό κόστος διόρθωσης ενώ παράλληλα επιτρέπει μέσω των διαδικασιών συνεχούς ανατροφοδότησης, την έγκαιρη τροποποίηση της υπό ανάπτυξης υπηρεσίας έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος αποτυχίας του έργου, να ελαχιστοποιείται το κόστος αστοχίας σε κάθε στάδιο και να διατηρείται η επαφή με το στόχο, δηλαδή την ικανοποίηση των αναγκών που έχουν εντοπιστεί από την έρευνα χρηστών.

²⁰⁶ <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/planning-agile>

²⁰⁷ Ωστόσο αναφέρονται δυο σημαντικά σημεία, αφενός ότι τα θέματα θα αλλάζουν σειρά προτεραιότητας μεταξύ φάσεων του έργου και αφετέρου ότι είναι σημαντική η συμπερίληψη της ομάδας στη διαδικασία διαμόρφωσης προτεραιοτήτων τόσο για λόγους βελτιστοποίησης όσο και για λόγους αποδοχής <https://foldingburritos.com/product-prioritization-techniques/>

²⁰⁸ <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

²⁰⁹ <https://www.atlassian.com/agile/kanban>

<http://www.djaa.com/principles-kanban-method-0>

²¹⁰ <http://www.poppendieck.com/>

<http://theleanstartup.com/>

²¹¹ Αναφέρεται ενδεικτικά πως η υιοθέτηση μιας προσέγγισης, δεν αποκλείει την χρήση και των άλλων, οι οποίες περιέχουν διαφορετικά εργαλεία ή και τρόπο παρουσίασης – επικοινωνίας. Ο πυρήνας της προσέγγισης μένει ο ίδιος, επομένως, θεωρείται πως επιτρέπεται η μίξη εργαλείων από τις διάφορες προσεγγίσεις εφόσον γίνεται κατανοητός ο σκοπός κάθε εργαλείου.

https://en.wikipedia.org/wiki/Agile_software_development#Agile_methods

²¹² <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/create-agile-working-environment>

²¹³ <https://youtu.be/Uwl-z1QZsLc?t=10>

Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού “Sprints”²¹⁴

Απολογιστικές συναντήσεις (“Retrospective meetings”)²¹⁵

Πόρος : οδηγίες σχεδιασμού και εκτέλεσης μιας απολογιστικής συνάντησης²¹⁶

Συναντήσεις παρουσίασης έργου ομάδας (“team review – show and tell”)

Πόρος : παράδειγμα συνάντησης²¹⁷

Εργαλείο : Ιστορίες χρηστών (“user stories”) : εργαλείο - αναπτύχθηκε νωρίτερα

Πόρος : Οδηγός συγγραφής ιστοριών χρηστών²¹⁸

Εργαλείο : Βιβλίο εκκρεμοτήτων και προτεραιοτήτων (“Backlog”)²¹⁹

Εργαλείο : Τοίχος ομάδας (εργαλείο επικοινωνίας)

Πόρος : Οδηγός για τοίχο ομάδας²²⁰

Εργαλείο : Ανάπτυξη και χρήση οδικού χάρτη (“Roadmap”)

Αρχές Ανάπτυξης

Κατευθύνει σταθερά προς το όραμα που δόθηκε για την υπηρεσία

Διασπά το έργο σε τμήματα, τις «αποστολές» (“missions”)²²¹

Δείχνει – επικοινωνεί τι προσπαθούμε να πετύχουμε

Συνεχής διαμόρφωση - ανανέωση

Συμμετοχή – συμβολή ομάδας και ενδιαφερόμενων μερών

Χρήση στοιχείων (έρευνα αναγκών, ανάδραση, δεδομένα επίδοσης)

Κατά το δυνατόν διαθέσιμο σε όλους

Απλό – κατανοητό σε όλους

Στόχοι και δείκτες μέτρησης επίτευξης σε κάθε «αποστολή»

Δείχνουν ξεκάθαρα τις προτεραιότητες

²¹⁴ <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html#events-planning>

²¹⁵ Όπως αναφέρθηκε και στη προηγούμενη εργαλειοθήκη, αποτελούν συναντήσεις κατά κανόνα στο τέλος ενός “sprint” με σκοπό να συζητηθεί το τι πήγε καλά και το τι προβλήματα εμφανίστηκαν. Η λογική αυτών των συναντήσεων είναι η διάχυση της γνώσης στην ομάδα και η συνεχής βελτίωση της.

²¹⁶ <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/agile-tools-techniques>

²¹⁷ <https://mojdigital.blog.gov.uk/2014/07/28/getting-stakeholders-more-involved-in-sprint-reviews/>

²¹⁸ <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/writing-user-stories> (αναφέρθηκε ξανά στην θεματική ενότητα «διαμόρφωση ομάδας»)

²¹⁹ Δείτε θεματικό πεδίο «διαμόρφωση ομάδας»

²²⁰ <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/team-wall> (αναφέρθηκε ξανά στην θεματική ενότητα «διαμόρφωση ομάδας»)

²²¹ Οι οποίες έχουν ξεκάθαρα χρονικά όρια, στόχους, δείκτες μέτρησης κ.τ.λ.

Επιτρέπουν την αλλαγή όταν χρειάζεται

Εξηγούν σε ποιους απευθύνονται και πως διαβάζονται

Πόρος : Οδηγοί και παραδείγματα Οδικών χαρτών²²²

Αρχές Διοίκησης για ανάπτυξη υπηρεσιών μέσω Agile :

1. Συμμετοχική διοίκηση έργου – όλη η ομάδα συμβάλλει
2. Επικέντρωση στο πλάνο – διαχείριση παραγόντων που καθυστερούν τη παράδοση
3. Αποφάσεις όποτε χρειάζονται, βασισμένες σε δεδομένα – ανάγκες και στο κατάλληλο επίπεδο
4. Διαχείριση επικινδυνότητας (ρίσκου)
5. Εξασφάλιση των σωστών ανθρώπων για την ομάδα
6. Αμεσότητα στην επικοινωνία και εντοπισμό προβλημάτων
7. Επικέντρωση στην προσφορά αξίας βάσει των αναγκών των χρηστών

Όραμα για υπηρεσία

Μετρήσιμοι στόχοι

Καίριοι δείκτες επίδοσης (“Key Performance Indicators – KPI”)

Πόρος : Οδηγός μέτρησης επίδοσης²²³

8. Υποστήριξη, εμπιστοσύνη και ενδυνάμωση ανθρώπων

Πόρος : Οδηγός και παραδείγματα εφαρμογής²²⁴

Πόρος : Οδηγός συνεργασίας με άλλους οργανισμούς ή τμήματα²²⁵

Φάσεις Έργου²²⁶ :

1. Ανακάλυψη (“Discovery”)
2. Ανάπτυξη λύσεων – πρωτοτύπων (“Alpha”)
3. Ανάπτυξη υπηρεσίας (“Beta”)
4. Διάθεση και συνεχής βελτίωση (“Live”)

²²² <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/developing-a-roadmap>

²²³ <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/measuring-reporting-progress>

²²⁴ <https://digitaltransformation.blog.gov.uk/2014/12/11/doing-the-right-things-in-the-right-way-agile-governance-at-home-office/>

<https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/governance-principles-for-agile-service-delivery>

²²⁵ <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/working-across-organisational-boundaries>

²²⁶ Έχουν αναφερθεί εκτενώς στην εργαλειοθήκη «Service Design and Delivery Process» η οποία δομεί τη διεργασία της γύρω από αυτές, καθώς επίσης και στην θεματική ενότητα «έρευνα αναγκών» της παρούσας εργαλειοθήκης. Προβλέπεται ωστόσο και μια πέμπτη φάση, η «απόσυρση» της υπηρεσίας, εφόσον δεν ικανοποιούνται πλέον οι ανάγκες των χρηστών. <https://www.gov.uk/service-manual/agile-delivery/retiring-your-service>

Θεματικό πεδίο «Σχεδιασμός Υπηρεσιών» (“Design”)

Το θεματικό πεδίο «Σχεδιασμός Υπηρεσιών» διαθέτει δυο ενότητες, τον «σχεδιασμό της σωστής υπηρεσίας» και την «ανάπτυξη απλής στην χρήση, υπηρεσίας».

1. Ενότητα : Σχεδιασμός της σωστής υπηρεσίας

Κατανόηση της υπηρεσίας :

1. Από την αρχή ως το τέλος
Ανάλυση όλων των πραγμάτων που κάνει ο χρήστης
2. Από μπροστά ως πίσω
Και τι βλέπει ο χρήστης και οι διεργασίες - κανόνες στο παρασκήνιο
3. Κανάλια Υπηρεσίας (τηλέφωνο, από κοντά, ηλεκτρονικά κ.τ.λ.)

Γενικά κριτήρια καλής Υπηρεσίας²²⁷ :

1. Επιτρέπει στο χρήστη να ολοκληρώσει πλήρως το έργο του
2. Απαιτεί από το χρήστη τις λιγότερες δυνατές ενέργειες²²⁸
Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού ηλεκτρονικής φόρμας χρήστη²²⁹
Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού απλών-κατανοητών ερωτημάτων²³⁰
Πόρος : Πρωτόκολλο ερωτήσεων²³¹
3. Πάντοτε οδηγεί σε κάποιο αποτέλεσμα ή ανακατευθύνει το χρήστη
4. Παρέχει τρόπους επικοινωνίας με υπάλληλο σε περίπτωση ερωτήματος
5. Δεν αποκαλύπτει σε χρήστες την εσωτερική δομή της
6. Είναι εύκολο να εντοπίσει ένας χρήστης την υπηρεσία
Πόρος : Οδηγός και παραδείγματα επιλογής ονόματος²³²
Εργαλείο : Tree testing²³³
7. Επικοινωνεί ξεκάθαρα τι κάνει και τι προϋποθέσεις υπάρχουν²³⁴

²²⁷ <https://www.gov.uk/service-manual/design/introduction-designing-government-services>

²²⁸ Εδώ εννοείται ότι η υπηρεσία είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να μην αποσκοπεί να μεταφέρει το διοικητικό βάρος των δημοσίων αρχών στους διοικούμενους αλλά να ελαχιστοποιήσουν το κόστος του διοικούμενου κατά την συναλλαγή του με το δημόσιο τομέα.

²²⁹ <https://www.gov.uk/service-manual/design/form-structure>

²³⁰ <https://www.gov.uk/service-manual/design/designing-good-questions>

²³¹ <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2010/06/the-question-protocol-how-to-make-sure-every-form-field-is-necessary.php>

²³² <https://www.gov.uk/service-manual/design/naming-your-service>

²³³ Παραπέμπει η εργαλειοθήκη https://en.wikipedia.org/wiki/Tree_testing . Αναφέρεται σε έλεγχο για την ευκολία εύρεσης αντικειμένων/θεμάτων εντός ενός ιστότοπου.

²³⁴ Χρόνος, κόστος, κριτήρια, εκτιμώμενος χρόνος απόκρισης κ.τ.λ.

Λύνει εξολοκλήρου ένα πρόβλημα για τον χρήστη

Επικεντρώνεται σε ένα πρόβλημα μόνο²³⁵

Οργάνωση των υπηρεσιών βάσει του τι κάνουν και όχι της κρατικής οργάνωσης

Εμφάνιση στην υπηρεσία μόνο απαραίτητων πληροφοριών

Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού²³⁶

Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού υπηρεσιών για άλλους υπαλλήλους²³⁷

Πόρος : οδηγός σχεδιασμού για αντιμετώπιση αποκλεισμών²³⁸

Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού περιβάλλοντος χρήστη (“interface”)²³⁹

8. Επικοινωνεί ξεκάθαρα το τρόπο λήψης απόφασης

9. Είναι συνεπής με το επιλεγθέντα τρόπο προβολής της προς τον χρήστη

10. Συμπεριφέρεται με γνώριμο προς τους χρήστες, τρόπο

11. Επιτρέπει την εύκολη χρήση και κατανόηση της από όλους²⁴⁰

Έχουν εντοπιστεί οι ομάδες χρηστών με κίνδυνο αποκλεισμού

Έχουν εντοπιστεί όλα τα δύσκολα σημεία στο πρωτότυπο/υπηρεσία

Δεν περιορίζει την χρήση σε ένα μόνο μέσο (κανάλι)

Δεν κάνει χρήση απολύτως ανελαστικών προθεσμιών

Δεν περιορίζει ανελαστικά τα αποδεικτικά έγγραφα

Ανακατευθύνει αποτελεσματικά τους χρήστες σε άλλες υπηρεσίες όταν αυτό απαιτείται ή δεν μπορούν να εξυπηρετηθούν

Πόρος : οδηγός σχεδιασμού για αντιμετώπιση αποκλεισμών²⁴¹

²³⁵ Αυτό επιτρέπει την εύρεση ενός ξεκάθαρα ονόματος υπηρεσίας και κατ' επέκταση την εύκολη εύρεση της υπηρεσίας και τονίζει το ξεκάθαρο του τι κάνει και σε ποιους απευθύνεται. Εδώ υπονοείται μια συναλλαγή του κράτους με τον διοικούμενο ανά υπηρεσία. Περισσότερες συναλλαγές στην ίδια υπηρεσία επιτρέπονται εφόσον είναι απαραίτητες για να λυθεί το συγκεκριμένο και σαφές πρόβλημα ή από την έρευνα χρηστών προέκυψε ότι θεωρούν ένα σύνολο πράξεων ως ενιαία ομάδα και τους είναι λογικό να ενσωματώνονται στην ίδια υπηρεσία.

²³⁶ <https://www.gov.uk/service-manual/design/scoping-your-service>

²³⁷ <https://www.gov.uk/service-manual/design/services-for-government-users>

²³⁸ <https://www.gov.uk/service-manual/design/making-your-service-more-inclusive>

²³⁹ <https://www.gov.uk/service-manual/design/writing-for-user-interfaces>

²⁴⁰ Το τμήμα «making your service more inclusive» είναι ενταγμένο στην εργαλειοθήκη στην υποενοότητα «ανάπτυξη απλής στη χρήση υπηρεσίας», ωστόσο επιλέχθηκε να παρουσιαστούν τα κριτήρια της κάτω από τις αρχές για λόγους οργάνωσης της παρουσίασης της ύλης.

²⁴¹ <https://www.gov.uk/service-manual/design/making-your-service-more-inclusive>

Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού ευνόητων φορμών (“interface”)²⁴²

Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού απλών – κατανοητών ερωτημάτων²⁴³

12. Ζητά μόνο τα απολύτως απαραίτητα δεδομένα χρηστών

Πόρος : Οδηγός συλλογής και διαχείρισης δεδομένων χρηστών²⁴⁴

2. Ενότητα : Ανάπτυξη απλής στη χρήση, υπηρεσίας

Χρήση κατά το δυνατόν υπαρχόντων μοτίβων σχεδιασμού²⁴⁵

Πόρος : Βάση δεδομένων Design Patterns της GOV.UK²⁴⁶

Ανάπτυξη πρωτοτύπων (“prototypes”) :

Λόγος : Γρήγορη δοκιμή διαφορετικών σχεδίων για την υπηρεσία

Φάσεις : Alpha (υπηρεσία), beta και Live (νέα χαρακτηριστικά)

Πόρος : Πρότυπα σχεδιασμού Ψηφιακών Υπηρεσιών Ην. Βασιλείου²⁴⁷

Πόρος : Οδηγός μορφοποίησης Ψηφιακής Υπηρεσίας Ην. Βασιλείου²⁴⁸

Πόρος : Παραδείγματα σχεδιασμού για την GOV.UK²⁴⁹

Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού μηνυμάτων και ειδοποιήσεων προς χρήστες²⁵⁰

Κατηγορίες Πρωτοτύπων:

Απλός Σχεδιασμός σε χαρτί (κατάλληλα για συζήτηση ιδεών)

Πόρος : Οδηγός και παραδείγματα²⁵¹

Πρωτότυπα σε μορφή κώδικα (κατάλληλα για έρευνα χρηστών)

Μοιάζουν με πραγματική υπηρεσία

Επιτρέπουν να μελετηθεί η διάδραση με τους χρήστες

Επικοινωνούν στην ομάδα την ιδέα σχεδιασμού

²⁴² <https://www.gov.uk/service-manual/design/writing-for-user-interfaces>

²⁴³ <https://www.gov.uk/service-manual/design/designing-good-questions>

²⁴⁴ <https://www.gov.uk/service-manual/design/collecting-personal-information-from-users>

²⁴⁵ Αναφέρεται στην χρήση, τροποποίηση και δημιουργία μοτίβων (“patterns”) σχεδιασμού υπηρεσιών, δηλαδή ήδη δοθείσες λύσεις σε κοινά προβλήματα σχεδιασμού ηλεκτρονικών υπηρεσιών με βάση συλλεχθέντα στοιχεία. Κάποια παραδείγματα τέτοιων λύσεων είναι διάφοροι τύποι σελίδων, ηλεκτρονικές μέθοδοι αιτήματος δεδομένων χρηστών, υποβοήθησης χρηστών για διάφορες λειτουργίες κ.τ.λ.

²⁴⁶ <https://design-system.service.gov.uk/>

²⁴⁷ <https://www.gov.uk/guidance/government-design-principles>

²⁴⁸ <https://www.gov.uk/guidance/style-guide/a-to-z-of-gov-uk-style>

²⁴⁹ <https://www.gov.uk/service-manual/design/making-your-service-look-like-govuk>

²⁵⁰ <https://www.gov.uk/service-manual/design/sending-emails-and-text-messages>

²⁵¹ <https://designnotes.blog.gov.uk/2014/05/22/gov-uk-sketching-templates/>

Πόρος : GOV.UK Prototype Kit²⁵²

Πόρος : Οδηγός εγκατάστασης kit²⁵³

Πόρος : Εκπαιδευτικοί οδηγοί και παραδείγματα²⁵⁴

Αρχές διαμοιρασμού πρωτοτύπων :

Κατά κανόνα μέσω ίντερνετ

Με προστατευμένη πρόσβαση έτσι ώστε να μη συγχέεται με πραγματική υπηρεσία

Αποστολή υπερσύνδεσμου και κωδικών στους συμμετέχοντες στην έρευνα χρήστες

Θεματικό πεδίο «Προσβασιμότητα και Υποστήριξη» (“Accessibility and assisted digital”)

Το θεματικό πεδίο «προσβασιμότητα και υποστήριξη» αναφέρεται αφενός στα κριτήρια και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν έτσι ώστε η υπό ανάπτυξη υπηρεσία να επιτρέπει την πρόσβαση σε όλους τους χρήστες (προσβασιμότητα) και αφετέρου να παρέχει επαρκή υποστήριξη – βοήθεια σε ομάδες χρηστών με χαμηλές δεξιότητες ηλεκτρονικών υπολογιστών ή χαμηλή πρόσβαση στο διαδίκτυο. Το θεματικό πεδίο διακρίνεται σε τρεις υποενότητες, την ικανοποίηση κριτηρίων προσβασιμότητας, την ηλεκτρονική υποβοήθηση – υποστήριξη και την διαχείριση της υποστήριξης χρηστών.

1. Ενότητα : Προσβασιμότητα

Τα βασικά κριτήρια προσβασιμότητας που αναφέρονται, αφορούν τις προδιαγραφές του Ην. Βασιλείου για την προσβασιμότητα των δημοσίων ψηφιακών υπηρεσιών και δίνονται ως εξής :

1. Επίπεδο τουλάχιστον AA του “Web Content Accessibility Guidelines” (WCAG 2.1)²⁵⁵

Πόρος : Βοήθημα κατανόησης του WCAG 2.1²⁵⁶

2. Υποστήριξη συνήθων υποστηρικτικών τεχνολογιών (“assistive technologies”)²⁵⁷

Πόρος : Οδηγός ελέγχου λειτουργίας με υποστηρικτικές τεχνολογίες²⁵⁸

3. Συμπερίληψη ομάδων με ειδικές ανάγκες στην έρευνα χρηστών

²⁵² Επιτρέπει την ανάπτυξη πρωτοτύπων για την υπηρεσία σας, τα οποία συμπεριφέρονται όπως το GOV.UK έτσι ώστε να μπορεί να ελεγχθεί γρήγορα μια ιδέα με πραγματικούς χρήστες και σε ένα περιβάλλον που μοιάζει με πραγματική υπηρεσία. Απαιτεί ωστόσο βασικές γνώσεις HTML από την ομάδα ανάπτυξης πρωτοτύπων. <https://govuk-prototype-kit.herokuapp.com/docs>

²⁵³ <https://govuk-prototype-kit.herokuapp.com/docs/install/introduction>

²⁵⁴ <https://govuk-prototype-kit.herokuapp.com/docs/tutorials-and-examples>

²⁵⁵ <https://www.w3.org/TR/WCAG21/>

²⁵⁶ <https://www.gov.uk/service-manual/helping-people-to-use-your-service/understanding-wcag>

²⁵⁷ Εδώ εννοούνται εργαλεία μεγέθυνσης οθόνης, αναγνώρισης φωνής, ανάγνωσης οθόνης κ.τ.λ.

²⁵⁸ <https://www.gov.uk/service-manual/technology/testing-with-assistive-technologies>

Σημεία εξέτασης για θέματα προσβασιμότητας :

Ομάδες χρηστών (προβλήματα όρασης, ακοής, κινητικά ή νοητικά²⁵⁹)

Θέματα φυσικού περιβάλλοντος χρήσης της υπηρεσίας

Θέματα υγείας εκτός των προηγούμενων

Θέματα εξοπλισμού και συμβατότητας τεχνολογίας

Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού για διαφορετικές συσκευές και browsers²⁶⁰

Σκοπός : εξασφάλιση ότι έχουν πρόσβαση στην υπηρεσία όσο το δυνατόν περισσότεροι

Πόρος : Οδηγός συμβολής κάθε ειδικότητας στην προώθηση της προσβασιμότητας²⁶¹

Πόρος : Ψηφιακή Κοινότητα για την προσβασιμότητα²⁶²

Πόρος : Οδηγίες και πόροι (συνεντεύξεις κ.τ.λ.) σχετικά με την προσβασιμότητα

Προώθηση προσβασιμότητας σε κάθε στάδιο :

Ανακάλυψη (“Discovery”) : Διερεύνηση των προβλημάτων

Ανάπτυξη πρωτοτύπων (“Alpha”) : Ανάπτυξη λύσεων που πληρούν το WCAG 2.1

Ανάπτυξη υπηρεσίας (“Beta”) : Έλεγχος για προσβασιμότητα

Διάθεση (“Live”) : Έλεγχος προσβασιμότητας υπηρεσίας και βελτιώσεων της

2. Ενότητα : Ηλεκτρονική υποβοήθηση - υποστήριξη

Περιπτώσεις ανάγκης για ψηφιακή υποβοήθηση – υποστήριξη

Έλλειψη εμπιστοσύνης στην υπηρεσία ή το διαδίκτυο

Πόρος : Οδηγός ενθάρρυνσης χρηστών για χρήση ψηφιακής υπηρεσίας²⁶³

Έλλειψη αυτοπεποίθησης στην ικανότητα χρήσης της υπηρεσίας

Αδυναμία πρόσβασης στο διαδίκτυο

Έλλειψη δεξιοτήτων χρήσης υπολογιστή

Έλλειψη παρακίνησης για αντιμετώπιση των άνω

Σχεδιασμός

²⁵⁹ Ως νοητικά (“cognitive”) εννοούνται δυσκολίες στη μνήμη, το συλλογισμό κ.τ.λ.

²⁶⁰ <https://www.gov.uk/service-manual/technology/designing-for-different-browsers-and-devices>

²⁶¹ Ο οδηγός ανήκει στο αμερικάνικο δημόσιο <https://accessibility.digital.gov/>

²⁶² <https://www.gov.uk/service-manual/communities/accessibility-community>

²⁶³ <https://www.gov.uk/service-manual/helping-people-to-use-your-service/encouraging-people-to-use-your-digital-service>

Προαπαιτούμενο : έρευνα χρηστών για κατανόηση προβλημάτων

Επιλογή τρόπου υποστήριξης :

Διαπροσωπικά

Υπάλληλος βοηθά το χρήστη αυτοπροσώπως

Υπάλληλος χρησιμοποιεί την υπηρεσία για το χρήστη

Τηλεφωνικώς

Παροχή οδηγιών χρήσης της υπηρεσίας

Πρόσβαση σε στοιχεία χρήστη σε περίπτωση αδυναμίας του χρήστη να χρησιμοποιήσει την υπηρεσία

Μέσω άμεσων μηνυμάτων στο διαδίκτυο (“webchat”)

Παροχή οδηγιών χρήσης της υπηρεσίας

Επικοινωνία της λειτουργίας υποστήριξης :

Στην ίδια την υπηρεσία (στη πρώτη σελίδα)

Με οποιοδήποτε άλλο μέσο

Διαδικασία :

Εξέταση αν η υπηρεσία έχει εφαρμογή στη περίπτωση του χρήστη

Διερεύνηση του λόγου αδυναμίας/δυσκολίας χρήσης της υπηρεσίας

Υπενθύμιση στο χρήστη των στοιχείων/δικαιολογητικών που απαιτούνται

Πόρος : Οδηγός ηλεκτρονικής υποστήριξης²⁶⁴

Πόρος : Οδηγός αξιολόγησης ηλεκτρονικής υποστήριξης²⁶⁵

3. Ενότητα : Διαχείριση υποστήριξης χρηστών

Σκοπός :

Διαχείριση αιτημάτων χρηστών για πληροφορίες σχετικά με την υπηρεσία

Καθοδήγηση χρηστών προς τις πηγές πληροφόρησης

Συλλογή στοιχείων για σημεία βελτίωσης της υπηρεσίας

²⁶⁴ <https://www.gov.uk/service-manual/helping-people-to-use-your-service/designing-assisted-digital>

²⁶⁵ <https://www.gov.uk/service-manual/helping-people-to-use-your-service/how-your-assisted-digital-support-will-be-assessed>

Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού συστήματος υποστήριξης χρηστών²⁶⁶

Πόρος : Ψηφιακή κοινότητα για την υποστήριξη χρηστών²⁶⁷

Θεματικό πεδίο «Τεχνολογία Εφαρμογών» (“Technology”)²⁶⁸

Το θεματικό πεδίο «Τεχνολογία Εφαρμογών» αναφέρεται στις ειδικότερες τεχνικής φύσης επιλογές της ομάδας εργασίας κατά την ανάπτυξη της υπηρεσίας. Διακρίνεται σε οκτώ υποενότητες :

1. Στρατηγική επιλογή τεχνολογίας για ψηφιακές υπηρεσίες

Πόρος : Τεχνολογικός κώδικας πρακτικής²⁶⁹

Πόρος : Ψηφιακή κοινότητα τεχνολογικής αρχιτεκτονικής²⁷⁰

2. Διεργασίες ανάπτυξης λογισμικού υπηρεσιών²⁷¹

Πόρος : Οδηγός διαχείρισης εξαρτήσεων λογισμικού²⁷²

Πόρος : Ψηφιακή κοινότητα λειτουργιών Web²⁷³

3. Επιλογές διαθεσιμότητας υπηρεσίας σε συσκευές, φυλλομετρητές κ.τ.λ.

Πόρος : Οδηγός σχεδιασμού για διαφορετικές συσκευές και browsers²⁷⁴

Πόρος : Οδηγός για εργασία με φορητή τεχνολογία²⁷⁵

Πόρος : Βίντεο σχετικά με Κρυπτογράφηση δημοσίων κλειδιών²⁷⁶

Πόρος : Βίντεο σχετικά με την ασφάλεια πλοήγησης στο διαδίκτυο²⁷⁷

4. Διαδικασίες ελέγχου της υπηρεσίας

Πόρος : Οδηγός διερευνητικού ελέγχου (“exploratory testing”)²⁷⁸

²⁶⁶ <https://www.gov.uk/service-manual/helping-people-to-use-your-service/set-up-and-manage-user-support>

²⁶⁷ <https://www.gov.uk/service-manual/communities/user-support-community>

²⁶⁸ Λόγω της πολύ τεχνικής φύσης των αντικειμένων που εξετάζονται στους πόρους της παρούσας θεματικής ενότητας, δε θα αναφερθούν όλοι οι διαθέσιμοι πόροι, αλλά ορισμένοι εξ αυτών. Ο ενδιαφερόμενος αναγνώστης της παρούσας, παρακαλείται να επισκεφθεί τον ιστότοπο για την περαιτέρω ενημέρωση του.

²⁶⁹ Αναφέρεται σε ένα σύνολο κριτηρίων, επιλογής ή προμήθειας τεχνολογίας για δημόσιες υπηρεσίες (“Technology Code of Practice”) <https://www.gov.uk/government/publications/technology-code-of-practice/technology-code-of-practice>

²⁷⁰ <https://www.gov.uk/service-manual/communities/technology-community-technical-architecture>

²⁷¹ Βασική επιλογή στην ανάπτυξη λογισμικού είναι η υιοθέτηση ανοιχτού πηγαίου κώδικα, δηλαδή προσβάσιμο σε τρίτους. Αυτό υποδηλώνει την επιθυμία διάχυσης τεχνογνωσίας μεταξύ δημοσίων αρχών αλλά και την ευκολία επέμβασης σε περίπτωση μελλοντικών αλλαγών.

²⁷² <https://www.gov.uk/service-manual/technology/managing-software-dependencies>

²⁷³ <https://www.gov.uk/service-manual/communities/technology-community-web-operations>

²⁷⁴ <https://www.gov.uk/service-manual/technology/designing-for-different-browsers-and-devices>

²⁷⁵ <https://www.gov.uk/service-manual/technology/working-with-mobile-technology>

²⁷⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=3QnD2c4Xovk>

²⁷⁷ https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=E_wX40fQwEA

²⁷⁸ <https://www.gov.uk/service-manual/technology/exploratory-testing>

Πόρος : Οδηγός διασφάλισης ποιότητας²⁷⁹

Πόρος : Οδηγός ελέγχου ασφάλειας υπηρεσίας²⁸⁰

Πόρος : Οδηγός ελέγχου επίδοσης²⁸¹

Πόρος : Οδηγός ελέγχου προσβασιμότητας²⁸²

Πόρος : Οδηγός ελέγχου υποστηρικτών τεχνολογιών²⁸³

5. Διαδικασίες διαχείρισης της υπηρεσίας
6. Διασύνδεση με εξωτερικό λογισμικό και δεδομένα
7. Επιλογές ψηφιακής φιλοξενίας (“hosting”) της υπηρεσίας
8. Διαδικασίες προστασίας δεδομένων χρηστών

Θεματικό πεδίο «Μέτρηση Επιτυχίας» (“Measuring success”)

Το θεματικό πεδίο «μέτρηση επιτυχίας» αναφέρεται στις μεθόδους μέτρησης και συλλογής δεδομένων σχετικά με τις επιδόσεις της υπηρεσίας σε διάφορους τομείς και τους τρόπους επικοινωνίας αυτών των μετρήσεων.

Λόγοι μέτρησης :

Εξακρίβωση βαθμού ικανοποίησης αναγκών χρηστών

Διαπίστωση του επιπέδου ευκολίας που η υπηρεσία παρέχει στους χρήστες

Διαπίστωση της ύπαρξης ενός βιώσιμα ελάχιστου όγκου χρήσης της

Εξεύρεση των ποσοστών χρηστών που την γνωρίζουν και χρησιμοποιούν

Στοιχεία προς μέτρηση (KPIs) :

Κόστος / συναλλαγή

Πόρος : Οδηγός μέτρησης κόστους/συναλλαγή²⁸⁴

Ικανοποίηση χρήστη

Πόρος : Οδηγός μέτρησης ικανοποίησης χρηστών²⁸⁵

Ποσοστό επιτυχούς ολοκλήρωσης συναλλαγών

Πόρος : Οδηγός μέτρησης ποσοστού επιτυχών συναλλαγών²⁸⁶

²⁷⁹ <https://www.gov.uk/service-manual/technology/quality-assurance-testing-your-service-regularly>

²⁸⁰ <https://www.gov.uk/service-manual/technology/vulnerability-and-penetration-testing>

²⁸¹ <https://www.gov.uk/service-manual/technology/test-your-services-performance>

²⁸² <https://www.gov.uk/service-manual/technology/testing-for-accessibility>

²⁸³ <https://www.gov.uk/service-manual/technology/testing-with-assistive-technologies>

²⁸⁴ <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-cost-per-transaction>

²⁸⁵ <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-user-satisfaction>

²⁸⁶ <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-completion-rate>

Λόγος χρήσης της υπηρεσίας προς σύνολο καναλιών για την ίδια ανάγκη²⁸⁷

Πόρος : Οδηγός μέτρησης “digital take-up”²⁸⁸

Άλλα μέτρα σχετικά με την υπηρεσία

Πόρος : Οδηγός επιλογής μέτρων (KPIs)²⁸⁹

Πόρος : Οδηγός συγκριτικής αξιολόγησης (“benchmarking”)²⁹⁰

Πόρος : Οδηγός μέτρησης ωφέλειας (δημιουργίας αξίας) υπηρεσίας²⁹¹

Πόρος : Οδηγός επιλογής εργαλείων ανάλυσης (“digital analytics”)²⁹²

Θεματικό πεδίο «Αξιολόγηση και Εφαρμογή» (“Service assessments and getting on GOV.UK”)

Σε αυτό το θεματικό πεδίο δίνονται πληροφορίες για την αξιολόγηση του κατά πόσον υπάρχει ανάγκη αξιολόγησης της υπηρεσίας, πως να προγραμματιστεί μια, καθώς και το πως να φιλοξενηθεί η υπηρεσία στο GOV.UK. Λόγω της περιορισμένης εφαρμογής αυτής της ενότητας στη περίπτωση της Ελλάδας, δεν διενεργείται περαιτέρω ανάλυση της.

²⁸⁷ Το ποσοστό των ατόμων που επιλέγουν να κάνουν χρήση της ψηφιακής υπηρεσίας ονομάζεται και “digital take-up”. Αποδίδει το βαθμό καθιέρωσης του ψηφιακού μέσου για τους χρήστες έναντι των συμβατικών καναλιών ικανοποίησης της ίδιας ανάγκης.

²⁸⁸ <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-digital-take-up>

²⁸⁹ <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/how-to-set-performance-metrics-for-your-service>

²⁹⁰ <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/usability-benchmarking-a-website-or-whole-service>

²⁹¹ <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-service-benefits>

²⁹² <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/choosing-digital-analytics-tools>

Γ. Αποδελτίωση της Εργαλειοθήκης “Civic Service Design Tools & Tactics”

Ενότητα 1 : Υπόβαθρο Ανασχεδιασμού (“Set the stage”)

Αναζήτηση και μελέτη στοιχείων

Ευρύ πεδίο αναζήτησης στοιχείων

Λόγος : θα επιτρέψει την ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων

Αναζήτηση στοιχείων σχετικών με την ειδικότερη υπηρεσία

Αναζήτηση στοιχείων ευρύτερου ενδιαφέροντος από την υπηρεσία

Αναζήτηση / μελέτη χαρακτηριστικών εξυπηρετούμενου πληθυσμού

Δευτερογενείς πηγές

Δημοσιευμένες αξιολογήσεις

Δημοσιευμένες αναφορές / εκθέσεις

Δημοσιευμένα αποτελέσματα από υπηρεσίες / προγράμματα

Πόρος : Ιστότοποι δημοσιευμένων μελετών - “Evidence Resources”²⁹³

Διερεύνηση του περιβάλλοντος της υπηρεσίας

Αναζήτηση ευκαιριών, αναγκών και κενών

Αναζήτηση παρελθόντος υπηρεσίας και παρόντων καινοτομιών

Αναζήτηση βέλτιστων πρακτικών, άριστων φορέων στο είδος υπηρεσίας

Πόρος : Κατευθυντήριες ερωτήσεις μελέτης²⁹⁴

Ενότητα 2 : Έρευνα χρηστών (“talk with people”)

Χαρτογράφηση ενδιαφερόμενων μερών (“stakeholders”)

Εύρεση όλων όσων επηρεάζονται από ή επηρεάζουν την υπηρεσία

²⁹³ <https://civicservicedesign.com/evidence-and-research-e732ffa4727> Οι ιστότοποι αναφέρονται σε ένα μεγάλο βαθμό σε μελέτες οι οποίες είναι εξειδικευμένες στις ανάγκες των Ηνωμένων Πολιτειών. Ο Αναγνώστης ωστόσο θα επωφεληθεί επισκεπτόμενος τους ιστότοπους ως προς την κατανόηση των ζητημάτων που προτείνονται προς μελέτη αναλόγως της περίπτωσης.

²⁹⁴ <https://civicservicedesign.com/set-the-stage-scanning-the-landscape-639ee588341e>

Τα σημεία που πρέπει να ευρεθούν σε αυτό το στάδιο αφορούν

7. Γνωστές βέλτιστες πρακτικές
8. Τι κάνουν παρόμοιοι φορείς και τι έχει δοκιμαστεί ήδη
9. Ποιοι είναι οι βέλτιστοι – πιο καινοτόμοι φορείς στο πεδίο
10. Τι έχει αποτύχει ως τώρα και γιατί
11. Ποιες ευκαιρίες δίνονται σήμερα
12. Ποιοι μη δημόσιοι φορείς δραστηριοποιούνται στις ίδιες υπηρεσίες / πεδία

Εύρεση όλων όσων ενδιαφέρονται για τη λειτουργία της υπηρεσίας

Εργαλείο : Πρότυπο καταγραφής ενδιαφερόμενων μερών²⁹⁵

Πόρος : Παράδειγμα ανάλυσης stakeholder με το άνω εργαλείο²⁹⁶

Σχεδιασμός έρευνας χρηστών

Διαμόρφωση πλάνου επισκέψεων – συνεντεύξεων

Εργαλείο : Πρότυπο σχεδιασμού επαφών με stakeholders²⁹⁷

Πόρος : Παράδειγμα χρήσης του άνω προτύπου²⁹⁸

Καθορισμός ερευνητικών στόχων²⁹⁹

Σχεδιασμός ερωτήσεων ανά ερευνητικό στόχο³⁰⁰

Από γενικές ερωτήσεις προς ειδικότερες

Ανοικτού τύπου ερωτήσεις

Ξεκίνημα ειδικές φράσεις

«Πείτε μου μια φορά που...»

«Θυμάστε ένα παράδειγμα από...»

Εργαλείο : Πρότυπο Οδηγού Έρευνας³⁰¹

Πόρος : Παράδειγμα Οδηγού Έρευνας³⁰²

Εργαλείο : Πρότυπο Οδηγού συνέντευξης - συζήτησης³⁰³

Διενέργεια συνεντεύξεων

²⁹⁵ http://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/1_CSD_ToolsTactics_StakeholderMap_template.docx

²⁹⁶

https://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/examples/3_CSD_ToolsTactics_StakeholderMap_example2.pdf

²⁹⁷ http://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/4_CSD_ToolsTactics_OutreachPlan_template.docx

²⁹⁸

https://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/examples/5_CSD_ToolsTactics_OutreachPlan_example.pdf

²⁹⁹ Ένα σημείο κριτικής της παρούσας εργαλειοθήκης μπορεί να είναι ότι εμφανίζει εντός του ίδιου κειμένου, το καθορισμό των ερευνητικών στόχων σε μεταγενέστερο χρόνο από τον σχεδιασμό των επαφών με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο αναγνώστης θα πρέπει να αξιολογήσει, αν για τη δική του περίπτωση, τα ερευνητικά ερωτήματα που θέτει, επηρεάζουν το σχεδιασμό των επισκέψεων ή και την σχετική επικέντρωση στα ενδιαφερόμενα μέρη. Αν ναι, συνίσταται να ορίζονται οι ερευνητικοί στόχοι με προτεραιότητα.

³⁰⁰ Προτείνεται η όσο το δυνατόν μη τυπική προσέγγιση / επικοινωνία έτσι ώστε να είναι δυνατή η εξαγωγή ορθότερων συμπερασμάτων και ειλικρινών απαντήσεων.

³⁰¹ http://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/6_CSD_ToolsTactics_ResearchGuide_template.docx

³⁰²

https://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/examples/7_CSD_ToolsTactics_ResearchGuide_example.pdf

³⁰³ http://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/8_CSD_ToolsTactics_DiscussionGuide_template.docx

Πόρος : Οδηγός συνεντεύξεων³⁰⁴

Πόρος : Οδηγός ομαδικών συνεντεύξεων³⁰⁵

Πόρος : Πρότυπα ενημέρωσης – συγκατάθεσης συνεντευξιαζόμενων

Παρατήρηση υπαλλήλων \ εργασιακού χώρου

Πόρος : Οδηγός παρατήρησης³⁰⁶

Ενότητα 3 : Ανάλυση δεδομένων (“connecting the dots”)

Εξέταση σημειώσεων από συνεντεύξεις – ανάδειξη ιδεών

Πρόταση : Μέσω αυτοκόλλητων σημειώσεων

Κατηγοριοποίηση ιδεών – παρατηρήσεων

Εργαλείο : Πρότυπο Insights matrix³⁰⁷

Πόρος : Παράδειγμα συμπλήρωσης του Insights matrix³⁰⁸

Κατανόηση αντίληψης χρηστών

Εργαλείο : Ταξίδι χρηστών (“User Journey”)³⁰⁹

Πόρος : Παράδειγμα εργαλείου User Journey³¹⁰

Πόρος : Πρότυπο User Journey³¹¹

Διαμόρφωση θεωρίας αλλαγής

Αναγνώριση αναγκών

Αναγνώριση πόρων και υπηρεσιακών δυνατοτήτων που ικανοποιούν

Αναγνώριση σχέσεων αιτίας – αιτιατού

Εργαλείο : Χάρτης σύνδεσης αναγκών – επιχειρησιακών πόρων

³⁰⁴ <https://civicservicedesign.com/talk-to-people-talking-to-people-one-on-one-88cebfd6979>

³⁰⁵ <https://civicservicedesign.com/talk-with-people-talking-with-people-in-groups-2459a4fa4ee9>

³⁰⁶ <https://civicservicedesign.com/talk-to-people-seeing-a-service-in-action-69206cee0d0b>

³⁰⁷ http://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/11_CSD_ToolsTactics_InsightsMatrix_Template.docx

³⁰⁸

https://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/examples/12_CSD_ToolsTactics_InsightsMatrix_Example.pdf

https://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/examples/13_CSD_ToolsTactics_InsightsMatrix_Example2.pdf

³⁰⁹ Σύμφωνα με την εργαλειοθήκη, είναι εργαλείο το οποίο επιδέχεται διαφοροποιήσεων στη δομή του αναλόγως της περίπτωσης, ωστόσο πρέπει να έχει κατ’ ελάχιστον πέντε σημεία, Ενημέρωση για υπηρεσία (entice), είσοδος στην υπηρεσία (enter), αλληλεπίδραση με την υπηρεσία (engage), έξοδος από την υπηρεσία (exit) και μετάδοση της αντίληψης τους για την υπηρεσία (extend).

³¹⁰ https://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/14_CSD_ToolsTactics_UserJourneyMap_Template1.pdf

³¹¹ http://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/14_CSD_ToolsTactics_UserJourneyMap_Template1.pptx

Εργαλείο : «Ίδεοκαταιγισμός» (“Brainstorming”)³¹²

Μέθοδος : Ανάπτυξη πρωτοτύπων (“Prototyping”)

Ενότητα 4 : Δοκιμή (“trying things out”)³¹³

Εργαλείο : «Ίδεοκαταιγισμός» (“brainstorming”)

Πόρος : Οδηγός εφαρμογής και επιλογής ιδεών³¹⁴

Μέθοδος : Ανάπτυξη πρωτοτύπων

Σχεδιασμός σε χάρτη ιστορίας (“storyboard”)

Σχεδιασμός σε χαρτί

Ανάπτυξη σε μορφή κειμένου – διαλόγου

Καταγραφή ιδανικής υπηρεσίας από περιγραφή χρήστη

Σχεδιασμός μέσω εφαρμογών³¹⁵

Εργαλείο : Πρότυπο σχεδιασμού πρωτοτύπου σε storyboard³¹⁶

Εργαλείο : Πρότυπο σχεδιασμού πρωτοτύπου σε χαρτί³¹⁷

Ενότητα 5 : Επικέντρωση στις επιπτώσεις (“focus on impact”)

Ανάπτυξη λύσεων

Σχεδιασμός νέας υπηρεσίας (προγράμματος)

Αναβάθμιση / τροποποίηση υπάρχουσας υπηρεσίας (προγράμματος)

Προώθηση / ανάπτυξης πολιτικής³¹⁸

Σχεδιασμός στρατηγικής επικοινωνίας

Σχεδιασμός ψηφιακής υπηρεσίας

³¹² <https://www.mindtools.com/brainstm.html>

³¹³ Σε αυτήν την ενότητα περιγράφονται πιο αναλυτικά δυο μεθοδολογίες που αναφέρθηκαν στο τέλος της τρίτης ενότητας, κατά τη διαμόρφωση «θεωρίας αλλαγής», ο ιδεοκαταιγισμός και η ανάπτυξη πρωτοτύπων.

³¹⁴ <https://civicservicedesign.com/try-things-out-brainstorming-new-possibilities-74de6e684e7d>

³¹⁵ Εδώ αναφέρονται οι εφαρμογές Powerpoint, Invision, marvelapp, axure

³¹⁶ https://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/15_CDS_ToolsTactics_Storyboard_Prototype_template.pdf

³¹⁷ http://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/downloads/toolkit/templates/editable-templates/15_CDS_ToolsTactics_Paper_Prototype_template.pdf

³¹⁸ Το στάδιο αυτό είναι συνυφασμένο με την αμερικάνικη νοοτροπία και κατευθύνει στην επικοινωνία με δημόσιες αρχές για τη προώθηση των νομικών ρυθμίσεων ή την ανάπτυξη τους από τον ίδιο το φορέα εφόσον έχει αρμοδιότητα προς αυτό, για την υποβοήθηση της νέας υπηρεσίας. Στην ελληνική περίπτωση, η διαμόρφωση των απαιτούμενων θεσμικών όρων και προϋποθέσεων πρέπει να προηγείται κατά πολύ κάθε προσπάθειας ανάπτυξης υπηρεσίας ή η εξέταση ανάπτυξης υπηρεσιών / προγραμμάτων να έχουν λάβει ως δεδομένη την (εξωγενή για το φορέα) ύπαρξη θεσμικής ευκαιρίας (από μια ανάλυση SWOT παραδείγματος χάριν).

Πόρος : Αρχές σχεδιασμού υπηρεσίας³¹⁹

Καθορισμός κύριων δεικτών αξιολόγησης (KPIs)

Δείκτες αποτελέσματος

Δείκτες κόστους ανά εξυπηρετούμενο

Δείκτες κόστους ανά αποτέλεσμα ή εκροή

Καθορισμός πρότυπης απόδοσης υπηρεσίας (“benchmark”)³²⁰

Αξιολόγηση υπηρεσιών / λύσεων

Εξέταση παραγόντων σχεδιασμού πλάνου αξιολόγησης

Καθορισμός στόχων

Καθορισμός δεδομένων ανάλυσης (υπαρχόντων ή μετρήσιμων)

Αναγνώριση του σταδίου ανάπτυξης της υπηρεσίας

Εξέταση των διαθέσιμων πόρων για αξιολόγηση

Εξέταση ύπαρξης συλλεχθέντων στοιχείων

Επιλογή μεθόδων³²¹

Ποιοτικές μέθοδοι

Έρευνες

Συζητήσεις με ομάδες χρηστών (“Focus groups”)

Συνεντεύξεις

Παρατήρηση της υπηρεσίας

Ποσοτικές μέθοδοι

Επιλογή φορέα διενέργειας αξιολόγησης

Από το ίδιο το φορέα

Από τρίτο φορέα

Συνεργασία με εκπαιδευτικό ίδρυμα

Ενότητα 6 : Αναζήτηση περαιτέρω υποστήριξης (“get more help”)

³¹⁹ <https://civicservicedesign.com/service-design-principles-c763f64ac950>

³²⁰ Εδώ εννοείται το μέτρο επί του οποίου θα συγκριθεί κάθε δείκτης (KPI) της υπηρεσίας. Τα μέτρα μπορεί να προέρχονται από μελέτη επίδοσης παρόμοιων υπηρεσιών, οι οποίες θεωρούνται πρωτοπόρες ή επιτυχημένες στο τομέα ή και να έχουν καθοριστεί από το ίδιο το φορέα ως ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Τα μέτρα ενδέχεται να αναθεωρούνται κατ’ έτος.

³²¹ Προτείνεται ένα μίγμα ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων

Η ενότητα αυτή, εξετάζει τα μέσα και τους πόρους τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας δήμος υπό τις ισχύουσες ρυθμίσεις των Ηνωμένων Πολιτειών. Περαιτέρω ανάλυση του δεν παρουσιάζεται στη παρούσα μελέτη, ως μη σχετική με τις ανάγκες του αναγνώστη.

Ευρετήριο Βασικών Όρων

Διεργασία : «είναι ένας φυσικός μηχανισμός μετασχηματισμού εισροών σε εκροές»³²²

Εκροή : το αποτέλεσμα μιας διεργασίας

Εργαλείο : μια τεχνική η οποία προσφέρει στήριξη στη πραγμάτωση κάποιου νοητικού έργου.

Εργαλειοθήκη : Μια συλλογή εργαλείων, μεθοδολογιών, τεχνικών, πρακτικών, παραδειγμάτων και λοιπών πόρων για την επίτευξη ενός αποτελέσματος

Καινοτομία : μια νέα προσέγγιση ή λύση για την ικανοποίηση μιας ανάγκης ή την αντιμετώπιση ενός προβλήματος

Πρωτότυπο : αναφέρεται στις εργαλειοθήκες ως το σχέδιο μιας λύσης ή προσέγγισης για την αντιμετώπιση ενός θέματος το οποίο μπορεί να είναι σε μορφή σχεδίου, κειμένου ή κώδικα γλώσσας προγραμματισμού ως μη ολοκληρωμένη υπηρεσία. Σκοπός του είναι να επικοινωνήσει την ιδέα των σχεδιαστών και να δεχτεί ανατροφοδότηση από πιθανούς χρήστες για το κατά πόσον η προσέγγιση τους βρίσκεται στη σωστή κατεύθυνση

Σύστημα : ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων και αλληλεξαρτώμενων μερών τα οποία συλλειτουργούν υπό ένα κοινό σκοπό.

Σχεδιασμός : η διεργασία της διαμόρφωσης μιας δομημένης διατύπωσης μιας ιδέας

Υπηρεσία : ένα άυλο αγαθό

³²² Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., (2007), «Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, ανάλυση – βελτίωση – στρατηγικές», εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
και Ευρωπαϊκό Ταμείο

Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)
Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος
τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479
www.ekdd.gr