



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ,
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: «Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ -
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΜΕ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ»**

Ιωάννα Α. Παπαδοπούλου

Αριθμός Μητρώου

ΠΜΣ 07002

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:
Δρ. Κοτταρίδη Κων/να**

ΤΡΙΠΟΛΗ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2009

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της Πτυχιακής μου Εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου σε μια σειρά ανθρώπων που συνέβαλαν, ποικιλοτρόπως, στην υλοποίησή της.

Καταρχήν, στον Καθηγητή μου κ. Παναγιώτη Λιαργκόβα με τον οποίο η συνεργασία μου κατά το χρόνο ολοκλήρωσης της παρούσας εργασίας υπήρξε δημιουργική και ευχάριστη και η καθοδήγησή του πολύτιμη και αποτελεσματική.

Επίσης, θερμές ευχαριστίες οφείλω στον Προϊστάμενό μου, Γενικό Γραμματέα του Σώματος Επιθεωρητών – Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης κ. Χαράλαμπο Γεωργακόπουλο, για την έμπρακτη συμπαράστασή του κατά το χρόνο φοίτησής μου και εκπόνησης της παρούσας μελέτης.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου για την υπομονή, την αμέριστη και πολύπλευρη στήριξή τους καθώς και για τη συνεχή ενδυνάμωση της προσπάθειάς μου καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Ιωάννα Α. Παπαδοπούλου

Τρίπολη, Ιούνιος 2009

*Αφιερώνεται στα παιδιά μου Χρήστο και Κωνσταντίνα
με την παραίνεση να μην πάψουν ποτέ να αγωνίζονται
για τα όνειρά τους ...*

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πίνακας Περιεχομένων	Σελ	iv
Κατάλογος Πινάκων	"	ix
Κατάλογος Εικόνων	"	xi
Περίληψη	"	xii

1^ο ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

1.1	Εισαγωγή περί καινοτομίας	Σελ.	1
1.2	Ο ορισμός της καινοτομίας	"	3
1.3	Τύποι της καινοτομίας	"	10
1.4	Επίπεδα της καινοτομίας	"	11
1.5	Τάσεις της καινοτομίας	"	15
<i>1.5.1</i>	<i>Προκύπτοντα σχέδια της καινοτομίας</i>	"	15
1.6	Δομικές μονάδες της καινοτομίας	"	15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

2.1	Η διαδικασία της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα	Σελ.	18
<i>2.1.1</i>	<i>Παραγωγή των δυνατοτήτων</i>	"	19
2.1.1α	Μανιφέστα και πολιτικές δεσμεύσεις	"	19
2.1.1β	Εντατική προσοχή στις απόψεις των χρηστών, του προσωπικού πρώτης γραμμής και των μεσαίων στελεχών	"	19
2.1.1γ	Ποικιλομορφία του προσωπικού και εκμετάλλευση της διαφοράς	"	19
2.1.1δ	Σταθερή ανίχνευση των οριζόντων και των περιθωρίων	"	20

2.1.1ε	Ανάπτυξη της ικανότητας για της δημιουργικής σκέψης	"	20
2.1.1στ	Εργασία πίσω από τους στόχους έκβασης	"	20
2.1.1ζ	Δημιουργία του διαστήματος	"	20
2.1.1η	Παράβαση των κανόνων	"	21
2.1.1θ	Ανταγωνισμός	"	21
<u>2.1.2</u>	<u>Κίνδυνοι επώασης, διαμόρφωσης προτύπου και διαχείρισης</u>	"	21
2.1.2α	Κανόνες πιθανότητας	"	21
2.1.2β	Διαχείριση κινδύνου	"	22
2.1.2γ	Πρωτοπόροι καινοτομίας	"	22
2.1.2δ	Ασφαλή διαστήματα: Πλοηγοί, Ανιχνευτές, Ελεγχόμενος Πειραματισμός και « Ζώνες »	"	23
2.1.2ε	Επωαστήρες	"	24
2.1.2στ	Διαμόρφωση	"	24
2.1.2ζ	Χρηματοδότηση για την έγκαιρη ανάπτυξη	"	25
2.1.2η	Ανάμειξη των τελικών χρηστών	"	25
<u>2.1.3</u>	<u>Κατασκευή πανομοιότυπων προτύπων και διαβάθμιση</u>	"	25
2.1.3α	Κίνητρα για τα άτομα και τις ομάδες	"	25
2.1.3β	Κίνητρα για τους Οργανισμούς	"	25
2.1.3γ	Διαβάθμιση και καινοτόμος Ικανότητα	"	26
2.1.3δ	Προσοχή της «καλύτερης πρακτικής»	"	26
2.1.3ε	Διαχείριση αλλαγής	"	26
<u>2.1.4</u>	<u>Ανάλυση και μάθηση</u>	"	27
2.1.4α	Μετρήσεις για την επιτυχία	"	27
2.1.4β	Μάθηση σε πραγματικό χρόνο	"	27
2.1.4γ	Συμμετοχή ομότιμων και χρηστών	"	27
2.1.4δ	Διπλό πλαίσιο μάθησης	"	27
2.1.4ε	Απαραίτητη ποικιλία	"	27
2.2	Η ενθάρρυνση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα	"	29
2.3	Εμπόδια στην καινοτομία του δημόσιου τομέα	"	35

2.3.1	<i>Κατηγορίες εμποδίων</i>	"	42
2.3.2	<i>Προσεγγίσεις υπερνίκησης εμποδίων</i>	"	43
2.4	Οδηγοί και βοηθοί της καινοτομίας του δημόσιου τομέα	"	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο:

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

3.1	Η καινοτομία στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών	Σελ.	48
3.2	Η σημαντικότητα συμμετοχής του δημοσίου τομέα στην καινοτομία	"	56
3.3	Η αναγκαιότητα της καινοτομίας στη διακυβέρνηση	"	61

2^ο ΜΕΡΟΣ:

Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο:

ΔΙΕΘΝΗ ΒΡΑΒΕΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

4.1	Βραβεία δημοσίων υπηρεσιών του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ): "UNITED NATIONS PUBLIC SERVICE AWARDS"	Σελ.	65
4.2	Βραβεία δημόσιου τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC): "INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA"	"	73
4.3	Διεθνές Βραβείο του Ντουμπάϊ για Βέλτιστες Πρακτικές (DIABP): "DUBAI INTERNATIONAL AWARD FOR BEST PRACTICES"	"	98
4.4	Ευρωπαϊκό Βραβείο Δημοσίου Τομέα (EPSA): "EUROPEAN PUBLIC SECTOR AWARD"	"	104
4.5	Εθνικό Βραβείο Δημοσίων Υπηρεσιών (NPSA): "NATIONAL PUBLIC SERVICE AWARD" (USA)	"	118
4.6	Καινοτομίες στο Αμερικάνικο Κυβερνητικό Πρόγραμμα Βραβείων: "INNOVATIONS IN AMERICAN GOVERNMENT AWARDS PROGRAM"	"	121

3° ΜΕΡΟΣ:

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°:

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

5.1	Εθνικό Βραβείο ποιότητας δημοσίων υπηρεσιών	Σελ. 125
------------	--	-----------------

4° ΜΕΡΟΣ:

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°:

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΙΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

6.1	Ερευνητικοί στόχοι	Σελ. 132
6.2	Ερευνητική Μεθοδολογία	" 133
6.3	Συγκριτική μελέτη κριτηρίων των έξι (6) αναλυθέντων διεθνών βραβείων καινοτομίας δημοσίων υπηρεσιών με τα χαρακτηριστικά / παράγοντες της διαδικασίας της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα	" 133
6.4	Συγκριτική μελέτη κριτηρίων του Εθνικού Βραβείου ποιότητας δημοσίων υπηρεσιών με τα χαρακτηριστικά / παράγοντες της διαδικασίας της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα	" 168
6.5	Συμπεράσματα	" 175
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	" 180
	ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ	" 181
	ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	" 183
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄	
	ΜΗΤΡΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΞΙ (6) ΔΙΕΘΝΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	" 184

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

**ΜΗΤΡΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ " 204
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας Περιεχομένων	Σελ.	iv
Πίνακας 1 Η διαδικασία της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα	"	18
Πίνακας 2 Δυνητικά εμπόδια της καινοτομίας	"	34
Πίνακας 3 Γιατί καινοτομούμε;	"	60
Πίνακας 4 Το Μοντέλο ΚΠΑ (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης)	"	129

**ΜΗΤΡΕΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΞΙ (6) ΔΙΕΘΝΩΝ
ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ ΤΑ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ / ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

Μήτρα 6.1	1 ^ο Κοινό κριτήριο / παράγοντας: "ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ"	"	138
Μήτρα 6.2	2 ^ο Κοινό κριτήριο / παράγοντας: "ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ ΣΕ ΟΛΑ ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ"	"	140
Μήτρα 6.3	3 ^ο Κοινό κριτήριο / παράγοντας: "ΗΓΕΣΙΑ / ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ"	"	142
Μήτρα 6.4	4 ^ο Κοινό κριτήριο / παράγοντας: "ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ"	"	149
Μήτρα 6.5	5 ^ο Κοινό κριτήριο / παράγοντας: "ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ"	"	153
Μήτρα 6.6	6 ^ο Κοινό κριτήριο / παράγοντας: "ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΛΙΤΩΝ / ΠΕΛΑΤΩΝ"	"	156
Μήτρα 6.7	7 ^ο Κοινό κριτήριο / παράγοντας: "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ"	"	159
Μήτρα 6.8	8 ^ο Κοινό κριτήριο / παράγοντας: "ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ / ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ"	"	162

Μήτρα 6.9	Συγκριτική μελέτη κριτηρίων του Εθνικού Βραβείου ποιότητας δημοσίων υπηρεσιών με τα χαρακτηριστικά / παράγοντες της διαδικασίας της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα	"	171
-----------	---	---	-----

ΜΗΤΡΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΞΙ (6) ΔΙΕΘΝΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΜΗΤΡΑ 1	Κριτήρια Βραβείων δημοσίων υπηρεσιών Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (OHE): "UNITED NATIONS PUBLIC SERVICE AWARDS"	"	185
ΜΗΤΡΑ 2	Κριτήρια Προγράμματος Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA - IPAC)	"	188
ΜΗΤΡΑ 3	Κριτήρια Διεθνούς Βραβείου Ντουμπάϊ Βέλτιστων Πρακτικών για να βελτιωθεί το περιβάλλον διαβίωσης (DIABP): "DUBAI INTERNATIONAL AWARD FOR BEST PRACTICES"	"	197
ΜΗΤΡΑ 4	Κριτήρια Ευρωπαϊκού βραβείου δημόσιου τομέα (EPSA): "EUROPEAN PUBLIC SECTOR AWARD"	"	199
ΜΗΤΡΑ 5	Κριτήρια Εθνικού Βραβείου Δημοσίων Υπηρεσιών (NPSA): "NATIONAL PUBLIC SERVICE AWARD" (USA)	"	201
ΜΗΤΡΑ 6	Κριτήρια Βραβείου Καινοτομιών στο Αμερικάνικο Κυβερνητικό Πρόγραμμα Βραβείων: "INNOVATIONS IN AMERICAN GOVERNMENT AWARDS PROGRAM"	"	202

ΜΗΤΡΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΜΗΤΡΑ 7	Κριτήρια Εθνικού Βραβείου ποιότητας δημοσίων υπηρεσιών	"	205
---------	--	---	-----

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1	Λογότυπο Βραβείων Ηνωμένων Εθνών	"	65
Εικόνα 2	Τα απονεμηθέντα Βραβεία Ηνωμένων Εθνών	"	66
Εικόνα 3	Λογότυπο Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά	"	72
Εικόνα 4	Λογότυπο Βραβείου Ηγεσίας Δημόσιου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά	"	72
Εικόνα 5	Τα απονεμηθέντα Βραβεία Δημόσιου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά	"	72
Εικόνα 6	Λογότυπο του διεθνούς Βραβείου Ντουμπάι για Βέλτιστες Πρακτικές	"	97
Εικόνα 7	Το απονεμηθέν διεθνές Βραβείο Ντουμπάι για Βέλτιστες Πρακτικές	"	97
Εικόνα 8	Το απονεμηθέν Ευρωπαϊκό Βραβείο Δημοσίου Τομέα	"	108
Εικόνα 9	Λογότυπο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Δημοσίου Τομέα (1)	"	108
Εικόνα 10	Λογότυπο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Δημοσίου Τομέα (2)	"	108
Εικόνα 11	Λογότυπο της αμερικανικής κοινωνίας για τη δημόσια διοίκηση που θέσπισε τα Εθνικά Βραβεία Δημοσίων Υπηρεσιών	"	117
Εικόνα 12	Λογότυπο των καινοτομιών στο αμερικάνικο κυβερνητικό πρόγραμμα βραβείων	"	120

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διοίκηση του δημόσιου τομέα στο σημερινό περιβάλλον της αδιάκοπης αλλαγής έχει γίνει μια απαιτητική πρόκληση για τους φορείς χάραξης πολιτικής, αλλά και τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης. Οι κυβερνήσεις καλούνται να παράσχουν περισσότερες και ποιοτικότερες υπηρεσίες με μειωμένους πόρους και περιορισμένες λειτουργικές ικανότητες, να καταστήσουν τα δημόσια όργανα πιο ανταποκρίσιμα και αποτελεσματικά με την προώθηση μιας περισσότερο πελατοκεντρικής δημόσιας διοίκησης και να ανταποκριθούν επαρκέστερα στις απαιτήσεις από τους πολίτες για μεγαλύτερη συμμετοχή.

Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι επιτακτική είναι η ανάγκη να αναζωογονηθεί η δημόσια διοίκηση, να γίνει περισσότερο δυναμική, αποδοτική, μετρήσιμη, και ιδιαίτερα πιο προσανατολισμένη προς τις υπηρεσίες. Προκειμένου να ολοκληρωθεί αυτός ο μετασχηματισμός, οι κυβερνήσεις εισάγουν καινοτομίες στην οργανωτική δομή τους, πρακτικές και τρόπους να κινητοποιούν, να αναπτύσσουν και να χρησιμοποιούν τους ανθρώπινους, υλικούς, τεχνολογικούς, πληροφόρησης, και οικονομικούς πόρους για την παροχή υπηρεσιών.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος της καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση, να αποδειχθεί ότι αυτή αποτελεί τον τρόπο επαρκούς ανταπόκρισης του δημόσιου τομέα στις προσδοκίες των πολιτών και παράλληλα να προβληθεί ως επιτακτική η αναγκαιότητα της καινοτομίας για τις κυβερνήσεις που επιθυμούν να ασχοληθούν αποτελεσματικά με τις αναδυόμενες σύγχρονες προκλήσεις.

Για την επίτευξη του ανωτέρω σκοπού συγκρίνονται αξιολογικά διεθνή βραβεία καινοτομίας του δημοσίου τομέα με το αντίστοιχο ελληνικό βραβείο και καταγράφονται τόσο οι ομοιότητες όσο και οι διαφοροποιήσεις που παρουσιάζουν στις κατηγορίες των κριτηρίων τους αναφορικά πάντα με τα χαρακτηριστικά / παράγοντες που συμβάλλουν στη διαδικασία της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα.

Στο πρώτο μέρος επιχειρείται σύντομη επισκόπηση της βιβλιογραφίας σε σχέση με το θέμα της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα, ακολουθεί ανάλυση της διαδικασίας σχεδιασμού και εφαρμογής της και κατόπιν περιγράφεται ο ρόλος της καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται έξι (6) διεθνή βραβεία καινοτομίας του δημοσίου τομέα, αναλύονται οι κατηγορίες και τα κριτήρια τους και εξετάζονται οι

σκοποί και οι επιδιώξεις τους αναφορικά με τα δημιουργικά επιτεύγματα και τις συνεισφορές των δημόσιων υπηρεσιών στην ανάπτυξη σε χώρες παγκοσμίως.

Στο *τρίτο μέρος* παρουσιάζεται το ελληνικό βραβείο καινοτομίας του δημοσίου τομέα και αναλύονται οι κατηγορίες και τα κριτήρια που αυτό θέτει για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας.

Στο *τέταρτο μέρος* δίνεται η μεθοδολογία της έρευνας, δηλαδή διατυπώνεται ο κύριος ερευνητικός στόχος της συγκεκριμένης διατριβής, αναλύεται η μέθοδος που ακολουθείται για την απόδειξη του ερωτήματος που εξετάζεται, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν και καταγράφονται τα γενικά συμπεράσματα που εξάγονται.

1^ο ΜΕΡΟΣ: **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Το πρώτο κεφάλαιο αρχικά μας εισαγάγει στην έννοια της καινοτομίας όπου και γίνεται προσπάθεια αποσαφήνισής της. Ακολούθως, επιχειρείται εμπειρική ανάλυση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα, όπου ειδικότερα περιγράφονται οι διάφορες κατηγοριοποιήσεις αυτής, ορίζονται τα διαφορετικά επίπεδά της, περιγράφονται οι κύριες τάσεις της καινοτομίας του δημοσίου τομέα και τέλος, αναλύονται οι δομικές μονάδες που αποτελούν τα εργαλεία της επιτυχούς καινοτομίας.

1.1 Εισαγωγή περί καινοτομίας

Η αλλαγή δεν είναι ποτέ εύκολη για τα άτομα και κατά τον ίδιο τρόπο και για τα έθνη. Η διαμόρφωση καινοτομιών στον τρόπο που μια χώρα κυβερνάται είναι ιδιαίτερα δύσκολη και συχνά επίμοχθη, αλλά όταν αυτή πραγματοποιείται, όταν λειτουργεί για να καταστήσει τη ζωή καλύτερη για τους πολίτες και τις κοινότητες, αποτελεί ένα μεγάλο επίτευγμα. Όταν η καινοτομία λειτουργεί, όταν μπορεί μια κυβέρνηση να πάρει μια καλή ιδέα μέσω όλων των απαραίτητων και δύσκολων βημάτων που η εφαρμογή απαιτεί, όλοι επωφελούνται.

Οι κυβερνήσεις αντιμετωπίζουν και εξωτερικές και εσωτερικές πιέσεις να καινοτομήσουν και να διαχειριστούν την αλλαγή. Στο διεθνές επίπεδο, οι χώρες πρέπει να καταπιαστούν με τα αναδυόμενα παγκόσμια ζητήματα όπως είναι η διασυννοριακή τρομοκρατία, η μετανάστευση, και η διάδοση λοιμωδών νόσων, ενώ αναδιαρρυθμίζουν τις πολιτικές τους ενσωμάτωσης στην παγκόσμια οικονομία. Στο εσωτερικό επίπεδο, οι χώρες αντιμετωπίζουν τρεις κύριες προκλήσεις: πρέπει να παρέχουν υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες με μειωμένους πόρους, πρέπει να καταστήσουν τα δημόσια όργανα περισσότερο υπεύθυνα και ανταποκρίσιμα, και πρέπει να ανταποκριθούν επαρκώς στις απαιτήσεις των πολιτών για μεγαλύτερη συμμετοχή.

Ο στόχος των καινοτομιών στη διακυβέρνηση και τη δημόσια διοίκηση των εθνών είναι να βελτιωθούν οι ζωές των πολιτών. Εάν κάποια χώρα εκτελεί έργα υποδομής υδρεύοντας τους αγροτικούς πληθυσμούς της (Μαρόκο), ή ενισχύει την αποδοτικότητα μιας δημόσιας υπηρεσίας εξυπηρετώντας τους πολίτες της (Ιορδανία), ή εκσυγχρονίζει τις δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης (Ισπανία), όλες αυτές οι δράσεις έχουν έναν κοινό παρονομαστή: αποτελούν τις λύσεις που θα ενισχύσουν την απόδοση του δημόσιου τομέα και θα ωφελήσουν εν τέλει τους πολίτες τους, τις επιχειρήσεις τους, και τη μελλοντική σταθερότητα και ευημερία της χώρας τους.

[**Department of Economic and Social Affairs of United Nations**, (2007), *Innovations in Governance in the Middle East, North Africa, and Western Balkans: Making Governments Work Better in the Mediterranean Region*, New York: United Nations publication]

Δεδομένου ότι ο γενικός στόχος για τις δραστηριότητες του δημόσιου τομέα πρέπει να είναι η αυξανόμενη ευημερία και η καλύτερη ποιότητα ζωής για τους πολίτες, έχει νόημα να εστιάσουμε σε όλες τις συμπεριφοριστικές αλλαγές που συμβάλλουν στην επίτευξη αυτών των στόχων. Ως εκ τούτου καθορίζουμε την καινοτομία ως σκόπιμες αλλαγές στη συμπεριφορά με έναν συγκεκριμένο στόχο στο μυαλό.

Η καινοτομία είναι συχνά επίλυση προβλήματος, κατά την έννοια «τι μπορούμε εμείς να κάνουμε με διαφορετικό τρόπο προκειμένου να λύσουμε ένα πρόβλημα». Πρέπει να σημειωθεί ότι σε αυτό το πλαίσιο δεν μετράμε τις «ριζικές» καινοτομίες μόνο - δηλαδή τις καινοτομίες που είναι νέες στην κοινωνία - αλλά και τις πρακτικές και τη χρήση της τεχνολογίας που είναι νέες σε ένα συγκεκριμένο δημόσιο ίδρυμα.

Από μελέτη του Προγράμματος Publin¹ (Koch P., Cunningham P., Schwabsky N. and Hauknes J., (2006), *Innovation in the public sector: Summary and recommendations*, Oslo, Publin report No D24, Norwegian Ministry of Education and Research & Publin research project, edition 2nd) έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχουν πολλές δραστηριότητες καινοτομίας που πραγματοποιούνται στο δημόσιο τομέα στις

¹ Το Πρόγραμμα Publin έχει γίνει μέρος του Προγράμματος για την έρευνα, την τεχνολογική ανάπτυξη και την κατάδειξη της "Βελτίωσης της ανθρώπινης ερευνητικής δυναμικότητας της κοινωνικο-οικονομικής βάσης γνώσεων, 1998-2002" υπό το 5^ο ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προγράμματος [EU 5th Framework Programme]. Το Πρόγραμμα άρχισε το 2003 και υπέβαλλε την τελική του έρευνα το Δεκέμβριο του 2005. Συμμετείχαν πανεπιστημιακά ιδρύματα από τη Νορβηγία, το Ισραήλ, την Ολλανδία, την Αγγλία, τη Σουηδία, τη Σλοβακία, την Ισπανία, την Ιρλανδία και τη Λιθουανία

ευρωπαϊκές χώρες. Ακόμα κι αν δεν υπάρχει καμία πίεση να παραχθεί κέρδος, όπως συχνά γίνεται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι δημόσιοι υπάλληλοι προσπαθούν να βελτιώσουν τους τρόπους που κάνουν πράγματα. Παρακινούνται από τον ιδεαλισμό, τη χαρά της δημιουργίας κάτι νέου, το ενδιαφέρον για το εκάστοτε τρέχον θέμα, τις φιλοδοξίες σταδιοδρομίας, κ.λπ. Προκειμένου να μάθουν να καινοτομούν, οι δράστες πρέπει να αλληλεπιδράσουν με άλλους, οι οποίοι είναι είτε άνθρωποι, είτε οργανώσεις ή διάφορες πηγές πληροφοριών. Η δυνατότητά τους να καινοτομήσουν εξαρτάται από τη δυνατότητά τους να βρουν τέτοιες σχετικές γνώσεις, να τις κατανοήσουν και να τις χρησιμοποιήσουν. Όσο καλύτεροι είναι οι δράστες στην ανάπτυξη των δικτύων που μπορούν να τους βοηθήσουν να προσεγγίσουν σε σχετικές γνώσεις και συνεργασίες, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες οι διαδικασίες καινοτομίας τους να πετύχουν. Αυτό σημαίνει ότι μια πολιτική καινοτομίας για το δημόσιο τομέα πρέπει επίσης να είναι μια πολιτική μάθησης για το δημόσιο τομέα.

1.2 Ο ορισμός της καινοτομίας

Υπάρχει μια ασάφεια στη χρήση της έννοιας της καινοτομίας στη σχετική ερευνητική βιβλιογραφία όπου η καινοτομία χρησιμοποιείται για να περιγράψει:

- την *πρώτη χρήση* κάποιου τύπου ή κατηγορίας ή συμπεριφοράς (π.χ. ένα νέο προϊόν),
- τη *διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής* ενός νέου προϊόντος, ενός νέου οργανισμού ή
- το *κωδικοποιημένο σύνολο πληροφοριών* που περιγράφουν το λειτουργικό περιεχόμενο της καινοτομίας με λίγο πολύ γενικούς όρους (δηλ. ανεξάρτητο από το πλαίσιο του εφαρμογής και ανάπτυξης).

Ο ορισμός της καινοτομίας υπονοεί την πρωτοτυπία με τη συνοδευτική έλλειψη προ-γνώσης σχετικά με τις πιθανές εκβάσεις. Επιπλέον, οι καινοτομίες είναι σπάνια μεμονωμένα φαινόμενα και εξαρτώνται συχνά από, ή προκαλούν, τις περαιτέρω

αλλαγές και την καινοτομία που οδηγεί σε μια επίδραση ανάδευσης πέρα από ολόκληρο το σύστημα στο οποίο εφαρμόζονται.

Οι ορισμοί της καινοτομίας διαφέρουν καθώς κάθε ερευνητής μελετά το θέμα από διαφορετική οπτική γωνία και δίνει διαφορετική βαρύτητα στην κεντρική του συνιστώσα, διατυπώνοντας έτσι και τον ανάλογο ορισμό της έννοιας.

Οι Mulgan και Albury, όπως αναφέρεται σε μελέτη για την Καινοτομία στις Δημόσιες Υπηρεσίες: (*«Innovations in Public Services», Literature Review as part of the Innovation in Public Services Project of the Local Government Association [LGA], the Improvement and Development Agency [IDeA], and the National School of Government of UK, 2005*), p. 5., ορίζουν ότι «επιτυχής καινοτομία είναι η δημιουργία και η εφαρμογή των νέων διαδικασιών, των προϊόντων, των υπηρεσιών και των μεθόδων παροχής που οδηγούν σε σημαντικές βελτιώσεις στην επάρκεια των αποτελεσμάτων, στην αποτελεσματικότητα ή στην ποιότητα». Ο ορισμός των Mulgan και Albury εμφανίζεται απλός και σαφής κατά την έννοιά του, αλλά όπως με τους περισσότερους ορισμούς της καινοτομίας καλύπτει την πραγματική πολυπλοκότητα αυτής της θεματικής περιοχής.

Επίσης, ο Leadbeater, (*[LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005*), p. 5., παρατήρησε ότι «η διαδικασία της καινοτομίας είναι εκτενής, διαδραστική και κοινωνική, πολλοί άνθρωποι με διαφορετικά ταλέντα, δεξιότητες και πόρους πρέπει να ενωθούν».

Οι Kock P. and Hauknes J., (2005), στην έκθεσή τους: *«On innovation in the public sector – today and beyond»*, Oslo, Publin report No D20, Publin research project, edition 2nd, p. 9 -13, θέλοντας να ξεκινήσουν με τα βασικά, προτείνουν τον ακόλουθο γενικό ορισμό της καινοτομίας: «*Η καινοτομία είναι η εφαρμογή και απόδοση μιας κοινωνικής οντότητας μιας νέας συγκεκριμένης μορφής ή ενός ρεπερτορίου της κοινωνικής δράσης που εφαρμόζεται σκόπιμα από την οντότητα στα πλαίσια των στόχων και των λειτουργιών των δραστηριοτήτων της οντότητας*».

Με αυτόν η καινοτομία είναι μια συμπεριφοριστική έκφραση των προθέσεων και των στόχων του φορέα, που διαμορφώνεται μέσα στο πλαίσιο της τοπικής του θεωρίας κοινωνικο-πολιτιστικού και κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος. Η καινοτομία κάνει κάτι διαφορετικά και σκόπιμα προκειμένου να επιτευχθούν ορισμένοι στόχοι. Και η λογική για να πράξει έτσι διαμορφώνεται από το περιβάλλον

του ατόμου. Με σκοπό να επιτύχει μια καινοτομία, περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να την καταλάβουν και να τη δεχτούν, και με σκοπό να συμβεί αυτό, η μάθηση πρέπει να πραγματοποιηθεί. Ως εκ τούτου η παραγωγή, η μετάδοση και η υποδοχή πληροφοριών πρέπει απαραίτητως να διαδραματίσουν έναν βασικό ρόλο σε οποιαδήποτε θεωρία της «διάχυσης καινοτομίας» και των επιδράσεων.

Η καινοτομία είναι μια αλλαγή της συμπεριφοράς που είναι νέα στο σχετικό φορέα, αλλά όχι απαραίτητως νέα στην κοινωνία συνολικά. Εάν ένας δημόσιος υπάλληλος εισάγει σκόπιμα ένα νέο τρόπο να εκτελεί τις επαγγελματικές υποχρεώσεις του ή δραστηριότητες, με σκοπό την παροχή μιας βελτιωμένης υπηρεσίας, αυτό είναι μια καινοτομία, ακόμα κι αν κάποιος άλλος μπορεί να έχει κάνει κάτι παρόμοιο αλλού.

Τέσσερις επιπτώσεις ακολουθούν αυτή την προσέγγιση της καινοτομίας:

- Η καινοτομία είναι πάντα *δραστηριότητα συγκεκριμένη* για τον φορέα, τις δραστηριότητές του και το σχετικό θεσμικό περιβάλλον του.
- Το σχετικό σχέδιο και το πλαίσιο λήψης απόφασης είναι πάντα *υποκειμενικό*, απεικονίζοντας τη σχετική αντίληψη του λειτουργικά προσανατολισμένου ιθύνοντος για τα χαρακτηριστικά της δραστηριότητας, τους διαθέσιμους πόρους, και τα σχετικά αναμενόμενα οφέλη της πιθανής καινοτομίας και των εναλλακτικών λύσεών του.
- Η διαδικασία του σχεδιασμού νέων λειτουργικών τρόπων συμπεριφοράς και επιλογής στην εφαρμογή τους υπονοεί έναν βαθμό αυτονομίας (καθώς υπάρχει μια εφικτή επιλογή μεταξύ *τουλάχιστον* δύο επιλογών, είτε να συνεχιστεί ο παλαιός «τρόπος να γίνεται ένα πράγμα» ή να εφαρμοστούν οι νέοι τρόποι για να γίνεται το ίδιο πράγμα) μέσα στην περιοχή του ελέγχου στη σχετική διαδικασία λήψης απόφασης. Προκειμένου να καινοτομήσει, ο φορέας πρέπει να έχει τα περιθώρια δράσης για να το κάνει.
- Ο υποκειμενικά καθορισμένος, αλλαγμένος τρόπος συμπεριφοράς εφαρμόζεται πέρα από μια θεσμική και λειτουργική περιοχή, που αντιστοιχεί

σε μια περιοχή του ελέγχου πέρα από την οποία οι σχετικές συμπεριφορές μπορούν να καθοδηγηθούν. Τα σύνορα αυτής της περιοχής είναι στενά συνδεδεμένα στη *διάκριση μεταξύ του καινοτόμου φορέα και του θεσμικού και λειτουργικού περιβάλλοντός του* με το οποίο αλληλεπιδρά. Με άλλα λόγια: υπάρχουν όρια στον τομέα του δημόσιου τομέα που ένας καινοτόμος ελέγχει.

Για να δώσουμε έμφαση, η καινοτομία είναι περιοχή *συγκεκριμένη στον κοινωνικο-οικονομικό χρόνο και διάστημα και συγκεκριμένη δραστηριότητα*. Επιπλέον, *καθορίζεται υποκειμενικά*, διαμορφωμένη από τους πόρους και τις αντιλήψεις του μεμονωμένου φορέα, και κατά συνέπεια από φορέα *συγκεκριμένο*. Ως εκ τούτου, μια καινοτομία - μια συμπεριφοριστική μετάβαση από έναν συγκεκριμένο φορέα - είναι αυστηρά ένα φαινόμενο *μικρής κλίμακας*.

Μια καινοτομία παράγει πληροφορίες δύο ειδών: *Καταρχήν* η εφαρμογή καινοτομίας - η λήψη απόφασης - δημιουργεί το σύνολο πληροφοριών ότι «ο φορέας A έχει αρχίσει τώρα να κάνει το B» όπου το B το ίδιο είναι ένα σύνολο πληροφοριών που περιγράφει τις πτυχές της συμπεριφοριστικής διαδικασίας. Αυτό το σύνολο πληροφοριών μπορεί να συλληφθεί και από άλλους ανταγωνιστικούς φορείς στο περιβάλλον του φορέα A λίγο πολύ εντελώς και να ενσωματωθεί στην γενική του δραστηριότητα προσανατολισμένο προς το σύνολο των πληροφοριών τους. Αυτή είναι η διαδικασία διάχυσης της καινοτομίας. *Οι άνθρωποι μαθαίνουν από τον τρόπο των άλλων ανθρώπων να κάνουν πράγματα*. Δεύτερον η καινοτομία παράγει τα εμπειρικά στοιχεία σχετικά με την εφαρμογή της και τα αποτελέσματά της στις διαδικασίες του φορέα και του περιβάλλοντός του.

Για τον καινοτόμο φορέα η αντιστοιχία μεταξύ αυτής της πληροφορίας και των *εκ των προτέρων* προσδοκιών του σχετικά με τον αντίκτυπο στις διαδικασίες του και τη θέση *έναντι του* περιβάλλοντός του, παρέχει τις πληροφορίες για τις περαιτέρω ανάγκες ή τις ευκαιρίες της καινοτομίας - για τις περαιτέρω αλλαγές στο ενεργό ρεπερτόριο των συμπεριφορών. Δηλαδή ο φορέας μαθαίνει από την εμπειρία.

Για τους οργανισμούς στο περιβάλλον του καινοτόμου, αυτές οι πληροφορίες μπορούν να παρέχουν τις εισροές στις περαιτέρω συμπεριφοριστικές αποφάσεις τους. Δηλαδή μπορεί να αλλάξουν τα κριτήρια για τις αντιλήψεις και τις αποφάσεις τους σχετικά με αυτά που είναι αποτελεσματικές μελλοντικές συμπεριφορές. Εν ολίγοις: μαθαίνουν και αποκτούν την εμπειρία βασισμένη στην οικειότητά τους με αυτήν την ιδιαίτερη καινοτομία.

Το τελευταίο σημείο της μεταξύ των φορέων διάχυσης της εφαρμογής και του αντίκτυπου της πληροφορίας προτείνει μερικά βασικά χαρακτηριστικά των σχετικών γενικευμένων διαδικασιών διάχυσης των πληροφοριών για την καινοτομία. Για να διαχυθεί μεταξύ των φορέων, αυτό το σύνολο πληροφοριών, δηλ. τι μαθαίνεται:

- πρέπει υπό κάποια έννοια να είναι «ορατό»,
- πρέπει να είναι αρκετά πλήρες ή πλούσιο στο περιεχόμενό του για να είναι αποκρυπτογραφήσιμο από τον αποδέκτη, για να μεταφραστεί και να ερμηνευθεί στο γνωστικό και σχετικό με τη δραστηριότητα πλαίσιο πληροφοριών του αποδέκτη, και τελικά,
- πρέπει να είναι αρκετά αξιοσημείωτου περιεχομένου για αυτούς τους άλλους φορείς για να δοθεί σημασία σ' αυτό.

Δηλαδή για να προκύψει μια διαδικασία διάχυσης: Το συγκεκριμένο σύνολο πληροφοριών πρέπει να έχει μια ικανοποιητική «σήματος προς θόρυβο» αναλογία, και πρέπει να κωδικοποιηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε ο δέκτης να μπορεί να το ερμηνεύσει. Επιπλέον, το ερμηνευμένο περιεχόμενο πρέπει να είναι επαρκές για να προκαλέσει τον παραλήπτη, πρέπει να αλλάξει τα κριτήρια για τις συμπεριφοριστικές αποφάσεις του αποδέκτη.

Αυτό που περιγράφουμε εδώ είναι μια γενικευμένη διαδικασία διάχυσης - αλλά όπου καθιστούμε σαφές ένα θεμελιώδες σημείο, αυτό που διασκορπίζεται δεν είναι οι ίδιες οι καινοτομίες, αλλά ένα *σύνολο πληροφοριών*. Αυτό το σύνολο πληροφοριών δεν αντέχει καμία άμεση σχέση με οποιασδήποτε συγκεκριμένα ρεπερτόρια ή δραστηριότητες για να δώσει μια σχετική απάντηση στο σύνολο των πληροφοριών που παράγει η καινοτομία, το σύνολο πληροφοριών απαιτεί τη μετάφραση και την ερμηνεία προτού να μπορέσει να παρέχει τις οδηγίες για την επιλογή της συμπεριφοράς από τον παραλήπτη.

Αυτή η προσέγγιση στη διάχυση της καινοτομίας λαμβάνει σαφώς υπόψη τις πτυχές που οδηγούν στην περιγραφή της καινοτομίας όπως «διαλογική» και «συστημική». Η καινοτομία είναι «συστημική» - δομημένη και συγκροτημένη - ακριβώς επειδή οι συμπεριφοριστικές αποφάσεις ενός φορέα, μεταδίδουν μια αλλαγή στις αναμενόμενες δαπάνες ή τις ανταμοιβές στις διάφορες επιλογές της

συμπεριφοράς για τους οργανισμούς στο περιβάλλον τους. Η, από την προοπτική του ενδεχόμενου καινοτόμου, μια καινοτομία που εφαρμόζεται από έναν οργανισμό στο περιβάλλον, μπορεί να παραγάγει τα αλλαγμένα αναμενόμενα οφέλη για τις εναλλασσόμενες συμπεριφορές - μπορεί να αλλάξει την υποκειμενικά αντιληπτή δομή κινήτρου (καινοτομίας) του ενδεχόμενου καινοτόμου. Ο κόσμος από μία άποψη έχει γίνει ένας διαφορετικός τόπος λόγω της εισαγωγής αυτής της καινοτομίας, η οποία έχει επίσης τις συνέπειες για το πώς οι άνθρωποι συμπεριφέρονται αλλού σε αυτό το μέρος του συστήματος. Ένα προφανές συμπέρασμα από αυτό είναι ότι τέτοιες διαδοχικές διαδικασίες διάχυσης της καινοτομίας θα εκθέσουν μια ισχυρή μορφή ιστορικότητας, ή την πορεία της εξάρτησης.

Υπάρχει ένας αντιδραστικός συσχετισμός των συμπεριφορών μεταξύ των φορέων αρκετά πέρα από τη βασισμένη στην περιορισμένη μίμηση, διάχυση. Ως εκ τούτου, πρέπει ίσως καλύτερα να περιγραφούν ως διαδικασίες ή αλυσίδες αντίδρασης, παρά ως διάχυση. Συνεπώς, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν είναι παθητικά δοχεία που λαμβάνουν τις νέες τεχνολογίες ή τις νέες εφευρέσεις. Οι ίδιοι αλλάζουν μέσω της διαδικασίας καινοτομίας.

Το παρόν στάδιο ανάπτυξης των κοινωνιών μας μπορεί να δειχτεί ως μια «μανθάνουσα κοινωνία» ή οικονομία καθώς θεωρείται ότι βρίσκεται πίσω από την πανταχού παρούσα αξίωση ότι η καινοτομία συνδέεται στενά με «τη μάθηση». Αλλά από αυτή την άποψη οι κοινωνίες μας είναι πάντα «μανθάνουσες» κοινωνίες, ως εκ τούτου δεν μπορεί να λειτουργήσει ως αναλυτική έννοια για να διακρίνει την παρούσα εποχή μας από προηγούμενες.

Η «μάθηση» που συνδέεται με αυτό μαθαίνει μια πολύ γενική και διάχυτη αίσθηση - περιλαμβάνει κάθε πτυχή των διαδικασιών που υποστηρίζει την εφαρμογή των νέων συμπεριφορών των φορέων - που παράγει την καινοτομία. Αυτό προτείνει ότι «η μάθηση» δεν είναι μια θεμελιώδης έννοια, αλλά μάλλον, χρησιμοποιείται σε αυτό το επίπεδο ως παράγωγο της έννοιας της καινοτομίας, που ορίζεται τελικά ως όλες οι γνωστικές δραστηριότητες που κρύβονται κάτω από τις καινοτομίες. Έτσι, με τον καθορισμό της καινοτομίας, καθορίζουμε επίσης την παραγόμενη έννοια «μάθησης» που χρησιμοποιείται στη βιβλιογραφία της καινοτομίας.

Αυτό συνδέεται στενά με μια βασική πτυχή της εφαρμογής της συμπεριφοριστικής αλλαγής - της καινοτομίας. Η καινοτομία είναι καθώς είδαμε ανωτέρω, υποκειμενικά καθορισμένη, και βασισμένη στις προσδοκίες των μελλοντικών ανταμοιβών. Αυτές οι προσδοκίες μπορούν να επιβεβαιωθούν ή να

ανασκευαστούν – και είτε το ένα είτε άλλο είναι έξω από τον έλεγχο του καινοτόμου φορέα.

Η απογοήτευση ή η επιβεβαίωση θα αποκαλυφθεί μόνο στον καινοτόμο κάποιο χρόνο μετά αφότου έχει εκφραστεί η καινοτομία ή έχει εφαρμοστεί. Στην πραγματικότητα, σε αυτό το δια-χρονικό χάσμα μεταξύ των προσδοκιών και αποκαλυφθεισών συνεπειών βρίσκεται ένα βασικό κέντρισμα ή ένα κίνητρο στην περαιτέρω καινοτομία. Αλλά περισσότερο από αυτό, η καινοτομία πρέπει να θεωρηθεί μέσα σε ένα πλαίσιο (γνήσιας) αβεβαιότητας. Ως εκ τούτου, οι δραστηριότητες καινοτομίας πρέπει να θεωρηθούν ως διερευνητικές και δυνητικές. Οι εκ των υστέρων καινοτομίες θεωρούνται ότι θα πετύχουν ή θα αποτύχουν, αλλά η επιτυχία ή η αποτυχία τους δεν είναι απαραίτητως μια έκφραση της επιτυχίας ή της αποτυχίας του καινοτόμου *κατά την διάρκεια της καινοτομίας*.

Αυτό δεν είναι μόνο ένα απλό θέμα των πιθανολογικών μεταβλητών και των παραγόντων στην εξίσωση - ή της νέας γνώσης που ανοίγει τις προηγουμένως απρόβλεπτες ευκαιρίες. Αυτό που είναι γενικά το γεγονός - είτε στους ιδιωτικούς είτε δημόσιους τομείς - είναι ότι οι βελτιωμένες ανταμοιβές για έναν φορέα υπονοούν τα μειωμένα οφέλη για έναν άλλο φορέα. Αυτό το γενικευμένο ανταγωνιστικό πλαίσιο είναι η ουσία - και του ανταγωνισμού αγοράς, και των περισσότερων δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα. Οι περισσότερες από τις δημόσιες δραστηριότητές μας τοποθετούνται σε ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο, εν τούτοις όχι απαραίτητως ένα πλαίσιο τόσο απλό όσο τον ανταγωνισμό της αγοράς. Οποιασδήποτε κι αν είναι η μορφή του ο ανταγωνισμός ενεργεί ως κέντρισμα στην καινοτομία. Αλλά εδώ τα τελευταία οφέλη που εμφανίστηκαν στον καινοτόμο εξαρτώνται από αυτά που ο ανταγωνιστής – ο οποίος είναι γενικά επίσης ένας καινοτόμος - κάνει. Εάν ο πρώτος καινοτόμος στερείται τις πληροφορίες για τις αποφάσεις που πήρε ο ανταγωνιστής σχετικά με τη μελλοντική συμπεριφορά, οι καλύτερες προσδοκίες της μπορούν γενικά να είναι ότι η παρούσα συμπεριφορά συνεχίζεται. Σε αυτό, αυτή θα αποδειχθεί συχνά λανθασμένη.

Υπάρχει πάντα η διάσταση του ανταγωνισμού - και πάντα κίνητρα για να καινοτομήσουμε. Οι καινοτομίες δεν πρέπει ούτε να θεωρηθούν ως ρυθμιστικά καλές αυτές οι ίδιες - οι καινοτομίες είναι βασικά ρυθμιστικά ουδέτερες σε ένα κοινωνικό πλαίσιο - ούτε ως δραστηριότητες που έχουν κάποια υποχρέωση να εξυπηρετήσουν το «δημόσιο αγαθό». Η καινοτομία μικρής κλίμακας είναι απλά μια αντανάκλαση του

συστήματος κινήτρου που επιβάλλεται - εν μέρει σκόπιμα, αλλά σε μεγάλο βαθμό πιθανώς ακούσια - στις εν λόγω δραστηριότητες.

1.3 Τύποι της καινοτομίας

Οι διάφορες κατηγοριοποιήσεις της καινοτομίας έχουν εισηγηθεί από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τον Baker, (*[LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005*), μια κοινή τυπολογία εφαρμόσιμη και στον ιδιωτικό τομέα και στους δημόσιους τομείς διαφοροποιείται μεταξύ τριών τύπων καινοτομιών, δηλαδή: *διαδικασία, προϊόν / υπηρεσία και έννοια στρατηγικής / επιχειρησιακής καινοτομίας*. Στην ανάγνωσή μας, έχουμε συναντήσει τυχαία δύο άλλους τύπους καινοτομίας σχετικά με την *παροχή των δημόσιων υπηρεσιών* και της ευρύτερης *αλληλεπίδρασης των συστημάτων*.

Αναλυτικότερα οι καινοτομίες στον τομέα της *στρατηγικής / πολιτικής* αναφέρονται στις *νέες αποστολές, τους στόχους, τις στρατηγικές και τις λογικές* που δηλώνουν μια παρέκκλιση από την τρέχουσα πραγματικότητα.

Η καινοτομία στις *υπηρεσίες / προϊόντα* οδηγεί σε *αλλαγές στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και το σχεδιασμό των υπηρεσιών / προϊόντων* (π.χ. μια νέα ή βελτιωμένη υπηρεσία όπως η υγειονομική περίθαλψη στο σπίτι ή μια αλλαγή στην κατασκευή μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος).

Η *παροχή* καινοτομίας περιλαμβάνει τους *νέους ή αλλαγμένους τρόπους των παρεχόμενων υπηρεσιών* ή ειδάλλως *αλληλεπίδρασης με τους πελάτες*.

Η ίδια η *διαδικασία* της καινοτομίας διακρίθηκε ως συνέπεια της ποιότητας και των συνεχών κινήσεων βελτίωσης και αναφέρεται στους *τρόπους νέων εσωτερικών διαδικασιών, πολιτικών και οργανωτικών μορφών που μπορούν να απαιτηθούν για την υποστήριξη της καινοτομίας*.

Τέλος, η καινοτομία σε *σύστημα αλληλεπίδρασης νέων ή βελτιωμένων τρόπων αλληλεπίδρασης με άλλους δράστες και βάσεις γνώσεων, αλλάζει τη διακυβέρνηση* (π.χ. ένα νέο σύστημα ή μια θεμελιώδης αλλαγή ενός υπάρχοντος συστήματος, όπως η καθιέρωση των νέων οργανισμών ή των νέων σχεδίων της συνεργασίας και της αλληλεπίδρασης).

1.4 Επίπεδα της καινοτομίας

Ένας άλλος τρόπος ορισμού της έννοιας της καινοτομίας αφορά τα διαφορετικά επίπεδά της που, στη συνέχεια, απεικονίζουν τους ποικίλους βαθμούς αντίκτυπού της. Η συνηθέστερα αποδεκτή κατηγοριοποίηση από αυτή την άποψη κυμαίνεται εν προκειμένω από την *επαυξητική*, τη *ριζική* καθώς και τη *μετασχηματιστική* καινοτομία. Οι Mulgan και Albury, ([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005), εξηγούν η καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί:

- **επαυξητική:** εδώ κάποιος μπορεί να κάνει καινοτομίες που αντιπροσωπεύουν τις ελάχιστες (δηλ. δευτερεύουσες) αλλαγές στις υπάρχουσες υπηρεσίες ή τις διαδικασίες, π.χ. η χρήση της τεχνολογίας πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT) στη διαχείριση σχολικών πόρων χρηματοδότησης, ή στην εισαγωγή μιας νέας τεχνικής στη διαχείριση νοσοκομειακών χώρων. Η πλειοψηφία των καινοτομιών είναι επαυξητικής φύσης, είναι εκείνες που δεν προσελκύουν τη δημοσιότητα και σπάνια αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί είναι δομημένοι ή τις σχέσεις και τη δυναμική μέσα ή μεταξύ των οργανισμών. Εντούτοις, οι επαυξητικές καινοτομίες είναι κρίσιμες για την επιδίωξη των βελτιώσεων στο δημόσιο τομέα, επειδή εισφέρουν μικρές αλλά συνεχείς βελτιώσεις στις υπηρεσίες, υποστηρίζοντας την προσαρμογή των υπηρεσιών στις ιδιαίτερες και τοπικές ανάγκες και υποστηρίζοντας την αγοραστική αξία. Οι επιτυχείς οργανισμοί είναι γενικά γόνιμοι στις καινοτομίες σε αυτό επίπεδο, που τους επιτρέπει να μένουν μπροστά από « τους ανταγωνιστές ».
- **Ριζική:** Λιγότερο συχνές είναι οι καινοτομίες που είτε περιλαμβάνουν την ανάπτυξη των νέων υπηρεσιών π.χ. διαγνωστικά και θεραπευτικά Κέντρα, Απευθείας μάθηση (Learn Direct), είτε την εισαγωγή θεμελιωδώς νέων τρόπων ενεργειών αναφορικά με τις οργανωτικές διαδικασίες είτε με την παροχή υπηρεσιών (π.χ. on - line φορολογικές επιστροφές, εξ αποστάσεως μάθηση, χειρουργική επέμβαση ημέρας αντί της χειρουργικής επέμβασης εσωτερικών ασθενών). Ενώ τέτοιες ριζικές καινοτομίες δεν αλλάζουν τη γενική δυναμική ενός τομέα, μπορούν να επιφέρουν μια σημαντική βελτίωση στην απόδοση του καινοτόμου οργανισμού σε σχέση με άλλους στον τομέα τους, μπορούν να έχουν σημαντικά διαφορετικούς τρόπους εργασίας και να αλλάξουν τις προσδοκίες των χρηστών των υπηρεσιών.

- **Μετασχηματιστική ή συστημική:** Περισσότερο σπάνιες είναι οι μετασχηματιστικές καινοτομίες που αναπτύσσονται, συχνά οδηγημένες από την εμφάνιση των νέων τεχνολογιών, οι οποίες δίνουν ανοδική κίνηση στις νέες δομές του εργατικού δυναμικού, στους νέους τύπους οργανισμών, στη βηματική αλλαγή της γενικής απόδοσης, μετασχηματίζουν ολόκληρους τομείς, και αλλάζουν εντυπωσιακά τις σχέσεις μεταξύ των οργανισμών. Η ανάπτυξη της τυπογραφίας, του εξηλεκτρισμού και της μαζικής παραγωγής είναι παραδείγματα από τις προηγούμενες εποχές ενώ η τεχνολογία πληροφορίας και επικοινωνιών (Information of Communication Technology / ICT) φαίνεται από πολλούς ως η εφικτή τεχνολογία τέτοιας καινοτομίας στην τρέχουσα περίοδο, καθώς και οι βιοτεχνολογίες μπορούν να ασκήσουν παρόμοιες επιδράσεις για την υγειονομική περίθαλψη και τους σχετικούς τομείς. Χαρακτηριστικά, τέτοιες καινοτομίες παίρνουν δεκαετίες για να έχουν την πλήρη επίδρασή τους, που απαιτεί θεμελιώδεις αλλαγές στις οργανωτικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ρυθμίσεις. Οι συστημικές καινοτομίες μπορούν επίσης να οδηγηθούν από τις αλλαγές στις νοοτροπίες ή τις νέες πολιτικές. Η ευημερία στην εργασία ή μια πρωτοβάθμια περίθαλψη είναι σχετικά παραδείγματα. Αυτές συνεπάγονται δομημένες διαφορετικές σχέσεις μεταξύ των χρηστών και των υπηρεσιών, νέους θεσμούς και σχέσεις μεταξύ των ιδρυμάτων, νέα καθεστάτα χρηματοδότησης, σημαντικές αλλαγές στη διακυβέρνηση και την υπευθυνότητα, και, όχι σπάνια, μια ανακατανομή των δικαιωμάτων και των ευθυνών μεταξύ του δημοσίου, των διευθυντών και των επαγγελματιών.

Επιπλέον, στην εξέταση του αντίκτυπου των καινοτομιών μερικοί συγγραφείς (συχνότερα που γράφουν για τον ιδιωτικό τομέα σε αντιδιαστολή με το δημόσιο τομέα) διακρίνουν ακόμα τις *παρατεινόμενες* και τις *ασυνεχείς* καινοτομίες όπως αναφέρεται για τους Christensen και Lærgreid ([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005). Οι *παρατεινόμενες* καινοτομίες είναι εκείνες που κινούν έναν οργανισμό σε μια καθιερωμένη τροχιά απόδοσης με την εισαγωγή της βελτιωμένης απόδοσης έναντι των υπάρχοντων υπηρεσιών, των συστημάτων ή των προϊόντων. Οι *παρατεινόμενες* καινοτομίες μπορούν να είναι επαυξητικές ή ριζικές. Οι *ασυνεχείς*

καινοτομίες είναι εκείνες που δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν από πελάτες στις επικρατούσες αγορές. Καθορίζουν μια νέα τροχιά απόδοσης με την εισαγωγή των νέων διαστάσεων της απόδοσης έναντι των υπάρχουσών καινοτομιών. Οι ασυνεχείς καινοτομίες είτε δημιουργούν νέες αγορές με το να φέρουν τα νέα χαρακτηριστικά γνωρίσματα στους μη-καταναλωτές ή να προσφέρουν περισσότερες ευκολίες ή χαμηλότερες τιμές στους πελάτες στο χαμηλότερο όριο μιας υπάρχουσας αγοράς.

Αν και αυτοί οι τύποι καινοτομίας (επαυξητικές, ριζικές, συστημικές) μπορούν να δημιουργηθούν σε διαφορετικά επίπεδα (τοπικό, δια - οργανωτικό, εθνικό), οι κυβερνητικές υπηρεσίες έχουν τρεις συσχετισμένους πολιτικούς ρόλους όσον αφορά στην καινοτομία:

- **καινοτομία πολιτικής:** νέες πολιτικές κατευθύνσεις και πρωτοβουλίες,
- **καινοτομίες στη διαδικασία χάραξης πολιτικής,**
- **πολιτική για την ενθάρρυνση της καινοτομίας και τη διάχυσή της.**

Στην εξερεύνηση αυτών κάνουμε, επίσης, μια διάκριση μεταξύ της « **από επάνω προς τα κάτω (top-down)** » καινοτομίας (π.χ. η εθνική στρατηγική βασικής εκπαίδευσης) όπου μια συγκεκριμένη αλλαγή οδηγείται κατευθείαν στο σύστημα παροχής από τη σύνταξη, τον κανονισμό και την υποστήριξη και της « **από κάτω προς τα επάνω (bottom-up)** » καινοτομίας όπου η κυβέρνηση επιτρέπει και διευκολύνει την ανάπτυξη και διάχυση μιας καινοτομίας που δημιουργείται σε μια οργάνωση ή ένα δίκτυο μέσα στο σύστημα παροχής.

1.5 Τάσεις της καινοτομίας

Εδώ γίνεται μια προσπάθεια περιγραφής των κύριων τάσεων της καινοτομίας του δημόσιου τομέα που έχουμε συναντήσει τυχαία μέσα τη βιβλιογραφική επισκόπηση. Παραδείγματος χάριν, η οργανωτική και λειτουργική δομή του δημόσιου τομέα είναι μια περιοχή όπου οι νέες ρυθμίσεις έχουν εισαχθεί ως απάντηση σε ποικίλες εξελίξεις όπως η παρόρμηση για μεγαλύτερο έλεγχο και διαφοροποίηση της παραγωγής (σε αντιδιαστολή με τη μέτρηση των εισροών / διαδικασιών), η κίνηση προς τη μεγαλύτερη ειδίκευση στην παροχή

«εξατομικευμένων» υπηρεσιών στους πολίτες, οι απαιτήσεις για τη βελτιωμένη υπευθυνότητα και τη διαφάνεια, κ.λπ. όπως αναφέρει το OECD στους ([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005). Οι αλλαγές που έπονται στον τρόπο που η κυβέρνηση είναι δομημένη και λειτουργεί λαμβάνουν πολλές μορφές, που κυμαίνονται από την αλλαγή του μεγέθους του υπουργικού συμβουλίου και του αριθμού των κυβερνητικών υπηρεσιών, στη δημιουργία οργανισμών μικρού μεγέθους από τα κεντρικά υπουργεία και στο στήσιμο ανεξάρτητων ρυθμιστικών αντιπροσωπειών. Αυτή η αυξανόμενη εστίαση «στην επίδραση» και τη δημιουργία ρυθμιστικών οργανισμών έχει συνοδευθεί από μια μετατόπιση στη διανομή της δύναμης και της διευθυντικής αυτονομίας από τα κεντρικά υπουργεία προς αυτές τις νέες οντότητες. Λαμβάνοντας υπόψη το μεγάλο αριθμό διαφορετικών διαμορφώσεων που έχουν προκύψει, δεν υπάρχει συνήθως συμφωνηθείσα ταξινόμηση τέτοιων οργανισμών, αλλά όλοι φαίνονται να έρχονται κάτω από τη λεζάντα του OECD's της «κατανεμημένης διακυβέρνησης».

Οι κύριες τάσεις μέχρι σήμερα στην καινοτομία δημόσιου τομέα, έχουν ως εξής:

- **οργανωτική δομή**, π.χ. επίδραση, «κατανεμημένη διακυβέρνηση»,
- **συνεργασίες**, π.χ. περιφερειακές / τοπικές, ανάμειξη εθελοντικού τομέα,
- **οριζόντια ενσωμάτωση**, π.χ. εξουδετέρωση των υπηρεσιακών «silos» και ενθάρρυνση της δια-τμηματικής και δια-λειτουργικής ένταξης
- **καλή δημοσιονομική διαχείριση**, π.χ. αναμόρφωση προϋπολογισμών, συγκράτηση των ελλειμμάτων,
- **διαχείριση βασισμένη στην απόδοση και προϋπολογισμός**, π.χ. *top-down* / συστήματα εναντίον *bottom up* / *ad hoc* προσέγγισης,
- **ανανέωση δημόσιων υπηρεσιών**, π.χ. χιτίζοντας / ενισχύοντας την ικανότητα σε εθνικό / περιφερειακό / τοπικό επίπεδο,
- **μεταβίβαση εξουσίας και διοικητική αποκέντρωση**, π.χ. μεταβίβαση των δυνάμεων από την κεντρική έως την περιφερειακή / τοπική κυβέρνηση και άλλες κρατικές υπηρεσίες,
- **βελτίωση υπηρεσιών**, π.χ. παροχή «εξατομικευμένων», πελατοκεντρικών υπηρεσιών,

- *βελτιώσεις συστημάτων και διαδικασιών*, π.χ. εκσυγχρονισμός επιχειρησιακών διαδικασιών, ανάπτυξη πελατοκεντρικών συστημάτων,
- *ρυθμιστική αλλαγή*, π.χ. εστιάζει στην άρση των ελέγχων και την απλοποίηση, τη μετατόπιση από την επιβολή προς την εθελοντική συμμόρφωση,
- *χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας (IT) και για τις εμπρός και τις πίσω των υπηρεσιών λειτουργίες*, π.χ. παρέχοντας απευθείας σύνδεση, «ηλεκτρονικά - εξουσιοδοτημένες» υπηρεσίες, επενδύοντας στη διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη και την προσανατολισμένη προς τις υπηρεσίες αρχιτεκτονική τεχνολογίας.

Συνολικά, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι τα ακόλουθα σχέδια της καινοτομίας του δημόσιου τομέα έχουν προκύψει και είναι ευρύτατα διαδεδομένα στις δημόσιες υπηρεσίες:

1.5.1 Προκύπτοντα σχέδια της καινοτομίας

- *παροχή πελατοκεντρικών υπηρεσιών*, π.χ. one - stop shops, συνεχόμενες παροχές, κ.λπ.,
- *παροχή υπηρεσιών μέσω των συνεργασιών*, π.χ. τοπικές / περιφερειακές συνεργασίες, κ.λπ.,
- *νέα δημόσια διοίκηση*, π.χ. εισαγωγή των επιχειρησιακών πρακτικών ιδιωτικού τομέα, εστίαση στη μέτρηση της απόδοσης, τη δοκιμή αγοράς, κ.λπ.,
- *ειλικρίνεια (ευθύτητα) στον πειραματισμό.*

1.6 Δομικές μονάδες της καινοτομίας

Η έρευνα του Borins όπως αναφέρεται στους ([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005) αποτελεί τη μεγαλύτερη εμπειρική μελέτη της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα, παρέχει μια βασισμένη σε στοιχεία ανάλυση του τι κάνει επιτυχείς καινοτομίες στο δημόσιο τομέα. Απ' αυτή προέκυψαν πέντε κοινά αρχικά χαρακτηριστικά όπως

οι κάτωθι βασικές δομικές μονάδες και τα εργαλεία για την αλλαγή της επιτυχούς καινοτομίας:

- **μια προσέγγιση συστημάτων:** Αυτό αναφέρεται στην πρακτική της κατανόησης, της ανάπτυξης και της εφαρμογής της καινοτομίας κάποιου στο ευρύτερο διασυνδεδεμένο πλαίσιο άλλων οργανισμών, δραστηριοτήτων και ασχολιών. Η επιστρεφόμενη δομική μονάδα της «προσέγγισης συστημάτων» όπως συλλαμβάνεται από τον Borins ([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005), περιβάλλεται από τρεις πρακτικές που υιοθετούνται από τα επιτυχή προγράμματα καινοτομίας. Αυτές περιλαμβάνουν: (i) διεύθυνση μιας συστημικής ανάλυσης για το πώς το εν λόγω πρόβλημα αλληλεπιδρά με άλλα ζητήματα και προγράμματα, (ii) ενθάρρυνση του δια-οργανωτικού συντονισμού στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της καινοτομίας και (iii) εστίαση στις ενσωματωμένες, πολύπλευρες υπηρεσίες που απευθύνονται σε ολόκληρο το πρόσωπο, παρά στην επιλογή ενός διαχωρισμού των αναγκών του ατόμου, μέσω του οποίου η καινοτομία στοχεύει μόνο σε ένα και μοναδικό ζήτημα τη φορά.
- **χρήση της νέας τεχνολογίας πληροφοριών:** Αποτελεσματική εκμετάλλευση της νέας τεχνολογίας που παρέχει έναν καταλύτη για τα προγράμματα καινοτομίας στην παροχή των βελτιωμένων δημόσιων υπηρεσιών και μπορεί σημαντικά να προσκρούσει στην αποτελεσματικότητα της παροχής των υπηρεσιών και των οργανωτικών διαδικασιών. Οι νέες τεχνολογίες παρέχουν τις νέες ευκαιρίες για τον τρόπο με τον οποίο οι υπηρεσίες διεξάγουν την εργασία τους.
- **βελτίωση διαδικασίας:** Αυτή αναφέρεται στις καινοτομίες που σχεδιάστηκαν με σκοπό να καταστήσουν τις διαδικασίες του δημόσιου τομέα γρηγορότερες, πιο φιλικές και πιο προσιτές. Οι καινοτομίες εδώ συχνά περιλαμβάνουν τις εφαρμογές του κανόνα του Pareto, ο οποίος δηλώνει ότι το 20% των περιπτώσεων είναι αρμόδιο για το 80% του εργασιακού φόρτου και αντίστροφα. Υπό αυτήν τη μορφή, τα παραδείγματα της βελτίωσης της διαδικασίας περιλαμβάνουν την ανάπτυξη των νέων διαδικασιών: (i) για να διακρίνεται η μειονότητα των περίπλοκων περιπτώσεων από την πλειοψηφία

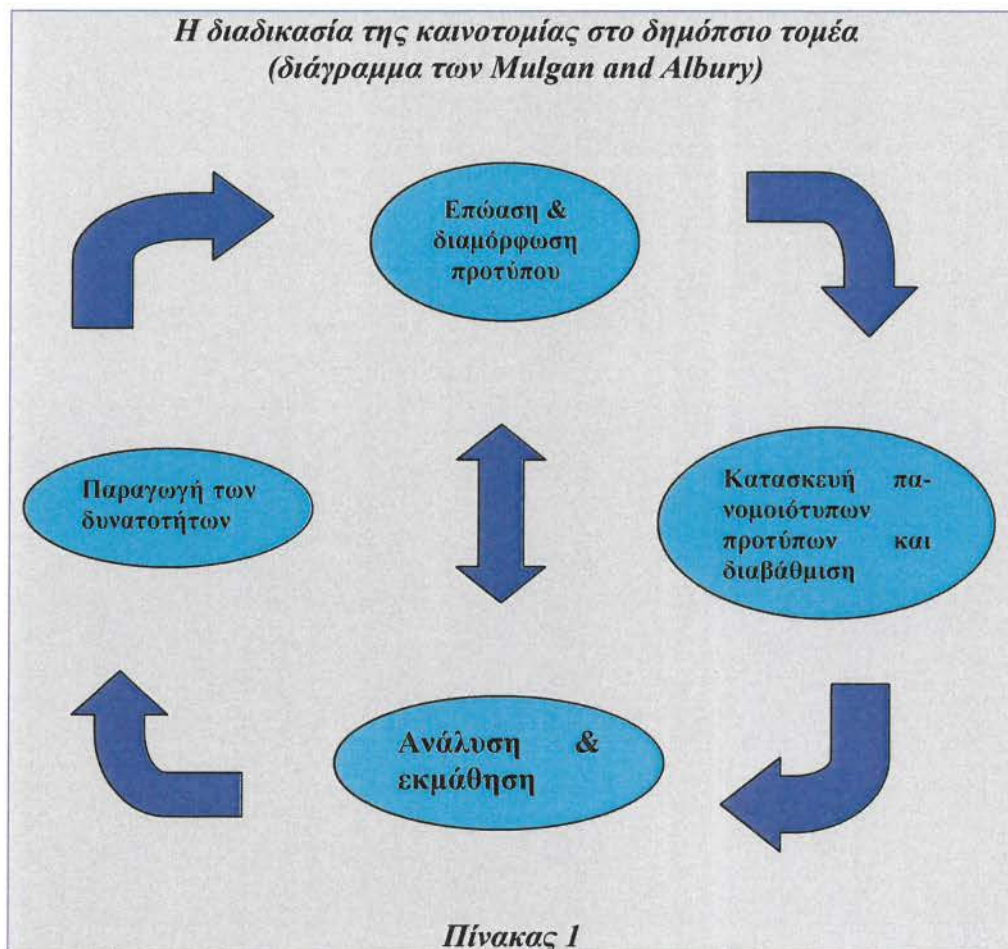
που είναι απλές, (ii) για να γίνεται μια διάκριση μεταξύ της υψηλής και χαμηλής αξίας χρηστών και (iii) για να καθιερωθεί η εθελοντική συμμόρφωση και η εναλλακτική επίλυση των αμφισβητήσεων. Το τελευταίο αρχίζει με την αναγνώριση ότι οι δικαστικές διαδικασίες είναι ακριβές και χρονοβόρες, έτσι οι μέθοδοι για να τις βελτιώσουν ή να τις παρακάμψουν είναι προτιμητέες.

- **συμμετοχή των ιδιωτικών ή / και εθελοντικών τομέων:** Η χρήση των ιδιωτικών ή / και εθελοντικών τομέων για να επιτευχθούν οι δημόσιοι σκοποί, μεταξύ άλλων, συνεπάγεται: (i) άνοιγμα του δημόσιου τομέα στον ανταγωνισμό του ιδιωτικού τομέα, (ii) ανάπτυξη συνεργασιών που περιλαμβάνουν τις παροχές του ιδιωτικού τομέα και (iii) συμπερίληψη των εθελοντών και των οργανισμών εθελοντικού τομέα στις υπηρεσίες και δέσμευση των χρηστών.
- **ενδυνάμωση των κοινοτήτων, των χρηστών / των πολιτών και του προσωπικού:** Οι κοινότητες και οι πολίτες είναι εκείνοι που ζητούν τα φώτα των επιτυχών καινοτομιών όσον αφορά στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και τη χάραξη πολιτικής, με το άκουσμα των απόψεών τους και την πρόσκλησή τους να διαδραματίσουν ένα ρόλο στα προγράμματα εφαρμογής. Επιπλέον, η ενισχυτική ενδυνάμωση προσωπικού με την παρουσίαση μεγαλύτερης οργανωτικής ανοχής στην ανάληψη κινδύνου και την ενθάρρυνση του προσωπικού πρώτης γραμμής για να πάρει την πρωτοβουλία για αλλαγή και ανάπτυξη κυριότητας των νέων προγραμμάτων, ενισχύει και προωθεί την καινοτομία στο δημόσιο τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Το δεύτερο κεφάλαιο κατ' αρχήν αναλύει τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διαδικασία της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα. Κατόπιν, παρέχονται «οι συνταγές» για την υποστήριξη της καινοτομίας στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Ακολούθως, προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα που εμποδίζουν την καινοτομία σκέψη και τέλος, οι ενάντιοι στα εμπόδια της καινοτομίας που είτε πιέζουν για την επίτευξή της, είτε βοηθούν τη λήψη και τη διάδοσή της.

2.1 Η διαδικασία της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα



Τα βασικά συμπεράσματα των Mulgan και Albury, (*[LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005*) σχετικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διαδικασία της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα, συνοψίζονται ταξινομημένα κάτω από τα κύρια στοιχεία που αυτοί προσδιόρισαν ως κεντρικά στη διαδικασία της καινοτομίας:

2.1.1 Παραγωγή των δυνατοτήτων

2.1.1α Μανιφέστα και πολιτικές δεσμεύσεις

Χαρακτηριστικά η ριζική ή συστηματική καινοτομία οδηγείται από τους Υπουργούς, με τα μανιφέστα και τις πολιτικές δεσμεύσεις που παρέχουν ένα ευρύ πλαίσιο που ενθαρρύνει τη ροή των νέων ιδεών. Εντούτοις, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα δεν θα πρέπει να εξαρτηθούν απλά από την πολιτική ως αρχικό οδηγό της καινοτομίας, καθώς η σημαντικά επαυξητική καινοτομία που προωθεί τη συνεχή βελτίωση στις δημόσιες υπηρεσίες παράγεται κυρίως εσωτερικά.

2.1.1β Εντατική προσοχή στις απόψεις των χρηστών, του προσωπικού πρώτης γραμμής και των μεσαίων στελεχών

Η έρευνα δείχνει ότι οι μισές από όλες τις καινοτομίες αρχίζουν από το προσωπικό πρώτης γραμμής, τα μεσαία στελέχη και τους χρήστες. Κατά συνέπεια είναι ζωτικής σημασίας οι οργανισμοί να έχουν ακμαίες διαδικασίες για να ακούν σε αυτά που οι χρήστες, το προσωπικό πρώτης γραμμής και τα μεσαία στελέχη λένε όσον αφορά τους τρόπους της εργασίας, των υπηρεσιών και πώς να βελτιωθεί η απόδοση.

2.1.1γ Ποικιλομορφία του προσωπικού και εκμετάλλευση της διαφοράς

Οι οργανισμοί που έχουν μια δεξαμενή προσωπικού που είναι διαφορετικοί από άποψη υπόβαθρου και τρόπου σκέψης, π.χ. που προέρχονται από αντικρουόμενες πειθαρχικές και επαγγελματικές προοπτικές, είναι πιθανότερο να είναι καινοτόμοι. Οι Benington και Hartley, (*[LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005*) τονίζουν ότι η καινοτόμος σκέψη και δράση μπορούν να ακμάσουν στους όρους της ετερογένειας και ακόμη και της εποικοδομητικής σύγκρουσης.

2.1.1δ Σταθερή ανίχνευση των οριζόντων και των περιθωρίων

Η συστηματική ανίχνευση των άλλων οργανισμών, άλλων τομέων, άλλων χωρών, νέων τεχνολογιών, ερευνητικών ευρημάτων, επιθεωρήσεων και λογιστικών ελέγχων, μπορεί να συμβάλει σημαντικά στον προσδιορισμό των ελπιδοφόρων ιδεών. Οι δυνατότητες για την καινοτομία παράγονται όταν τα άτομα και οι οργανισμοί παρατηρούν και στρέφουν τη σκέψη τους σε αυτό που οι άλλοι κάνουν. Επιπλέον, η αλλαγή προέρχεται συχνά από τα «άκρα» της κοινωνίας και από τις εναλλακτικές ομάδες πολιτών, π.χ. τα άσυλα καινοτόμησαν στους νέους τρόπους φροντίδας στο τελευταίο στάδιο ασθένειας, ενώ η κοινωνική αντίληψη στο Βρετανικό πρόγραμμα εργασίας προσαρμόστηκε από τον πολιτικές των ΗΠΑ και της Σκανδιναβίας.

2.1.1ε Ανάπτυξη της ικανότητας για της δημιουργικής σκέψης

Οι διάφορες επίσημες δημιουργικές τεχνικές έχουν αναπτυχθεί για να υποστηρίξουν την παραγωγή του απροσδόκητου από την αναστολή της εμπιστοσύνης μας στην κανονική κρίση, τη γραμμική και λογική σκέψη και την «αποδεδειγμένη» γνώση. Οι μέθοδοι περιλαμβάνουν τη φαντασία, το παίξιμο ρόλων, τις φαντασμένες λέξεις, τη συστηματική εφευρετική σκέψη ορίζει ο Goldenberg, (*[LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005*). Αν και συχνότερα υιοθετημένες στον ιδιωτικό τομέα, έχει βρεθεί ότι είναι λιγότερο αποτελεσματικές στις κουλτούρες που συνδέονται με τους παραδοσιακούς ιεραρχικούς οργανισμούς και μερικές κυβερνήσεις όπως η Δανία και Σιγκαπούρη έχουν χρησιμοποιήσει τις τεχνικές αποτελεσματικά.

2.1.1στ Εργασία πίσω από τους στόχους έκβασης

Έχει διαπιστωθεί ότι όταν οι οργανισμοί εργάζονται πίσω από τις αναμενόμενες εκβάσεις, παρά εμπρός από τις υπάρχουσες πολιτικές, πρακτικές και όργανα, μια μεγαλύτερη ποικιλία των πιθανών επιλογών αποκτάται.

2.1.1ζ Δημιουργία του διαστήματος

Οι πιέσεις παροχής των καθημερινών εργασιακών απαιτήσεων αναμενόμενα στριμώχνουν το χρόνο για σκέψη σχετικά με τις καινοτομίες που θα μπορούσαν

πραγματικά να εξετάσουν τις πιέσεις κάτω από τις οποίες εργαζόμαστε. Ο χρόνος, το φυσικό και οργανωτικό διάστημα για την εξέταση της καινοτομίας είναι σημαντικό. Εντούτοις, η καθιέρωση των επίσημων «μονάδων καινοτομίας» έχει βρεθεί και στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα να περιθωριοποιεί την καινοτομία, χωρίζοντάς την μάλλον παρά ολοκληρώνοντας την, και ακούσια υπάρχει η τάση να γραφειοκρατικοποιείται και να πνίγεται έτσι η καινοτόμος διαδικασία.

2.1.1η Παράβαση των κανόνων

Αν και σημαντική διοικητική πρόκληση, που αναπτύσσει μια αντικομορμιστική οργανωτική παράβαση κανόνων κουλτούρας μπορεί να παρέχει ένα περιβάλλον που επιτρέπει στην καινοτομία να ακμάσει.

2.1.10 Ανταγωνισμός

Στο πλαίσιο του ιδιωτικού τομέα ο ανταγωνισμός με άλλες εταιρίες είναι βασικός οδηγός της καινοτομίας, και αν και χαρακτηριστικά λιγότερο εμφανείς στο περιβάλλον δημόσιου τομέα, οι ανταγωνιστικοί στόχοι μπορούν εν τούτοις να παραγάγουν αποτελεσματικά την καινοτόμο σκέψη.

2.1.2 Κίνδυνοι επώασης, διαμόρφωσης προτύπου και διαχείρισης

2.1.2α Κανόνες πιθανότητας

Οι οργανωτικοί κανόνες επιλογής μπορούν να παρέχουν χρήσιμες οδηγίες για να βοηθήσουν τις αποφάσεις σχετικά με ποιες ιδέες αξίζουν την περαιτέρω εξερεύνηση και την υποστήριξη. Αυτό μπορεί να φανεί αντιπαραβαλλόμενο στην παρατυπία που υποτίθεται ότι ήταν ένα μέρος της καινοτομίας, αλλά για να προωθηθεί η καινοτομία, σε παραδοσιακά μη-καινοτομικούς τομείς και οργανισμούς, η καινοτομία πρέπει ενεργά να υποστηριχθεί. Ίσως μόνο 1 σε 100 ιδέες για καινοτομία έχει τη δυνατότητα επιτυχούς πραγματοποίησης, και οι συχνά οι καινοτόμες ιδέες απειλούνται από τις γραφειοκρατικές διαδικασίες, σε αντίθεση με εκείνες που έχουν ένα κεκτημένο δικαίωμα, και την πρόωρη κριτική. Επομένως οι κανόνες επιλογής που εξετάζουν την πιθανότητα για την επιτυχία μιας καινοτομίας μπορούν να βοηθήσουν στην προστασία της ενάντια στην απώλεια καλών

ρεαλιστικών ευκαιριών. Στο πιο βασικό επίπεδο ένας οργανισμός πρέπει να εξετάσει εάν: **(i)** είναι η καινοτομία πιθανόν να πετύχει (συγκρίνετε με άλλα παραδείγματα, και ελέγξτε ότι το πρόβλημα που εξετάζεται από την καινοτομία έχει διατυπωθεί σαφώς), **(ii)** υπάρχει ένα σαφές σχέδιο για το πώς θα αναπτυχθεί η καινοτόμος ιδέα; και **(iii)** είναι τα πιθανά οφέλη της καινοτομίας τουλάχιστον του ίσου βάρους με τις δαπάνες ανάπτυξης και εφαρμογής της καινοτομίας;

2.1.2β Διαχείριση κινδύνου

Ενώ στον ιδιωτικό τομέα οι καινοτομίες συνεπάγονται συνέπειες οικονομικές και απασχόλησης, στο δημόσιο τομέα οι κίνδυνοι καινοτομίας είναι ενδεχομένως πολύ σημαντικότεροι για την κοινωνία συνολικά και τα άτομα, παραδείγματος χάριν οι υπηρεσίες φροντίδας έχουν ευθύνη για τους ευπαθείς ηλικιωμένους και τα παιδιά, τα νοσοκομεία είναι αρμόδια για να επιλαμβάνονται των απειλών κατά της ζωής και των όρων που καθορίζουν τη ζωή, και την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται από τις σχολικές επιδράσεις στις μακροπρόθεσμες πιθανότητες ζωής του ατόμου. Υπό αυτή τη μορφή ο δημόσιος τομέας απαιτεί την υψηλής ποιότητας διαχείριση κινδύνου και ασφαλή διαστήματα στα οποία να εξετάζει τις καινοτόμες διαδικασίες και τις υπηρεσίες. Επιπλέον, δεδομένου ότι οι κίνδυνοι δεν μπορούν ποτέ να αποβληθούν, για να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα επιτυχούς καινοτομίας στο δημόσιο τομέα, μια κουλτούρα ανοχής για την «τιμητική» αποτυχία πρέπει να προκύψει.

2.1.2γ Πρωτοπόροι καινοτομίας

Ενώ ήδη έχει τονιστεί ότι η επιτυχής πραγματοποίηση μιας καινοτόμου ιδέας απαιτεί ότι πολλοί άνθρωποι ενώνονται σε όλο το ταξίδι της καινοτομίας, εν τούτοις οι «πρωτοπόροι» της καινοτομίας μπορεί να είναι κρίσιμοι στο στάδιο στο οποίο μια ιδέα μετατρέπεται σε βιώσιμο πρωτότυπο για τη δοκιμή. Οι πρωτοπόροι καινοτομίας είναι εκείνα τα άτομα που είναι πρόθυμα να επενδύσουν τους πόρους και την οργανωτική ικανότητα για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση μιας καινοτομίας.

2.1.2δ Ασφαλή διαστήματα: Πλοηγοί, Ανιχνευτές, Ελεγχόμενος Πειραματισμός και « Ζώνες »

Διάφορες μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να παρέχουν τα «ασφαλή διαστήματα» για τη δοκιμή των καινοτομιών και τη διαχείριση των κινδύνων τους μέσα στις καθορισμένες παραμέτρους, συμπεριλαμβανομένων των πλοηγών, των ανιχνευτών, του ελεγχόμενου πειραματισμού και «των ζωνών». Τα τελευταία είκοσι χρόνια στο Ηνωμένο Βασίλειο οι πλοηγοί έχουν χρησιμοποιηθεί όλο και περισσότερο για να εξετάσουν τις νέες ιδέες και τις πολιτικές προτάσεις, π.χ. ηλεκτρονικές απαγορεύσεις της κυκλοφορίας για τους παραβάτες. Ένα πρόβλημα για τον πειραματισμό που είναι συγκεκριμένο για το δημόσιο τομέα είναι το ζήτημα της καθολικότητας της εφαρμογής και από άποψη αμεροληψίας (που οι κρινόμενες διεθνώς καλύτερες νέες υπηρεσίες «αδικούν» εκείνες που δεν περιλαμβάνονται στις πειραματικές) και νομοθεσίας. Εντούτοις, μια αναθεώρηση των βρετανικών πειραματικών σχεδίων καταδεικνύει την αξία τους κάτω από τις κατάλληλες περιστάσεις, συμπεριλαμβανομένων των αποτελεσματικών χρονοδιαγραμμάτων, όπου μια σαφής σύνδεση μπορεί να γίνει ανάμεσα στη δράση και τα αποτελέσματα, μια ετοιμότητα να ανταποκριθεί στα πειραματικά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένων των ικανοποιητικών κεφαλαίων για να αναβαθμιστούν και των επαρκώς καθορισμένων πρότυπων της επιβεβαιωτικής επανάληψης του πειράματος. Εντούτοις, υπάρχουν επίσης όρια στους πλοηγούς που έχουν παρακινήσει μια αυξανόμενη χρήση «των ανιχνευτών», π.χ. το νέο πρότυπο διαπραγμάτευσης εφαρμόστηκε αρχικά σε έναν μικρό αριθμό περιοχών που επέτρεψε γρήγορα τη γνώση σχετικά με τις πιθανές δυσκολίες μπροστά από την ευρύτερη εθνική εφαρμογή. Οι ζώνες δράσης της απασχόλησης, εκπαίδευσης και υγείας έχουν δοκιμαστεί στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου η «ζώνη» είναι σκόπιμα σχεδιασμένη να αναστείλει προσωρινά μερικούς από τους κανόνες που περιορίζουν κατά κανόνα τις τοπικές κρατικές υπηρεσίες και τους διευθυντές. Ενώ πάλι στις ανακοινωμένες (ζώνες) ότι παρέχουν ένα ασφαλές διάστημα για την ανάπτυξη και τη δοκιμή των καινοτόμων τρόπων εργασίας και παροχής υπηρεσιών, μια κριτική έχει γίνει ότι τα χρονοδιαγράμματα για την ανάπτυξη ήταν πάρα πολύ σύντομα και ότι ο ανεπαρκής έλεγχος σήμαινε ότι οι ελπιδοφόρες ιδέες για την καινοτομία δεν θα μπορούσαν να προσδιοριστούν. Λιγότερο κοινή των μεθόδων ασφαλούς διαστήματος είναι η ελεγχόμενη προσέγγιση πειραματισμού, όπου ένα σύνολο τυπικά ελεγχόμενων

πειραμάτων λειτουργεί για να εξετάσει και να συγκρίνει τις διαφορετικές προσεγγίσεις. Τα *ελεγχόμενα πειράματα* είναι περισσότερο συχνά επιλεγμένα όταν υπάρχουν ελάχιστα ή κανένα στοιχεία για την καλύτερη πρόοδο για να εξεταστεί ένα πρόβλημα, όπου μια περιοχή υπηρεσιών πάσχει συνολικά από την κακή απόδοση, ή όταν τα προβλήματα εμφανίζονται δυσεπίλυτα από τις τρέχουσες ή προηγούμενες πολιτικές.

2.1.2ε Επωαστήρες

Οι επωαστήρες για την καινοτομία παρέχουν τις συμβουλές και τη γενική υποστήριξη, τη χρηματοδότηση και την ελευθερία από την εξωτερική πίεση και τους κανόνες. Οι επωαστήρες είναι πιο κοινοί στον ιδιωτικό τομέα απ' ό τι στο δημόσιο τομέα, όπου παρέχουν το κεφάλαιο εκκίνησης, τις επιχειρησιακές συμβουλές, την τεχνολογία και την υποδομή υποστήριξης και την ενδιάμεση απόσταση σε αντάλλαγμα για ένα υψηλό μερίδιο των κερδών. Εντούτοις, όπως γίνεται πιθανώς σαφές ο δημόσιος τομέας και οι κυβερνήσεις διεθνώς, δεδομένου ότι εντείνουν την εστίασή τους στο πως να καινοτομήσουν επιτυχώς, υιοθετούν όλο και περισσότερο μεθόδους για να προωθήσουν την καινοτομία οι οποίες έχουν προηγουμένως γίνει η απαλλαγή του εμπορικού κόσμου. Η κυβέρνηση της Σιγκαπούρης, π.χ. δημιούργησε έναν επωαστήρα αποκαλούμενο «επιχειρηματική πρόκληση» που παρέχει τη χρηματοδότηση και την υποστήριξη για τις ιδέες που θα δημιουργήσουν τη νέα αξία ή τις βελτιώσεις στην παροχή των δημόσιων υπηρεσιών. Κατά τρόπο ενδιαφέροντα, η «επιχειρηματική πρόκληση» προσκαλεί τη δημόσια συμμετοχή και την επιχειρηματικότητα στις κυβερνητικές υποθέσεις με το να είναι ανοικτή σε οποιονδήποτε μεμονωμένο οργανισμό.

2.1.2στ Διαμόρφωση

Το κόστος ανάπτυξης εργασιακών προτύπων της καινοτομίας μπορεί να είναι σημαντικό, επομένως η διαμόρφωση μεθόδων μπορεί να είναι πιο κατάλληλη σε μερικά σενάρια και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξετάσει τις ελπιδοφόρες ιδέες σε χαμηλό κόστος.

2.1.2ζ Χρηματοδότηση για την έγκαιρη ανάπτυξη

Για να εξελιχθούν οι καινοτομίες από ιδέες σε πρότυπα απαιτούν την οικονομική ενίσχυση. Τα συγκεκριμένα κεφάλαια καινοτομίας και οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται συχνότερα ως μηχανισμός στο δημόσιο τομέα για να εξετάσουν τη χρηματοδότηση για την έγκαιρη ανάπτυξη.

2.1.2η Ανάμειξη των τελικών χρηστών

Ανεξάρτητα από τη μέθοδο που επιλέγεται στη δοκιμή και την ανάπτυξη των καινοτόμων ιδεών, η συμμετοχή των τελικών χρηστών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προτύπων αυξάνει σημαντικά την πιθανότητα του προσδιορισμού και της θεραπείας των αδυναμιών και των προβλημάτων της εφαρμογής καινοτομίας.

2.1.3 Κατασκευή πανομοιότυπων προτύπων και διαβάθμιση

2.1.3α Κίνητρα για τα άτομα και τις ομάδες

Η οικονομική ανταμοιβή είναι λιγότερο ισχυρό κίνητρο για την καινοτομία στο δημόσιο τομέα από ότι είναι στον ιδιωτικό τομέα. Αντ' αυτού, η αναγνώριση ιδιαίτερα από τους ομότιμους έχει βρεθεί ότι είναι περισσότερης σπουδαιότητας. Η υπερηφάνεια στη συμβολή της δημιουργίας της δημόσιας αξίας είναι το περισσότερο ισχυρό κίνητρο για να καινοτομήσει ο δημόσιος τομέας, επομένως η αναγνώριση είναι ουσιαστική.

2.1.3β Κίνητρα για τους Οργανισμούς

Αν και οι άμεσες οικονομικές ανταμοιβές στα άτομα δεν είναι αποτελεσματικές στο δημόσιο τομέα, η πρόσθετη χρηματοδότηση των οργανισμών για επιτυχημένη εισαγωγή, υιοθέτηση ή προσαρμογή των καινοτομιών αυξάνουν το κίνητρο δεδομένου ότι αυτό παρέχει τα πρόσθετα μέσα και τις ευκαιρίες για το προσωπικό και τους χρήστες.

2.1.3γ Διαβάθμιση και καινοτόμος Ικανότητα

Η καινοτομία δημιουργείται σε όλα τα μεγέθη των οργανισμών, αλλά υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ της φύσης των τομέων που ενθαρρύνουν τα υψηλά επίπεδα της επαυξητικής καινοτομίας και εκείνων που ενθαρρύνουν τα υψηλά επίπεδα της ριζικής ή μετασχηματιστικής καινοτομίας. Η επαυξητική καινοτομία τείνει να εμφανιστεί στους τομείς όπου ένα πλήθος σχετικά μικρών οργανισμών ανταγωνίζεται σε ένα περιβάλλον στο οποίο ασκείται αφόρητη πίεση κόστους για τους πελάτες ή τους χρήστες που έχουν πρόσβαση στην τυποποιημένη συγκριτική πληροφόρηση. Αντίθετα, οι υψηλοί βαθμοί ριζικής καινοτομίας και συστημικής / μετασχηματιστικής καινοτομίας εμφανίζονται στους τομείς που περιλαμβάνουν ένα ολιγοπώλιο - ένα μικρό αριθμό μεγάλων οργανισμών με μια περιφέρεια πολλών μικρής κλίμακας παρόχων και προμηθευτών.

2.1.3δ Προσοχή της «καλύτερης πρακτικής»

Είναι αλήθεια ότι ένα μέγεθος σπάνια ταιριάζει σε όλα (one size fits all), οι δημόσιες προσδοκίες είναι τώρα ότι οι υπηρεσίες θα προσαρμοστούν στις προσωπικές και τοπικές ανάγκες, και η καινοτομία εμφανίζεται στα ιδιαίτερα διαφοροποιημένα οργανωτικά και τοπικά πλαίσια. Επιπλέον, η προσοχή πρέπει να επιδειχτεί στην παγκοσμιοποίηση της «καλύτερης πρακτικής» επειδή η τυποποίηση μειώνει τη δυνατότητα των υπηρεσιών και των συστημάτων να καινοτομήσουν προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις μελλοντικές απρόοπτες και μη προβλέψιμες περιστάσεις.

2.1.3ε Διαχείριση αλλαγής

Οι βασικές δεξιότητες και οι ικανότητες στη διαβάθμιση και τη διάδοση της καινοτομίας αντικατοπτρίζουν εκείνες της γενικότερης διαχείρισης αλλαγής.

2.1.4 Ανάλυση και μάθηση

2.1.4α Μετρήσεις για την επιτυχία

Τα σαφή και διαφανή συστήματα μέτρησης και τα κριτήρια για την αξιολόγηση της επιτυχίας των καινοτομιών είναι κρίσιμα για την αξιολόγηση του τι δουλεύει και δημιουργεί κουλτούρα της μάθησης. Τα συγκεκριμένα μέτρα πρέπει να τεθούν στους τομείς των βελτιώσεων των αποτελεσμάτων, στην ανταπόκριση των υπηρεσιών στα άτομα και τις τοποθεσίες, και στις μειώσεις των δαπανών ενάντια στα αποτελέσματα και στις αυξήσεις της παραγωγικότητας.

2.1.4β Μάθηση σε πραγματικό χρόνο

Η μάθηση σε πραγματικό χρόνο μέσω της διαμορφωτικής και αθροιστικής αξιολόγησης είναι εξαιρετικά σημαντική προκειμένου να αποφύγει τα συμπεράσματα σε ένα χρονοδιάγραμμα που δεν ανταποκρίνεται στην άμεση παροχή ή τις πολιτικές πιέσεις (συχνά μια αποτυχία των καινοτομιών με τους μέσους ή μακροπρόθεσμος στόχους έκβασης).

2.1.4γ Συμμετοχή ομότιμων και χρηστών

Τα δίκτυα των ομότιμων διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στη μάθηση από τη συνεχή υποστήριξη της βελτίωσης. Εξίσου η συμμετοχή χρηστών προσθέτει τη σημαντική αξία στην ανάπτυξη και την εφαρμογή των επιτυχών καινοτομιών.

2.1.4δ Διπλό πλαίσιο μάθησης

Οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί πρέπει να είναι στη θέση ανάλυσης, αξιολόγησης και μάθησης σχετικά με την καινοτομία προκειμένου να υποστηριχθεί γενικότερα η κατανόηση της καινοτομίας μέσα στο δημόσιο τομέα. Τα αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης γνώσης είναι κρίσιμα.

2.1.4ε Απαραίτητη ποικιλία

Ο Nonaka, (*[LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005*), περιγράφει πώς η εσωτερική ποικιλομορφία στις δεξιότητες και την εμπειρία των υπαλλήλων πρέπει να

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

ταιριάζει με την ποικιλία και την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις που τίθενται από τη μυριάδα των απρόβλεπτων απρόοπτων εξελίξεων.

2.2 Η ενθάρρυνση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα

Βασισμένος στη μοναδική μελέτη του για τους καινοτόμους στο δημόσιο τομέα και μια βιβλιογραφική επισκόπηση για τους καινοτόμους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, το μητρώο χωροταξικών μετρήσεων για τους κυβερνητικούς επανφευρέτες των Osbourne και Plastrik, την εργασία του Light για τους καινοτόμους μη-κερδοσκοπικούς και μικρούς οργανισμούς του δημόσιου τομέα, ο Borins, ([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005), παρέχει τις ακόλουθες συνταγές για την υποστήριξη της καινοτομίας στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα:

- **μια κουλτούρα καινοτομίας πρέπει να υποστηριχθεί από την κορυφή:** Η υποστήριξη από την κορυφή ενός οργανισμού είναι κρίσιμη για να αναπτυχθεί η καινοτομία σε εκείνο το περιβάλλον και για να προκύψει σε όλα τα επίπεδα. Συγκεκριμένα, η υποστήριξη μπορεί να λάβει τη μορφή ανάπτυξης των οργανωτικών προτεραιοτήτων που οδηγούν στην καινοτομία, της αναγνώρισης για τους καινοτόμους, της παραχώρησης περιθωρίου για να πραγματοποιηθεί ο πειραματισμός, και της προστασίας για τους καινοτόμους από τους περιορισμούς των κεντρικών υπηρεσιών.
- **Αύξηση των ανταμοιβών για τα καινοτόμα άτομα και ομάδες:** Η ανταμοιβή των υπεύθυνων για την ανάπτυξη των επιτυχών καινοτομιών είναι σημαντική στην ενθάρρυνση συμμετοχής στην καινοτομία. Οι ανταμοιβές μπορούν να είναι οικονομικές ή βασισμένες στην αναγνώριση, που πάντα επιλέγονται για το μήνυμα ότι οι προσπάθειες των καινοτόμων εκτιμούνται και πρέπει να εκφράζονται σαφώς.
- **πόροι για την καινοτομία:** Η μελέτη του Borins διαπίστωσε ότι το εμπόδιο που οι καινοτόμοι υπερνικούν λιγότερο συχνά είναι οι ανεπαρκείς πόροι - δείχνοντας πρόδηλα ότι χωρίς τους απαραίτητους πόρους η καινοτομία δεν μπορεί να εμφανιστεί. Για να εξετάσουν αυτό το πιεστικό πρόβλημα, οι μεταρρυθμίσεις της οικονομικής διαχείρισης πρέπει να θεωρηθούν ότι δημιουργούν τη δυνατότητα της ενισχυμένης εσωτερικής χρηματοδότησης για την καινοτομία μέσα σε όλες τις υπηρεσίες. Εναλλακτικά ή επιπλέον, απαιτούνται κεφάλαια για την καινοτομία στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα

για να υποστηρίξουν τις καινοτόμες ιδέες. Η επένδυση για εξοικονόμηση κονδυλίων (Invest-to-Save) είναι ένα καλό παράδειγμα τέτοιων κεντρικών κεφαλαίων.

- **εξασφαλίστε ποικιλομορφία του προσωπικού από άποψη υπόβαθρου:** Η καινοτομία εξαρτάται από τη δυνατότητα να δουν τα πράγματα διαφορετικά, επομένως, οι διαφορές στα υπόβαθρα και τις προοπτικές των μελών ενός οργανισμού είναι πιθανό να ενθαρρύνουν την καινοτομία.
- **μάθετε για την καινοτομία εξετάζοντας αυτό που γίνεται εξωτερικά:** Οι καινοτόμοι οργανισμοί είναι αποτελεσματικοί στο να κοιτάζουν για να μάθουν από το εξωτερικό περιβάλλον, μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης, τα επαγγελματικά δίκτυα, κ.λπ.
- **η καινοτομία είναι ευθύνη του καθενός:** Οι οργανισμοί που επιθυμούν να ενθαρρύνουν την καινοτομία πρέπει να ενθαρρύνουν και να βασιστούν στη δυνατότητα για καινοτομίες που υπάρχει σε όλα τα επίπεδα του προσωπικού.
- **Το πεδίο για τον πειραματισμό ουσιώδες στοιχείο για την καινοτομία:** Οι οργανισμοί που επιδιώκουν να μάθουν από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες τους και υποστηρίζουν τις επίπονες προσπάθειες των υπαλλήλων τους μέσω της μείωσης του κόστους στο προσωπικό των «αξιέπαινων» αποτυχιών, θα προωθήσουν την επιτυχή καινοτομία. Η δημιουργία των «ασφαλών» θέσεων για τη δοκιμή των ιδεών όπως οι πλοηγοί, οι ανιχνευτές και «οι ζώνες» είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος την διευκόλυνση του πειραματισμού.
- **η καινοτομία απαιτεί την αξιολόγηση:** Υπάρχει επίσης μια ανάγκη για τη γερή αξιολόγηση των καινοτόμων πολιτικών και των προγραμμάτων για το ποιες κατάλληλες μετρικές και προσεγγίσεις πρέπει να αναπτυχθούν. Ένας βασικός στόχος είναι εδώ να προωθηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο και ο πραγματικός χρόνος και το διπλό πλαίσιο εκμάθησης, έτσι ώστε τα κύρια μαθήματα που προέρχονται από μια ιδιαίτερη καινοτομία ανατροφοδοτούνται και ενημερώνουν την πολιτική και την πρακτική με έναν αποτελεσματικό και έγκαιρο τρόπο.

Στα ανωτέρω, κάποιος πρέπει να προσθέσει διάφορους άλλους παράγοντες που σταχυολογήσαμε από την υπάρχουσα βιβλιογραφία ως κρίσιμοι στην ενθάρρυνση της καινοτομίας:

- **προσοχή στις απόψεις όλων των σχετικών εμπλεκομένων:** Τα στοιχεία με συνέπεια δείχνουν ότι το προσωπικό πρώτης γραμμής και τα μεσαία στελέχη είναι οι συχνότεροι ιδρυτές των δημόσιων διοικητικών καινοτομιών. Ακόμα παρά αυτό, τα στοιχεία επίσης δείχνουν ότι αυτοί είναι επίσης πιθανό να εμφανίσουν τη μέγιστη αντίσταση στην αλλαγή, εμποδίζοντας κατά συνέπεια την καινοτομία. Σαφώς, καθώς ο Borins επισημαίνει, αυτό οριοθετεί το ερώτημα για το πώς οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να γίνουν πιο ενθαρρυντικοί για τέτοιες καινοτομίες εσωτερικά.
- **συμμετοχή των τελικών χρηστών σε όλα τα στάδια:** Είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι οι απόψεις των τελικών χρηστών λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη και την εφαρμογή μιας καινοτομίας. Παραδείγματος χάριν, τέτοια συμμετοχή στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την αξιολόγηση των προτύπων συμβάλλει στον έγκαιρο προσδιορισμό και τη θεραπεία των σφαλμάτων. Εξίσου, η ιδιαίτερη προσοχή στις απαιτήσεις χρηστών σε ένα αρχικό στάδιο μπορεί επίσης να διευκολύνει την ευκολότερη αποδοχή και τη διάχυση της καινοτομίας.
- **πρωτοπόροι καινοτομίας:** Αν και η καινοτομία εξαρτάται όχι μόνο από τα άτομα αλλά και από ένα πολύ ευρύτερο φάσμα παραγόντων όπως ο οργανωτικός σχεδιασμός, οι δομές, η κουλτούρα, οι εργασιακές πρακτικές, κ.λπ., τα στοιχεία υποδεικνύουν ότι μερικά άτομα είναι πιο έμπειρα στην εισαγωγή και την υποστήριξη της καινοτομίας όπως αναφέρει ο Howell et al ([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005). Οι πρωτοπόροι της καινοτομίας είναι συνήθως άτομα που βλέπουν το ρόλο τους ευρέως και έχουν ένα όφελος από τα ζητήματα που επηρεάζουν στον οργανισμό τους, μπορούν να μεταβιβάσουν την πίστη και τον ενθουσιασμό για την προτεινόμενη καινοτομία, έχουν εκτενή στρατηγική και συγγενική γνώση και είναι σε θέση να στρατολογήσουν την υποστήριξη και τη συμμετοχή των βασικών

εμπλεκομένων, χρησιμοποιούν και εσωτερικά και εξωτερικά μέσα για να ανιχνεύσουν τις ιδέες καθώς επίσης και τα επίσημα και άτυπα κανάλια πώλησης, και βλέπουν τις νέες ιδέες ως ευκαιρίες και όχι ως απειλές. Είναι επίσης σημαντικό να διακρίνεται η διαφορά μεταξύ των πρωτοπόρων καινοτομίας και των μονάδων. Τα στοιχεία υποδεικνύουν ότι αν και η ύπαρξη πρωτοπόρων καινοτομίας που προωθούν και οδηγούν την καινοτομία είναι ένας βασικός παράγοντας επιτυχίας, η δημιουργία χωριστών μονάδων καινοτομίας δεν συμβάλλει στην αύξηση και διάχυση της καινοτομίας. Μάλλον, και οι διευθυντές και το προσωπικό τείνουν σε αυτήν την περίπτωση να προσδοκούν η μονάδα καινοτομίας να προσφέρει, να αναπτύξει και να εφαρμόσει την καινοτομία σαν να είναι μια διαφορετική δραστηριότητα από τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους.

- **η εξασφάλιση του πλήρους φάσματος των απαιτούμενων δεξιοτήτων είναι προσιτή**, π.χ. δεξιότητες αλλαγής και διαχείρισης κινδύνου. Είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι το σχετικό προσωπικό / οι διευθυντές έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες σε κάθε στάδιο του κύκλου της καινοτομίας τονίζει ο Ling, ([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005). Παραδείγματος χάριν, στο πρώτο στάδιο της παραγωγής των ιδεών υπάρχει μια ανάγκη για ενίσχυση της κατανόησης κάποιου από τους πελάτες και τους προμηθευτές χρησιμοποιώντας μια ποικιλία και της εφαρμοσμένης επιστήμης, και της διαμόρφωσης του «τι εάν» σεναρίου δόμησης καθώς επίσης και της μάθησης μέσω του ακούσματος και της συνεργασιακής εργασίας. Όταν κάποιος διαχειρίζεται την καινοτομία, το φάσμα των δεξιοτήτων που απαιτείται είναι μάλλον διαφορετικό, στο οποίο κάποιος πρέπει να παρέχει την ηγεσία και το όραμα, να αναπτύσσει τους αυτοπαθείς επαγγελματίες, να χτίζει καινοτόμα συγκροτήματα και δίκτυα, να επεκτείνει την κατανόηση της επιχειρησιακής φιλοσοφίας κάποιου, τη δομή και τις δυναμικές, τη χρήση συστημάτων θεωρίας για να αναλύσει τις σύνθετες αλλαγές, κ.λπ. Ο προγραμματισμός σχεδίου και οι δεξιότητες διαχείρισης κινδύνου είναι επίσης κρίσιμες σε αυτό το στάδιο. Στο στάδιο όπου η καινοτομία διαχέεται και τα μαθήματα σχεδιάζονται και υιοθετούνται, οι δεξιότητες που απαιτήθηκαν περιέλαβαν τη διπλωματία και την πειθώ, την επικοινωνία και το μάρκετινγκ (συμπεριλαμβανομένου του κοινωνικού μάρκετινγκ), δημιουργώντας τους

όρους για τη λήψη κινήτρων επιτυχημένης καινοτομίας και της αποτίμησης και της αξιολόγησης για να προσδιορίσουν και να μετρήσουν την επιτυχία.

- **μαθαίνοντας να δέχεται και να διαχειρίζεται τον κίνδυνο:** Ο δημόσιος τομέας είναι ιστορικά αντίθετος στην ανάληψη κινδύνων όπως τονίζεται από το National Audit Office (NAO), στα *[LGA], [IDeA] and [NSG] of UK*, 2005). Ακόμα ένα βασικό στοιχείο στη διαδικασία της καινοτομίας είναι η ανάγκη να γίνει αποδεκτός και να ρυθμιστεί ο κίνδυνος με τη δημιουργία της μεγαλύτερης ανοχής για την ανάληψη κινδύνου και να ενδυναμωθεί το προσωπικό για να πάρει την πρωτοβουλία και να σκεφτεί δημιουργικά, ακόμα κι αν αυτό οδηγεί σε μερικές περιπτώσεις στις «αξιέπαινες αποτυχίες» όπως αναφέρουν οι Mulgan και Albury στην προαναφερόμενη μελέτη για την Καινοτομία στις δημόσιες υπηρεσίες.

Πίνακας 2. Υπάρχουν πολλά δυνητικά εμπόδια στην Καινοτομία

Απροθυμία να σταματήσουν τα αποτυχημένα προγράμματα ή οργανισμούς	Μη Καινοτομία
Πιέσεις παροχής και διοικητικός φόρτος	
Φτωχές δεξιότητες στην ενεργό διαχείριση κινδύνου ή αλλαγής	
Επαγγελματική αντίσταση	
Απροθυμία να κλείσουν τα αποτυχημένα προγράμματα ή οι οργανισμοί	
Ρυθμός και κλίμακα της αλλαγής	
Απουσία ικανότητας οργανωσιακής εκμάθησης (σε όλα τα επίπεδα)	
Φτωχές ανταμοιβές και κίνητρα για να καινοτομήσουν	
Κουλτούρα της αποστροφής κινδύνου	
Μέγεθος και πολυπλοκότητα	
Η αντίσταση του δημοσίου (και του τελικού χρήστη) στην αλλαγή	
Τεχνολογίες διαθέσιμες αλλά που περιορίζουν την κουλτούρα ή τις οργανωτικές ρυθμίσεις	
Απουσία πόρων	
Περίγραμμα δημόσιου / πολιτικής και υπευθυνότητα	
Ανάγκη για διαβούλευση και ασαφείς εκβάσεις	
Τεχνικά εμπόδια	
Κληρονομιά και παράδοση	
Βραχυπρόθεσμοι προϋπολογισμοί και ορίζοντες προγραμματισμού	
Ρυθμός και κλίμακα της αλλαγής	

2.3 Εμπόδια στην καινοτομία του δημόσιου τομέα

Υπάρχουν διάφορα βασικά εμπόδια στην καινοτομία που κυριαρχούν ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα. Ο κατάλογος των Mulgan και Albury, (*[LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005*), με τα βασικά εμπόδια στην καινοτομία εστιάζει κατά ένα μεγάλο μέρος στα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα που *εμποδίζουν την καινοτόμο σκέψη*, υπονοώντας μέχρι ενός ορισμένου βαθμού ότι ο δημόσιος τομέας είναι ένα άγονο έδαφος για την καινοτομία. Τα εμπόδια αυτά έχουν προσδιοριστεί στα εξής:

Πιέσεις παροχής και διοικητικός φόρτος: Γενικά, στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα η πλειοψηφία των διευθυντών υπηρεσιών και των στελεχών, έχουν λίγο χρόνο να αφιερώσουν στη σκέψη για να κάνουν διαφορετικά πράγματα ή καινοτομίες στην παροχή υπηρεσιών που θα μπορούσε να είναι περισσότερο χρονικά και οικονομικά αποδοτικές. Μάλλον, το συντριπτικό ποσοστό του χρόνου τους ξοδεύεται ανταποκρινόμενο στην καθημερινή πίεση της διεύθυνσης των οργανισμών τους, στην παροχή των υπηρεσιών και στην υποβολή απολογισμών δράσης στην ανώτερη διοίκηση, στις κρατικές υπηρεσίες και στις επιθεωρήσεις.

Βραχυπρόθεσμοι προϋπολογισμοί και ορίζοντες προγραμματισμού: Συχνά η ανικανότητα να σκεφτούν έξω από την καθημερινή πίεση τον τρόπο με τον οποίο τα πράγματα θα μπορούσαν να βελτιωθούν, επιδεινώνεται από τους βραχυπρόθεσμους προϋπολογισμούς και τους ορίζοντες προγραμματισμού. Όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με μια απαίτηση παραδείγματος χάριν, να κερδίζουν αποδοτικότητα ποσοστού 2 ή 3% ανά έτος, η ανάγκη να καινοτομήσουν φαίνεται ως λιγότερο απαραίτητη και περισσότερο σαν «προαιρετικά πρόσθετη», δοθέντος του χρονικού φάσματος, από το να βρίσκονται αντιμέτωποι με μια πρόκληση να παραγάγουν 20% κέρδη αποδοτικότητας κατά τη διάρκεια πέντε ετών.

Φτωχές ανταμοιβές και κίνητρα για να καινοτομήσουν: Ενώ οι κυβερνήσεις ανά τον κόσμο έχουν επιδιώξει να ενισχύσουν τα κίνητρα στον ιδιωτικό τομέα για τη δυνατότητα καινοτομίας, π.χ. μέσω της προστασίας εμπορικών σημάτων, των σχεδίων επιλογής μεριδίου υπαλλήλων, και του εταιρικού φορολογικού καθεστώτος, ένα ενεργό κίνητρο που να καθοδηγεί την καινοτομία πρέπει ακόμα να καθιερωθεί στο δημόσιο τομέα. Μάλλον, η επιβολή των υψηλών ποινών για αποτυχημένες

καινοτομίες παρά οι ανταμοιβές για επιτυχημένες παραμένει μέσα στις δημόσιες υπηρεσίες. Επιπλέον, τα βασικά ανθρώπινα συστήματα διοίκησης, για παράδειγμα η κεντρική αρμοδιότητα στρατολόγησης, ανάπτυξης και αποτίμησης της απόδοσης μέσα στους δημόσιες υπηρεσίες, δεν αναγνωρίζουν επαρκώς ή έχουν σε εκτίμηση την καινοτομία.

Κουλτούρα της αποστροφής κινδύνου: Στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα υπάρχει μια υποχρέωση να παρέχονται αποδεκτά πρότυπα στις βασικές υπηρεσίες και να διατηρείται η συνέχεια για το δημόσιο μέσω των τοπικών αρχών και του Κοινοβουλίου. Αυτές οι αρχικές ανησυχίες της υπευθυνότητας, των προτύπων και της συνοχής προκαλούν μια κουλτούρα της αποστροφής κινδύνου που εμποδίζει και δεσμεύει την καινοτομία. Έτσι οι υπάρχουσες υπηρεσίες μπορούν μόνο να λειτουργήσουν σε ένα «αποδεκτό» επίπεδο, σε αντιδιαστολή με την επίδειξη της υψηλής αποδοτικότητας και της απόδοσης. Επιπλέον, οι υψηλού κινδύνου/υψηλής ανταμοιβής καινοτομίες αντιμετωπίζονται συνήθως όπως τα όμοια χαμηλού κινδύνου/ χαμηλής ανταμοιβής προγράμματα. Τα πρώτα μπορούν, εντούτοις, να σημάνουν την εξαιρετικά δημόσια αποτυχία για εκείνους που εμπλέκονται, όπου η ίδια ενεργεί ως αντικίνητρο των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες για να συμμετέχει σε τέτοιες καινοτομίες.

Φτωχές δεξιότητες στην ενεργό διαχείριση κινδύνου ή αλλαγής: Προτείνεται ότι υπάρχουν τρεις απαραίτητοι όροι για να ακμάσει η καινοτομία: η ευκαιρία, το κίνητρο και οι δεξιότητες. Στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα συχνή είναι η περίπτωση ότι, ενώ η ευκαιρία και το κίνητρο μπορούν να είναι παρόντα, υπάρχει μια σχετική σπανιότητα των δεξιοτήτων στην αλλαγή και τη διαχείριση κινδύνου. Τέτοια σχετική έλλειψη των απαραίτητων δεξιοτήτων μπορεί, στη συνέχεια, να εμποδίσει σοβαρά και ενδεχομένως στο τέλος να απειλήσει τη διαδικασία της καινοτομίας.

Απροθυμία να κλείσουν τα αποτυχημένα προγράμματα ή οι οργανισμοί: Αν και οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα πρέπει χαρακτηριστικά να καινοτομήσουν προκειμένου να επιζήσουν, είναι εξαιρετικά απίθανο ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα θα πάνου να υπάρχουν συνεπεία της μη ύπαρξης καινοτομίας. Παράδοξα, μέσα στις δημόσιες υπηρεσίες τα υψηλότερα πρότυπα καθορίζονται για τα νέα προγράμματα απ' ότι για τα παλαιά, και οι ιστορικά καθιερωμένες αποτυχημένες

λειτουργίες σπάνια υφίστανται διακοπή λειτουργίας. Αντίθετα, οι καινοτομίες που έχουν παρουσιάσει προβλήματα στο εξεταστικό στάδιο θα εγκαταλειφθούν, αν και η εμμονή με τις νέες υπηρεσίες ή διαδικασίες μπορεί ακόμα να οδηγήσει στα μεγάλης αξίας οφέλη.

Τεχνολογίες διαθέσιμες αλλά που περιορίζουν την κουλτούρα ή τις οργανωτικές ρυθμίσεις: Η καινοτομία προκύπτει στα πλαίσια των τεχνολογικών και οργανωτικών παραγόντων, με τη συστηματική καινοτομία που απαιτεί ότι οι οργανισμοί ευθυγραμμίζουν την κουλτούρα, τα συστήματα, τις μεθόδους διαχείρισης και τις διαδικασίες τους. Στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα η καινοτομία εμποδίζεται συχνά ή ανατρέπεται επειδή υπάρχει μια αντίσταση ή μια αποτυχία να ενσωματωθεί η καινοτομία μέσα στον οργανωτικό ιστό.

Επίσης, οι Per Koch και Johan Hauknes (2005), *On innovation in the public sector – today and beyond*, Oslo, Publin report No D20, Publin research project, edition 2nd, μελέτησαν δημόσιους οργανισμούς υγείας παρατηρώντας ότι μοιράζονται διάφορα κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που θα μπορούσαν να ενεργήσουν με τέτοιο τρόπο ώστε για να εμποδίσουν ή να αποτρέψουν τη διαδικασία της καινοτομίας. Αν και διάφορες κατηγορίες έχουν προσδιοριστεί, είναι σπάνια αμοιβαία αποκλειστικές και ένα εμπόδιο μπορεί να είναι το αίτιο ή το αιτιατό ενός ή περισσότερων άλλων σε μια σύνθετη αλληλεπίδραση:

Μέγεθος και πολυπλοκότητα: Χαρακτηριστικά, ο τομέας της δημόσιας υγείας περιλαμβάνει μια εξαιρετικά σύνθετη και μεγάλης κλίμακας οργανωτική οντότητα, που αποτελείται από πολλαπλών διαζωμάτων διασυνδεδεμένα συστήματα. Αυτά συχνά παρουσιάζουν τεράστιους αριθμούς προσωπικού², μια μεγάλη σειρά επαγγελματικών, ημι-επαγγελματικών και βοηθητικών επαγγελμάτων και μια ποικιλομορφία των οργανωτικών ρυθμίσεων και των διαδικασιών υπηρεσιών. Αυτό το μέγεθος και η πολυπλοκότητα μπορεί να παραγάγει πρόσθετους παράγοντες που εμποδίζουν τη διαδικασία της καινοτομίας, όπως οι εντοπισμένες ελλείψεις δεξιοτήτων και τα χάσματα, η έλλειψη σαφούς συμφωνίας όσον αφορά τα αντιληπτά

² παραδείγματος χάριν, η βρετανική εθνική υγειονομική υπηρεσία είναι ο μεγαλύτερος εργοδότης δημόσιου τομέα στην Ευρώπη.

προβλήματα, οι προσεγγίσεις και οι λύσεις, και οι δυσκολίες επικοινωνίας (ιδιαίτερα η διαχείριση γνώσης). Χαρακτηριστικά, τέτοιοι μεγάλης κλίμακας οργανισμοί είναι επιρρεπείς στην ανάπτυξη των εσωτερικών εμποδίων (οι «τοίχοι και οι οροφές» της ολλανδικής περιπτωσιολογικής μελέτης) και, στη χειρότερη περίπτωση/σενάριο, η ανάπτυξη των «silos νοοτροπιών» όπου τα παράλληλα συστήματα διατηρούν τους οργανωτικούς τους κανόνες, τις πεποιθήσεις και τις πρακτικές τους με λίγη επικοινωνία το ένα με το άλλο. Τέτοια συστήματα είναι ιδιαίτερα απίθανο να εξωτερικεύσουν την ανάγκη για την καινοτομία μέσα τους και θα αντιστρατευτούν την επιτυχή διάδοση των καινοτόμων ιδεών και των πρακτικών.

Κληρονομιά και παράδοση: Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι συχνά επιρρεπείς σε περιχαρακωμένες πρακτικές και διαδικασίες – αυτές που έχουν λειτουργήσει στο παρελθόν φαίνονται ως ορθή πρακτική και υπάρχει συχνά μια τοποθέτηση του «εάν δεν είναι σπασμένο, μην το φτιάχνετε». Ο συστημικός αντίκτυπος της καινοτομίας και της αλλαγής αντιμετωπίζεται συχνά ως ανεπιθύμητη διαταραχή στο γενικό ρόλο του οργανισμού και της αλλαγής και οι νέες λειτουργικές μεθοδολογίες μπορούν να αποθαρρυνθούν. Ομοίως, μπορεί επίσης να υπάρξει μια τάση να υιοθετηθεί η «δεν επινοούμε εδώ» στάση με μια απροθυμία να αποδεχτεί νέες ιδέες από έξω η άμεση οργανωτική ομάδα συνεργατών. Πάλι, αυτοί οι παράγοντες θα αντιστρατευτούν την έναρξη των καινοτομιών και τη διάδοσή τους.

«Επαγγελματική» αντίσταση: Τα συστήματα δημόσιας υγείας περιλαμβάνουν διάφορους ευδιάκριτους και καθιερωμένους επαγγελματικούς σχηματισμούς ομάδας, με τις κοινότητες πρακτικής τους, τις λογικές, και τις προοπτικές τους. Αυτοί τείνουν να εμμένουν στους καθιερωμένους ρόλους τους, και τις σχετικές πολιτικές ημερήσιας διάταξης. Τα μέρη του δημόσιου συστήματος μπορούν να λειτουργήσουν σύμφωνα με τις διαφορετικές δομές εντολής και ελέγχου. Μπορεί ως εκ τούτου να υπάρξει μια επιφυλακτικότητα για να αγκαλιάσει την αλλαγή και την καινοτομία. Μια έλλειψη διαλόγου μεταξύ των διαφορετικών μερών του δημόσιου συστήματος, οριζόντια ή κάθετα, μεταξύ των διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων μπορεί επίσης να εμποδίσει την καινοτομία και τη διάδοσή της. Κατά συνέπεια, τα διαφορετικά ιατρικά επαγγέλματα μπορούν να είναι απρόθυμα να δεχτούν τις ιδέες των άλλων, ακόμα κι αν μοιράζονται παρόμοια επαγγελματική θέση (παραδείγματος χάριν, χειρουργοί και αναισθησιολόγοι), ενώ το πρόβλημα μπορεί να επιδεινωθεί

μεταξύ των μελών των ιεραρχικά χωρισμένων επαγγελματικών επιπέδων (παραδείγματος χάριν, γυναικολόγων και μαιών, ή γιατρών και προσωπικού ασθενοφόρων). Ένα περαιτέρω εμπόδιο αφορά τα προβλήματα της μη-ιδιοκτησίας των ιδεών και της αντίστασης να διαδοθούν οι «καλές ιδέες» που μπορούν να είναι κατάλληλες από άλλες - παρόμοιο με το «μην επινοείτε εδώ» φαινόμενο που αναφέρθηκε ανωτέρω σε κατώτερο επίπεδο από την κληρονομιά και την παράδοση.

Περίγραμμα δημόσιου / πολιτικής και υπευθυνότητα: Ο τομέας της υγείας έχει ένα επαγγελματικό και δημόσιο καθήκον να παραδώσει τα υψηλότερα πιθανά πρότυπα της φροντίδας. Κατά συνέπεια, η υγεία είναι ένα σημαντικό πολιτικό ζήτημα και οι ανεπάρκειες των κυβερνητικών πολιτικών υγείας διαμορφώνουν συχνά την εστίαση της πολιτικής, και ως εκ τούτου, τη συζήτηση των ΜΜΕ. Επιπλέον, τα παραδείγματα της ιατρικής αντιεπαγγελματικής συμπεριφοράς και της κακοδιοίκησης εκμεταλλεύονται από τα δημοφιλή ΜΜΕ στην αναζήτησή τους για υλικό ειδήσεων. Συνεπώς, οι διευθυντές δημόσιων υπηρεσιών και οι πολιτικοί είναι πολύ προσεκτικοί στη θέσπιση των αλλαγών που μπορούν να οδηγήσουν στις αρνητικές εκβάσεις, ιδιαίτερα εάν υπάρχει ο κίνδυνος ότι αυτές θα προσελκύσουν την εστίαση των ΜΜΕ. Πρόσθετος σε αυτό είναι ο κίνδυνος υπομονετικής προσφυγής σε δικαστικό αγώνα σε περίπτωση δυσμενών επιδράσεων και γεγονότων. Αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα συμβάλλουν στην ευρύτερη έννοια της αποστροφής κινδύνου που ήδη περιγράφηκε ανωτέρω και θα μπορούσαν περαιτέρω να εμποδίσουν τη διαδικασία της καινοτομίας.

Ανάγκη για διαβούλευση, και ασαφείς εκβάσεις: Περαιτέρω συνδεδεμένη με τα ζητήματα έλλειψης προ-γνώσης σχετικά με την εισαγωγή νέων ιατρικών πρακτικών και διαδικασιών, και αυτά με την αποστροφή κινδύνου, η μεγάλη κλίμακα των συμμετόχων που εμπλέκονται στο πλαίσιο του τομέα της υγείας παράγει μια ισχυρή απαίτηση να διαβουλευτούν και να αναθεωρηθούν οποιεσδήποτε προγραμματισμένες αλλαγές και τροποποιήσεις και να προσπαθήσουν να προσδιορίσουν όλες τις πιθανές συνέπειες τέτοιων ενεργειών. Αυτό επιδεινώνεται από την πολυπλοκότητα του συστήματος υγείας και των δυσκολιών λήψης μιας σαφούς εικόνας όλων των ενδεχόμενων αποτελεσμάτων αυτών των ενεργειών. Κατά συνέπεια, η διάχυση ή το ξεδίπλωμα των νέων καινοτομιών διαμορφώνει ένα σημαντικό διοικητικό ζήτημα. Ένα σχετικό πρόβλημα αφορά τη συστημική φύση της καινοτομίας, δηλ. η

δυνατότητα εισαγωγής μιας καινοτομίας μπορεί να μετατοπίσει το ελλοχεύον πρόβλημα σε άλλο, προς τα κάτω, μέρος του συστήματος ή μπορεί να έχει απρόβλεπτες και δυσμενείς συνέπειες. Κατά συνέπεια, η εισαγωγή οποιασδήποτε καινοτομίας πρέπει να απαιτήσει τη στενή *εκ των προτέρων* αξιολόγηση, που συνδέεται με την προσεκτική αναθεώρηση και την αξιολόγηση.

Ρυθμός και κλίμακα της αλλαγής: Πολλές δημόσιες υπηρεσίες, για ποικίλους πολιτικούς και τακτικής λόγους (όπως η εισαγωγή των νέων δημόσιων διοικητικών προσεγγίσεων), κατά τη διάρκεια των πρόσφατων ετών υπόκεινται σε έναν μεγάλο αριθμό συχνά ριζικών αλλαγών. Ο ρυθμός της αλλαγής είναι επίσης δραματικός και αυτό έχει οδηγήσει σε ένα περιβάλλον της μετατόπισης των στόχων και της απουσίας επαρκούς ευκαιρίας να απεικονιστούν και να αξιολογηθούν οι συνέπειες πολλών από τις καινοτομίες που εισάγονται. Η εισαγωγή των νέων πολιτικών ιδεολογιών, των νέων «παγκόσμιων απόψεων» κ.λπ. μπορεί επίσης να επιταχύνουν το ρυθμό στον οποίο οι φορείς χάραξης πολιτικής (σε όλα τα επίπεδα) επιθυμούν να δουν την αλλαγή να εφαρμόζεται. Κατά συνέπεια, ενώ η πολιτική θέληση μπορεί να αντιμετωπισθεί ως οδηγός για την καινοτομία και την αλλαγή, τα συστήματα για τα οποία ίσχυσε μπορούν να γίνουν «καινοτομικά κουρασμένα» και ανθεκτικά στην περαιτέρω αλλαγή.

Απουσία ικανότητας οργανωσιακής εκμάθησης (σε όλα τα επίπεδα): Μπορεί να υπάρξει μια έλλειψη δομών και μηχανισμών για την αύξηση της οργανωσιακής εκμάθησης, που επιδεινώνονται από την κλίμακα και την πολυπλοκότητά τους και τα προβλήματα που αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα παράγουν. Εάν υπάρχει μια έλλειψη διαλόγου μεταξύ των δραστών σε ένα σύνθετο σύστημα, για ποικίλους λόγους όπως η παράδοση και η επαγγελματική αντίσταση, πώς μπορεί η διάχυση της ορθής πρακτικής να ρυθμιστεί; Οι συχνές αναδιοργανώσεις θα προωθήσουν επίσης μια έλλειψη εταιρικής μνήμης. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να λειτουργήσει σε όλα τα επίπεδα από την κορυφή της ιεραρχίας χάραξης πολιτικής ως κάτω στο επίπεδο παροχής υπηρεσιών.

Η αντίσταση του δημοσίου (και του τελικού χρήστη) στην αλλαγή: Υπάρχει μια υποτιθέμενη γενική αντίσταση του δημοσίου στην αναδιοργάνωση και αλλαγή στον τρόπο που η υγειονομική περίθαλψη και άλλες δημόσιες υπηρεσίες παρέχονται. Κατά

συνέπεια, το δημόσιο, ή στοιχεία του, μπορεί επίσης να είναι πολέμιοι του κινδύνου. Οι διάφοροι παράγοντες μπορούν να λειτουργήσουν εδώ όπως η ηλικία, το εθνικό υπόβαθρο, ο προσωπικός πλούτος, η πρόσβαση στις ICT [Information of Communication Technology], κ.λπ. Υποτίθεται ότι το δημόσιο διαμορφώνει τον χαρακτηριστικό τελικό χρήστη, αν και μπορεί να αντιπροσωπευθεί από τις διάφορες ομάδες πίεσης και τις ομάδες ενδιαφέροντος. Σε μερικές περιπτώσεις, ίσως όπου ο τρόπος παροχής είναι αλλαγμένος χωρίς την ευδιάκριτη αλλαγή στην υπηρεσία ή το «προϊόν» από την προοπτική του δημόσιου χρήστη, ο τελικός χρήστης μπορεί να είναι ο διανομέας υπηρεσιών.

Απουσία πόρων: Αυτό το χαρακτηριστικό γνώρισμα έχει προσδιοριστεί σαφώς μέσα στους γενικούς παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στα συστήματα δημόσιας υγείας, ιδιαίτερα εκείνους που συνδέονται με τις δημογραφικούς αλλαγές και τις περιστάσεις ασθενειών. Όχι μόνο περιλαμβάνει μια έλλειψη οικονομικής ενίσχυσης, είτε σε ένα γενικό πλαίσιο είτε συγκεκριμένα για την υποστήριξη της καινοτομίας, μπορεί επίσης να περιλάβει τις ελλείψεις στις σχετικές δεξιότητες ή άλλες υπηρεσίες υποστήριξης που απαιτούνται για την εφαρμογή των καινοτομιών. Όπως σημειώνεται ανωτέρω, η συστημική φύση των επιδράσεων της καινοτομίας, ενώ ανακουφίζει την πίεση σε ένα μέρος του συστήματος μπορεί να οδηγήσει σε μια μετατόπιση του προβλήματος ή της δυσχέρειας σε ένα άλλο μέρος του συστήματος. Επιπλέον, η γενική επιθυμία να βελτιωθεί η ποιότητα της παροχής υγείας συνεπάγεται συχνά την ανάγκη να χρησιμοποιηθούν οι πρόσθετοι πόροι - δεν στοχεύουν όλη την καινοτομία υγείας στις οικονομικές αποδοτικότητες.

Τεχνικά εμπόδια: Ενώ η ανάπτυξη μιας νέας τεχνολογίας ή μιας τεχνολογικής εφαρμογής μπορεί να χρησιμεύσει ως έναν ισχυρό οδηγό ή ένας βοηθός της διαδικασίας ή της οργανωτικής αλλαγής, η απουσία μιας τεχνολογίας που εκθέτει ορισμένες προδιαγραφές μπορεί επίσης να εμποδίσει την ανάπτυξη της επιδίωξης για καινοτομία. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή των νέων χρήσεων στον υπάρχοντα εξοπλισμό, παραδείγματος χάριν, μπορεί να ωθήσει την τεχνολογία στα όρια των ικανοτήτων της και να ενεργήσει ως οδηγός για την περαιτέρω τεχνική καινοτομία.

2.3.1 Κατηγορίες εμποδίων

Εντούτοις, πιο δημιουργικά, ο Borins τονίζει ότι σκεφτόμενοι καινοτομικά και σχεδιάζοντας ένα καινοτόμο πρόγραμμα είναι πραγματικά μόνο η αρχή του ταξιδιού, και προτείνει ότι αυτό που πραγματικά αναπτύσσει μια κουλτούρα καινοτομίας στο δημόσιο τομέα είναι η επίτευξη και η εκμάθηση από τις επιτυχείς περιπτώσεις της εφαρμογής των καινοτομιών. Με βάση τα στοιχεία αυτά, και απεικονίζοντας επάνω στη μοναδική μελέτη του που ερεύνησε πάνω από 300 κυβερνητικούς μεταρρυθμιστές σε όλο τον κόσμο, ο Borins, (*[LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005*), παρέχει τα εμπειρικά συμπεράσματα για τα εμπόδια που συναντούνται στην εφαρμογή των καινοτομιών στο δημόσιο τομέα. Αποφασιστικά, παρουσιάζει επίσης τα μαθήματα που κάποιος μπορεί να πάρει από τέτοιες καινοτομίες σχετικά με την τακτική για την υπερνίκηση των εμποδίων και των συστάσεων κατά την σχεδίαση ενός προγράμματος εφαρμογής. Συγκεκριμένα, η μελέτη του Borins διαπίστωσε ότι τα αναφερόμενα εμπόδια στην εφαρμογή των καινοτομιών θα μπορούσαν να διαιρεθούν σε τρεις (3) κύριες κατηγορίες:

Εμπόδια που προκύπτουν μέσα από τη γραφειοκρατία / τον οργανισμό: Αυτά προσδιορίστηκαν ως εχθρικές ή δύσπιστες τοποθετήσεις, πόλεμοι λάσπης, δυσκολία στο συντονισμό των οργανισμών, λογιστικά προβλήματα, δυσκολία στη διατήρηση του ενθουσιασμού του προσωπικού του προγράμματος, δυσκολία στην εισαγωγή της νέας τεχνολογίας, αντίθεση ένωσης, αντίσταση μεσαίων στελεχών, και αντίθεση του δημόσιου τομέα στην επιχειρηματική δράση.

Εμπόδια που προκύπτουν πρώτιστα στο πολιτικό περιβάλλον: Αυτά περιλαμβάνουν την ανεπάρκεια κεφαλαίων/πόρων, νομοθετικούς ή ρυθμιστικούς περιορισμούς και πολιτική αντίθεση.

Εμπόδια που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον: Αυτά αναφέρθηκαν από τους ερωτώμενους ερευνών και περιλαμβάνουν: δημόσιες αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων, δυσκολία στην επίτευξη της ομάδας-στόχου του προγράμματος, αντίθεση από εκείνους που επηρεάζονται στον ιδιωτικό τομέα, συμπεριλαμβανομένων των οντοτήτων που θα δοκίμαζαν τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, και γενικά δημόσια αντίθεση ή σκεπτικισμός.

2.3.2 Προσεγγίσεις υπερνίκησης εμποδίων

Κατά τρόπο ενδιαφέροντα, η προαναφερόμενη μελέτη του Borins διαπίστωσε ότι κατά πολύ ο μεγαλύτερος αριθμός εμποδίων προέκυψε στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα που είναι μέσα στο εσωτερικό οργανωσιακό και γραφειοκρατικό πλαίσιο. Ο Borins εισηγείται ότι αυτό απεικονίζει την τάση για τα προγράμματα καινοτομίας για να αλλαχτούν οι υπάρχουσες λειτουργικές διαδικασίες, οι δομικές δυνάμεις και οι δυναμικές, και τα επαγγελματικά σχέδια. Σημειώνει ότι πολλές περιπτώσεις παρεμποδιστικών τοποθετήσεων αναφέρθηκαν, ιδιαίτερα όσον αφορά τις επαγγελματικές ομάδες, που υπογραμμίζει την ευαίσθητη φύση της εισαγωγής των καινοτομιών που αλλάζουν τις εργασιακές πρακτικές και, με σημαντικό τρόπο, τις δυνάμεις δράσης και τις σχέσεις για μια δεδομένη επαγγελματική ομάδα. Η εμπειρική έρευνα έχει δώσει έμφαση στους διάφορους τρόπους υπερπήδησης τέτοιων εμποδίων με ποικίλους βαθμούς επιτυχίας. Παραδείγματος χάριν, όπως δηλώνεται, η έρευνα του Borins στις ΗΠΑ και στις Κοινοπολιτείες για 300 αξιόπαινους κυβερνητικούς μεταρρυθμιστές, ερεύνησε επίσης πώς αυτά τα επιτυχή προγράμματα καινοτομίας επιδίωξαν έμπειρα να υπερνικήσουν τα εμπόδια. Ο Borins προσδιόρισε τρεις (3) κύριες κατηγορίες κύριων τακτικών προσεγγίσεων που υιοθετούνται από τους επιτυχείς κυβερνητικούς μεταρρυθμιστές με συνηθέστερα χρησιμοποιημένες στην υπερνίκηση των εμποδίων την πειθώ και την προσαρμογή:

Πειθώ: Παρουσίαση των οφελών μιας καινοτομίας, καθιέρωση των προγραμμάτων επίδειξης και κοινωνικό μάρκετινγκ.

Προσαρμογή: Διαβούλευση με τα μέρη που επηρεάζονται, συνεπιλογή των επηρεασθέντων μερών με τη συμμετοχή τους στη διακυβέρνηση της καινοτομίας, εκπαίδευση εκείνων των οποίων η εργασία θα μπορούσε να επηρεαστεί, αποζημίωση ηττημένων, και εξασφάλιση ότι το πρόγραμμα ήταν από άποψη κουλτούρας ευαίσθητο.

Άλλες: Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει ποικίλες απαντήσεις όπως:

- η εύρεση των πρόσθετων πόρων,
- επίλυση των λογιστικών προβλημάτων,
- εμμονή και άσκηση συνεχούς προσπάθειας,

- κερδίζοντας την πολιτική υποστήριξη και χτίζοντας τις συμμαχίες,
- κατοχή ενός σαφούς οράματος και εστίαση στις σημαντικότερες πτυχές της καινοτομίας, τροποποίηση της τεχνολογίας,
- αλλαγή της νομοθεσίας ή των κανονισμών,
- παροχή της αναγνώρισης για τους συμμετέχοντες ή τους υποστηρικτές του προγράμματος και
- η λιγότερη υιοθετημένη τακτική, π.χ. αλλαγή του αρμόδιου διευθυντή για την εφαρμογή του προγράμματος.

2.4 Οδηγοί και βοηθοί της καινοτομίας του δημόσιου τομέα

Επίσης, οι Per Koch και Johan Hauknes (2005), *On innovation in the public sector – today and beyond*, Oslo, Publin report No D20, Publin research project, edition 2nd, παρατήρησαν στη μελέτη τους πάνω στους δημόσιους οργανισμούς υγείας ότι διάφοροι ενάντιοι στα εμπόδια που σημειώνονται ανωτέρω μπορούν επίσης να διακριθούν. Αυτοί μπορούν να ταξινομηθούν ως οδηγοί (δηλαδή πιέσεις για την καινοτομία) και βοηθοί (δηλαδή παράγοντες που βοηθούν τη λήψη και τη διάδοση της καινοτομίας) στο σύστημα δημόσιας υγείας. Πάλι, αυτοί μπορούν να λειτουργήσουν είτε στο εθνικό επίπεδο, στο ευρύ περιβάλλον της καινοτομίας είτε μπορούν να συνδεθούν συγκεκριμένα με την ίδια την καινοτομία:

Προσανατολισμένοι στο πρόβλημα οδηγοί: Είναι σαφές ότι πολλές καινοτομίες στον τομέα της δημόσιας υγείας εισάγονται σε απάντηση σε ένα ή περισσότερα συγκεκριμένα προβλήματα. Οι χαρακτηριστικές ελλοχεύουσες αιτίες, όπως σημειώνονται ανωτέρω, περιλαμβάνουν τους δημογραφικούς παράγοντες, το γηράσκοντα πληθυσμό, την κατάτμηση των οικογενειών, την υγεία ως τρόπο ζωής και τα κοινωνικά προβλήματα, κ.λπ. Κατά συνέπεια, μια καινοτομία μπορεί να απαιτηθεί να ασχοληθεί με τα νέα συγκεκριμένα προβλήματα (π.χ. η γρήγορη αύξηση στην παιδική παχυσαρκία), ή με τα γενικά προβλήματα (όπως η ανάγκη να μειωθούν οι χρόνοι παραμονής ασθενών ως μέσο ελευθέρωσης κρεβατιών νοσοκομείων), ή για να επισπεύσει τη διαδικασία των διοικητικών στόχων της υγειονομικής περίθαλψης.

Μη προσανατολισμένη στα προβλήματα βελτίωση: Οι καινοτομίες μπορούν επίσης να εισαχθούν επειδή, εξετάζοντας μάλλον ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, αντιπροσωπεύουν μια βελτίωση στην προηγούμενη κατάσταση. Παραδείγματος χάριν, κάνοντας πράγματα γρηγορότερα ή αποτελεσματικότερα είναι γενικά ένας ευρύς στόχος αλλά δεν αντιπροσωπεύει απαραίτητως ένα συγκεκριμένο πρόβλημα καθεαυτό. Ομοίως, μια νέα ιατρική τεχνική μπορεί να παρέχει βελτιωμένη ποιότητα ζωής για τους ασθενείς αλλά μπορεί να μην προσφέρει κάποια περαιτέρω πλεονεκτήματα.

Πολιτική ώθηση: Η στρατηγική αλλαγή στο δημόσιο τομέα απαιτεί συχνά μια ισχυρή, από την κορυφή προς τα κάτω, πολιτική θέληση που συνδέεται με την πολιτική αναγνώριση ότι η αλλαγή απαιτεί την κατανομή των ουσιαστικών πόρων. Αυτό μπορεί να βασιστεί ιδεολογικά ή στην απάντηση στα κρίσιμα γεγονότα και τις πιέσεις. Μπορεί επίσης να περιλάβει την υιοθέτηση των νέων παγκόσμιων απόψεων και των εννοιών - έτσι, σε διάφορες χώρες οι διαδοχικές πολιτικές ιδεολογίες έχουν επιδιώξει να βρουν τις ελεύθερης αγοράς λύσεις για να βελτιώσουν κυρίως το τεράστιο οικονομικό βάρος που επιβάλλεται από «ελεύθερες» (στο σημείο της παροχής) δημόσιες υπηρεσίες και επίσης, έμμεσα, για να παρέχει τα κίνητρα για τη βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών.

Αύξηση μιας κουλτούρας αναθεώρησης: Μια σειρά πρακτικών αξιολόγησης έχει αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια των ετών στο δημόσιο τομέα (ειδικά στο σύστημα υγείας), κυμαινόμενες από την βασισμένη στα στοιχεία καθοδήγηση, την αξιολόγηση της τεχνολογίας υγείας, και τον κλινικό λογιστικό έλεγχο κατευθείαν ως της ευρύτερης κλίμακας δραστηριότητες αναθεώρησης. Η ανάπτυξη αυτών των τεχνικών θα μπορούσε, τουλάχιστον θεωρητικά, να ανακουφίσει τα προβλήματα που συνδέθηκαν και με την αξιολόγηση των πιθανών επιδράσεων των καινοτομιών και με την προώθηση μιας κουλτούρας της οργανωσιακής μάθησης, ως εκ τούτου αυτό το χαρακτηριστικό γνώρισμα μπορεί να αντιπροσωπεύσει και ένα εμπόδιο και έναν βοηθό της καινοτομίας.

Μηχανισμοί υποστήριξης για την καινοτομία: Αυτοί μπορεί να αντιπροσωπεύσουν την κατανομή των κατάλληλων πόρων (χρηματοδότηση και άλλες μορφές υποστήριξης) για να προωθήσουν την καινοτομία και την εφαρμογή της. Συνδεόμενη

με την κατανομή των πόρων είναι η παροχή των πραγματικών δομών και συστημάτων με σκοπό να προωθήσουν, να υποκινήσουν ή να διαδώσουν την καινοτομία (π.χ. φόρουμ προσωπικού, μηχανισμοί ανατροφοδότησης των συμμετόχων, δραστηριότητες δικτύωσης, δόμηση της ικανότητας, ενθάρρυνση της εναλλακτικής σκέψης, κ.λπ.). Αυτοί μπορούν να λειτουργήσουν είτε από την κορυφή προς τη βάση είτε από τη βάση προς την κορυφή. Και οι δύο μηχανισμοί μπορούν επίσης να ελέγξουν τις εξωτερικές πηγές, όπως η πρακτική σε άλλα συστήματα δημόσιων υπηρεσιών είτε στην ημεδαπή είτε στο εξωτερικό για τα δυνάμενα να μεταβιβαστούν παραδείγματα των καινοτομιών.

Ικανότητα για την καινοτομία: Το προσωπικό στο σύστημα δημόσιας υγείας χαρακτηρίζεται συχνά από τα υψηλά επίπεδα επαγγελματικής τους εμπειρίας, εκθέτοντας ένα υψηλό επίπεδο για δημιουργικότητα και την επίλυση προβλημάτων, παρέχοντας κατά συνέπεια ένα περιβάλλον στο οποίο η καινοτομία μπορεί και να παραχθεί και να γίνει αποδεκτή. Αυτό καταδεικνύεται συχνά από την παρουσία επιχειρηματιών ή «πρωτοπόρων καινοτομίας» που οδηγούν προς τα εμπρός τη διαδικασία της καινοτομίας και την εφαρμογή και τη διάχυσή της. Επιπλέον, η ιατρική και οι προσφέροντες ιατρικές υπηρεσίες οδηγούνται γενικά από μια ισχυρή επιθυμία να βελτιωθεί η ευημερία και η ποιότητα της ζωής των ασθενών που βρίσκονται στη φροντίδα τους, η οποία μπορεί περαιτέρω να προτρέψει την αναζήτηση των νέων λύσεων και των προσεγγίσεων.

Ανταγωνιστικοί οδηγοί: Η χρήση στόχων απόδοσης μπορεί να ενθαρρύνει τη χρήση των καινοτόμων προσεγγίσεων προκειμένου να αναγκαστούν να αυξηθούν οι εκτιμήσεις απόδοσης. Εντούτοις, η χρήση τέτοιων στόχων και δεικτών διαστρεβλώνει συχνά τις λειτουργικές συμπεριφορές των δραστών μέσα στο σύστημα, μερικές φορές με απρόβλεπτες και επιβλαβείς συνέπειες (όπως η άρνηση να ενεργοποιηθούν προσιτά συστήματα τακτών συναντήσεων [ραντεβού] προκειμένου να μειωθούν οι λίστες αναμονής). Επομένως, αυτό είναι ένα παράδειγμα ενός οδηγού που μπορεί να αναγκάσει την καινοτομία να λειτουργήσει με τους μη-βέλτιστους τρόπους.

Τεχνολογικοί παράγοντες: Είναι σαφές ότι η τεχνολογική καινοτομία μπορεί να είναι ένας ισχυρός καθοριστικός παράγοντας ή *οδηγός* για την επόμενη καινοτομία. Η εισαγωγή ή η διαθεσιμότητα της νέας τεχνολογίας (π.χ. τηλεϊατρική ή προηγμένες

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

ικανότητες αποθήκευσης και χειρισμού στοιχείων, κ.λπ.) μπορεί να παρέχει μια ευκαιρία για μια άλλη μορφή καινοτομίας (διαδικασία, οργανωτική, παράδοση, αλληλεπίδραση συστημάτων, κ.λπ.) για να πραγματοποιηθεί ή για να εφαρμοστεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το **τρίτο κεφάλαιο** κατ' αρχήν παραθέτει τα απαραίτητα συστατικά της ενθάρρυνσης της καινοτομίας στην παροχή υπηρεσιών και περιγράφει τις αλλαγές που αυτή επιφέρει στις διάφορες περιοχές. Στη συνέχεια αναλύεται εμπειριστατωμένα ο τρόπος επαρκούς ανταπόκρισης του δημόσιου τομέα στις προσδοκίες των πολιτών, μέσω της καινοτομίας. Τέλος, προβάλλεται ως επιτακτική η αναγκαιότητα της καινοτομίας για τις κυβερνήσεις που επιθυμούν να ασχοληθούν αποτελεσματικά με τις αναδυόμενες σύγχρονες προκλήσεις.

3.1 Η καινοτομία στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών

Σύμφωνα με την αναφορά (Department of Economic and Social Affairs of United Nations, (2003), *Report of the first Awards Ceremony*, New York, United Nations publication) που συντάχθηκε κατά την πρώτη τελετή απονομής των Βραβείων των Ηνωμένων Εθνών η οποία αντίστοιχα έλαβε χώρα στις 23 Ιουνίου 2003 στη Νέα Υόρκη, διάφορα ζητήματα και επιδιώξεις για την καινοτομία στη δημόσια διοίκηση προέκυψαν κατά τη διάρκεια της Ad Hoc συνεδρίασης της Επιτροπής των ειδικών εμπειρογνομόνων του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Ανάπτυξης της Διαχείρισης των Ηνωμένων Εθνών (United Nations Division of Public Administration and Development Management), όπου υπήρξε μια συναίνεση ότι για να κατευθύνουν την καινοτομία και να στηρίζουν τα κέρδη με την πάροδο του χρόνου, είναι απαραίτητο:

- Η πολιτική ηγεσία να είναι πλήρως δεσμευμένη σε αυτό και να προετοιμάζεται για να απελευθερώσει τους αναγκαίους πόρους,
- Ο χρόνος να διατίθεται στη σύλληψη ιδεών, στην κρίσιμη διερεύνηση και αξιολόγηση των προτάσεων για αλλαγή,
- Εισάγοντας τους απαραίτητους ελέγχους και τις ισορροπίες, προσεκτική εξέταση δίνεται σε μέτρα που στοχεύουν στην προώθηση της θεσμικής ευελιξίας πέρα από την ακαμψία,

- Οι βασικές περιοχές αποτελεσμάτων προσδιορίζονται, και στους διευθυντές αυτών των περιοχών χορηγείται ένα μέτρο χρηματοδοτικής αυτονομίας και εξουσία να παίρνουν αποφάσεις,
- Η υποστήριξη των ενδιαφερόμενων μερών να εξασφαλίζεται,
- Τα μέτρα καθιερώνονται για να αλλάξουν τη νοοτροπία των βασικών συμμετεχόντων στη διαδικασία της καινοτομίας, και για να εμφυσήσει σε αυτούς μια νέα εργασιακή δεοντολογία,
- Για τις αναπτυσσόμενες χώρες, η υποστήριξη των εξωτερικών συνεργατών ανάπτυξης εξασφαλίζεται,
- Οι στόχοι διευκρινίζονται σαφώς και πρότυπα απόδοσης δηλώνονται σαφώς στις περιγραφές εργασίας,
- Το σύστημα κινήτρου βελτιώνεται δραστικά,
- Επένδυση στην ICT να χορηγείται με υψηλή προτεραιότητα.

Η σημασία που χορηγείται από τους συμμετέχοντες στη δέσμευση της ηγεσίας, αυτονομία για τους διευθυντές, σαφώς καταδεικνύει διευκρινισμένα πρότυπα απόδοσης όπου οι ανθρώπινοι πόροι είναι το κεντρικό στοιχείο για να κάνει τις καινοτομίες να συμβούν στο δημόσιο τομέα. Η εμπειρία των νικητών των βραβείων Δημοσίων Υπηρεσιών παραθέτει ως παράδειγμα ότι οι άνθρωποι στους δημόσιους οργανισμούς είναι σε θέση να επιτύχουν αποτελεσματικότητα και την κατάλληλη χρήση των πόρων. Συγχρόνως, είναι σημαντικό να υπάρξουν αλλαγές και θεσμικά επιτεύγματα που πιστοποιούνται από εξωτερικούς οργανισμούς, το οποίο προσθέτει στην αξιοπιστία τους.

Υπήρξε, επίσης, μια γενική συναίνεση που προκειμένου να παγιωθεί η δημοκρατία, οι δημόσιες υπηρεσίες χρειάζεται να είναι αποδοτικές και προσιτές σε όλους. Προκειμένου να ενθαρρυνθεί η καινοτομία στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών, είναι απαραίτητα τα κάτωθι συστατικά:

Αποτελεσματική ηγεσία - Πρέπει να υπάρξει μια δέσμευση των ηγετών όλων των βαθμίδων να αμφισβητήσουν το status quo και να λάβουν αποφάσεις που έχουν απήχηση στην κοινωνία. Όπως αναφέρει και ο (Gerard [Gus] Gaynor, 2002) στο δημοσίευσμά του: «*Innovation by Design: What It Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge*», New York, AMACOM, American Management Association, ο όρος Ηγεσία σημαίνει συνήθως να πηγαίνεις ενάντια στην προσκόλληση στις παραδόσεις,

φέρνοντας τους ανθρώπους εμπρός σε έναν νέο τρόπο σκέψης, ή αναγνωρίζοντας τι πρέπει να γίνει που κανένας δεν άλλος δεν αναγνωρίζει. Οι ηγέτες πρέπει να είναι αποφασισμένοι να ρισκινδυνέψουν και να ανεχτούν τις αβεβαιότητες που οποιαδήποτε αλλαγή επιφέρει. Πρέπει να αγκαλιάσουν την αλλαγή ως μια ακατάλυτη φιλοσοφία και να εστιάσουν στις καινοτομίες ως νέα ώθηση για τις δημόσιες υπηρεσίες. Η δέσμευση των ηγετών για την καινοτομία θα παρακινήσει τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, θα ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και θα εμπνεύσει ενθουσιασμός σε αυτούς.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα ενθαρρυντική για την καινοτομία - Είναι μια κουλτούρα που προάγει τη διακύβευση, την πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα, την εκμάθηση και την αλλαγή. Προκειμένου να χτιστεί κουλτούρα ενθαρρυντική για την καινοτομία, πρέπει οι άνθρωποι που συμμετέχουν στις δραστηριότητες του οργανισμού πρέπει να βελτιστοποιηθούν. Οι υπάλληλοι δεν πρέπει απλά εκτελούν εντολές από την κορυφή, αλλά να μοιράζονται το όραμα της οργάνωσης, την αποστολή και τη στρατηγική της. Οι υπάλληλοι πρέπει να εξουσιοδοτηθούν να αναλάβουν ευθύνες, να παίρνουν πρωτοβουλίες και να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων. Σε αυτήν την κουλτούρα, οι διευθυντές δεν απορρίπτουν κατηγορηματικά τις νέες ιδέες ως παρεμβολή / διακοπή, δίνοντας κατά συνέπεια ένα ισχυρό αρνητικό μήνυμα. Αντί αυτού, καλωσορίζουν τις νέες ιδέες και τις νέες προσεγγίσεις και είναι έτοιμοι να εξετάσουν την πιθανή αξία τους. Επίσης, ενθαρρύνουν τους καινοτόμους δίνοντάς τους ανταμοιβές, αναγνώριση και περιθώρια για δράση στη δοκιμαστική απόπειρα. Σε μια καινοτόμο κουλτούρα, τα μεσαία στελέχη και το προσωπικό της πρώτης γραμμής είναι συχνά ιδρυτές των καινοτομιών, όχι μόνο εφαρμοστές. Η κουλτούρα καινοτομίας, επίσης, τεκμαίρεται δίκαιο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, επειδή η καινοτομία εξαρτάται από την άριστη απόδοση πολλών ανθρώπων διαφορετικού τομέα γνώσης - ένας πολιτισμός που ανέχεται ανεπαρκή απόδοση όχι μόνο αρχίζει να καταστρέφει την καινοτομία αλλά πάρα πολύ συχνά καταστρέφει τις σταδιοδρομίες.

Προώθηση της ομαδικής εργασίας – Οι (Cohen S. και Eimicke W.) στην αναφορά τους: «*Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector*», Atlanta, Georgia, report for Presentation to the 57th Annual National Conference of the American Society for Public Administration, 30 June-3 July, αναφέρουν ότι οι

ομάδες συγκεντρώνουν τους ανθρώπους με συμπληρωματικές δεξιότητες και εμπειρίες που υπερβαίνουν στην ικανότητα οποιοδήποτε από τα μέλη ή από τα μέλη της ομάδας που εργάζονται ανεξάρτητα. Οι ομάδες διευκολύνουν την εξουδετέρωση των εμποδίων ανάμεσα στα φύλα, στις ηλικιακές ομάδες, στις φυλές, στις εθνικές ομάδες, και στις γεωγραφικές προκαταλήψεις. Οι δεξιότητες επικοινωνίας και το δίκτυο επαφών που επιτυχώς οι ομάδες αναπτύσσουν δημιουργούν μια ικανότητα να αποκριθούν γρήγορα και ευέλικτα στα νέα προβλήματα και στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι ομάδες εργάζονται πολύ, σκληρά και καλά επειδή τα μέλη απολαμβάνουν τη διαδικασία της συνεργασίας και τα επιτεύγματα.

Προώθηση της δια βίου μάθησης - Μια βασική επιτυχία για την ανάπτυξη και τη διάχυση της καινοτομίας στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών είναι οι άρτιας μόρφωσης και οι καλά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα. Οι δημόσιοι ανώτεροι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδεύονται για να αγκαλιάσουν μια κουλτούρα μάθησης και για να δουν τους εαυτούς τους ως ενεργούς συντελεστές της αλλαγής. Είναι αδύνατο να εισαχθούν οι καινοτομίες στους δημόσιους οργανισμούς χωρίς συνεχή αναβάθμιση της γνώσης και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, καθώς επίσης και χωρίς αυτοί να έχουν πρόσβαση σε πρόσφατες εξελίξεις στους αντίστοιχους τομείς εμπειρίας τους. Αυτήν την περίοδο, η εξ αποστάσεως μάθηση προσφέρει τεράστιες επωφελείς ευκαιρίες για συνεχή εκπαίδευση. Ειδικότερα, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα πρέπει να είναι ενήμεροι των επιτυχημένων πρακτικών στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών σε άλλους οργανισμούς, όχι μόνο στο δημόσιο, αλλά και στις επιχειρήσεις, και σε άλλες χώρες.

Προώθηση της ποικιλομορφίας Όπως ο (Borins S., 2001) αναφέρει στο έργο του: «*The Challenge of Innovating in Government*», Arlington, VA.: PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, επειδή η καινοτομία εξαρτάται συχνά από τη δυνατότητα να δούμε τα πράγματα διαφορετικά, η ποικιλομορφία αναφορικά με την κατάρτιση και τους τρόπους σκέψης των μελών ενός οργανισμού θα ενισχύσει τη δυνατότητά τους για καινοτομίες. Το ποικίλο εργατικό δυναμικό μιας οργάνωσης είναι η πολύτιμη πηγή της των καινοτόμων ιδεών και δημιουργικών λύσεων στα προβλήματα.

Διαχείριση γνώσης - Η εμπειρία και η γνώση σε έναν οργανισμό πρέπει να τεκμηριωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε χρήση στο μέλλον. Η γνώση που

αποκτιέται μέσω της καθημερινής εργασίας πρέπει να θεωρείται ως ένα προσόν του οργανισμού, το οποίο πρέπει να προστατευθεί και να διαδοθεί. Είναι μια πηγή πολύτιμης πληροφορίας για τις διαδικασίες ενός οργανισμού, την κουλτούρα του, καθώς επίσης και για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του. Η οργανωσιακή συλλογική πείρα και γνώση πρέπει να εκμεταλλευτεί όταν λαμβάνοντας υπόψη την εισαγωγή νέων πρακτικών – παρέχει τις ευκαιρίες όχι για την εκ νέου ανακάλυψη του τροχού.

Διανομή γνώσης και δικτύωση - Πρέπει να υπάρξει ανταλλαγή των πληροφοριών στις καινοτόμες πρακτικές μέσα και μεταξύ των οργανισμών με την κοινοποίηση τους, την οργάνωση συνεδριάσεων, διασκέψεων, με επισκέψεις διερεύνησης ή με την καθιέρωση προγραμμάτων βραβείων. Η δημιουργία βάσεων δεδομένων των επιτυχημένων πρακτικών είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος διάδοσής τους. Όχι μόνο η κοινοποίηση εκείνων των βέλτιστων πρακτικών θα βοηθήσει να χτιστεί η εμπιστοσύνη στους φορολογούμενους ότι εκείνα τα χρήματά τους που κέρδισαν με σκληρή προσπάθεια ξοδεύονται σοφά, αλλά θα ενθαρρύνει τους δημόσιους οργανισμούς να μαθαίνουν για τις πιο πρόσφατες καινοτόμες τεχνικές και να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες βελτίωσης στις περιοχές τους.

Αλληλεπίδραση με τους πολίτες - Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει συνεχώς να παρακολουθήσουν τις ανάγκες του πολίτη και τις προσδοκίες του προκειμένου να αποκριθούν στις προτεραιότητες του πολίτη για βελτίωση. Πρέπει να υιοθετήσουν την εστίαση των πολιτών στη διαδικασία της αξιολόγησης και βελτίωσης της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών. Αυτή η προσέγγιση είναι πλέον πιθανόν να οδηγήσει στις καινοτομίες που εξασφαλίζουν την ικανοποίηση πολιτών στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών. Το να ζητούν τη γνώμη των πολιτών και να αναζητούν συνεχώς την ανάδρασή / αναμορφωτική επιστροφή των παραχθέντων στοιχείων τους / ανατροφοδότησή τους θα επιτρέψει στους φορείς παροχής δημοσίων υπηρεσιών να αξιολογήσουν τις επιτυχίες και την πρότερη απόδοση και να καθορίσουν τις βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν στο μέλλον.

Ανάπτυξη των ευέλικτων διαδικασιών - Οι οργανισμοί πρέπει να είναι ευέλικτοι στην εφαρμογή κανόνων και κανονισμών για να μην δημιουργούν περιττά προβλήματα και, επομένως, να δυσχεραίνουν τη διαδικασία της καινοτομίας. Η καινοτομία δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από μια άκαμπτη ερμηνεία κανόνων

και κανονισμών. Οι καινοτόμοι χρειάζονται ελευθερία να ενεργήσουν. Χωρίς κάποιο αρκετά υψηλό επίπεδο ελευθερίας, δεν θα εμφανιστεί πολλή καινοτομία (Gerard [Gus] Gaynor, 2002) στο δημοσίευμά του: «*Innovation by Design: What It Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge*», New York, AMACOM, American Management Association. Συγχρόνως, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι κάνοντας αυτό, οι οργανισμοί δεν πρέπει να παραβιάσουν τους κανόνες ή να συμβιβάσουν την δεοντολογική συμπεριφορά των υπαλλήλων τους.

Έλεγχος της εφαρμογής της καινοτομίας – Η καινοτομία πρέπει να προσανατολιστεί στην επίτευξη μετρήσιμης προόδου. Χωρίς μια καλά προγραμματισμένη και ελεγχόμενη προσέγγιση η ρουτίνα των καθημερινών διαδικασιών αναλαμβάνει τον έλεγχο. Μια απάντηση σ' αυτό μπορεί να είναι η ανάπτυξη μέτρων σύγκρισης ενάντια σ' αυτό που κρίνει την επιτυχία των προσπαθειών καινοτομίας. Επιπλέον, περιεκτική τεκμηρίωση μιας προσπάθειας καινοτομίας θα παράσχει το υλικό για τη μελλοντική αναφορά σε άλλους καινοτόμους, οι οποίοι μπορούν να μάθουν από τις επιτυχίες και να αποφύγουν τα λάθη.

Στο σημερινό κόσμο, μεγαλύτερες απαιτήσεις έχουν εκφραστεί στους δημόσιους λειτουργούς που βρίσκονται αντιμέτωποι με την πρόκληση να κάνουν περισσότερα με λιγότερα. Γι' αυτόν τον λόγο, η καινοτομία είναι η καλύτερη επιλογή για το δημόσιο τομέα για να αντιμετωπίσει τους στόχους του σε ένα απαιτητικό περιβάλλον. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι καινοτομίες είναι μέσα σε συγκεκριμένο πλαίσιο. Με άλλα λόγια, είναι ένα ανάλογο φαινόμενο επειδή ότι αποτελεί καινοτομία σε μια κουλτούρα ή ένα οργανωσιακό περιβάλλον ενεργεί μ' αυτόν ακριβώς τον τρόπο και σε ένα άλλο. Όπως ο Blunt, P., αναφέρει στο δημοσίευμά του: «*Public Administration Reform and Management Innovation for Developing Countries*», αναφέρει, αυτό που είναι κοινότυπο ή ξεπερασμένο σε κάποιον μπορεί σαφώς να είναι επαναστατικό και κατάλληλο για άλλους. Ότι λειτουργεί εδώ ίσως δεν λειτουργεί εκεί. Επομένως, οι «**βέλτιστες πρακτικές**³», που ήταν επιτυχείς σε μια

³ Η έννοια των βέλτιστων ή επιτυχών πρακτικών χρησιμοποιείται ευρέως για να διακρίνει την υποδειγματική ή βελτιωμένη απόδοση στις οργανώσεις. Μια βέλτιστη / επιτυχής πρακτική μπορεί να οριστεί ως μια δραστηριότητα ή μια διαδικασία που έχει παραγάγει σημαντικά αποτελέσματα και μπορεί να προσαρμοστεί για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα σε άλλη κατάσταση. Η εστίαση στη «βέλτιστη πρακτική» σημαίνει και συσσώρευση και εφαρμογή γνώσης σχετικά με το τι λειτουργεί και τι όχι σε διαφορετικές καταστάσεις και πλαίσια. Είναι και τα μαθήματα

χώρα, δεν θα πρέπει να αναπαραχθούν τυφλά σε μια άλλη. Μάλλον, οι αξίες τους πρέπει να μελετηθούν και να προσαρμοστούν στις τοπικές περιστάσεις. Διαφορετικά, η εσπευσμένη εφαρμογή τέτοιων πρακτικών θα οδηγήσει σε σημαντικές δαπάνες των αναπτυσσόμενων χωρών που αγωνίζονται με την σφοδρή έλλειψη πλουτοπαραγωγικών πηγών και (συχνά) την ακραία φτώχεια.

Οι καινοτομίες στη δημόσια διοίκηση μπορούν συχνά να οδηγήσουν άμεσα ή / και έμμεσα σε οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας αλλαγών στις διαφορετικές περιοχές:

- στην εφαρμογή και την παροχή των υπηρεσιών, η οποία βελτιώνει την προσιτότητα των υπηρεσιών, αυξάνει την κάλυψή τους, αυξάνει την ταχύτητα της παροχής τους και προωθεί την κουλτούρα που προσανατολίζεται στον πελάτη. Αυτές οι αλλαγές έχουν συχνά μια άμεση επίδραση και τυχαίνουν αναγνώρισης από το σύνολο των πολιτών.
- στις διαδικασίες και τις μεθόδους εργασίας ενός οργανισμού, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν αλλά δεν είναι περιορισμένες στην απλοποίηση των διαδικασιών, στη μηχανοργάνωση, στη βελτίωση της ενδοϋπηρεσιακής επικοινωνίας και στη λεπτομερή εξέταση των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης. Οι άμεσες και μεσοπρόθεσμες επιπτώσεις αυτών των αλλαγών είναι συνήθως αποτελεσματικότερες δαπάνες των προϋπολογισμών, μείωση του κόστους διεύθυνσης ενός οργανισμού, αύξηση στην αποδοτικότητα των διαδικασιών και της απόδοσης.
- στη συμπεριφορά - είναι κρίσιμες στο να διατηρήσουν τα οφέλη που επήλθαν από τις προσπάθειες καινοτομίας. Οι αλλαγές στη συμπεριφορά απαιτούν τη συνεχή συμμετοχή, επιλογή, και μια δέσμευση.

που μαθαίνονται και η συνεχόμενη διαδικασία της μάθησης, η ανατροφοδότηση, η αντανάκλαση και η ανάλυση. Η εστίαση της ανάλυσης είναι στις «επιτυχημένες περιπτώσεις» προκειμένου να ανακαλύψει την αλυσίδα των πρακτικών, τους τρόπους που γίνονται τα πράγματα τα οποία επιτυγχάνουν αποτελέσματα. Η εννοιολογική διάκριση μεταξύ των καινοτομιών και των «βέλτιστων / επιτυχών πρακτικών», εντούτοις, αμφισβητείται. Μερικοί θεωρούν ότι εάν οι καινοτομίες είναι βιώσιμες, αυτές γίνονται επιτυχείς πρακτικές. Από αυτή την προοπτική, η διαφορά μεταξύ των δύο εννοιών βρίσκεται στο χρονικό πλαίσιο. Άλλοι, αντίθετα, ισχυρίζονται ότι ένα από τα κριτήρια καθορισμού μιας καινοτομίας είναι η βιωσιμότητα. Η διαφορά μεταξύ μιας καινοτομίας και μιας επιτυχούς πρακτικής θα μπορούσε επίσης να βρεθεί στο στοιχείο της πρωτοτυπίας που είναι μέρος της τελευταίας έννοιας αλλά όχι πάντα της προηγούμενης

- στη δομή - είναι όλα τα είδη των μεταρρυθμίσεων, που δημιουργούν τις νέες κυβερνητικές οντότητες, εξαλείφουν αυτές που υπάρχουν και μεταθέτουν τις ευθύνες. Παίρνουν συνήθως χρόνο να παράγουν μια αξιοπρόσεχτη επίδραση και απαιτούν μια ουσιαστική ποσότητα των πόρων.
- στο νομικό πλαίσιο / σύσταση - αυτές είναι σημαντικές αλλαγές, οι οποίες έχουν έναν εκτεταμένο αντίκτυπο στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας, έχουν επιπτώσεις σε όλους τους συμμετόχους και καθορίζουν την κατεύθυνση των δημόσιων πολιτικών.

Ο τελευταίος σκοπός όλων των προαναφερθεισών αλλαγών πρέπει να κατευθυνθεί στην εξάλειψη της φτώχειας, στην προώθηση της ανθρωποκεντρικής ανάπτυξης και στην εξασφάλιση της βέλτιστης κινητοποίησης και της χρήσης των πόρων (**Department of Economic and Social Affairs of United Nations**, (2003), *Report of the first Awards Ceremony*, New York: United Nations publication).

3.2 Η σημαντικότητα συμμετοχής του δημοσίου τομέα στην καινοτομία

Η μελέτη και η πρακτική της καινοτομίας έχουν συνδεθεί παραδοσιακά με τον ιδιωτικό τομέα, όπου η ώθηση για να καινοτομήσει επιτυχώς ή να εφαρμόσει τις νέες καινοτομίες που παράγονται σε μια δεδομένη βιομηχανία είναι σημαντική, δεδομένου ότι η αποτελεσματική καινοτομία εξισώνει την οργανωτική επιβίωση και δύναμη. Τα αρχικά κίνητρα για να καινοτομήσουν οι εμπορικές εταιρίες είναι να διατηρήσουν ή να αυξήσουν τα κέρδη και έτσι να επιζήσουν σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική παγκόσμια οικονομία. Υπάρχει ισχυρό κίνητρο, έπειτα, για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις για να καινοτομήσουν και να μειώσουν τις δαπάνες, να βελτιώσουν το μερίδιο αγοράς, και να δημιουργήσουν τα καλύτερης χρηματικής αξίας ή ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.

Αντίθετα, η καινοτομία στους οργανισμούς δημόσιων υπηρεσιών δεν έχει χαρακτηριστεί ιστορικά ως κρίσιμος καθοριστικός παράγοντας της επιβίωσης, και δεν υπάρχει καμία αμφιβολία εξαιτίας του γεγονότος ότι, σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, αυτή λειτουργεί κάτω από ένα πολύ διαφορετικό σύνολο πιέσεων, ενδιαφερόντων, περιορισμών, και απαιτήσεων. Γενικά, ο δημόσιος τομέας αναγνωρίζεται ως ένα πολύ πιο σύνθετο ανοικτό σύστημα από τον ιδιωτικό τομέα. Υπό αυτήν τη μορφή, στην καινοτομία δεν έχει δοθεί χαρακτηριστικά υψηλή προτεραιότητα στις δημόσιες υπηρεσίες αναφέρει ο Bhatta, στο *([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005)*. Μέχρι σήμερα, το κίνητρο για να καινοτομήσουν οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα και οι υπάλληλοί τους είναι χαμηλό και ο κίνδυνος που συνδέεται με την καινοτομία υψηλός. Δεν αποτελεί έτσι έκπληξη το ότι η καινοτομία σε αυτόν τον τομέα δεν είχε μια υψηλή ακτινοβολία.

Ακόμα κι έτσι, η κυβέρνηση και οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν και καινοτομούν προκειμένου να αναπτύξουν νέες λύσεις στα παλαιά προβλήματα, για πιο αποτελεσματική χρήση των πόρων και ικανοποίηση των αναγκών, και τελειοποίηση των στρατηγικών και των τακτικών. Είναι ακριβώς, όπως οι Mulgan και Albury στο *([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005)* εξηγούν, ότι η καινοτομία στο δημόσιο τομέα έχει χαρακτηριστικά θεωρηθεί ως «ένα προαιρετικά πρόσθετο ή προστιθέμενο βάρος» (p.5), παρά ως βασική δραστηριότητα που είναι και απαραίτητη και σημαντικής αξίας, αν και ένας διαφορετικός τύπος αξίας από αυτό που επιδιώκεται από τον ιδιωτικό τομέα. Έτσι η ερώτηση που εξετάζεται είναι γιατί είναι σημαντικό για το δημόσιο τομέα να συμμετέχει στην καινοτομία;

Ο Donahue, στο *([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005)* επισημαίνει το προφανές, αλλά που ίσως αγνοείται, αλήθεια, από τότε που οι δημόσιοι οργανισμοί αγγίζουν τα ενδιαφέροντα τόσο πολλών και επιφορτίζονται συχνά με τους κοινωνικά σημαντικούς στόχους, η καινοτομία σε αυτόν τον τομέα είναι κρίσιμη. Από τότε που τέτοια καινοτομία επιτρέπει να ικανοποιηθούν οι νέες ανάγκες, και οι παλιές να ικανοποιηθούν αποτελεσματικότερα, μπορεί να οδηγήσει σε πολύ μεγαλύτερη αξία από ότι τα κέρδη που επιτυγχάνονται σε ανάλογες βελτιώσεις στα εταιρικά περιβάλλοντα. Αντιθέτως, αυτός υποδεικνύει ότι η αποτυχία να καινοτομήσουν ή η διαστρεβλωμένη καινοτομία στις δημόσιες υπηρεσίες συνεπάγεται μια αντίστοιχα μεγάλη εγκατάλειψη του πιθανού οφέλους για το δημόσιο.

Ως εκ τούτου, τα τελευταία είκοσι χρόνια έχει υπάρξει μια αυξανόμενη αντικειμενική θεώρηση μεταξύ των φορέων χάραξης πολιτικής ότι ο δημόσιος τομέας θα έπρεπε να μάθει πώς να καινοτομεί, εάν επρόκειτο να αποκριθεί επαρκώς σε ένα μεταβαλλόμενο με γρήγορους ρυθμούς περιβάλλον και στις προσδοκίες των πολιτών / επιχειρήσεων. Ποικίλοι οδηγοί βρίσκονται πίσω από την τρέχουσα ώθηση για την καινοτομία του δημόσιου τομέα, μεταξύ των οποίων η πιο προεξέχουσα είναι η ανάγκη να παρασχεθούν άμεσες, βελτιωμένες και εξατομικευμένες δημόσιες υπηρεσίες στους πολίτες. Με άλλα λόγια, ο δημόσιος τομέας έχει αναγνωρίσει ότι πρέπει να εξυπηρετήσει αποτελεσματικότερα τις δημόσιες ανάγκες και τις προσδοκίες με την οικοδόμηση των δημόσιων υπηρεσιών γύρω από τις απαιτήσεις του πολίτη, σε αντιδιαστολή με το να τους κάνει να προσαρμοστούν στον οργανισμό του και τη δομή του.

Ενάντια σε αυτό το σκηνικό, η «one-size-fits-all» προσέγγιση είναι ξεπερασμένη όσον αφορά στις τρέχουσες ανάγκες του κοινού. Επιπλέον, οι τελευταίες δύο δεκαετίες έχουν δει την αύξηση σπουδαιότητας του πελάτη ως συνέπεια, μεταξύ άλλων, των αλλαγμένων και αυξανόμενων προσδοκιών των πελατών και στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Αυτή η ανάπτυξη, αν και η προέλευσή της βρίσκεται στον ιδιωτικό τομέα που αγκάλιασε αρχικά τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), άρχισε σε εύθετο χρόνο να έχει επιπτώσεις στις τοποθετήσεις και τις απαντήσεις του δημόσιου τομέα, που καταλήγουν στην αναζήτηση για την ποιοτική διακυβέρνηση αναφέρει ο Karmack, στο *([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005)*. Επιπλέον, με την εμφάνιση των 24 ωρών / 7 ημερών υπηρεσιών που παρέχονται από τον ιδιωτικό τομέα μέσω της Information of

Communication Technology (ICT), οι προσδοκίες του κοινού έχουν αλλάξει ακόμα περισσότερο.

Στο ίδιο πνεύμα, κοινές προσπάθειες έχουν καταβληθεί για να βελτιώσουν την παροχή και το αποτέλεσμα των δημόσιων υπηρεσιών. Αν και μερικές βασικές περιοχές των δημόσιων υπηρεσιών φανερώσουν σημαντική πρόοδο, π.χ. ενισχυμένη εκπαιδευτική επίτευξη, μείωση εγκλήματος, κ.λπ., υπάρχουν άλλες για τις οποίες υπάρχει μεγάλο πεδίο για βελτίωση, π.χ. άνθρωποι / κοινότητες στον κίνδυνο της ένδειας και του κοινωνικού αποκλεισμού, της ψηφιακής διαίρεσης, κ.λπ. Υπάρχει μια ισχυρή πεποίθηση μεταξύ των φορέων χάραξης πολιτικής ότι, προκειμένου να εξεταστούν τα προβλήματα που στο παρελθόν έχουν αποδειχθεί ατίθασα σε αυτές τις περιοχές, απαιτούνται οι καινοτόμες προσεγγίσεις στην πολιτική, στην πρακτική, στην προσφορά και στην παροχή.

Ένας άλλος βασικός παράγοντας έχει γίνει η κίνηση να περιέχονται οι δαπάνες και να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών και στον τρόπο που ο δημόσιος τομέας λειτουργεί. Αυτό ακόμα περισσότερο έχει εκφραστεί εν όψει των όλο και περισσότερο σφιχτότερων προϋπολογιστικών / δημοσιονομικών περιορισμών. Όπως οι Mulgan και Albury, στο *[LGA], [IDeA] and [NSG] of UK*, (2005) επισημαίνουν, το κόστος των δημόσιων υπηρεσιών τείνει να αυξηθεί ταχύτερα από το υπόλοιπο της οικονομίας λόγω της έλλειψης ανταγωνισμού στο δημόσιο τομέα και επειδή τα κέρδη στην αποδοτικότητα της εργασίας καθυστερούν από ότι τα κέρδη στην απόδοση κεφαλαίου. Κατά συνέπεια, προκειμένου να αποφευχθεί η αύξηση των δαπανών των δημόσιων υπηρεσιών μπροστά από την οικονομία, η καινοτομία που αυξάνει την αποδοτικότητα πρέπει να εμφανιστεί. Εναλλακτικά, για να εξετάσουμε την πίεση να συγκρατηθούν οι κυβερνητικές δαπάνες έχει γίνει προσπάθεια να κοπούν οι άμεσες δαπάνες (κυρίως με τη μείωση του λογαριασμού αμοιβών) και αναδομώντας την εργασία και τις διαδικασίες του δημόσιου τομέα.

Θα ήταν λανθασμένο να θεωρηθούν οι ανωτέρω παράγοντες ότι λειτουργούν ανεξάρτητα ή / και χωρίς αναφορά στο ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο ο δημόσιος τομέας έχει λειτουργήσει τα τελευταία χρόνια. Παραδείγματος χάριν, συνδεδεμένη με αυτές τις εξελίξεις ήταν η επικράτηση, κατά τη διάρκεια των τελευταίων είκοσι ετών, της νέας δημόσιας διοίκησης (New Public Management - NPM) και των μεταρρυθμίσεων που έχει επιφέρει στις δημόσιες υπηρεσίες πέρα από τον κόσμο. Η NPM, στη συνέχεια, μπορεί η ίδια να συνδεθεί με το παγκόσμιο Κίνημα

Κυβερνητικής Μεταρρύθμισης της δεκαετίας του '80 (στάδιο I) και της δεκαετίας του '90 (στάδιο II) όπως ο Kamarck, αναφέρει στο *([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005)*. Στο στάδιο I, η αρχική έμφαση ήταν στην οικονομική φιλελευθεροποίηση, την άρση των ελέγχων και την ιδιωτικοποίηση των πρώην κρατικών βιομηχανιών. Το στάδιο II έχει χαρακτηριστεί από μια εστίαση στη διοικητική μεταρρύθμιση των κεντρικών κρατικών λειτουργιών και την οικοδόμηση της κατάλληλης κρατικής επάρκειας, π.χ. με την εξασφάλιση ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για το σημερινό περιβάλλον. Με άλλα λόγια, τα κράτη έχουν εστιάσει λιγότερο στην ιδιωτικοποίηση και περισσότερο στον περιορισμό μερικών από τις γραφειοκρατίες τους και στον εκσυγχρονισμό της κυβέρνησης με σκοπό να καταστούν αποδοτικότερα και πιο ανταποκρίσιμα στις ανάγκες των πελατών. Η ευρεία χρήση των ICT's (Information of Communication Technology) σε αυτήν την αναζήτηση, που ωστόσο η ίδια δεν είναι νέα στη δημόσια διοίκηση, επίσης έχει συνδεθεί στενά με αυτές τις εξελίξεις.

Τέλος, ένας παράγοντας που είναι όλο και περισσότερο παρών στην πολιτική και πρακτική της καινοτομίας είναι η επιθυμία εκ μέρους των φορέων χάραξης πολιτικής να *κεφαλαιοποιήσουν την πλήρη δυνατότητα των ICT's, από άποψη και των οφελών της αποδοτικότητας και της βελτιωμένης προσφοράς και παροχής υπηρεσιών*. Αν και το παρόν εστιάζει στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι σε απευθείας σύνδεση (on line) δημόσιες υπηρεσίες εμφανίζονται πρωτότυπες, η χρήση των ICT's εντός και από την κυβέρνηση δεν είναι ένα ιδιαίτερα νέο φαινόμενο. Εντούτοις, από τη δεκαετία του '90 που είναι νέα στην κρατική προσέγγιση προς την ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι ισχυρή η πεποίθηση μεταξύ των φορέων χάραξης πολιτικής (και όχι μόνο) ότι το Διαδίκτυο και οι βασισμένες στο WEB τεχνολογίες μπορούν να μετασχηματίσουν τη σχέση μεταξύ του κράτους και του πολίτη / της κοινωνίας, ειδικά λαμβάνοντας υπόψη την εμφάνιση της «νέας» κοινωνίας της οικονομίας και της πληροφορίας. Γενικά, η χρήση ICT's έχει παρουσιαστεί από καιρό στους κύκλους της πολιτικής και των επαγγελματιών που έχοντας τη δυνατότητα, μέσω του οργανωσιακού re-engineering που απαιτεί, να επιφέρει έναν μετασχηματισμό στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών και στην εμπειρία των πολιτών από τη χρήση εκείνων των υπηρεσιών. Πρόσφατα, η δυνατότητα του Διαδικτύου και των σχετικών ψηφιακών τεχνολογιών να μετασχηματίσει την παροχή υπηρεσιών έχουν γίνει μια κεντρική εστίαση για τους σχεδιαστές πολιτικής αναφέρουν οι McLoughlin και λοιποί, στο *([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005)*.

Αυτή τη στιγμή, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι ο ευρύς όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την ηλεκτρονική / σε απευθείας σύνδεση προσφορά δημόσιων υπηρεσιών που στοχεύει στην ενίσχυση της παροχής τους με το να τις κάνει παροδικά και χωρικά πιο προσιτές στους πολίτες - αποκαλούμενη «24x7 ηλεκτρονική διακυβέρνηση» αναφέρουν οι Kraemer και King, Η κεντρική ιδέα που οδηγεί τις τρέχουσες εξελίξεις είναι μια εικόνα της ηλεκτρονικά-έμμεσης παράδοσης των «ενσωματωμένων» υπηρεσιών ως τμήμα της «ολιστικής κυβέρνησης». Τέτοια ηλεκτρονικά – δυνάμενη παροχή των δημόσιων υπηρεσιών φαίνεται, όχι μόνο ως μέσο μετασχηματισμού της εμπειρίας του πολίτη, αλλά και της φύσης των επαγγελματικών σχέσεων και των σχέσεων της απασχόλησης, των δια – οργανωσιακών και εσω – οργανωσιακών σχέσεων στις δημόσιες υπηρεσίες, και σαν βάση για τον ανασχηματισμό της σχέσης μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και, όλο και περισσότερο, του εθελοντικού τομέα.

Λαμβάνοντας υπόψη την ανωτέρω συζήτηση, και για να στηριχτεί στο πλαίσιο που υποβάλλεται από τους Mulgan και Albury στο ([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005). (2003), ο κατωτέρω πίνακας συνοψίζει τους βασικούς παράγοντες που οδηγούν την καινοτομία του δημόσιου τομέα:

Γιατί καινοτομούμε

για να ανταποκριθούμε αποτελεσματικότερα στις αλλαγμένες δημόσιες ανάγκες και τις αυξανόμενες προσδοκίες [η προσέγγιση “one-size-fits-all” είναι ξεπερασμένη]

για να συγκρατήσουμε τις δαπάνες και να αυξήσουμε την αποδοτικότητα, ιδιαίτερα εν όψει των σφικτών δημοσιονομικών περιορισμών

για να βελτιώσουμε την παροχή και τα αποτελέσματα των δημοσίων υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των εξεταζομένων περιοχών όπου οι προηγούμενες πολιτικές έχουν σημειώσει μικρή πρόοδο

για να εκμεταλλευτούμε την πλήρη δυνατότητα των ICT's (Information & Communication Technologies)

Πίνακας 3

3.3 Η αναγκαιότητα της καινοτομίας στη διακυβέρνηση

Στο τελευταίο μισό του εικοστού αιώνα και ακόμα περισσότερο στην αρχή της νέας χιλιετίας, οι κυβερνήσεις ήταν υπό πίεση για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πολιτών τους και στην αυξανόμενη πολυπλοκότητα και την αλλαγή στα παγκόσμια περιβάλλοντά τους. Αφ' ενός, οι κυβερνήσεις πρέπει να επιληφθούν σε έναν αριθμό από σύνθετα κοινωνικά και οικονομικά ζητήματα, συμπεριλαμβανομένης της ένδειας, της μετάδοσης των ασθενειών (και με ιδιαίτερη σοβαρότητα στην περίπτωση των HIV/AIDS), της ανεργίας, των φτωχών εκπαιδευτικών συστημάτων και της περιβαλλοντικής υποβάθμισης. Αφ' ετέρου, πρέπει να αναπροσαρμόσουν τις πολιτικές και τις δεξιότητές τους για να τις ενσωματώνουν αποτελεσματικά στην παγκόσμια οικονομία. Η διοίκηση του δημόσιου τομέα στο σημερινό περιβάλλον της αδιάκοπης αλλαγής έχει γίνει μια απαιτητική πρόκληση για τους φορείς χάραξης πολιτικής, τους διευθυντές παροχής υπηρεσιών και τους δημόσιους υπάλληλους - μια πρόκληση που είναι ειδικά εκφοβιστική για εκείνους στις αναπτυσσόμενες χώρες και στις χώρες με μεταβατικές οικονομίες.

Συνολικά, οι κυβερνήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με τρεις κύριες εσωτερικές προκλήσεις. Κατ' αρχάς, χρειάζονται να χειρίζονται και να παρέχουν περισσότερες εκτεταμένες και υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες με μειωμένους πόρους και περιορισμένες λειτουργικές ικανότητες. Δηλαδή, οι κυβερνήσεις πρέπει να χρησιμοποιήσουν τους πόρους τους και να χτίζουν τις ικανότητες όχι μόνο αποτελεσματικότερα, αλλά και πιο δημιουργικά, για παράδειγμα, εξασφαλίζοντας την υποστήριξη του ιδιωτικού τομέα και της κοινωνίας πολιτών στην παροχή υπηρεσιών. Δεύτερον, πρέπει να καταστήσουν τα δημόσια όργανα πιο υπεύθυνα, ανταποκρίσιμα και αποτελεσματικά με την προώθηση μιας περισσότερο προσανατολισμένης προς τον πολίτη δημόσιας διοίκησης. Τρίτο, και σημαντικότερο, πρέπει να ανταποκριθούν επαρκέστερα στις απαιτήσεις από τους πολίτες για μεγαλύτερη συμμετοχή. Αν και η κυβέρνηση είναι ακόμα κεντρική στην κοινωνία, τώρα ευρέως αναγνωρίζεται ότι η διακυβέρνηση δεν είναι το μόνο προνόμιο των κυβερνήσεων, αλλά εκείνη η κοινωνία πολιτών και ο ιδιωτικός τομέας έχουν επίσης έναν σημαντικό ρόλο να παίξουν σε αυτήν την σφαίρα. Οι πολίτες δεν θεωρούν πλέον τους εαυτούς τους ως παθητικούς «καταναλωτές» των κυβερνητικών υπηρεσιών, αλλά ως μέρος της λύσης για να ασχοληθούν αποτελεσματικότερα με τα ζητήματα που προκύπτουν. Εμβαθύνοντας

στη δημοκρατία με σκοπό να παρασχεθούν οι ευκαιρίες όχι μόνο για βελτιωμένη αντιπροσώπευση, αλλά και για περισσότερο ενεργή συμμετοχή και δέσμευση στις δημόσιες υποθέσεις απαιτείται καινοτόμοι θεσμικοί μηχανισμοί, διαδικασίες και πολιτικές.

Ενώ οι προκλήσεις είναι πολλές, εξίσου είναι πολλές και οι ευκαιρίες για καινοτομία στο δημόσιο τομέα. Στην πραγματικότητα, βαθμιαία έχει αναγνωριστεί ότι το κράτος και η δημόσια διοίκηση έχουν έναν κρίσιμο ρόλο να παίζουν στην αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων. Ο μύθος ότι οι αγορές και ο ιδιωτικός τομέας μπορούν μόνο να επιταχύνουν την ανάπτυξη, να κατευθύνουν την εξέλιξη, να εξαλείψουν τις ανισότητες και να καταστήσουν τη ζωή καλύτερη για όλους έχει αντικατασταθεί από την πικρή απογοήτευση. Οι άνθρωποι επομένως ανατρέχουν στην κυβέρνηση και τη δημόσια διοίκηση ως καταλυτική δύναμη.

Η δημόσια διοίκηση, εντούτοις, δεν μπορεί να παραμείνει παλαιά μόνη της. Στην πραγματικότητα, διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο προσπαθούν να αναζωογονήσουν τη δημόσια διοίκησή τους, να την κάνουν περισσότερο δυναμική, αποδοτική, μετρήσιμη, και ιδιαίτερα πιο προσανατολισμένη προς τις υπηρεσίες. Για να ολοκληρώσουν αυτό τον μετασχηματισμό, οι κυβερνήσεις εισάγουν καινοτομίες στην οργανωτική δομή τους, πρακτικές, ικανότητες, και πώς να κινητοποιούν, να αναπτύσσουν και να χρησιμοποιούν τους ανθρώπινους, υλικούς, πληροφόρησης, τεχνολογικούς και οικονομικούς πόρους για την παροχή υπηρεσιών σε απομακρυσμένους, μειονεκτικούς και αμφισβητημένους ανθρώπους.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι η εισαγωγή καινοτομιών στη διακυβέρνηση έχει διάφορα θετικά αποτελέσματα. Κατ' αρχάς, μπορεί να βοηθήσει να μεγιστοποιηθεί η χρησιμοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων για να δημιουργηθεί δημόσια αξία καθώς επίσης και να ενθαρρυνθεί μια ανοικτότερη / συμμετοχική κουλτούρα στην κυβέρνηση, βελτιώνοντας, επομένως, την καλή διακυβέρνηση γενικά. Δεύτερον, με τη βελτίωση της εικόνας και των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα μπορεί να βοηθήσει τις κυβερνήσεις να επανακτήσουν την εμπιστοσύνη των ανθρώπων και να αποκαταστήσουν τη νομιμότητα. Τρίτον, η καινοτομία στη διακυβέρνηση μπορεί να ωθήσει την υπερηφάνεια των δημόσιων υπαλλήλων που εργάζονται στο δημόσιο τομέα, καθώς επίσης και να ενθαρρύνει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης. Οι καινοτομίες μπορούν να έχουν μια εμπνευσμένη ικανότητα που χτίζει μια αίσθηση του πιθανού μεταξύ των ανώτερων δημόσιων υπαλλήλων. Τέταρτο, αν και οι καινοτομίες είναι περιορισμένες παρεμβάσεις διακυβέρνησης ή πρωτοβουλίες μικρής

κλίμακας, μπορούν να παραγάγουν μια επίδραση ντόμινο δεδομένου ότι μια επιτυχής καινοτομία σε έναν τομέα μπορεί να ανοίξει την πόρτα στις καινοτομίες σε άλλες περιοχές. Κάθε καινοτομία μπορεί να δημιουργήσει την ευκαιρία για μια σειρά καινοτομιών που οδηγούν σε ένα ευνοϊκό περιβάλλον για θετική αλλαγή. Οι καινοτομίες μπορούν να οδηγήσουν στην οικοδόμηση μιας νέας μήτρας ενός οργάνου, και στην αλλαγή της σχέσης μεταξύ των επιπέδων κυβέρνησης και μέσα στις κυβερνητικές υπηρεσίες. Οι καινοτομίες συμβάλλουν έντονα στον εκδημοκρατισμό από τα όργανα και τις διαδικασίες. Κατά συνέπεια, αν και μια καινοτομία είναι *αυτό καθ' εαυτό* μια μικρή διαδικασία, μπορεί να προκαλέσει μια μεγαλύτερη διαδικασία του μετασχηματισμού του κράτους.

Συνεπώς, οι καινοτομίες μπορούν να συμβάλουν στην προώθηση της καλής κυβέρνησης και τη δημιουργία των νέων δημοκρατικών χώρων. Αυτό ισχύει βεβαίως για τις χώρες που χτίζουν αργά δημοκρατικά όργανα. Ισχύει επίσης για τις προηγμένες δημοκρατίες από τότε που η καλή κυβέρνηση είναι ένας βασικός παράγοντας στην ενίσχυση της δημοκρατικής διακυβέρνησης. Είναι καλά – γνωστό ακόμη και στις ώριμες δημοκρατίες, ότι τα κρατικά όργανα δεν είναι πάντα καλά εξοπλισμένα για να αντιμετωπίσουν σύνθετες αναδυόμενες προκλήσεις. Στην πραγματικότητα, αν και οι βασικές αξίες πίσω από κάθε συνταγματική δημοκρατία είναι καθολικές και καλά αποδεκτές από πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο, το πόσο καλά τα όργανα εργάζονται και απεικονίζουν επαρκώς εκείνες τις αξίες είναι μια απέραντη διαδικασία. Στις πρόσφατα καθιερωμένες δημοκρατίες, το να κάνουν την κυβέρνηση να δουλεύει είναι ακόμα περισσότερο κρίσιμο στην επιβίωση της δημοκρατικής διακυβέρνησης. Είναι γνωστό ότι αν και διάφορες χώρες έχουν υιοθετήσει δημοκρατικά συστήματα τις προηγούμενες δεκαετίες, οι κυβερνήσεις δεν έχουν λειτουργήσει όπως αναμενόταν. Σε διάφορες περιοχές του κόσμου φαίνεται να υπάρχει μια αυξανόμενη αποσύνδεση μεταξύ των τυπικά σχεδιασμένων δημοκρατικών συστημάτων και της πραγματικής λειτουργίας τους, μεταξύ ουσίας και ρητορικής. Αυτό αποδεικνύεται έντονα από την αυξανόμενη δυσαρέσκεια των πολιτών και των αστικών κοινωνικών οργανώσεων προς το πώς οι δημοκρατίες λειτουργούν. Σε μερικές σχετικά νέες δημοκρατίες, όπως η περίπτωση των λατινοαμερικάνικων χωρών, οι πολίτες έχουν ξεκινήσει στο μέτρο του να εξετάσουν την ίδια την δημοκρατία ως την καλύτερη ρύθμιση διακυβέρνησης. Το γεγονός ότι πολλοί άνθρωποι τείνουν να συντήξουν δύο πολύ διαφορετικές έννοιες, δηλ. τη δημοκρατία ως πολιτικό καθεστώς και η δημόσια διοίκηση (πώς η κυβέρνηση

λειτουργεί), μπορούν να παραχωρήσουν τον εαυτό τους σε επικίνδυνες πολιτικές εναλλακτικές εκβάσεις.

Όπως μπορεί να προκύψει εύκολα, οι καινοτομίες στη διακυβέρνηση και τη δημόσια διοίκηση δεν θα πρέπει να θεωρηθούν ως μόδα ή τάση. Οι κυβερνήσεις που έχουν ασχοληθεί αποτελεσματικά με όλο και περισσότερο σύνθετες εθνικές, περιφερειακές και διεθνείς προκλήσεις έχουν εισαγάγει καινοτόμες ιδέες και πρακτικές στη διακυβέρνηση και τα συστήματα και τις διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης.

Είναι επίσης πολύ σημαντικό να φέρουν στο μυαλό τους ότι η καινοτομία δεν είναι ένας αυτοσκοπός, αλλά ένα μέσο βελτίωσης της δημόσιας διοίκησης προκειμένου να ενισχυθεί η ποιότητα της ζωής όλων των πολιτών. Επιπλέον, οι καινοτομίες πρέπει να θεωρηθούν ως συμπληρωματικοί μηχανισμοί στην ενίσχυση της δημοκρατικής διακυβέρνησης αλλά όχι ως υποκατάστατο των υπάρχοντων οργάνων, συμπεριλαμβανομένων του Κοινοβουλίου, της δημόσιας διοίκησης, κ.λπ. Επιπλέον, κάθε οργάνωση στο δημόσιο τομέα πρέπει να αποφασίσει πόση πολύ καινοτομία χρειάζεται και πώς να ισορροπήσει τη σταθερότητα και τη συνοχή αφ' ενός, και καινοτομία αφ' ετέρου. Δεν μπορούν να είναι όλα στο δημόσιο τομέα σχετικά με την καινοτομία. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι οι καινοτομίες δεν είναι "πρόσθετο όφελος" των χωρών με τα αναπτυγμένα διοικητικά συστήματα. Όπως παρουσιάζεται από τον αυξανόμενο αριθμό αιτήσεων που υποβάλλονται στα βραβεία δημόσιων υπηρεσιών των Ηνωμένων Εθνών, οι επιτυχείς πρακτικές τίθενται σε εφαρμογή και στις αναπτυγμένες και στις αναπτυσσόμενες χώρες και έχουν μεταφερθεί από τις ύστατες στις αναπτυγμένες χώρες (π.χ., το ενσωματωμένο σύστημα δημοσίων υπηρεσιών που προωθήθηκε από την πολιτεία της Bahia στη Βραζιλία υιοθετήθηκε από την Πορτογαλία, τη Μοζαμβίκη και τη Νότια Αφρική). Εν ολίγοις, η καινοτομία στη διακυβέρνηση και την ανανέωση της δημόσιας διοίκησης είναι σήμερα επιτακτική για τις κυβερνήσεις που επιθυμούν να ασχοληθούν αποτελεσματικά με αναδυόμενες εθνικές, περιφερειακές και διεθνείς προκλήσεις και για να ενισχύσουν τη δημοκρατική διακυβέρνηση.

[**Department of Economic and Social Affairs of United Nations**, (2006), *Innovations in Governance and Public Administration: Replicating what works*, New York: United Nations publication].

2^ο ΜΕΡΟΣ:

Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΔΙΕΘΝΗ ΒΡΑΒΕΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται έξι (6) διεθνή βραβεία καινοτομίας του δημοσίου τομέα, παρουσιάζονται οι κατηγορίες και τα κριτήρια τους και αναλύονται οι σκοποί και οι επιδιώξεις τους αναφορικά με τα δημιουργικά επιτεύγματα και τις συνεισφορές των δημόσιων υπηρεσιών στην ανάπτυξη σε χώρες παγκοσμίως.

4.1 Βραβεία δημοσίων υπηρεσιών του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ): "UNITED NATIONS PUBLIC SERVICE AWARDS"

Εικόνα 1: Λογότυπο Βραβείου Ηνωμένων Εθνών



United Nations Public Service Awards
Innovate to make a difference

Εικόνα 2: Τα απονεμηθέντα Βραβεία δημοσίων υπηρεσιών του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών



4.1α Εισαγωγή

Το πρόγραμμα Βραβείων Δημόσιων Υπηρεσιών των Ηνωμένων Εθνών (UNPSA) καθιερώθηκε⁴ το έτος 2000 και είναι η πιο έγκυρη διεθνής αναγνώριση της αριστείας στη δημόσια διοίκηση. Ανταμείβει τα δημιουργικά επιτεύγματα και συνεισφορές των φορέων των δημόσιων υπηρεσιών στην ανάπτυξη σε χώρες παγκοσμίως. Μέσω ενός ετήσιου διαγωνισμού τα Βραβεία Δημόσιων Υπηρεσιών των χωρών - μελών απονέμονται κατά την καθιερωμένη " *Ημέρα Δημόσιας Υπηρεσίας*"⁵ " αποσκοπώντας στην ενίσχυση του ρόλου, του κύρους και της διαφάνειας των δημόσιων υπηρεσιών. Τα βραβεία UNPSA στοχεύουν να ανακαλύψουν καινοτομίες στη διακυβέρνηση, να ανταμείψουν την αριστεία στο δημόσιο τομέα, να παρακινήσουν τους δημόσιους υπαλλήλους στην περαιτέρω προώθηση της καινοτομίας, να ενισχύσουν τον επαγγελματισμό στις δημόσιες υπηρεσίες, να αυξήσουν την εικόνα των δημόσιων υπηρεσιών, να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη στην κυβέρνηση, και να συλλέξουν και να διαδώσουν επιτυχείς πρακτικές για πιθανή επιβεβαιωτική επανάληψη⁶.

Η ακτίνα εφαρμογής του θεσμού UNPSA εκτείνεται σε μια γεωγραφική κατανομή πέντε περιφερειών⁷ περιλαμβάνοντας χώρες με ποικίλες βαθμίδες ανάπτυξης και εισοδήματος. Επιλέξιμοι για υποψηφιότητα σε όλες τις κατηγορίες είναι όλοι οι Δημόσιοι Οργανισμοί / κρατικές υπηρεσίες σε εθνικό και υπό - εθνικό επίπεδο, καθώς επίσης και συμπράξεις δημόσιου / ιδιωτικού τομέα και οργανισμοί που εκτελούν λειτουργίες που πηγάζουν έξω τις δημόσιες υπηρεσίες. Οι

⁴ Η αριθμ. 2000/231 απόφαση της 27^{ης} Ιουλίου 2000 του Οικονομικού και Κοινωνικού Συμβουλίου των Ηνωμένων Εθνών (ECOSOC) συστήνει την καθιέρωση των βραβείων για να αναγνωριστούν οι θεσμικές συνεισφορές των κρατών - μελών επιστώντας την προσοχή στις βέλτιστες πρακτικές.

⁵ Η Γενική Σύνοδος των Ηνωμένων Εθνών (UN General Assembly) στο ψήφισμά της A/RES/57/277 στις 7 Μαρτίου 2003 καθόρισε την 23^η Ιουνίου ως ημέρα " *Δημόσιας Υπηρεσίας* " των Η.Ε. για να καταδείξει τη συμβολή των δημόσιων υπηρεσιών στη διαδικασία ανάπτυξης της κοινότητας εξαίροντας την εργασία των δημόσιων υπαλλήλων.

⁶ <http://unpan.iun.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023511.pdf>

⁷ α) Αφρική, β) Ασία και Ειρηνικός Ωκεανός, γ) Ευρώπη και Βόρεια Αμερική, δ) Λατινική Αμερική και Καραϊβική και ε) Δυτική Ασία.

υποψηφιότητες⁸ πρέπει να συνταχθούν από άλλο φορέα από τον οργανισμό που δηλώνει υποψηφιότητα και οι αυτό - υποψηφιότητες δεν γίνονται δεκτές⁹.

4.1β Κατηγορίες Βραβείων και Κριτήρια¹⁰

Κατηγορίες Βραβείων

Τα βραβεία δημόσιων υπηρεσιών (UNPSA) σχεδιάστηκαν για να ενθαρρύνουν την καινοτομία στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών. Παρουσιάζονται σε τέσσερις (4) κατηγορίες, δηλαδή:

- Βελτίωση των αποτελεσμάτων των δημοσίων υπηρεσιών,
- Βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας δημοσίων υπηρεσιών,
- Καινοτομίες στις δημόσιες υπηρεσίες, και
- Εφαρμογή της τεχνολογίας ενημέρωσης και επικοινωνιών (ICT) στην Κυβέρνηση¹¹.

1^η Κατηγορία Βραβείων:

"Βελτίωση των αποτελεσμάτων των δημοσίων υπηρεσιών"¹²

Κριτήριο 1: Αύξηση της ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών

Αυτό το κριτήριο περιλαμβάνει τις ευκαιρίες έκφρασης των αναγκών των πολιτών, ενδυνάμωσης των κοινοτήτων, και αντιπροσώπευσης από τις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς επίσης και τους μηχανισμούς για να ενσωματώσουν τους πολίτες εισάγοντάς τους στη λήψη αποφάσεων του δημοσίου, ρυθμίζουν την προτεραιότητα και την εφαρμογή και αξιολόγηση του προγράμματος.

⁸ Στους δικαιούχους να προτείνουν υποψήφιους συμπεριλαμβάνονται: Κυβερνητικές διευθύνσεις και κρατικές υπηρεσίες, πανεπιστήμια/εθνικά σχολεία/ιδρύματα δημόσιας διοίκησης, μη κυβερνητικές οργανώσεις, επαγγελματικοί σύλλογοι, κ.λπ.

⁹ <http://www.unpan.org/DPADM/PublicServiceDavAwards/PublicServiceAwards/Categories/tabid/565/Default.aspx#1>

¹⁰ <http://unpan.1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan012410.pdf>

¹¹ Αυτή η κατηγορία προστέθηκε το 2003.

¹² Το πρώτο βραβείο της κατηγορίας: " Βελτίωση των αποτελεσμάτων των δημοσίων υπηρεσιών " στη γεωγραφική ζώνη Ευρώπης - Βόρειας Αμερικής κατά το έτος 2002 απέσπασε η Ελλάδα με διαγωνιζόμενο φορέα το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης για τη συμμετοχή της Υπηρεσίας Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης Πολιτών " 1502 ".

Κριτήριο 2: Προώθηση της δικαιοσύνης

Αυτό το κριτήριο περιλαμβάνει την επέκταση της παροχής κυβερνητικών υπηρεσιών σε ευπαθείς ομάδες ή / και επιτρέπει την παροχή υπηρεσιών σε έναν ευρύτερο πληθυσμό ιδιαίτερα μέσω μηχανισμών που προωθούν τον κοινωνικό συνυπολογισμό σχετικά με την ισότητα γένους, την πολιτιστική ποικιλομορφία, τη νεολαία, τους ηλικιωμένους, τα άτομα με ειδικές ανάγκες και άλλους ευπαθείς πληθυσμούς.

Κριτήριο 3: Παροχή δημοσίων υπηρεσιών με έναν τρόπο που υπογραμμίζει τη συντομία χρόνου, την ευγένεια, και την πρόσβαση

Αυτό το κριτήριο περιλαμβάνει τις αποτελεσματικές χρήσεις των στρατηγικών όπως η βελτίωση των διαδικασιών, η μείωση της γραφειοκρατίας, ο συντονισμός, και η πελατο - κεντρική παροχή υπηρεσιών.

2^η Κατηγορία Βραβείων:

"Βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας των δημόσιων υπηρεσιών"

Κριτήριο 1: Προώθηση της διαφάνειας

Αυτό το κριτήριο περιλαμβάνει τη δημιουργία των μηχανισμών αύξησης της δυνατότητας του δημοσίου να παρατηρήσει και να διερευνήσει την λήψη κυβερνητικών αποφάσεων και διαδικασιών. Οι μηχανισμοί μπορούν να είναι έγγραφοι, πρόσωπο με πρόσωπο, συνεδριάσεις, ή/και ηλεκτρονικές, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής των κυβερνητικών αρχείων σε απλή γλώσσα και στις γλώσσες των εθνικών και πολιτιστικών μειονοτήτων.

Κριτήριο 2: Προώθηση της υπευθυνότητας

Αυτό το κριτήριο περιλαμβάνει την πρόσβαση των πολιτών, τον έλεγχο και την ανάλυση της λήψης κυβερνητικών αποφάσεων με τρόπους που περιλαμβάνουν μηχανισμούς ανατροφοδότησης στις κυβερνητικές υπηρεσίες. Η τεκμηρίωση με διάφορες μορφές μπορεί να χρησιμεύσει ως απόδειξη της συμμόρφωσης σε νομικές, διαδικαστικές και φορολογικές απαιτήσεις, καθώς επίσης και στην επεξεργασία των καταγγελιών και στο χειρισμό των διαμαρτυριών.

Κριτήριο 3: Προώθηση του επαγγελματισμού

Αυτό το κριτήριο περιλαμβάνει τα ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως, τη βασισμένη στην αξία στρατολόγηση, στην κατάρτιση και ανάπτυξη, και στην προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς. Οι μηχανισμοί περιλαμβάνουν τα νομοθετικά όργανα, τα διοικητικά εργαλεία, τα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης και την ανατροφοδότηση των πολιτών.

3^η Κατηγορία Βραβείων:

"Καινοτομία στις δημόσιες υπηρεσίες"

Κριτήριο 1: Αντιπροσωπεύει μια « ριζική εκτροπή »

Αυτό το κριτήριο περιλαμβάνει μετασχηματιστικές αλλαγές μέσα σε ένα μεγάλο πλαίσιο, παρά επαυξητικές βελτιώσεις. Οι καινοτόμες μέθοδοι, τα εργαλεία και οι τεχνικές είναι εφαρμοσμένα σε μικρό και μακρό-ζητήματα, όπως ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός, οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις ή η λεπτομερής εξέταση της διαδικασίας παροχής κυβερνητικών υπηρεσιών.

Κριτήριο 2: Προάγει τα αποτελέσματα

Αυτό το κριτήριο περιλαμβάνει τα στοιχεία της επίτευξης μακροπρόθεσμου αντίκτυπου στις ζωές των πολιτών. Αυτός ο αντίκτυπος είναι μετρήσιμος μέσω των ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων, συμπεριλαμβανομένων ερευνών των πολιτών και των μελετών συγκριτικής αξιολόγησης.

Κριτήριο 3: Μειώνει το κόστος της παροχής υπηρεσιών

Αυτό το κριτήριο περιλαμβάνει τη μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών ενώ συγχρόνως διατηρεί και ενισχύει την ποιότητα των υπηρεσιών.

4^η Κατηγορία Βραβείων:

"Εφαρμογή της τεχνολογίας ενημέρωσης και επικοινωνιών (ICT) στην Κυβέρνηση"

Κριτήριο 1: Βελτίωση ικανότητας παροχής υπηρεσιών και της ποιότητας

Αυτό το κριτήριο περιλαμβάνει όλα τα μέτρα που αυξάνουν την αποδοτικότητα μέσω της εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης και τη διαθεσιμότητα των

ηλεκτρονικών κυβερνητικών υπηρεσιών με τρόπους που είναι περισσότερο κατάλληλοι στο δημόσιο.

Κριτήριο 2: Ανατροφοδότηση των κυβερνητικών διαδικασιών

Αυτό το κριτήριο περιλαμβάνει την επίτευξη ανατροφοδότησης στις κυβερνητικές διαδικασίες μέσω των ηλεκτρονικών μέσων που επιτρέπουν την καλύτερη συνεργασία μεταξύ των κυβερνήσεων – φορέων χάραξης πολιτικής, των δημόσιων λειτουργών και του κοινού.

Κριτήριο 3: Ενθάρρυνση της ηλεκτρονικής συμμετοχής

Αυτό το κριτήριο περιλαμβάνει την προώθηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των δημόσιων λειτουργών και του δημοσίου εξασφαλίζοντας την καλύτερη συνεργασία με το κοινό και ιδιαίτερα ατομικά με τους πολίτες.



Εικόνα 3: Λογότυπο ιδρύματος δημόσιας διοίκησης του Καναδά



Εικόνα 4: Λογότυπο Βραβείου Ηγεσίας Δημόσιου Τομέα ιδρύματος δημόσιας διοίκησης του Καναδά



Εικόνα 5: Τα απονεμηθέντα Βραβεία δημοσίου τομέα του ιδρύματος δημόσιας διοίκησης του Καναδά

4.2 Πρόγραμμα Βραβείων δημόσιου τομέα του ιδρύματος δημόσιας διοίκησης του Καναδά (INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA - IPAC)

4.2α Εισαγωγή¹³

Το ίδρυμα δημόσιας διοίκησης του Καναδά (INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA - IPAC) είναι μια εθνική, δίγλωσση, ανεξάρτητη, μη κερδοσκοπική οργάνωση που έχει αφοσιωθεί στην αριστεία στη δημόσια διοίκηση για περισσότερο από πενήντα έτη. Στην εθνική δομή του IPAC υπάρχουν επίσης και δέκα επτά (17) ενεργές περιφερειακές ομάδες¹⁴ και τα μέλη του αριθμούν περισσότερα από 2.600 καθώς αντιπροσωπεύεται και από τα τρία επίπεδα της κυβέρνησης και της ακαδημαϊκής κοινότητας.

Το IPAC πραγματοποιεί πολυάριθμες δραστηριότητες κάτω από τα τρία ευρέα θέματα της εκμάθησης, της δικτύωσης και της τιμητικής διάκρισης:

Εκμάθηση: Το IPAC ενθαρρύνει την εκμάθηση μέσω των δημοσιεύσεών του (καναδικό περιοδικό δημόσιας διοίκησης, διοικητικό περιοδικό δημόσιου τομέα, οι καναδικές σειρές δημόσιας διοίκησης, περιπτωσιολογικές μελέτες, εξομοιώσεις και μονογραφίες), του ερευνητικού προγράμματος δράσης, των εργαστηρίων, των διασκέψεων και του διεθνούς προγράμματος.

Δικτύωση: Το IPAC παρέχει τις ευκαιρίες για την ανταλλαγή των ιδεών σχετικά με τις σύγχρονες τάσεις και τις πρακτικές στη δημόσια διοίκηση από τους δημοσίους υπαλλήλους των ομοσπονδιακών, επαρχιακών και δημοτικών κυβερνήσεων, τους ακαδημαϊκούς, τους σπουδαστές και τα ενδιαφερόμενα άτομα από τον ιδιωτικό τομέα. Το διεθνές πρόγραμμα παρέχει τις ευκαιρίες για εκείνους στην καναδική κοινότητα δημόσιας διοίκησης που παρέχουν την τεχνική και τη διευθυντική βοήθεια στις αναπτυσσόμενες χώρες.

¹³ <http://www.ipac.ca/leadershipawardontariocriteria>

¹⁴ Στις περιφερειακές ομάδες συμπεριλαμβάνονται και τρεις από το Οντάριο (Ontario) [του Χάμιλτον (Hamilton), η Διοικητική Περιφέρεια Εθνικής Μητρόπολης (National Capital Region) και του Τορόντο (Toronto)]

Τιμητική διάκριση: Το IPAC προωθεί και τιμά ετησίως τις καλές πρακτικές και την καινοτομία στο δημόσιο τομέα μέσω πολυάριθμων βραβείων για τα ατομικά¹⁵ αλλά και τα επιτεύγματα¹⁶ των οργανώσεων

Το πρόγραμμα Βραβείων Δημόσιου Τομέα του IPAC αποτελείται από τα κάτωθι δέκα (10) θεσπισμένα για το δημόσιο τομέα βραβεία¹⁷, όπως αυτά αναφέρονται αντίστοιχα επιγραμματικά και αναλυτικά, ως κάτωθι:

Επιγραμματικά:

1. Βραβείο Ηγεσίας Δημόσιου Τομέα (IPAC/Deloitte Public Sector Leadership Awards)
2. Βραβείο Καινοτόμου Διοίκησης (Innovative Management Award)
3. Μετάλλιο του Γενικού Κυβερνήτη Vanier (Governor General's Vanier Medal)
4. Βραβείο J.E. Hodgetts (J.E. Hodgetts Award)
5. Βραβείο Αριστείας Περιφερειακής Ομάδας (Regional Group Excellence Award)
6. Βραβείο Roland Parenteau (Roland Parenteau Award)
7. Εθνικό Βραβεία Σπουδαστή και Σκεπτόμενης Ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση (National Student and Thought Leadership Awards in Public Administration)
8. Βραβείο Διδασκαλίας Pierre De Celles (Pierre De Celles Teaching Award)
9. Βραβείο Περιφερειακών Διακρίσεων (Regional Honours Award)
10. Μετάλλιο Διάκρισης στη Δημόσια Διοίκηση του Υποδιοικητή του Οντάριο (Lieutenant Governor's Medal of Distinction in Public Administration [Ontario]).

¹⁵ π.χ. τα ατομικά επιτεύγματα αναγνωρίζονται μέσω του Μεταλλίου του Γενικού Κυβερνήτη Vanier (Governor General's Vanier Medal) και του Μεταλλίου Διάκρισης στη Δημόσια Διοίκηση του Υποδιοικητή του Οντάριο (Lieutenant Governor's Medal)

¹⁶ π.χ. τα οργανωτικά επιτεύγματα αναγνωρίζονται μέσω του Βραβείου για την καινοτόμο Διοίκηση (Innovative Management Award)

¹⁷ www.ipac.ca/Awards_Ovrview

Αναλυτικά:

1. Βραβείο Ηγεσίας Δημοσίου Τομέα (IPAC / Deloitte Public Sector Leadership Awards):

Εισαγωγή¹⁸

Το ίδρυμα δημόσιας διοίκησης του Καναδά (Institute of Public Administration - IPAC) και το Deloitte¹⁹ έχουν συμπράξει για να καθιερώσουν το πρώτο βραβείο ηγεσίας του δημόσιου τομέα και να αναγνωρίσουν τα ηγετικά και καινοτόμα προγράμματα και πρωτοβουλίες. Το πρόγραμμα αναπτύχθηκε για να αναγνωρίσει τις οργανώσεις που έχουν καταδείξει εξαιρετική ηγεσία με τη λήψη τολμηρών μέτρων για να βελτιώσουν τον Καναδά, μέσω των προόδων στη δημόσια πολιτική και τη διοίκηση. Συγκεκριμένα, το πρόγραμμα θα περιγράψει τα άτομα ή / και τις ομάδες που έχουν τολμήσει να θέσουν τις οργανώσεις τους σε μια νέα κατεύθυνση, στην αναζήτηση καλύτερων εκβάσεων. Τα προγράμματα επιτυχίας/νίκης θα απεικονίσουν τη σημασία της καινοτομίας, της στρατηγικής σκέψης, της εμπιστοσύνης και του χτισίματος ομάδας, του να μοιράζονται το όραμα, και της αποτελεσματικής συνεργασίας και των συμπράξεων.

Τα βραβεία σχεδιάζονται για να αναγνωρίσουν τυπικά και να ανταμείψουν την αριστεία στην ηγεσία στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα στον Καναδά. Θα επιδείξουν τα προγράμματα και τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται από τις οργανώσεις ή τις υπηρεσίες όπου η ηγεσία διαδραμάτισε έναν βασικό ρόλο στο να καταστήσει πιθανό να προκύψει ο μέγιστος οργανωτικός μετασχηματισμός και η εξαιρετική απόδοση.

Υποψηφιότητα²⁰ μπορούν να δηλώσουν είτε άτομα είτε οργανώσεις, όπου όλες οι καναδικές οργανώσεις είναι επιλέξιμες και μπορούν να δηλώσουν συμμετοχή

¹⁸ www.ipac.ca/award_leadership_intro

¹⁹ Η Deloitte είναι μια από τις κορυφαίες επιχειρήσεις επαγγελματικών υπηρεσιών του Καναδά, παρέχει ελεγκτικές, φορολογικές, συμβουλευτικές και χρηματοοικονομικές συμβουλευτικές υπηρεσίες σε ένα ευρύ φάσμα καναδικών και διεθνών πελατών. Πρόκειται για την Καναδική εταιρεία μέλος της Deloitte Touche Tomatsu, η οποία είναι μέλος ενός δικτύου επιχειρήσεων, κάθε μια εκ των οποίων είναι νομικά ξεχωριστή και ανεξάρτητη οντότητα

²⁰ www.ipac.ca/award_leadership_details

είτε συνολικά είτε με ένα τμήμα τους. Τα βραβεία μπορούν να δοθούν σε: α) αντίστοιχες υπηρεσίες, μονάδες και φορείς των Ομοσπονδιακών / Επαρχιακών / Χωρικών κυβερνήσεων, β) αντίστοιχες υπηρεσίες, μονάδες και φορείς των Δημοτικής διακυβέρνησης, γ) οργανώσεις υγειονομικής περίθαλψης, συμπεριλαμβανομένων των νοσοκομείων, των περιφερειακών αρμόδιων για την υγεία αρχών, της κοινοτικής / οικιακής φροντίδας, της μακροπρόθεσμης φροντίδας, κ.λπ., δ) Εκπαιδευτικές οργανώσεις, συμπεριλαμβανομένων των σχολικών μονάδων, των πανεπιστημίων, των κολλεγίων, κ.λπ. και ε) μη κερδοσκοπικές οργανώσεις.

Κριτήρια Αξιολόγησης²¹

Η υποβληθείσα υποψηφιότητα πρέπει σαφώς να διατυπώσει ποιο ρόλο έπαιξε η ηγεσία στην πρωτοβουλία και πώς δεν θα ήταν δυνατό να επιτευχθούν οι στόχοι χωρίς εκείνη την ηγεσία.

Στην κρίση του ανταγωνισμού, η κριτική επιτροπή θα δώσει επίσης ιδιαίτερη προσοχή στα ακόλουθα κριτήρια:

Θάρρος: Η ηγεσία κατέδειξε την ευψυχία να προκαλέσει τη συμβατική φρόνηση και να θέσει νέα πορεία;

Εκτέλεση: Πώς η ιδέα ή η πολιτική πήγε από το εννοιολογικό στάδιο στο στάδιο εφαρμογής και πώς η οργανωτική ηγεσία διαδραμάτισε έναν ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή;

Επίπτωση: Ποια είναι τα οφέλη στους πελάτες της οργάνωσης και στους πολίτες εκείνης της αρμοδιότητας γενικά από το έργο;

Συνεργασία: Η συνεργάσιμη ηγεσία απαιτήθηκε μέσα στην οργάνωση ή / και μεταξύ των οργάνωσης για την επίτευξη του στόχου;

Καινοτομία: Καταδεικνύει η πρωτοβουλία την καινοτομία στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα και πώς έχει η οργανωτική ηγεσία αποτελέσει αναπόσπαστο τμήμα σε εκείνη την καινοτομία;

Δυνατότητα κατασκευής πανομοιότυπου: Μπορεί το έργο να επαναληφθεί σε άλλες αρμοδιότητες, σε τομείς προσπάθειας του δημόσιου τομέα, κ.λπ.;

Αποτέλεσμα: Ποιο είναι το αποτέλεσμα αυτής της πρωτοβουλίας, ποιος το επιτυγχάνει και είναι μετρήσιμο;

²¹ www.ipac.ca/awardleadershipselectioncriteria

2. Βραβείο Καινοτόμου Διοίκησης (Innovative Management Award):

Εισαγωγή²²

Το βραβείο IPAC για την καινοτόμο διοίκηση, που καθιερώθηκε το 1990, αναγνωρίζει την εξαιρετική διοίκηση και ενθαρρύνει τις καινοτόμες διοικητικές πρωτοβουλίες στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα στον Καναδά. Κάθε έτος ένα νέο θέμα επιλέγεται από το διοικητικό συμβούλιο του IPAC και τους χορηγούς²³. Οι υποψηφιότητες αξιολογούνται από μια κριτική επιτροπή διαπρεπών δημόσιων υπαλλήλων, ακαδημαϊκών και επιχειρησιακών ανθρώπων. Το θέμα του διαγωνισμού του έτους 2008 αφορούσε τη «διαχείριση των πράσινων εργασιακών χώρων / καινοτομίες στο πράσινο» και εστίασε στον εορτασμό των επιτυχιών που η κυβέρνηση και οι ευρύτερες οργανώσεις του δημόσιου τομέα έχουν επιτύχει στη διοίκηση ενός αληθινά πράσινου εργασιακού χώρου.

Οι σκοποί του βραβείου IPAC για την καινοτόμο διοίκηση είναι οι ακόλουθοι:

- να προσδιορίσει και να κοινοποιήσει τις επιτυχημένες περιπτώσεις στο δημόσιο τομέα που αξίζουν τη μίμηση
- να ενισχύσει την εικόνα του δημόσιου τομέα και
- να ενισχύσει την καινοτομία στο δημόσιο τομέα ενθαρρύνοντας και αναγνωρίζοντας τις οργανώσεις και τους ανθρώπους να κάνουν πράγματα με δημιουργικούς και αποτελεσματικούς τρόπους.

Οι συμμετοχές μπορούν να γίνουν είτε συνολικά από μια καναδέζικη οργάνωση είτε από έναν τομέα / τμήμα / κλάδο αυτής, ανάλογα με την επιλογή του συμμετέχοντα. Σημειώνεται ότι όλες οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα στον Καναδά είναι επιλέξιμες. Τα βραβεία θα δοθούν στις οργανώσεις και όχι στα άτομα. Οι συμμετοχές πρέπει να περιλάβουν τις ακόλουθες πτυχές: **α)** ώθηση για την αλλαγή, **β)** το σκοπό και τους στόχους της αλλαγής, **γ)** τα σημερινά προσδιορισμένα πραγματοποιημένα αποτελέσματα, και **δ)** πιθανές επιπτώσεις σε άλλες οργανώσεις.

²² www.ipac.ca/Award_InnovativeManagement

²³ Εκτός από το IPAC, το βραβείο χρηματοδοτείται από κοινού από την Καναδική IBM και την KPMG

Κριτήρια Αξιολόγησης

Κατά την κρίση του διαγωνισμού, η κριτική επιτροπή μπορεί να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στα ακόλουθα κριτήρια²⁴:

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ: Η υποβληθείσα συμμετοχή πρέπει σαφώς να καταδεικνύει την καινοτομία στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα. Η καινοτομία μπορεί να λαμβάνει τη μορφή ενός επιτυχούς πειράματος με τα σαφώς μετρήσιμα αποτελέσματα' η εφαρμογή της αποτελεσματικής οργανωτικής αλλαγής' η μετάφραση νέων ιδεών στην πράξη' ή η εκμετάλλευση της νέας τεχνολογίας. Όπου η καινοτομία περιλαμβάνει την τεχνολογική αλλαγή, η έμφαση πρέπει να είναι στην εκμετάλλευση της διοικητικής διαδικασίας σε τέτοια αλλαγή.

ΣΧΕΤΙΚΟΤΗΤΑ: Η υποβληθείσα συμμετοχή πρέπει να συμφωνεί με το θέμα του έτους. Παρακαλώ παρακολουθείστε αυτό το site για το θέμα του 2009. Η υποβληθείσα συμμετοχή πρέπει να εξετάσει ποια ήταν η ώθηση για την αλλαγή' ποιος είναι ο σκοπός και οι στόχοι της αλλαγής' μια περιγραφή της ίδιας της καινοτομίας' πως δεσμεύτηκε (αναλήφθηκε) η καινοτομία' ποια είναι τα σημερινά πραγματοποιημένα αποτελέσματα' ποια είναι η προοπτική για το μέλλον' και ποιες είναι οι πιθανές επιπτώσεις για άλλες οργανώσεις.

ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ: Ότι τα οφέλη της καινοτομίας, είτε τα πραγματικά είτε τα δυνητικά, είναι σημαντικά' αλλά η σπουδαιότητα μπορεί να είναι τοπική καθώς επίσης και εθνική και δεν πρέπει να εκτιμηθεί απλά στο έδαφος του μεγέθους και την κλίμακα των οφελών.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: Η καινοτομία εν λόγω πρέπει να έχει εφαρμοστεί αρκετά για να επιτρέψει στην κριτική επιτροπή να εξακριβώσει την αποτελεσματικότητα της πρωτοβουλίας. Η καινοτομία πρέπει να έχει εφαρμοστεί μετά από την 1η Ιανουαρίου 2004. Η υποβληθείσα συμμετοχή πρέπει επίσης να

²⁴ www.ipac.ca/Award_InnovativeManagementCriteria

περιλάβει μια κόστους-κέρδους ανάλυση καθώς επίσης και λεπτομέρειες σε άλλα σχετικά οφέλη που απορρέουν από την εν λόγω καινοτομία.

3. Μετάλλιο του Γενικού Κυβερνήτη Vanier (Governor General's Vanier Medal):

Εισαγωγή²⁵

Το Μετάλλιο του Γενικού Κυβερνήτη Vanier παρουσιάστηκε πρώτη φορά το έτος 1962. Ο Georges Vanier, όταν ήταν γενικός κυβερνήτης του Καναδά, που ευγενικά έδωσε τη συγκατάθεσή του στο να υπάρξει το γνωστό ως: « μετάλλιο Vanier του ιδρύματος δημόσιας διοίκησης του Καναδά – The Vanier Medal of the Institute of Public Administration of Canada ».

Μια πενταμελής ανεξάρτητη επιτροπή κριτών, που διορίζεται ετησίως από το Συμβούλιο του IPAC εξετάζει όλες τις υποψηφιότητες και κάνει τον τελικό προσδιορισμό του παραλήπτη του μεταλλίου. Η προκήρυξη του βραβείου, και οι κανονισμοί που διέπουν την υποβολή των υποψηφιοτήτων, δημοσιεύονται κάθε έτος στο χειμερινό τεύχος του περιοδικού του ιδρύματος δημόσιας διοίκησης του Καναδά «ΚΑΝΑΔΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ». Οι προηγούμενοι Πρόεδρος του IPAC δεν είναι επιλέξιμοι για το μετάλλιο Vanier μέχρι και πέντε έτη μετά από την περίοδο της προεδρίας τους. Επίσης, τα τρέχοντα μέλη του διοικητικού συμβουλίου δεν είναι επιλέξιμα. Κάθε υποψηφιότητα μπορεί να υποβληθεί εκ νέου σε ένα επόμενο έτος.

Κριτήρια Αξιολόγησης²⁶

Το ίδρυμα δημόσιας διοίκησης του Καναδά απονέμει ετησίως το μετάλλιο Vanier ως σημάδι της διάκρισης και του εξαιρετικού επιτεύγματος σε ένα πρόσωπο που έχει παρουσιάσει διακεκριμένη ηγεσία στη δημόσια διοίκηση και τις δημόσιες υπηρεσίες στον Καναδά, ή που, από τη συγγραφική του δραστηριότητα ή άλλες

²⁵ www.ipac.ca/Award_Vanier

²⁶ www.ipac.ca/Award_VanierCriteria

φιλότιμες προσπάθειες, έχει μια σημαντική συμβολή στον τομέα της δημόσιας διοίκησης ή των δημόσιων υπηρεσιών στον Καναδά.

4. Βραβείο J.E. Hodgetts (J.E. Hodgetts Award):

Εισαγωγή²⁷

Το Βραβείο J.E. Hodgetts απονέμεται στο καλύτερο άρθρο στην αγγλική έκδοση του περιοδικού της καναδικής δημόσιας διοίκησης. Αυτό το ετήσιο βραβείο δημιουργήθηκε το 1992, προς τιμή ενός από τους κοσμήτορες στον τομέα υποτροφιών της δημόσιας διοίκησης, τον J.E. «TED» Hodgetts.

Το IPAC τιμά την εξαιρετη υποτροφία με δύο βραβεία για να αναγνωρίσει το καλύτερο των άρθρων της καναδικής δημόσιας διοίκησης και στα αγγλικά και σε γαλλικά. Το βραβείο J.E. Hogdetts απονέμεται στο πιο διανθισμένο άρθρο στα αγγλικά. (Το βραβείο [[Roland Parenteau Award](#)] απονέμεται στο αντίστοιχο άρθρο που δημοσιεύεται στα γαλλικά.)

Το περιοδικό «*ΚΑΝΑΔΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*», είναι μια συστηματική δημοσίευση, δεσμευμένη στην εξέταση των δομών, των διαδικασιών, των αποτελεσμάτων και των εκβάσεων της δημόσιας πολιτικής και της δημόσιας διοίκησης. Δημοσιεύει το υλικό σχετικό με τις εκτελεστικές, νομοθετικές, δικαστικές και ημι-δικαστικές λειτουργίες και στα τρία επίπεδα της καναδικής κυβέρνησης. Δημιουργημένο το 1958, το περιοδικό CPA (Canadian Public Administration) έχει γίνει μια πρωτοποριακή δημοσίευση και ένας από τους πρωτοπόρους στην τοποθέτηση των συστηματικών θεμελίων για τις μελέτες της δημόσιας διοίκησης στον Καναδά.

Κατά τη διαδικασία επιλογής ο επιμελητής έκδοσης του καναδικού περιοδικού δημόσιας διοίκησης και ο συνεργάτης συντάκτης για κάθε γλώσσα ορίζουν μέχρι τρία άρθρα από τον πιο πρόσφατο τόμο. Επιλέξιμα είναι μόνο τα ολόκληρα ερευνητικά άρθρα. Ο επιμελητής έκδοσης και ο συνεργάτης συντάκτης επιλέγουν όχι περισσότερα από τρία μέλη του εκδοτικού σώματος στις επιτροπές,

²⁷ www.ipac.ca/Award_JEHodgetts

έναν για το αγγλικό άρθρο και έναν για το γαλλικό, για να κρίνουν τα προτεινόμενα άρθρα για να επιλέξουν έναν νικητή σε κάθε κατηγορία.

Κριτήρια Αξιολόγησης²⁸

1. Το άρθρο, να είναι πρωτότυπο, καλογραμμένο, σαφές και λογικό στα επιχειρήματα, την παρουσίαση και το ύφος.

2. Να αντιπροσωπεύει μια πρόοδο στη γνώση στον τομέα της δημόσιας διοίκησης του Καναδά.

3. Να αντανakλά τη σύγχρονη πρακτική ενώ επιδιώκει να προάγει τη θεωρία.

5. Βραβείο Αριστείας Περιφερειακής Ομάδας (Regional Group Excellence Award):

Εισαγωγή

Το Βραβείο Αριστείας Περιφερειακής Ομάδας²⁹ (Regional Group Excellence Award) απονέμεται σε μια περιφερειακή ομάδα του IPAC που εκθέτει την αριστεία στις επίπονες προσπάθειές της εξηγώντας τα ιδανικά και τους στόχους της αποστολής του ιδρύματος. Οι περιφερειακές ομάδες διαμορφώθηκαν αμέσως αφότου ιδρύθηκε το IPAC για να συνεχίσουν την εθνική αποστολή σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, και για να προσφέρουν ευκαιρίες για ένα ευρύτερο φάσμα συμμετοχής στο ίδρυμα. Από τη δεκαετία του '60 αυτές οι ομάδες εθελοντών έχουν γίνει η οργανωτική σπονδυλική στήλη του IPAC και κάθε έτος ένας από αυτούς οργανώνει την ετήσια διάσκεψη.

Το βραβείο αριστείας περιφερειακής ομάδας του IPAC αναγνωρίζει τη σημασία και τη συμβολή του περιφερειακών ομάδων στον προγραμματισμό και στις υπηρεσίες στη γενική βιωσιμότητα, την ανάπτυξη και την αξία του IPAC ως εθνικό

²⁸ www.ipac.ca/Award_JEHodgettsCriteria

²⁹ www.ipac.ca/Award_RegionalGroupExcellence

ΔΙΕΘΝΗ ΒΡΑΒΕΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

οργανισμό βασισμένο στη συμμετοχή μελών. Αυτό το βραβείο απονέμεται από την υπηρεσία των μελών της Επιτροπής.

Σκοπός του ετήσιου βραβείου είναι: α) να αναγνωρίζει τα εξαιρετικά επιτεύγματα μιας περιφερειακής ομάδας στην εξυπηρέτηση των μελών της και της ευρύτερης κοινότητας δημόσιων υπηρεσιών, β) να επιδεικνύει τις καλύτερες πρακτικές και την καινοτομία στην περιφερειακή διακυβέρνηση ομάδας, την επικοινωνία, και τον προγραμματισμό και γ) να προάγει τους στόχους και την αποστολή του IPAC.

Κριτήρια επιλογής

Σύμφωνα με το σκοπό αναγνώρισης του βραβείου, τα κριτήρια³⁰ που θα υιοθετηθούν για να επιλέξουν την ομάδα που θα βραβευτεί με το βραβείο αριστείας περιφερειακής ομάδας περιλαμβάνουν:

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ: Η ηγεσία συνεργασίας απαιτήθηκε μέσα στην ομάδα ή με άλλες οργανώσεις;

ΕΠΙΤΕΥΓΜΑ: Ποιοι στόχοι επιτεύχθηκαν;

ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΠΑΝΟΜΟΙΟΤΥΠΟΥ: Άλλες ομάδες θα είναι σε θέση να διαμορφώσουν ή να κατασκευάσουν πανομοιότυπο πρόγραμμα για την πρωτοβουλία;

ΠΟΡΟΙ: Ποιος τύπος πόρων απαιτήθηκε για την εφαρμογή;

ΕΚΤΕΛΕΣΗ: Πώς η πρωτοβουλία εκτελέστηκε; Ποιες καλύτερες πρακτικές/στρατηγικές υιοθετήθηκαν στην περιφερειακή διακυβέρνηση ομάδας, την επικοινωνία ή τον προγραμματισμό;

³⁰ www.ipac.ca/Award_RegionalGroupExcellenceCriteria

6. Βραβείο Roland Parenteau (Roland Parenteau Award):**Εισαγωγή³¹**

Αυτό το βραβείο αφορά το καλύτερο άρθρο στη γαλλική γλώσσα στα περιοδικά της καναδικής δημόσιας διοίκησης. Αυτό το βραβείο δημιουργήθηκε το 1992, προς τιμή ενός από τους κοσμήτορες στον τομέα υποτροφιών της δημόσιας διοίκησης, τον Roland Parenteau. Κάθε έτος, το IPAC τιμά την καλύτερη CPA (Canadian Public Administration) υποτροφία της δημόσιας διοίκησης με δύο βραβεία για να αναγνωρίσει το καλύτερο από τα άρθρα σε περιοδικά και στα αγγλικά και στα γαλλικά. Το Roland Parenteau Award απονέμεται στο πιο διανθισμένο άρθρο στα γαλλικά. (Το J.E βραβείο Hodgetts απονέμεται σε ένα άρθρο που δημοσιεύεται στα αγγλικά).

Το περιοδικό «ΚΑΝΑΔΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ», είναι μια συστηματική δημοσίευση, δεσμευμένη στην εξέταση των δομών, των διαδικασιών, των αποτελεσμάτων και των εκβάσεων της δημόσιας πολιτικής και της δημόσιας διοίκησης. Δημοσιεύει το υλικό σχετικό με τις εκτελεστικές, νομοθετικές, δικαστικές και ημι-δικαστικές λειτουργίες και στα τρία επίπεδα της καναδικής κυβέρνησης.

Δημιουργημένο το 1958, το CPA (Canadian Public Administration) έχει γίνει μια πρωτοποριακή δημοσίευση και ένας από τους πρωτοπόρους στην τοποθέτηση των συστηματικών θεμελίων για τις μελέτες της δημόσιας διοίκησης στον Καναδά.

Κατά τη διαδικασία επιλογής ο επιμελητής έκδοσης του καναδικού περιοδικού δημόσιας διοίκησης για το βραβείο Parenteau και ο συνεργάτης συντάκτης για κάθε γλώσσα ορίζουν μέχρι τρία άρθρα από τον πιο πρόσφατο τόμο. Επιλέξιμα είναι μόνο τα ολόκληρα ερευνητικά άρθρα. Ο επιμελητής έκδοσης και ο συνεργάτης συντάκτης επιλέγουν όχι περισσότερα από τρία μέλη του εκδοτικού σώματος στις επιτροπές, έναν για το αγγλικό άρθρο και έναν για το γαλλικό, για να κρίνουν τα προτεινόμενα άρθρα για να επιλέξουν έναν νικητή σε κάθε κατηγορία.

³¹ www.ipac.ca/Award_RolandParenteau

Κριτήρια Αξιολόγησης³²

1. Το άρθρο να είναι πρωτότυπο, καλογραμμένο, σαφές και λογικό στα επιχειρήματα, την παρουσίαση και το ύφος.
2. Να αντιπροσωπεύει μια πρόοδο στη γνώση στον τομέα της δημόσιας διοίκησης του Καναδά.
3. Να αντανακλά τη σύγχρονη πρακτική ενώ επιδιώκει να προάγει τη θεωρία.

7. Εθνικό Βραβεία Σπουδαστή και Σκεπτόμενης Ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση (National Student and Thought Leadership Awards in Public Administration):

Εισαγωγή

Τα εθνικά βραβεία σπουδαστών και σκεπτόμενης ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση³³ είναι μια κοινή πρωτοβουλία του ιδρύματος δημόσιας διοίκησης του Καναδά (IPAC) και της καναδικής ένωσης των προγραμμάτων στη δημόσια διοίκηση (Canadian Association of Programs in Public Administration - CAPP), στοχεύουν να αναγνωρίσουν το ταλέντο στα καναδικά σχολεία στο περιφερειακό επίπεδο και στο εθνικό επίπεδο τιμώντας μερικούς από τους κορυφαίους σπουδαστές στην καναδική δημόσια διοίκηση. Θα προωθήσουν την αριστεία στη δημόσια διοίκηση και θα επιδείξουν το κορυφαίο ταλέντο που προκύπτει από τα καναδικά προγράμματα κάθε έτος.

Το Ταμείο χρηματοδότησης του IPAC έχει δεσμευτεί στην καταβολή των διδάκτρων εγγραφής για τους νικητές των εθνικών βραβείων σπουδαστών, οι οποίοι θα κληθούν να συμμετέχουν σε μια μεταγενέστερη σύνοδο περιγράφοντας το καλύτερο κομμάτι τους έρευνας ή ανάλυσης. Μια κριτική επιτροπή θα επιλέξει και θα ταξινομήσει τις τρεις καλύτερες μεταγενέστερες απονομές για τα βραβεία σκεπτόμενης ηγεσίας. Ο χρυσός νικητής θα λάβει \$1000, ο ασημένιος νικητής θα λάβει \$500, και ο χάλκινος νικητής θα λάβει \$250. Οι νικητές θα αναγνωριστούν επίσης στους ιστοχώρους του IPAC και του CAPP.

³² www.ipac.ca/Award_RolandParenteauCriteria

³³ www.ipac.ca/Award_StudentAndThoughtLeadership

Κριτήρια και διαδικασίες

Επιλογή των νικητών: Τα μέλη του CAPPΑ θα μεριμνήσουν και θα κρίνουν τους διαγωνιζόμενους από τους σπουδαστές τους, και θα επιλέξουν έναν νικητή στο προπτυχιακό ή/και στα επίπεδα πτυχιούχων. Οι αντιπρόσωποι από την περιφερειακή ομάδα του IPAC θα κληθούν να βοηθήσουν με την απόφαση. Μαζί, οι σπουδαστές από κάθε πρόγραμμα είναι οι νικητές του εθνικού βραβείου σπουδαστών.

Δίνοντας τοπική αναγνώριση: Ενθαρρύνονται τα προγράμματα, τα τμήματα και τα σχολεία για να διοργανωθούν γεγονότα αναγνώρισης για τους νικητές. Σε μερικές περιπτώσεις η τοπική περιφερειακή ομάδα μπορεί να έχει περισσότερα από ένα πανεπιστήμια στην περιοχή τους, έτσι το φάσμα των νικητών θα είναι ευρύτερο.

Εθνική αναγνώριση στους ιστοχώρους: Οι κερδίζοντες δικαίωμα συμμετοχής θα τιμηθούν από το IPAC και το CAPPΑ στους αντίστοιχους ιστοχώρους τους.

8. Βραβείο Διδασκαλίας Pierre De Celles (Pierre De Celles Teaching Award):

Αυτό το βραβείο³⁴ τιμά την αριστεία στη διδασκαλία της δημόσιας διοίκησης. Το ορειχάλκινο γλυπτό «πληθώρα μάθησης» του καλλιτέχνη Hugues Soucy από το Κεμπέκ παρουσιάζεται στο νικητή στην ετήσια διάσκεψη του IPAC.

Στις τρέχουσες προσπάθειές του να προωθήσει την αριστεία στη διδασκαλία των μελετών δημόσιας διοίκησης, το IPAC δημιούργησε ένα ετήσιο βραβείο για να τιμήσει τη μνήμη ενός κοσμήτορα στον τομέα, του καθηγητή Pierre De Celles. Δίδαξε για πολλά έτη στο École nationale d'administration publique και ήταν ο Γενικός Διευθυντής του. Ο καθηγητής De Celles ήταν μέλος του διοικητικού συμβουλίου του IPAC, και ενέργησε ως ταμίας και εκλεγμένος Πρόεδρος (President-Elect).

Αυτό το βραβείο αναγνωρίζει σημαντικά επιτεύγματα που είναι αντάξια μίμησης ιδεώδους προτύπου. Στοχεύοντας στην ενθάρρυνση της καινοτομίας, το βραβείο του Pierre de Celles του IPAC ενθαρρύνει και αναγνωρίζει τους εξαιρετικά

³⁴ www.ipac.ca/Award_PierreDeCellesIPACTeachingAward

αποτελεσματικούς και δημιουργικούς δασκάλους. Επιχορηγείται από το Ταμείο χρηματοδότησης του IPAC.

Κριτήρια Αξιολόγησης

Το Βραβείο Pierre de Celle Award του IPAC αριστείας στη διδασκαλία στη δημόσια διοίκηση αναγνωρίζει και ενθαρρύνει τους καλύτερους δασκάλους στον Καναδά. Το IPAC καλεί για υποψηφιότητες των δασκάλους της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στον τομέα της δημόσιας διοίκησης που έχουν καταδείξει:

- συνεπές ενδιαφέρον για τη βελτίωση των μαθημάτων, και σχετικά με το αντικείμενο μελέτης και σχετικά με την παροχή των διδασκαλιών
- ενδιαφέρον για την εφαρμογή των πρόσφατων και πιο αποτελεσματικών αρχών διδασκαλίας στον τομέα της δημόσιας διοίκησης
- ενδιαφέρον για τις διάφορες πτυχές της δημόσιας διοίκησης και όλα τα επίπεδα της κυβέρνησης
- συμβολή στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης στο τμήμα ή τη σχολή τους, με την εισαγωγή καινοτόμων εννοιών διδασκαλίας, εργαλείων και νέων μέσων των μαθημάτων τους
- εμπειρία στο να διδάξει μια ευρεία ποικιλία σπουδαστών (π.χ. νέοι και ώριμοι σπουδαστές, δημόσιοι υπάλληλοι, τοπικά / περιφερειακά / εθνικά και διεθνή προγράμματα).

9. Βραβείο Περιφερειακών Διακρίσεων³⁵ (Regional Honours Award):

Κάθε έτος, οι περιφερειακές ομάδες του IPAC τιμούν τους δημόσιους υπαλλήλους της περιοχής τους που επιδεικνύουν μεγάλη ικανότητα. Οι δύο περιφερειακές ομάδες στο Κεμπέκ έχουν δημιουργήσει ένα Βραβείο Αριστείας (Prix d'excellence) σε πολλές κατηγορίες. Άλλες περιφερειακές ομάδες έχουν επιλέξει να παραχωρήσουν τιμητικές διακρίσεις στα άτομα και έχουν επιδιώξει την αιγίδα των υποδιοικητών της επαρχίας τους.

³⁵ www.ipac.ca/Award_RegionalHonours

Τα βραβεία αριστείας της Δημόσιας Διοίκησης³⁶ (**Prix d'excellence de l'administration publique**) αποτελούνται από:

- (7) επτά **Βραβεία Πραγματοποίησης** ([prix Réalisation](#)),
- (1) ένα **Βραβείο εκτίμησης** ([prix Hommage](#)) και
- (1) ένα **βραβείο εργασίας σπουδαστών** ([prix Travail étudiant](#)).

9.1. Βραβεία Πραγματοποίησης ([prix Réalisation](#))

Τα βραβεία πραγματοποίησης³⁷ ([prix Réalisation](#)) στοχεύουν να αναγνωρίσουν τις ομάδες και τα άτομα που είναι υπεύθυνοι της πραγματοποίησης της οποίας ο θετικός αντίκτυπος τραβά την προσοχή στο κοινωνικό τους περιβάλλον. Τα βραβεία πραγματοποίησης και οι ειδικές μνείες απονέμονται μέσα σε κάθε τομέα της δημόσιας διοίκησης στις κάτωθι επτά (7) κατηγορίες:

- α. Βραβείο Εκπαίδευσης ([Prix Éducation](#)),
- β. Βραβείο Δημόσιας Λειτουργίας ([Prix Fonction publique](#)),
- γ. Βραβείο Δημοτικού Κόσμου ([Prix Monde municipal](#)),
- δ. Βραβείο Διαχείρισης Προσώπων ([Prix Gestion des personnes](#)),
- ε. Βραβείο Κυβέρνησης σε ισχύ ([Prix Gouvernement en ligne](#)),
- στ. Βραβείο Διεθνούς ακτινοβολίας ([Prix Rayonnement international](#)),
- ζ. Βραβείο Υγείας και Κοινωνικών Υπηρεσιών ([Prix Santé et services sociaux](#))

Οι υποψηφιότητες³⁸ επιλέγονται από κριτές που αποτελούνται από άτομα αναγνωρισμένα στον κοινωνικό τους περίγυρο για την εμπειρογνομοσύνη και την αμεροληψία τους.

Κριτήρια αξιολόγησης:

- Η επίδραση της πραγματοποίησης στην πελατεία.
- Ο καινοτόμος χαρακτήρας της πραγματοποίησης.
- Η δυνατότητα εφαρμογής πάνω στις άλλες οργανώσεις.

³⁶ www.iapq.qc.ca/prix/prixexcellence/default.aspx

³⁷ www.iapq.qc.ca/prix/prixrealisation/

³⁸ www.iapq.qc.ca/prix/prixrealisation/

- Η ποιότητα της διαχείρισης κατά την εφαρμογή της.

9.1.α Βραβείο Εκπαίδευσης ([Prix Éducation](#))

Το **Prix Éducation**³⁹ απευθύνεται στα δημόσια ιδρύματα των δικτύων της εκπαίδευσης, δηλαδή τις σχολικές επιτροπές, τα κολλέγια γενικής και επαγγελματικής κατάρτισης και τα πανεπιστήμια. Η αίτηση υποψηφιότητας πρέπει να συμπληρωθεί και να υπογραφεί από την πιο υψηλή αρχή διοίκησης του οργανισμού.

Κριτήρια αξιολόγησης:

- Ο αντίκτυπος της πραγματοποίησης στην πελατεία,
- Ο καινοτόμος χαρακτήρας της πραγματοποίησης,
- Η πιθανή της εφαρμογή σε άλλες οργανώσεις,
- Η ποιότητα της διαχείρισης κατά την εφαρμογή της.

9.1.β Βραβείο Δημόσιας Λειτουργίας ([Prix Fonction publique](#))

Το **Βραβείο Δημόσιας Λειτουργίας**⁴⁰ απευθύνεται σε υπουργεία και δημόσιους οργανισμούς και σε ομοσπονδίες του Κεμπέκ. Η αίτηση υποψηφιότητας πρέπει να συμπληρωθεί και να υπογραφεί από την πιο υψηλή αρχή διοίκησης του οργανισμού.

Κριτήρια αξιολόγησης:

- Ο αντίκτυπος της πραγματοποίησης στην πελατεία,
- Ο καινοτόμος χαρακτήρας της πραγματοποίησης,
- Η πιθανή της εφαρμογή σε άλλες οργανώσεις,
- Η ποιότητα της διαχείρισης κατά την εφαρμογή της.

³⁹ www.iapq.qc.ca/prix/prixrealisation/prixeducation/

⁴⁰ www.iapq.qc.ca/prix/prixrealisation/prixfonctionpublic/

9.1.γ Βραβείο Δημοτικού Κόσμου ([Prix Monde municipal](#))

Το **Βραβείο Δημοτικού Κόσμου**⁴¹ απευθύνεται σε δημοτικούς οργανισμούς: έναν δήμο, έναν περιφερειακό δήμο του νομού, μια μητροπολιτική κοινότητα, μια επιχείρηση μεταφοράς ή έναν δημοτικό δημόσιο οργανισμό. Η αίτηση υποψηφιότητας πρέπει να συμπληρωθεί και να υπογραφεί από την πιο υψηλή αρχή διοίκησης του οργανισμού.

Κριτήρια Αξιολόγησης:

- Ο αντίκτυπος της πραγματοποίησης στην πελατεία,
- Ο καινοτόμος χαρακτήρας της πραγματοποίησης,
- Η πιθανή της εφαρμογή σε άλλες οργανώσεις,
- Η ποιότητα της διαχείρισης κατά την εφαρμογή της.

9.1.δ Βραβείο Διαχείρισης Προσώπων ([Prix Gestion des personnes](#))

Το **Βραβείο Διαχείρισης Προσώπων**⁴² απευθύνεται σε υπουργεία και σε οργανισμούς των οποίων το προσωπικό ανακηρύσσεται σύμφωνα με το νόμο πάνω στη δημόσια λειτουργία. Στοχεύει να αναγνωρίσει τις πρωτοβουλίες και τις πρακτικές που επιτρέπουν στους υπαλλήλους να εργάζονται αποτελεσματικά, με ενδιαφέρον και ελεύθερο πνεύμα, ενθαρρύνοντας την ποιότητα ζωής μέσα στο εργασιακό περιβάλλον απαντώντας κυρίως στους στόχους του οργανισμού. Αυτές οι πρωτοβουλίες ή οι πρακτικές βρίσκονται στα πλαίσια της εργασίας βασισμένες στο σεβασμό των ατόμων, στην αλληλοβοήθεια και στην ευχαρίστηση της εργασίας που εκτελείται καλά. Οι υποψήφιοι μπορούν να προέρχονται από ένα υπουργείο, ένα οργανισμό, μια διοικητική μονάδα, μια εσωτερική ομάδα ή μια διυπουργική, ή μια επιτροπή οργανισμού εργασίας. Η Γραμματεία του Συμβουλίου του Θησαυρού ([Secrétariat du Conseil du trésor](#)) είναι εταίρος αυτού του βραβείου, το οποίο θα δοθεί από τον Πρόεδρο του Συμβουλίου του Θησαυρού και του αρμόδιου υπουργού

⁴¹ www.iapq.qc.ca/prix/prixrealisation/prixmondemunicipal/

⁴² www.iapq.qc.ca/prix/prixrealisation/prixgestion/

της κυβερνητικής διοίκησης. Η αίτηση υποψηφιότητας πρέπει να συμπληρωθεί και να υπογραφεί από την πιο υψηλή αρχή διοίκησης του οργανισμού.

Κριτήρια Αξιολόγησης:

- Ο αντίκτυπος πάνω στο προσωπικό των πρωτοβουλιών ή των πρακτικών σχετικά με τις πλευρές όπως η ποιότητα ζωής ή η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ή η ικανοποίηση των εργαζομένων ή ο συμβιβασμός εργασίας – οικογένειας, κ.λπ..
- Η εφαρμογή στο προσωπικό και η ποιότητα της διαχείρισης μέσα στον εργασιακό χώρο αυτών των πρωτοβουλιών ή των πρακτικών.
- Συνεισφορά στην καθιέρωση μιας διαρκούς κουλτούρας της αναγνώρισης και στην τοποθέτηση στην αξία της συνεισφοράς των προσώπων.
- Ισορροπία που εισάγει την έρευνα της αποτελεσματικότητας η οποία χαρακτηρίζει τη διαχείριση από τα αποτελέσματα και τις ουσιαστικές ανθρώπινες διαστάσεις στη διαχείριση των ατόμων.
- Δυνητική εφαρμογή αυτών των πρωτοβουλιών ή των πρακτικών πάνω σε άλλους οργανισμούς.

9.1.ε Βραβείο Κυβέρνησης σε ισχύ ([Prix Gouvernement en ligne](#))

Το **Βραβείο Κυβέρνησης σε ισχύ**⁴³ απευθύνεται σε όλους τους τομείς της δημόσιας διοίκησης του Κεμπέκ (δημόσια λειτουργία, εκπαιδευτικά δίκτυα, δημοτικό κόσμο και Υγείας και Κοινωνικών Υπηρεσιών). Στοχεύει να αναγνωρίσει μια πραγματοποίηση που θα επιτρέψει μια καλύτερη πρόσβαση στις βελτιωμένες υπηρεσίες, ενσωματωμένη και στηριγμένη στους πολίτες, πάντα και παντού, και βάζοντας στο όφελος τη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών. Το υπουργείο κυβερνητικών υπηρεσιών ([ministère des Services gouvernementaux](#)) είναι εταίρος σ' αυτό το βραβείο.

Το Βραβείο Κυβέρνησης σε ισχύ στοχεύει σε τρεις τύπους πραγματοποίησης:

⁴³ www.iapq.qc.ca/prix/prixrealisation/prixgouvernement/

- Σε υπηρεσίες πιο προσιτές, πιο εύκολες στη χρήση και πιο αποτελεσματικές.
- Η δέσμευση και η συμμετοχή των πολιτών μέσα στη δημοκρατική διαδικασία.
- Η αναγνώριση της ικανότητας των ενεργών μελών της αστικής κοινωνίας ώστε αυτοί να επωφελούνται από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Κριτήρια Αξιολόγησης:

- Η πρωτοτυπία, η ποιότητα και η διάρκεια.
- Ο καινοτομικός χαρακτήρας της λύσης που προκρίνεται.
- Η σημαντική βελτίωση της ποιότητας και η προσβασιμότητα στις υπηρεσίες.
- Η αποδεδειγμένη και υπολογισμένη συνεισφορά στις σημαντικές οικονομίες ή στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσα στον τρόπο εξυπηρέτησης.
- Η παραγωγή θετικού αντίκτυπου στο πλάνο του οργανωσιακού μετασχηματισμού και η ελάφρυνση των εσωτερικών διαδικασιών.
- Η ποιότητα της διαχείρισης κατά την επινόηση, η ανάπτυξη και η τοποθέτηση στην αξιοποίηση της πραγματοποίησης.
- Η προσφυγή στη συνεργασία (δημοσίου με δημόσιο, δημόσιο με ιδιωτικό τομέα).

9.1.στ Βραβείο Διεθνούς ακτινοβολίας ([Prix Rayonnement international](#))

Το **Βραβείο Διεθνούς ακτινοβολίας**⁴⁴ απευθύνεται σε όλους τους τομείς της δημόσιας διοίκησης του Κεμπέκ (δημόσια λειτουργία, εκπαιδευτικά δίκτυα, δημοτικό κόσμο και Υγείας και Κοινωνικών Υπηρεσιών). Αυτό το βραβείο απονέμεται σε μια διοικητική μονάδα η οποία συνέλαβε ένα σχέδιο το οποίο διασφαλίζει στον οργανισμό του μια διεθνή ακτινοβολία. Το [Ministère des Relations internationales du Québec](#) είναι εταίρος σ' αυτό το βραβείο. Το Βραβείο Διεθνούς ακτινοβολίας στοχεύει σ' όλα τα σχέδια που συνεισφέρουν στην αύξηση της πρακτικής και της διεθνούς κουλτούρας στο Κεμπέκ.

⁴⁴ www.iapq.qc.ca/prix/prixrealisation/prixrayonnement/

Κριτήρια Αξιολόγησης:

- Η πρωτοτυπία, η ποιότητα και η διάρκεια,
- Η σχέση ανάμεσα στην πραγματοποίηση που παρουσιάζεται και σε παγκόσμια αλληπάλληλα ρίσκα.
- Η εμβέλεια της διεθνούς ακτινοβολίας.
- Η επίδραση και ο αντίκτυπος (οικονομικός, κοινωνικός κ.ά.) του πλάνου πάνω στις οργανώσεις του Κεμπέκ που αφορούν στην κοινότητα του Κεμπέκ.
- Ο αντίκτυπος του προγράμματος εκτός του Κεμπέκ.
- Η ενεργή συμμετοχή των πολλαπλών μετόχων του Κεμπέκ.

9.1.ζ Βραβείο Υγείας και Κοινωνικών Υπηρεσιών (Prix Santé et services sociaux)

Το **Βραβείο Υγείας και Κοινωνικών Υπηρεσιών**⁴⁵ απευθύνεται στα δημόσια ιδρύματα του δικτύου υγείας και κοινωνικών υπηρεσιών.

Κριτήρια Αξιολόγησης⁴⁶:

- Ο αντίκτυπος της πραγματοποίησης στην πελατεία.
- Ο καινοτόμος χαρακτήρας της πραγματοποίησης.
- Η πιθανή της εφαρμογή σε άλλες οργανώσεις.
- Η ποιότητα της διαχείρισης κατά την επινόηση, η ανάπτυξη και τοποθέτηση στην αξιοποίηση της πραγματοποίησης.

9.2. Βραβείο Εκτίμησης (Prix Hommage)

Το **βραβείο εκτίμησης**⁴⁷ απονέμεται σε έναν διοικητή του δημοσίου τομέα ή σε έναν πανεπιστημιακό που διαφοροποιείται με εμφανή τρόπο και είναι αναγνωρισμένος από τους ομοτίμους του, για την ποιότητα της διαχείρισής του ή για την επιρροή που άσκησε πάνω στη δημόσια διοίκηση του Κεμπέκ. Αυτό το άτομο

⁴⁵ www.iapq.qc.ca/prix/prixrealisation/prixsante/

⁴⁶ www.iapq.qc.ca/prix/prixrealisation/prixsante/default.aspx

⁴⁷ www.iapq.qc.ca/prix/prixhommage/

είναι στην κορυφή της καριέρας του ή στο τέλος αυτής και αναγνωρίζεται σ' αυτόν μια σημαντική ακτινοβολία πάνω στον τομέα δράσης του.

Το Βραβείο εκτίμησης⁴⁸ απονέμεται από το Ινστιτούτο δημόσιας διοίκησης του Κεμπέκ (IAPQ) κατόπιν πρότασης των ατόμων και των φορέων που υπαγορεύουν τα ονόματα των πιθανών παραληπτών. Δεν υπάρχει επομένως προετοιμασία των διαγωνισμών ή των φακέλων για να αξιολογηθούν από τους κριτές.

9.3. Βραβείο εργασίας σπουδαστών (Prix Travail étudiant)

Το Βραβείο εργασίας σπουδαστών⁴⁹ στοχεύει να αναγνωρίσει την εξαιρετική ποιότητα σε μια ερευνητική εργασία αναφερόμενη στη δημόσια διοίκηση που κάνει ένας σπουδαστής μέσα στα πλαίσια της κατάρτισής του μέσα σε ένα πανεπιστήμιο του Κεμπέκ. Το βραβείο αντιστοιχεί στο ποσό των 1000 \$.

Το Υπουργείο Παιδείας ([Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport](#)) είναι εταίρος σ' αυτό το βραβείο. Οι προϋποθέσεις αποδοχής είναι:

- Η επιβληθείσα εργασία πρέπει να είναι μια εργασία του εκπαιδευτικού έτους αναφορικά με τη δημόσια διοίκηση, παρουσιασμένη στο πλαίσιο ενός μαθήματος ή ενός σεμιναρίου.
- Πρέπει να περιλαμβάνει μια ανάλυση και τα προσδοκώμενα συμπεράσματα που βασίζονται σε μια επιστημονική επίδειξη, και όχι να είναι ένα κείμενο γνώμης.
- Πρέπει να συνοδεύεται από μια επιστολή υποστήριξης υπογεγραμμένη από τον υπεύθυνο καθηγητή των μαθημάτων ή του σεμιναρίου.

Κριτήρια αξιολόγησης⁵⁰:

- Πρωτοτυπία και ορθότητα του επιλεγθέντος θέματος.

⁴⁸ www.iapq.qc.ca/prix/prixhommage/default.aspx

⁴⁹ www.iapq.qc.ca/prix/prixetudiant/

⁵⁰ www.iapq.qc.ca/prix/prixetudiant/default.aspx

- Σχέσεις ανάμεσα στη θεωρία και την πράξη.
- Δομή του κειμένου.
- Ποιότητα της επίδειξης.
- Ποιότητα της γραπτής γλώσσας.
- Παραπομπές που χρησιμοποιούνται.

10. Μετάλλιο Διάκρισης στη Δημόσια Διοίκηση του Υποδιοικητή του Οντάριο (Lieutenant Governor's Medal of Distinction in Public Administration [Ontario]):

10.1 Εισαγωγή

Το **Μετάλλιο Διάκρισης στη Δημόσια Διοίκηση του Υποδιοικητή του Οντάριο**⁵¹ ασχολείται ενεργά με την επίτευξη και την προώθηση της αριστείας στη δημόσια διοίκηση στην επαρχία είναι ένα αναγνωρισμένου κύρους βραβείο που απονέμεται ετησίως από τον υποδιοικητή σε ένα άτομο που έχει επιδείξει και έχει παράσχει υποδειγματική υπηρεσία με σαφή αφοσίωση, δέσμευση, και ηγεσία στον τομέα της δημόσιας διοίκησης στο Οντάριο. Οι υποψήφιοι, και οι παρελθόντες παραλήπτες του μεταλλίου περιλαμβάνουν τους κύριους διοικητικούς ανώτερους υπαλλήλους, τους Αναπληρωτές Υπουργούς, τους Προέδρους κολλεγίου, και τους γραμματείς στο Υπουργικό γραφείο.

Από το 1990, το Χάμιλτον, η εθνικής μητρόπολης διοικητική περιφέρεια και οι περιφερειακές ομάδες του Τορόντο (Hamilton, National Capital Region and Toronto Regional groups) του IPAC έχουν ενθαρρύνει και έχουν αναγνωρίσει την αριστεία στη δημόσια διοίκηση στο Οντάριο με ετήσιες απονομές του μεταλλίου του υποδιοικητή της διάκρισης στη δημόσια διοίκηση. Το μετάλλιο απονέμεται στο πρόσωπο που, σύμφωνα με τη γνώμη της Επιτροπής επιλογής, έχει παρουσιάσει

⁵¹ <http://www.ipac.ca/leadershipawardontariocriteria>

διακεκριμένη ηγεσία στη δημόσια διοίκηση στο Οντάριο, ή που, από τη συγγραφική του δραστηριότητα και άλλες προσπάθειες, έχει μια σημαντική συμβολή στον τομέα της δημόσιας διοίκησης στο Οντάριο. Η Επιτροπή επιλογής αποτελείται από τους αντιπροσώπους των τριών περιφερειακών ομάδων και περιλαμβάνει την αντιπροσώπευση από τις ομοσπονδιακές, επαρχιακές και δημοτικές κυβερνήσεις και την ακαδημαϊκή κοινότητα.

Κριτήρια επιλεξιμότητας

- Η εστίαση του μεταλλίου είναι στη διακεκριμένη ηγεσία και τη συμβολή στη δημόσια διοίκηση στο Οντάριο.
- Το μετάλλιο είναι ανοικτό στους τρέχοντες ή προηγούμενους επαγγελματίες, τους δασκάλους ή τους σπουδαστές της δημόσιας διοίκησης.
- Τα εκτελεστικά μέλη του ιδρύματος, είτε σε εθνικού είτε σε περιφερειακού, δεν είναι επιλέξιμα για να λάβουν το μετάλλιο ενώ κατέχουν το αξίωμα.
- Τα πρόσωπα που συμμετέχουν ενεργά στην πολιτική, αν και μπορεί να είχαν παρουσιάσει διακεκριμένη ηγεσία στη δημόσια διοίκηση ή έχουν κάνει σημαντικές συνεισφορές επιπλέον, δεν είναι επιλέξιμα για να λάβουν το μετάλλιο.
- Η υπηρεσία σε οποιοδήποτε τομέα της δημόσιας διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας διοικητικής ή επαγγελματικής φύσης, θεωρείται σχετική. Οι επαγγελματικές συνεισφορές πρέπει να αφορούν τις διοικητικές και διαχειριστικές δραστηριότητες παρά τις επιστημονικές ή τεχνικές δραστηριότητες.
- Οι υπάλληλοι ομοσπονδιακής κυβέρνησης είναι επιλέξιμοι, αλλά η εστίαση της εργασίας τους πρέπει να είναι πρώτιστα στο Οντάριο.
- Οι υποψηφιότητες παραμένουν επιλέξιμες για την εκτίμηση για μια περίοδο τριών ετών, συμπεριλαμβανομένου του έτους υποψηφιότητας.

Κριτήρια επιλογής

Οι υποψηφιότητες θα αξιολογηθούν από την Επιτροπή επιλογής με βάση τα ακόλουθα έξι κριτήρια:

- Ηγεσία
- Καινοτομία και δημιουργικότητα

ΔΙΕΘΝΗ ΒΡΑΒΕΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

- Αντίκτυπος
- Αφοσίωση και συνεχής προσπάθεια
- Συμβολή στο επάγγελμα
- Συμβολή στην Κοινότητα

جائزة دبي الدولية
لأفضل الممارسات
DUBAI INTERNATIONAL AWARD
FOR BEST PRACTICES

Εικόνα 6: Λογότυπο του διεθνούς Βραβείου Ντουμπάϊ για Βέλτιστες Πρακτικές



Εικόνα 7: Το απονεμηθέν διεθνές Βραβείο Ντουμπάϊ για Βέλτιστες Πρακτικές

4.3 Διεθνές Βραβείο Ντουμπάϊ για Βέλτιστες Πρακτικές για να βελτιωθεί το περιβάλλον διαβίωσης (DIABP): "DUBAI INTERNATIONAL AWARD FOR BEST PRACTICES"

4.3α Εισαγωγή

Το Διεθνές Βραβείο του Dubai Βέλτιστων Πρακτικών⁵² (DIABP) καθιερώθηκε στο πλαίσιο των οδηγιών του εκλιπόντος Sheikh Maktoum Bin Rashid Al Maktoum, κατά τη διάρκεια της Διεθνούς Διάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών που συγκάλεσε στο Ντουμπάϊ από τις 19 - 22 Νοεμβρίου 1995 με 914 συμμετέχοντες από 95 χώρες, για να αναγνωρίσει τις βέλτιστες πρακτικές με θετικό αντίκτυπο στη βελτίωση του περιβάλλοντος διαβίωσης. 28 βέλτιστες πρακτικές παρουσιάστηκαν στη διάσκεψη από τις βιομηχανικές καθώς επίσης και τις αναπτυσσόμενες χώρες και έδωσαν έτσι την πρώτη γεύση της απέραντης διεθνούς δυνατότητας για την πρακτική αμοιβαία βοήθεια μέσω της διανομής της μεταβιβάσιμης και αντιγράψιμης πείρας και των επιτευγμάτων της αριστείας. Ακολούθως, η Διακήρυξη του Dubai υιοθετήθηκε από τη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών στις Ανθρώπινες Διευθετήσεις (Habitat II), και επίσης από την Παγκόσμια Σύμπραξη των Πόλεων και των Τοπικών Αρχών, που έλαβε χώρα στην Κωνσταντινούπολη της Τουρκίας τον Ιούνιο του 1996.

Το βραβείο παρουσιάζεται σε διαδοχικούς κύκλους με περιοδικότητα διετίας (από το έτος 1996 έως σήμερα όπου το έτος 2008 προκηρύχθηκε ο 7^{ος} κύκλος του βραβείου) και αποτελείται από 12 βραβεία, 10 για τις Βέλτιστες Πρακτικές και 2 για τις μεταφορές Βέλτιστων Πρακτικών. Σκοπός του βραβείου είναι να αναγνωριστεί και να ενισχυθεί η συνειδητοποίηση των σημαντικών και βιώσιμων επιτευγμάτων στη βελτίωση του περιβάλλοντος διαβίωσης σύμφωνα με τα βασικά κριτήρια που καθιερώθηκαν από τη δεύτερη διάσκεψη Ηνωμένων Εθνών σχετικά με τις ανθρώπινες τακτοποιήσεις (Habitat II) και τη Διακήρυξη του Ντουμπάϊ.

Δυνατότητα συμμετοχής έχουν: α) Κυβερνητικές οργανώσεις ή αντιπροσωπείες συμπεριλαμβανομένων των διμερών αντιπροσωπειών ενίσχυσης (π.χ. DFID, SIDA, USAID κ.λπ.), β) Εθνικές επιτροπές βιότοπων ή σημεία εστίασης, γ) Πολύπλευρες αντιπροσωπείες (αντιπροσωπείες Ηνωμένων Εθνών, Παγκόσμια Τράπεζα, κ.λπ.), δ) Πόλεις, τοπικές αρχές ή οι ενώσεις τους, ε) Μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ), στ)

⁵² www.dubaiaward.ae/web/page_479.aspx

Σε κοινοτικό επίπεδο οργανώσεις (CBOs), ζ) Ιδιωτικός τομέας, η) Ερευνητικά και ακαδημαϊκά όργανα, θ) MEDIA, ι) Δημόσια ή ιδιωτικά ιδρύματα, κ) άτομα είναι επιλέξιμα υπό τον όρο ότι υποβάλλουν μια συγκεκριμένη πρωτοβουλία ή προβάλλουν αυτό που ικανοποιεί τα κριτήρια βέλτιστης πρακτικής.

Οι αρχές του Ντουμπάι συνεχίζουν να υποστηρίζουν αυτό το βραβείο που απεικονίζει την πολιτική και τη δέσμευση της κυβέρνησης του Dubai και των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων προς τη βιώσιμη ανάπτυξη των ανθρώπινων διευθετήσεων και της προστασίας του περιβάλλοντος πάνω στη βάση της αμοιβαίας διεθνούς συνεργασίας.

Οι βέλτιστες πρακτικές είναι σημαντικές συνεισφορές στη βελτίωση του περιβάλλοντος διαβίωσης. Καθορίζονται από τα Ηνωμένα Έθνη και τη διεθνή κοινότητα ως ευρείες και επιτυχείς πρωτοβουλίες που:

- Ασκούν αποδείξιμη και απτή επίδραση στη βελτίωση της ποιότητας της ανθρώπινης ζωής
- Είναι το αποτέλεσμα των αποτελεσματικών συνεργασιών μεταξύ των δημόσιων, ιδιωτικών και πολιτικών τομέων της κοινωνίας
- Είναι κοινωνικά, πολιτιστικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά βιώσιμες.

Οι βέλτιστες πρακτικές προωθούνται και χρησιμοποιούνται από τα Ηνωμένα Έθνη και τη διεθνή κοινότητα ως μέσο για:

- Βελτίωση της δημόσιας πολιτικής που βασίζεται σε οτιδήποτε λειτουργεί
- Βελτίωση της πληροφόρησης όλων των επιπέδων των ιθυνόντων και του κοινού για τις πιθανές λύσεις στα κοινά κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά προβλήματα
- Διανομή και μεταφορά της γνώσης, της πείρας και της εμπειρίας μέσω της δικτύωσης και της μάθησης συνεργάτη με συνεργάτη.

4.3β Κριτήρια βράβευσης

Τα σημαντικότερα κριτήρια⁵³ για μια Βέλτιστη Πρακτική που εξετάζεται για το βραβείο περιλαμβάνουν:

⁵³ www.dubaiaward.ae/web/page_467.aspx

1.1 Αντίκτυπος: Μια Βέλτιστη Πρακτική πρέπει να καταδείξει έναν θετικό και από αντίκτυπο στη βελτίωση του περιβάλλοντος διαβίωσης των ανθρώπων ιδιαίτερα των φτωχών και μειονεκτούντων.

α. υποστήριξη των διευθετήσεων και κοινοτική ανάπτυξη:

- I. επέκταση της ασφαλούς παροχής νερού και των εγκαταστάσεων που προάγουν την υγιεινή
- II. προσιτή κατοικία, υπηρεσίες και κοινοτικές εγκαταστάσεις
- III. πρόσβαση στο έδαφος, ασφαλή κατοχή και χρηματοδότηση
- IV. Προγραμματισμός σε κοινοτικό επίπεδο και συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων και κατανομή των φυσικών πόρων
- V. Αναγέννηση και αποκατάσταση του εσωτερικού πυρήνα της πόλης, της γειτονιάς και των συνοικισμών
- VI. Ασφαλή και υγιή οικοδομικά υλικά και τεχνολογίες.

β. υποστήριξη της αστικής και περιφερειακής ανάπτυξης:

- I. δημιουργία θέσεων εργασίας και εξόντωση της ένδειας
- II. μείωση της ρύπανσης και βελτίωση της περιβαλλοντικής υγείας
- III. βελτιωμένη πρόσβαση στις δημόσιες συγκοινωνίες και την επικοινωνία
- IV. Βελτιωμένη αποκομιδή, ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση αποβλήτων
- V. πρασίνισμα της πόλης και αποτελεσματική χρήση του δημόσιου χώρου
- VI βελτιωμένοι κύκλοι παραγωγής και κατανάλωσης, συμπεριλαμβανομένης της αντικατάστασης / της μείωσης των μη ανανεώσιμων φυσικών πόρων
- VII. Προστασία και συντήρηση των φυσικών πόρων και του περιβάλλοντος
- VIII. Αποδοτικότερη χρήση ενέργειας και παραγωγή
- IX. Συντήρηση των ιστορικά / πολιτιστικά σημαντικών περιοχών
- X. διατύπωση και εφαρμογή των ενσωματωμένων και περιεκτικών αστικών στρατηγικών ανάπτυξης.

γ. αποδεκτή, αποδοτική, υπεύθυνη και διαφανής διαχείριση διευθετήσεων:

- I. Αποτελεσματικότερα και αποδοτικά συστήματα διοίκησης, διαχείρισης και

πληροφοριών

II. ισότητα των φύλων και ισότητα στη λήψη αποφάσεων, στην κατανομή των φυσικών πόρων και στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή προγράμματος

III. μείωση και πρόληψη της εγκληματικότητας

IV. Βελτιωμένη ετοιμότητα καταστροφών, μετριασμός και αναδημιουργία

V. κοινωνική ολοκλήρωση και μείωση του αποκλεισμού

VI ηγεσία στην εμπνευσμένη δράση και αλλαγή, συμπεριλαμβανομένης της αλλαγής στη δημόσια πολιτική

VII. Προώθηση της υπευθυνότητας και της διαφάνειας

VIII. Προώθηση της κοινωνικής ισότητας και της δικαιοσύνης

IX. Βελτίωση της διαμεσολάβησης και του συντονισμού μεταξύ των οργανισμών.

1.2 συνεργασία: Οι Βέλτιστες Πρακτικές πρέπει να βασιστούν σε μια συνεργασία μεταξύ τουλάχιστον δύο από τους φορείς που προαναφέρονται ως δυνάμενοι να συμμετέχουν ως υποψήφιοι για το βραβείο.

1.3 ικανότητα υποστήριξης: Οι Βέλτιστες Πρακτικές πρέπει να οδηγήσουν σε μόνιμες αλλαγές τουλάχιστον σε μια από τις περιοχές που απαριθμούνται κατωτέρω:

(i) νομοθεσία, ρυθμιστικά πλαίσια, τοπικοί νόμοι ή πρότυπα που αναγνωρίζουν τυπικά τα ζητήματα και τα προβλήματα που έχουν αντιμετωπιστεί

(ii) κοινωνικές πολιτικές ή/και τομεακές στρατηγικές στο (υπο-) εθνικό επίπεδο που έχει μια δυνατότητα για εφαρμογή και αλλού

(iii) θεσμικά πλαίσια και διαδικασίες λήψης αποφάσεων που δίνουν τους σαφείς ρόλους και τις ευθύνες στα διάφορα επίπεδα και στις ομάδες δραστών, όπως οι κεντρικές και τοπικές κυβερνητικές οργανώσεις και οι βασισμένες σε κοινοτικό επίπεδο οργανώσεις

(iv) αποδοτικά, διαφανή και υπεύθυνα συστήματα διαχείρισης που κάνουν την αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπινων, τεχνικών, οικονομικών και φυσικών πόρων.

Πρόσθετα κριτήρια και εκτιμήσεις:

Τα ακόλουθα κριτήρια θα χρησιμοποιηθούν από την τεχνική συμβουλευτική επιτροπή και την κριτική επιτροπή για τη διαφοροποίηση μεταξύ καλών, βέλτιστων και των πρακτικών που απέσπασαν βραβείο.

1.4 ηγεσία & κοινοτική ενδυνάμωση:

- (i) ηγεσία με έμπνευση στη δράση και την αλλαγή, συμπεριλαμβανομένης της αλλαγής στη δημόσια πολιτική
- (ii) ενδυνάμωση των ανθρώπων, των γειτονιών και των κοινοτήτων και ενσωμάτωση της συνεισφοράς τους
- (iii) αποδοχή και ανταπόκριση στην κοινωνική και πολιτιστική ποικιλομορφία
- (iv) δυνατότητα για μεταβίβαση, προσαρμοστικότητα και ικανότητα εφαρμογής
- (v) καταλληλότητα στις τοπικές συνθήκες/όρους και τα επίπεδα ανάπτυξης.

1.5 ισότητα γένους και κοινωνικός συνυπολογισμός:

Πρωτοβουλίες που: δέχονται και αποκρίνονται στην κοινωνική και πολιτιστική ποικιλομορφία, προωθούν την κοινωνική ισότητα και τη δικαιοσύνη, παραδείγματος χάριν βάσει του εισοδήματος, του φύλου, της ηλικίας και της φυσικής / διανοητικής κατάστασης και αναγνωρίζει και εκτιμά τις διαφορετικές ικανότητες.

1.6 καινοτομία μέσα στο τοπικό πλαίσιο και δυνατότητα μεταβίβασης:

- (i) πώς άλλοι έχουν μάθει ή έχουν ωφεληθεί από την πρωτοβουλία.
- (ii) μέσα που χρησιμοποιούνται για τη διανομή ή τη μεταφορά της γνώσης, της πείρας και των μαθημάτων που δόθηκαν.

1.7 μεταφορές:

- (i) απτός αντίκτυπος ως αποτέλεσμα της μεταφοράς ενός ή περισσότερων από τα εξής: ιδέες, δεξιότητες, διαδικασίες, γνώση ή πείρα, και τεχνολογία
- (ii) αλλαγές στις πολιτικές ή τις πρακτικές.
- (iii) ικανότητα υποστήριξης της μεταφοράς ως τμήμα μιας συνεχούς διαδικασίας της μάθησης και της αλλαγής.



The European Public Sector Award (EPSA)

Εικόνα 8: Το απονεμηθέν Ευρωπαϊκό βραβείο δημόσιου τομέα



Assess Yourself and Learn from the Best -
Showcasing and Rewarding
European Public Excellence



Εικόνα 9: Λογότυπο Ευρωπαϊκού βραβείου δημόσιου τομέα (1)



Εικόνα 10: Λογότυπο Ευρωπαϊκού βραβείου δημόσιου τομέα (2)

4.4 Ευρωπαϊκό βραβείο δημόσιου τομέα (EPSA): "EUROPEAN PUBLIC SECTOR AWARD"

4.4α Εισαγωγή

Το Ευρωπαϊκό βραβείο δημόσιου τομέα⁵⁴ (European Public Sector Award - EPSA) συγκεντρώνει τους καλύτερους, πιο καινοτόμους και αποδοτικούς εκτελεστές από τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα. Οι σημαντικές διοικητικές αποδόσεις έχουν, σε τελευταία ανάλυση, παραχθεί υπό διαφορετικές συνθήκες μέσα στην Ευρώπη. Με το να δοθεί έμφαση στα υποδειγματικά πρότυπα της καινοτόμου δημόσιας απόδοσης, το βραβείο θα χρησιμεύσει ως ένας καταλύτης για τη συνεχή πρόοδο στην εξέταση των πιο πειστικών ανησυχιών της Ευρώπης παρέχοντας ταυτόχρονα μια πλατφόρμα για τους καινοτόμους του δημόσιου τομέα πίσω από αυτές τις περιπτώσεις για να διαδώσει τα επιτεύγματά τους. Ο στόχος του EPSA είναι να καταστούν αυτές οι πολύτιμες εμπειρίες διαφανείς, γνωστές στο κοινό και χρησιμοποιήσιμες.

Το ευρωπαϊκό ίδρυμα δημόσιας διοίκησης (European Institute of Public Administration - EIPA) – που εξουσιοδοτήθηκε με απόφαση της επιτροπής του των κυβερνητών της 1^{ης} Ιουλίου 2008, και με τη θεσμική και οικονομική ενίσχυση 15 ευρωπαϊκών κρατών (που συμμετέχουν επίσημα στο EPSA 2009) και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (υπό την αιγίδα του Επίτροπου Sim Kallas) - οργανώνει το δεύτερο ευρωπαϊκό βραβείο δημόσιου τομέα - το EPSA 2009. Το EPSA 2009 θα απονεμηθεί επ' ευκαιρία μιας υψηλού επιπέδου διάσκεψης σχετικά με τις περιθωριακές λύσεις δημόσιας διοίκησης, που διοργανώνεται στο Μάαστριχτ (NL) το Νοέμβριο του 2009, υπό την αιγίδα της σουηδικής προεδρίας.

Το EIPA και η οργανωτική επιτροπή EPSA (που αποτελείται από 15 αντιπροσώπους από τις χώρες που συμμετέχουν επίσημα στο EPSA 2009), με την υποστήριξη της επιστημονικής συμβουλευτικής επιτροπής EPSA, έχουν αποφασίσει⁵⁵ για τέσσερα θέματα που εξετάζουν τα πειστικά δημόσια ενδιαφέροντα της Ευρώπης και που επιτρέπουν στις διάφορες λύσεις που προτείνονται από τις ευρωπαϊκές κυβερνήσεις και προσδιορίζονται ως:

⁵⁴ <http://www.epsa2009.eu/>

⁵⁵ <http://www.epsa2009.eu/en/content/show/&tid=92>

- **ΘΕΜΑ 1^ο**: Βελτίωση απόδοσης στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών
- **ΘΕΜΑ 2^ο**: Συμμετοχή πολιτών
- **ΘΕΜΑ 3^ο**: Νέες μορφές συνεργασίας που λειτουργούν
- **ΘΕΜΑ 4^ο**: Ηγεσία και διαχείριση για την αλλαγή

Ως επιλέξιμοι για να υποβάλουν τις μελέτες τους για το Ευρωπαϊκό Βραβείο δημοσίου τομέα θεωρούνται όλα τα όργανα δημόσιου τομέα από όλα τα επίπεδα και από όλη την Ευρώπη - με τη πρόσθετη προσοχή που δίνονται στις τοπικές και περιφερειακές προσεγγίσεις, καθώς επίσης και τις επιχειρήσεις δημόσιου τομέα, τις κρατικές υπηρεσίες ή τις δημόσιες - ιδιωτικές συνεργασίες.

4.4β Στόχοι του EPSA⁵⁶

Το όραμα πρόκειται να δημιουργήσει έναν χώρο στον οποίο τα όργανα δημόσιου τομέα της Ευρώπης μπορούν να υπερέχουν και να γίνουν ένα υπόδειγμα για τον υπόλοιπο κόσμο. Ενάντια σε αυτό το σκηνικό, το EPSA στοχεύει να επιτύχει τους ακόλουθους στόχους:

- να συμβάλει στην πρόοδο και την εφαρμογή της στρατηγικής της Λισσαβόνας για την ανάπτυξη και την εργασία
- να δημιουργήσει ένα κοινό ευρωπαϊκό διοικητικό διάστημα (χώρο)
- να επινοήσει νέα διοικητικά παραδείγματα επίλυσης προβλήματος
- να ενθαρρύνει τον εποικοδομητικό ανταγωνισμό μεταξύ των οργανώσεων δημόσιου τομέα και της επιβράβευσης της αριστείας
- να μάθει από το ευρωπαϊκό πλεονέκτημα
- να δημιουργήσει ένα δίκτυο της δημόσιας αριστείας και, επομένως, να καθιερώσει τους όρους για μια ευρωπαϊκή πλατφόρμα μάθησης στις λύσεις δημόσιας διοίκησης.

Οι κατηγορίες βραβείων θα προωθήσουν τη συνειδητοποίηση των βασικών διαστάσεων της δημόσιας αξίας με αυτό τον τρόπο, το EPSA θα ενθαρρύνει τις κυβερνήσεις για να εκσυγχρονίσουν τις διοικητικές δομές και τις πρακτικές τους και να αντιμετωπίσουν τα ουσιαστικά θέματα της διοικητικής μεταρρύθμισης στην Ευρώπη.

⁵⁶ <http://www.epsa2009.eu/en/content/show/&tid=107>

4.4γ Γενικό Υπόβαθρο

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 15-20 ετών, ο δημόσιος τομέας έχει αντιμετωπίσει διάφορες παγκόσμιες προκλήσεις που είναι ισχυροί οδηγοί στην αλλαγή του τρόπου που οι ευρωπαϊκές δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν στον 21ο αιώνα:

- **Δημογραφικές αλλαγές**, όπως η γήρανση του πληθυσμού, η μείωση του εργαζόμενου πληθυσμού και η αύξηση της μετανάστευσης
- **Περιβαλλοντικές αλλαγές**, όπως η κλιματική αλλαγή και η έλλειψη χώρου
- **Αστικοποίηση**, συμπεριλαμβανομένης της πίεσης στις μητροπολιτικές περιοχές, της μετακίνησης με συγκοινωνιακά μέσα και την απαίτηση των πολιτών για κατοικία
- **Παγκοσμιοποίηση, διεθνοποίηση και εξευρωπαϊσμός**, όπως τα λιγότερα σύνορα, η οικονομική ενσωμάτωση, ο υψηλότερος ανταγωνισμός, οι γρήγορα εξελισσόμενες αγορές και η γρήγορη καινοτομία, πιο διεθνής/ευρωπαϊκός προσανατολισμός στην εργασία
- **Αγορά εργασίας**, όπως η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού και οι ελλείψεις στην αγορά εργασίας, οι πολιτικές ευελιξίας (προσαρμοστικότητας) και συνυπολογισμού (συμπερίληψης)
- **Μείωση του «κοινωνικού κεφαλαίου»**, συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής στις εκλογές και της δυσπιστίας προς τη δημόσια διοίκηση και τις δημόσιες υπηρεσίες, της περισσότερης αβεβαιότητας, και
- **Λιγότερη προθυμία να αυξηθούν οι πόροι** για το δημόσιο τομέα, παρά τα υψηλότερες απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πολιτών για καλύτερες υπηρεσίες, εστίαση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Αυτό έχει οδηγήσει σε διάφορα επίπεδα **μεταρρυθμίσεων** σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης: κράτος, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Έχει επίσης οδηγήσει στην επανεξέταση της διανομής των στόχων στους διαφορετικούς τομείς της δημόσιας διοίκησης και, επομένως, στη χρήση των αντιπροσωπειών, των συλλογικών οργάνων, των νέων τύπων φορέων παροχής υπηρεσιών κ.λπ. (έκβαση - εστίαση).

4.4δ Συγκεκριμένο πλαίσιο του 1^{ου} Θέματος: «Βελτίωση απόδοσης στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών»

Οι δημόσιες υπηρεσίες αναμορφώνονται ως κάτωθι: Αρχικά, οι κυβερνήσεις πρέπει να συμβαδίσουν με την κοινωνία. Ο σκοπός της μεταρρύθμισης είναι από αυτή την άποψη να καταστούν οι κυβερνήσεις **πιο ανταποκρίσιμες** στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της κοινωνίας. Αυτό έρχεται ως συνέπεια των αυξανόμενων και των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων (π.χ. αποδοτικότητα / αποτελεσματικότητα) από τους πολίτες/τους πελάτες προς τις παροχές της δημόσιας διοίκησης και των δημόσιων υπηρεσιών. Η δημόσια διοίκηση ανασχηματίζεται προκειμένου να παρέχει καλύτερες, ταχύτερες και μερικές φορές περισσότερες υπηρεσίες. Εντούτοις, η ποιότητα, η ποσότητα και η ταχύτητα δεν είναι οι μόνες νέες ικανότητες που η κοινωνία ρωτά τις κυβερνήσεις της. Δεδομένου ότι ο ρυθμός της κοινωνικής αλλαγής επιταχύνει, οι κυβερνήσεις πρέπει επιπλέον να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις με τις νέες λύσεις.

Δεύτερον, οι κυβερνήσεις μεταρρυθμίζουν με σκοπό την επαν-αποκατάσταση (-καθιέρωση) της **εμπιστοσύνης**. Οι κυβερνήσεις πρέπει να παρέχουν περισσότερες επιλογές, δημοκρατία και διαφάνεια. Επομένως, οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να εργαστούν μαζί με την πολιτική σφαίρα. Εξίσου σημαντική είναι μια ενισχυμένη επικοινωνία και σύνδεση με τον πολίτη.

Τέλος, οι κυβερνήσεις μεταρρυθμίζουν λόγω των νέων πιέσεων. Οι εξωτερικές δυνάμεις τοποθετούν (θέτουν) **ανταγωνιστική πίεση στις** κυβερνήσεις να εξυπηρετηθεί το κοινό. Επιπλέον, η μεγαλύτερη οικονομική αλληλεξάρτηση, το άνοιγμα των κοινωνιών, και η αυξανόμενη σημασία των διεθνών δομών και των συμφωνιών καθιστούν τις εξωτερικές πιέσεις πιο σύνθετες και πολυδιάστατες. Ως εκ τούτου, το περιβάλλον στο οποίο και για το οποίο η κυβέρνηση λειτουργεί, ενθαρρύνει τις νέες απαιτήσεις. Η μεταρρύθμιση είναι έτσι η διαδικασία της προετοιμασίας ή η αποδοχή της κυβέρνησης στο νέο ρόλο της σε μια μεταβαλλόμενη κοινωνία.

Οι μελέτες των υποψήφιων που αφορούν το **1^ο ΘΕΜΑ** πρέπει να καταδείξουν και να περιλάβουν τα στοιχεία των αποδεδειγμένων γεγονότων σε ένα από τα ακόλουθα επιμέρους θέματα:

- Αυξανόμενη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της παροχής δημόσιων υπηρεσιών
- Αυξανόμενη παραγωγικότητα με την προσαρμογή των διαδικασιών της παραγωγής υπηρεσιών και της παροχής των συμμετεχόντων κέντρων υπηρεσιών
- Μείωση της γραφειοκρατίας και περικοπή των γραφειοκρατικών διαδικασιών για τα οφέλη των πελατών, των πολιτών και των επιχειρήσεών τους
- Υψηλής ποιότητας έλεγχος της παροχής δημόσιων υπηρεσιών (σχετικής με το αποτέλεσμα)
- Μέτρηση της ικανοποίησης πελατών και διαχείριση
- Αξιολόγηση του αντίκτυπου της παροχής υπηρεσιών.

Γενικά Κριτήρια επιλογής όλων των Θεμάτων του Βραβείου

Κατά την υποβολή των μελετών τους, οι υποψήφιοι πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στα ακόλουθα γενικά κριτήρια χρησιμοποιούμενα για την επιλογή των καλύτερων προγραμμάτων:

- **Καινοτομία:** πρωτοτυπία της λύσης, βαθμός στον οποίο η περίπτωση παρουσιάζει ένα άλμα της δημιουργικότητας στην πρόοδο δημόσιας διοίκησης, κάτι διαφορετικό που υπερβαίνει αυτό που υπάρχει αυτήν την περίοδο
- **Δημόσιο ενδιαφέρον:** βαθμός κάλυψης μιας πιεστικής ανάγκης ή ενός σημαντικού προβλήματος δημόσιου ενδιαφέροντος, το θέμα του προγράμματος είναι υψηλό στην ημερήσια διάταξη στις ευρωπαϊκές δημόσιες οργανώσεις
- **Σημασία/σχετικότητα:** το πρόγραμμα εξετάζει έναν ικανοποιητικό αριθμό οργανισμών δημόσιου τομέα, μια κρίσιμη μάζα δραστών αντιμετωπίζει το ζήτημα
- **Αντίκτυπος:** η πραγματοποίηση των προγραμματισμένων στόχων και των δραστηριοτήτων η παροχή και η απεικόνιση των αποδεδειγμένων στοιχείων και οφελών, η επίδειξη αποτελεσμάτων
- **Ικανότητα μάθησης και δυνατότητα μεταβίβασης:** με μαθήματα της πιθανής αξίας σε άλλες οντότητες, το πρόγραμμα παρέχει τη δυνατότητα για την

επιτυχή αντιγραφή από άλλες κυβερνήσεις, υποκινεί τη βελτίωση στην αίτησή του και παρέχει αμοιβαίες προοπτικές εκμάθησης.

Ειδικά Κριτήρια επιλογής 1^{ου} Θέματος⁵⁷

Οι αιτήσεις των υποψηφίων που υποβάλλονται για το **1^ο ΘΕΜΑ** επιπλέον θα κριθούν ενάντια στα ακόλουθα **ειδικά κριτήρια** γι' αυτό το θέμα:

- Συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες
- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα (πραγματική επιρροή στην κοινωνία)
- Ισορροπία μεταξύ της οικονομίας και της ποιότητας.

4.4ε Συγκεκριμένο πλαίσιο του 2^{ου} Θέματος: «Συμμετοχή πολιτών»

Για να προσαρμοστούν τα μοντέλα του ιδιωτικού τομέα της συμμετοχής των καταναλωτών στον επιχειρησιακό προγραμματισμό και την παροχή, αλλά και για να στηριχτούν στις έννοιες της «ανοικτής κυβέρνησης» - με τις οποίες οι επιχειρήσεις των κυβερνήσεων και των κρατικών υπηρεσιών πρέπει να είναι ανοιχτές σε όλα τα επίπεδα για την αποτελεσματική δημόσια διερεύνηση των παραλείψεων, καθώς επίσης και για να επιτραπεί η συμμετοχή στον προγραμματισμό και την παροχή των δημόσιων υπηρεσιών - οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν αναπτύξει τα θεσμικά και πολιτικά πλαίσια για να προωθήσουν τη διαφάνεια στην κυβέρνηση, την πρόσβαση στις πληροφορίες, τις διαβουλεύσεις και τελικά τη συμμετοχή στη λήψη των πολιτικών αποφάσεων.

Στην πραγματικότητα, η οικοδόμηση αποτελεσματικών συμμετοχικών συνεργασιών μεταξύ της κυβέρνησης, των πολιτών και των αστικών κοινωνικών οργανώσεων είναι στην καρδιά αυτής της προσέγγισης και καταδεικνύονται από τις διάφορες διαδικασίες και τα συστήματα που σχεδιάζονται για να:

- Να ενισχύσουν την ειλικρίνεια, τη διαφάνεια και την υπευθυνότητα
- Να επιτρέψουν τις διαβουλεύσεις και την ανατροφοδότηση μεταξύ των υπηρεσιών και των πολιτών (και της κοινωνίας πολιτών)
- Να μοιραστούν τις πληροφορίες, τη γνώση και την εμπειρία

⁵⁷ <http://www.epsa2009.eu/en/theme/one/>

- Να επιτρέψουν τη συμμετοχή πολιτών στο διμερή διάλογο, τη συζήτηση, την απόφαση και την αξιολόγηση στην κυβερνητική και δημόσια διοικητική λήψη αποφάσεων.

Μερικοί από τους όρους και τις περιοχές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να περιγράψουν την αυξανόμενη συμμετοχή των πολιτών περιλαμβάνουν:

- Ελευθερία/πρόσβαση στις πληροφορίες
- Συστήματα διαβουλεύσεων πολιτών
- Δημόσιες υπευθυνότητα και διερεύνηση
- Ε-δημοκρατία ή/και ε-συμμετοχή
- Άμεσες και συμμετοχικές μορφές κυβέρνησης
- Συμμετοχική, ομόφωνη και/ή δημοκρατία λαϊκής βάσης ή χάραξη πολιτικής.

Τελικά, η αυξανόμενη συμμετοχή πολιτών στοχεύει γενικά να αυξήσει την κοινοτική συμμετοχή και το κοινωνικό κεφάλαιο, να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών, να προωθήσει τον κοινωνικούς συνυπολογισμό/τη συνοχή ή να εξετάσει τα αντιληπτά δημοκρατικά ελλείμματα. Στην ουσία, είναι για την κίνηση από τα πρότυπα «της κυβέρνησης» προς τα πρότυπα «της διακυβέρνησης».

Αυτό το θέμα ψάχνει τα προγράμματα προθηκών βασισμένα στον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιες υπηρεσίες συναντούν αυτόν τον νέο ρόλο στην κοινωνία με την επίδειξη της **συμμετοχής πολιτών στο** σχεδιασμό, την παραγωγή ή/και την παροχή υπηρεσιών.

Οι υποψήφιες μελέτες που αφορούν το **2^ο ΘΕΜΑ** πρέπει να καταδείξουν και να περιλάβουν τα στοιχεία των αποδεδειγμένων γεγονότων σε μια από τις ακόλουθες υποκατηγορίες:

- Οι Υπηρεσίες κινούνται από μια αντιπροσωπευτική προς μια περισσότερο συμμετοχική δημοκρατία, ενώ αντιμετωπίζουν τα ζητήματα της υπευθυνότητας και της αντιπροσωπευτικότητας
- Συστήματα σχεδιασμένα να ερευνήσουν και να ενσωματώσουν ένα ευρύ φάσμα δημοσίου ενδιαφέροντος
- Κοινές προσεγγίσεις στον προγραμματισμό
- Ενδυνάμωση των τοπικών κοινοτήτων να συμμετέχουν στη χάραξη πολιτικής

- Ενίσχυση της αντιπροσωπευτικής κυβέρνησης για να αγκαλιάσει αμεσότερες μορφές συμμετοχικής δημοκρατίας
- Εξέταση των δυσαναλογιών δύναμης μεταξύ των πολλαπλών συμμετοχών
- Τροποποίηση νομοθετικών διατάξεων να διευκολυνθεί η συμμετοχή πολιτών
- Βελτιωμένη ή/και ενθαρρυντική δέσμευση των ομάδων, όπως οι νέοι, οι γυναίκες και τα άτομα με ειδικές ανάγκες
- Ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών μέσω των νέων τεχνολογιών
- Επιτρέπουν στις μειονεκτούσες ομάδες να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων
- Παροχή αυξανόμενων πληροφοριών και ευκαιριών δημόσιας διερεύνησης/υπευθυνότητας.

Ειδικά Κριτήρια επιλογής 2^{ου} Θέματος⁵⁸

Οι αιτήσεις των υποψηφίων που υποβάλλονται για το **2^ο ΘΕΜΑ εκτός από τα γενικά κριτήρια**, επιπλέον θα κριθούν ενάντια στα ακόλουθα **ειδικά κριτήρια** γι' αυτό το θέμα:

- Συμμετοχή και ικανοποίηση των πολιτών, της κοινωνίας πολιτών, των διοικητών και των πολιτικών στη διαδικασία/στο σύστημα
- Ισορροπία μεταξύ της αποδοτικότητας διαδικασίας και της κυβερνητικής αποτελεσματικότητας
- Δαπάνες εναντίον των οφελών των νέων προσεγγίσεων έναντι των παραδοσιακών μεθόδων/των διαδικασιών.

4.4στ Συγκεκριμένο πλαίσιο του 3^{ου} Θέματος: «Νέες μορφές συνεργασίας που λειτουργούν»

Αυτές οι σφαιρικές προκλήσεις έχουν επιπτώσεις στις δημόσιες υπηρεσίες στον τρόπο που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες ή εκτελούν τις δημόσιες λειτουργίες. Η συνεργασία που λειτουργεί είναι ένας τρόπος διαφορετικής παροχής, οι δημόσιοι υπάλληλοι επομένως πρέπει να καταλάβουν ότι πότε λειτουργούν διαφορετικά πρότυπα συνεργασίας και πώς να τα κάνουν να λειτουργούν αποτελεσματικά. Ο

⁵⁸ <http://www.epsa2009.eu/en/theme/two/>

σκοπός αυτού του θέματος είναι να καταδειχθεί η ποικιλία των λύσεων που βρίσκονται προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτές οι προκλήσεις.

Η συνεργασία είναι ένας τρόπος σε ένα στόχο και μπορεί να καθιερωθεί για διάφορους πιθανούς λόγους. Αυτοί μπορούν να συμπεριλάβουν, αλλά δεν περιορίζονται στη:

- Βελτίωση της παροχής υπηρεσιών (καινοτομία στις μεθόδους, μείωση κόστους, νέα / αυξανόμενα εισοδήματα, τις βελτιωμένα αποτελέσματα/αποτροπή ανεπάρκειας υπηρεσιών κ.λπ.)
- Προσέλκυση νέας επένδυσης
- Προστασία της απασχόλησης
- Πρόσβαση σε νέες δεξιότητες
- Μεταβαλλόμενη κουλτούρα υπηρεσιών
- Αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού
- Βελτίωση της δημοκρατικής νομιμότητας
- Πρόσβαση των κεφαλαίων της ΕΕ
- Πρόσβαση των δικτύων συνεργατών
- Αποτελεσματικότερος επηρεασμός των ιθυνόντων, ειδικά στο επίπεδο της ΕΕ.

Εντούτοις σε μερικές περιπτώσεις, τα πρότυπα συνεργασίας έχουν χρησιμοποιηθεί όταν δεν είναι κατάλληλα και η εφαρμογή δεν έχει προγραμματιστεί πάντα ή έχει ρυθμιστεί αποτελεσματικά. Μερικές δημόσιες αρχές (μερικές φορές υποεθνικές αρχές κάτω από την πίεση της εθνικής κυβέρνησης) έχουν εισαχθεί επίσης σε πάρα πολλές συνεργασίες και έχουν παρουσιάσει σημάδια να πάσχουν από τη «κούραση συνεργασίας» στην ανικανότητά τους να πραγματοποιήσουν τα οφέλη των συνεργασιών.

Συγκεκριμένα, ευρέως γίνεται αποδεκτό ότι:

- Μια δημόσια υπηρεσία δεν μπορεί να αποφασίσει τι θέλει από τις συνεργασίες της εκτός αν είναι σαφής στους εταιρικούς/παροχής υπηρεσιών στόχους τους και πώς οι συνεργασίες μπορούν να συμβάλουν σ' αυτούς
- Οι συνεργασίες πρέπει να συμβάλουν απτά στους εταιρικούς/παροχής υπηρεσιών στόχους προκειμένου να δικαιολογήσουν τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους που αφιερώνονται σ' αυτούς
- Οι συνεργασίες πρέπει:

- να είναι καλύτερες από τα εναλλακτικά μέσα που πραγματοποιούν εκείνους τους στόχους π.χ. να ασχολούνται καλύτερα με τα σύνθετα ζητήματα
- να δικαιολογούν το κόστος ευκαιρίας των πόρων που αφιερώνονται στη συνεργασία
- να έχουν τις κατάλληλες ρυθμίσεις διακυβέρνησης για να παρέχουν προγραμματισμένα αποτελέσματα
- να μετρούν την πραγματική παροχή των προγραμματισμένων αποτελεσμάτων.

Οι υποψήφιες μελέτες που αφορούν το **3^ο ΘΕΜΑ** πρέπει να καταδείξουν και να περιλάβουν τα στοιχεία των αποδεδειγμένων γεγονότων σε μια από τις ακόλουθες υποκατηγορίες:

- συνεργασίες Δημόσιου με το δημόσιο, συνεργασίες δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα και σχέσεις του δημόσιου με τον τρίτο τομέα
- Συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών (συμπεριλαμβανομένων των ενδο- ή δια-διοικητικών), της συμμετοχικής και συνεργατικής ευθύνης
- Δια-εδαφική συνεργασία (συμπεριλαμβανομένης της δια-περιφερειακής, δια-συνοριακής ή/και διεθνικής συνεργασίας)
- Καινοτόμος συνεργασία ή σχετικές με το σύνολο διαδικασίες.

Ειδικά Κριτήρια επιλογής 3^{ου} Θέματος⁵⁹

Οι αιτήσεις των υποψηφίων που υποβάλλονται για το **3^ο ΘΕΜΑ εκτός από τα γενικά κριτήρια**, επιπλέον θα κριθούν ενάντια στα ακόλουθα **ειδικά κριτήρια** γι' αυτό το θέμα:

- Καταδεδειγμένα οφέλη της συνεργασίας όταν συγκρίνεται με τις εναλλακτικές λύσεις
- Καταλληλότητα της διαδικασίας επιλογής συνεργατών
- Αποτελεσματικές ρυθμίσεις διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των κινδύνων.

⁵⁹ <http://www.epsa2009.eu/en/theme/three/>

4.4ζ Συγκεκριμένο πλαίσιο του 4^{ου} Θέματος: «Ηγεσία και διαχείριση για την αλλαγή»

Η διοίκηση κορυφής των δημόσιων οργανώσεων πρέπει να ισορροπήσει τα συμφέροντα όλων των συμμετόχων, όπως οι πολιτικοί, οι πολίτες και οι επιχειρήσεις, και οι υπάλληλοί τους. Έχουν έναν ρόλο ως φορέα χάραξης πολιτικής και ως εργοδότη. Κάθε κορυφαίος διευθυντής έχει τα προσόντα του, αλλά προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις, χρειάζονται επίσης τα άλλα μέλη της διοικητικής ομάδας, και να χρησιμοποιηθούν τα προσόντα των άλλων στην οργάνωση με έναν αποτελεσματικό και κινητήριο τρόπο.

Πρέπει να αποδώσουν ως **ηγέτες** αντί μόνο ως διευθυντές, όντας σε θέση να φέρουν τη μετακίνηση και την αλλαγή στην οργάνωση που με τέτοιο τρόπο ώστε να ενθαρρύνει περισσότερο τους υπαλλήλους για να θελήσουν να είναι μέρος της μετακίνησης. Για τη διαχείριση αυτό θα σημαίνει: στρατηγική σκέψη και διορατικότητα, υψηλές αξίες της ακεραιότητας και της ηθικής, να πάρουν το καλύτερο από τους ανθρώπους, να έχουν έναν προσωπικό αντίκτυπο, αυτό-αντανάκλαση για τη συνεχή μάθηση και τη βελτίωση, εστίαση στην έκβαση, οικοδόμηση σχέσεων και ενισχυτικών ομάδων, και δημιουργία κοινής κατανόησης και αξιών. Για να καλυφθούν όλες τις απαραίτητες ικανότητες, η διαχείριση κορυφής πρέπει να λειτουργήσει ως **συμπληρωματική ομάδα**.

Οι διευθυντές έχουν μια μόνιμη **ανάγκη να αναπτύξουν τις ικανότητές τους**, και ως άτομα και ομαδικά. Λόγω ενός πολύ περιορισμένου χρόνου και συνήθως μιας μεγάλης περιόδου εμπειρίας μέσα στην οργάνωση, η ανάπτυξη αυτής της ομάδας απαιτεί μια πρόσθετη προσέγγιση και σχετικά με το περιεχόμενο και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται.

Η **σύνθεση της διοικητικής ομάδας** απαιτεί επίσης τη πρόσθετη προσοχή, δεδομένου ότι σε πολλές δημόσιες οργανώσεις δεν υπάρχει καμία ισορροπία στις ομάδες μεταξύ των γυναικών και των ανδρών, των νέων και παλαιών, της κουλτούρας ή του εθνικού υπόβαθρου. Για να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις, με μια όλο και περισσότερο **ευρωπαϊκή** και ακόμα και διεθνή διάσταση, απαιτείται μια καλή **ισορροπία ποικιλομορφίας** στην διαχείριση κορυφής των οργανώσεων του δημόσιου τομέα. Καθόσον αυτό απαιτεί την ανανέωση των όρων εργασίας για μια καλύτερη ισορροπία εργασίας/ζωής (π.χ. ρυθμίσεις χρόνου απασχόλησης) ή η καλύτερη επικοινωνία (περισσότερα γλώσσες ή πολυπολιτισμικά

εργαλεία/καταρτίσεις), αυτό θα ωφελήσει σε όλα στην οργάνωση, καθώς επίσης και την κοινωνία γενικά αυξάνοντας κατά συνέπεια την ελκυστικότητα των δημόσιων οργανώσεων στην αγορά εργασίας.

Οι υποψήφιος μελέτες που αφορούν το **4^ο ΘΕΜΑ** πρέπει να καταδείξουν και να περιλάβουν τα στοιχεία των αποδεδειγμένων γεγονότων σε μια από τις ακόλουθες υποκατηγορίες:

- Αυξανόμενη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με την κατάρτιση/ανάπτυξη δραστηριοτήτων για τα άτομα ή/και τις ομάδες (που μετριοούνται)
- Καινοτόμοι πιλότοι για να βελτιώσει τις μεθόδους για την αυτο-αντανάκλαση, την ανάπτυξη και τη βελτίωση των διευθυντών κορυφής στις δημόσιες οργανώσεις
- Αυξανόμενο κίνητρο για (τη μόνιμη) αλλαγή από την καλή ηγεσία
- Συνυπολογισμός της ποικιλομορφίας, της ηθικής και της ευρωπαϊκής/διεθνούς διάστασης στην διοίκηση της κορυφής
- Ο αντίκτυπος στην απόδοση της ηγεσίας εργαζόμενης ως συμπληρωματικής ομάδας
- Το αποδεδειγμένο πλεονέκτημα της διοίκησης κορυφής που δημιουργούν μια στρατηγική, ένα κοινό όραμα και κοινές αξίες με μια κοινή διαδικασία στην οργάνωση
- Ικανοποίηση υπαλλήλων από την ηγεσία και την αλλαγή μετρήσιμη, και αποτελέσματα που εφαρμόζονται επιτυχώς.

Ειδικά Κριτήρια επιλογής 4^{ου} Θέματος⁶⁰

Οι αιτήσεις των υποψηφίων που υποβάλλονται για το **4^ο ΘΕΜΑ** εκτός από **τα γενικά κριτήρια**, επιπλέον θα κριθούν ενάντια στα ακόλουθα **ειδικά κριτήρια** γι' αυτό το θέμα:

- Αποδοχή υπαλλήλων (συμμετοχή όλων των συμμετόχων στις διαδικασίες, ισορροπία μεταξύ των συμφερόντων της οργάνωσης και των υπαλλήλων)

⁶⁰ <http://www.epsa2009.eu/en/theme/four/>

ΔΙΕΘΝΗ ΒΡΑΒΕΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

- Προσανατολισμός έκβασης (πραγματική επιρροή στον προσανατολισμό στην κουλτούρα της οργάνωσης)
- Πραγματική αλλαγή (νέες μέθοδοι, ύφος και μορφές εργασίας στην οργάνωση).



American Society for Public Administration

Advancing excellence in public service...

Εικόνα 11: Λογότυπο της αμερικανικής κοινωνίας για τη δημόσια διοίκηση που θέσπισε τα Εθνικά Βραβεία δημοσίων υπηρεσιών

4.5 Εθνικό Βραβείο Δημοσίων Υπηρεσιών (NPSA): "NATIONAL PUBLIC SERVICE AWARD" (USA)

4.5α Εισαγωγή⁶¹

Η αμερικανική κοινωνία για τη δημόσια διοίκηση (American Society for Public Administration - ASPA) από το 1939, αποτελεί την πιο σεβαστή κοινωνία του αμερικάνικου έθνους που αντιπροσωπεύει όλα τα φόρουμ στο χώρο των δημόσιων υπηρεσιών. Πιστεύει ότι με το αγκάλιασμα των νέων ιδεών - που αντιμετωπίζουν τα βασικά ζητήματα των δημόσιων υπηρεσιών - και προωθώντας την αλλαγή στα τοπικά και διεθνή επίπεδα, μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα της ζωής παγκοσμίως.

Αποστολή αυτής της κορυφαίας οργάνωσης δημόσιων υπηρεσιών (ASPA) είναι:

- Να προωθεί την τέχνη, την επιστήμη, τη διδασκαλία, και την πρακτική της δημόσιας και μη κερδοσκοπικής διοίκησης.
- Να προωθεί την αξία της συμβολής και της ανύψωσης του επαγγέλματος των δημόσιων υπηρεσιών.
- Να χτίζει τις γέφυρες μεταξύ όλων που ακολουθούν τους δημόσιους σκοπούς.
- Να παρέχει τη δικτύωση και τις επαγγελματικές ευκαιρίες ανάπτυξης σε εκείνους που δεσμεύονται στις αξίες των δημόσιων υπηρεσιών.
- Να επιτυγχάνει τις καινοτόμες λύσεις στις προκλήσεις της διακυβέρνησης.

Η ASPA και η εθνική ακαδημία της δημόσιας διοίκησης (National Academy of Public Administration - NAPA) αναγνωρίζοντας τις σημαντικές συνεισφορές στην πρακτική, τη βιβλιογραφία και τη μελέτη της δημόσιας διοίκησης καθιέρωσαν από κοινού το 1983 τα εθνικά βραβεία δημόσιων υπηρεσιών (National Public Service Awards - NPSA) που απονέμονται στους σημαντικούς επαγγελματίες στη δημόσια διοίκηση για να τιμήσουν τα άτομα που κάνουν σημαντικές συνεισφορές και των οποίων τα επιτεύγματα μπορούν να αντιμετωπισθούν ως πρότυπα των δημόσιων υπηρεσιών μέσα και έξω από το περιβάλλον εργασίας. Το εθνικό πρόγραμμα Βραβείων δημοσίων υπηρεσιών αναγνωρίζει τα άτομα που εκθέτουν τα υψηλότερα

⁶¹ <http://www.aspanet.org/scriptcontent/ASPAGeneral.cfm>

πρότυπα της αριστείας, της αφιέρωσης, και της ολοκλήρωσης κατά τη διάρκεια μιας συνεχούς χρονικής περιόδου και που είναι δημιουργικοί και σε πολύ καλά καταρτισμένοι διευθυντές σταδιοδρομίας σε όλα τα επίπεδα των δημόσιων υπηρεσιών.

Κριτήρια επιλεξιμότητας και επιλογής βραβείων

Οι νικητές του βραβείου επιλέγονται⁶² από όλα τα επίπεδα των δημόσιων υπηρεσιών - τοπικών, κρατικών, και ομοσπονδιακών κυβερνήσεων, διεθνών, και μη κερδοσκοπικών οργανώσεων δημόσιων υπηρεσιών. Τα βραβεία δεν γίνονται ανά κατηγορία, γιατί έτσι θα μπορούσαν να υπάρξουν, παραδείγματος χάριν, δύο νικητές νομών και κανένας νικητής από μια κρατική κυβέρνηση. Ενώ τα άτομα μπορούν να υποστηρίξουν μια θέση στον ακαδημαϊκό κόσμο ή σε μια μη κερδοσκοπική οργάνωση, όλοι οι παραλήπτες των βραβείων πρέπει να έχουν σημαντικές συνεισφορές ως δημόσιοι υπάλληλοι σταδιοδρομίας τουλάχιστον σε ένα επίπεδο κυβέρνησης. Οι υποψήφιοι που κατέχουν θέση την εκλεγμένη δημόσια υπηρεσία θα αξιολογηθούν βάσει των σταδιοδρομιών τους στις δημόσιες υπηρεσίες.

Οι νικητές του Βραβείου NPSA θα είναι εκείνοι που, σε συνεχή βάση, έχουν κάνει μερικά ή όλα από τα ακόλουθα:

- Έκαναν μια βαθιά διαφορά στη βελτίωση της υπηρεσίας στο κοινό
- Ήταν πρόθυμοι να διατρέξουν κινδύνους για να επιτύχουν την αλλαγή
- Ενθάρρυναν μια δημοκρατικότερη κοινωνία
- Θήτευσαν ως πρωτοπόροι της κοινωνικής δικαιοσύνης
- Άλλαξαν τον τρόπο που μια κυβερνητική οργάνωση λειτουργεί έτσι ώστε να επιτυγχάνει καλύτερα τους στόχους της
- Πραγματοποίησαν ουσιαστική εξοικονόμηση σε κυβερνητικές διαδικασίες
- Ανέπτυξαν ένα μόνιμο προσωπικό από άλλους κυβερνητικούς ηγέτες

⁶² http://www.napawash.org/about_academy/about_npsa.html



Εικόνα 12: Λογότυπο των καινοτομιών στο αμερικανικό κυβερνητικό πρόγραμμα βραβείων

4.6 Καινοτομίες στο Αμερικάνικο Κυβερνητικό Πρόγραμμα Βραβείων: "INNOVATIONS IN AMERICAN GOVERNMENT AWARDS PROGRAM"

4.6α Εισαγωγή⁶³

Από το 1985, οι καινοτομίες στο αμερικανικό κυβερνητικό πρόγραμμα βραβείων (Innovations in American Government Awards Program) έχουν διαδραματίσει έναν μοναδικό ρόλο στον προσδιορισμό και την προώθηση της αριστείας και της δημιουργικότητας στο δημόσιο τομέα. Οι ετήσιοι νικητές του απεικονίζουν τα καλύτερα στην αμερικάνικη κυβέρνηση. Κάθε έτος, το πρόγραμμα καινοτομιών αναγνωρίζει τις πιο καινοτόμες κυβερνητικές πρωτοβουλίες, και κάθε νικητής λαμβάνει μια νομισματική επιχορήγηση. Με την προσφορά της αναγνώρισης και των επιχορηγήσεων, το πρόγραμμα καινοτομιών χρησιμεύει ως ένας καταλύτης για το μετασχηματισμό των δημιουργικών και αποτελεσματικών ιδεών στις βέλτιστες πρακτικές σε όλο το έθνος και σε όλο τον κόσμο.

Οι καινοτομίες στο αμερικανικό κυβερνητικό πρόγραμμα⁶⁴ είναι μια σημαντική δύναμη στην αναγνώριση και την προώθηση της αριστείας και της δημιουργικότητας στο δημόσιο τομέα. Μέσω του ετήσιου διαγωνισμού των βραβείων, το πρόγραμμα παρέχει τα συγκεκριμένα στοιχεία που η κυβέρνηση μπορεί να δουλέψει για να βελτιώσει την ποιότητα της ζωής για τους πολίτες και που αυτή αξίζει τη μεγαλύτερη δημόσια εμπιστοσύνη. Πολλά βραβευμένα προγράμματα έχουν αντιγραφεί δια μέσω των αρμοδιοτήτων και των πολιτικών περιοχών, και μερικά έχουν χρησιμεύσει ως πρόδρομοι των σημερινών στρατηγικών μεταρρύθμισης ή ως τους προπομπούς της κρατικής και της ομοσπονδιακής νομοθεσίας. Με το να δώσει έμφαση στα υποδειγματικά πρότυπα της κυβερνητικής καινοτόμου απόδοσης, το πρόγραμμα χρησιμεύει ως ένας καταλύτης για τη συνεχή πρόοδο στην εξέταση των περισσότερο πειστικών δημόσιων ενδιαφερόντων του έθνους.

⁶³ http://innovationsaward.harvard.edu/An_Invitation.cfm

⁶⁴ <http://innovationsaward.harvard.edu/Introduction.cfm>

Οι νικητές των βραβείων καινοτομιών λαμβάνουν την προσοχή του εθνικού Τύπου, χρησιμεύουν ως τα παραδείγματα των πρότυπων προγραμμάτων αντάξια της αντιγραφής, προκαλούν την έρευνα και διδάσκουν τις περιπτώσεις στο πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ και άλλα σχολεία σε ολόκληρη τη χώρα.

Από την έναρξή τους το 1985, οι καινοτομίες στην αμερικανική κυβέρνηση έχουν εστιάσει στην καινοτομία στο κράτος, την πόλη, την κωμόπολη, το νομό, τις φυλετικές, και εδαφικές κυβερνήσεις. Το 1995, οι καινοτομίες επεκτάθηκαν για να ενσωματώσουν τις καινοτομίες στην ομοσπονδιακή κυβέρνηση. Σε όλη την ιστορία τους, οι καινοτομίες έχουν αποδεχτεί εφαρμογές σε όλες τις περιοχές πολιτικών. Από την κατάρτιση των υπαλλήλων στη δικαιοσύνη ανηλίκων, που ανακυκλώνεται στην εκπαίδευση ενηλίκων, σταθμεύει προσωρινά στη διαχείριση του χρέους, από τη δημόσια υγεία στην η-διακυβέρνηση, οι εφαρμογές καινοτομιών απεικονίζουν το πλήρες πεδίο της κυβερνητικής δραστηριότητας.

Οι καινοτομίες στην αμερικανική κυβέρνηση⁶⁵ προσπαθούν να προσδιορίσουν και να γιορτάσουν τα σημαντικά παραδείγματα της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων στο δημόσιο τομέα. Όλες οι μονάδες της κυβέρνησης - ομοσπονδιακή, κρατική, τοπική, φυλετική, και επικράτειας - μέσα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής είναι επιλέξιμες για την αναγνώριση και τα βραβεία κάτω από τις ακόλουθες οδηγίες:

- Τα προγράμματα πρέπει να επιμεληθούν ή/και να εγκριθούν από μια ή περισσότερες κυβερνητικές οντότητες
- Τα προγράμματα ή οι πρωτοβουλίες πρέπει να έχουν εφαρμοστεί 12 μήνες πριν από την ημερομηνία της υποβολής - π.χ. για ένα βραβείο του 2009, το πρόγραμμα πρέπει να έχει εγκαινιαστεί πριν από τις 30 Σεπτεμβρίου 2007.
- Τα προγράμματα ή οι πρωτοβουλίες πρέπει να είναι αυτήν την περίοδο σε λειτουργία
- Οι αιτήσεις πρέπει να υποβληθούν από την κυβερνητική οντότητα που είναι αρμόδια για την καινοτομία, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, ο ιδιωτικός τομέας, και οι πρωτοβουλίες ένωσης είναι επιλέξιμοι με την κυβερνητική συμμετοχή και επίβλεψη

⁶⁵ http://innovationsaward.harvard.edu/Eligibility_Guide.cfm

Ενώ οι καινοτομίες στην αμερικανική κυβέρνηση⁶⁶ καλύπτουν όλα τα επίπεδα της αμερικανικής κυβέρνησης, εστιάζουν στα εσωτερικά προγράμματα. Οι καινοτομίες που προκύπτουν μέσα στην άμυνα και τις διεθνείς αντιπροσωπεΐες είναι επιλέξιμες εάν έχουν τη σημαντική εσωτερική επαγγελματική κατάρτιση πολιτικού περιεχομένου π.χ., τη μετατροπή βάσεων, τη μεταρρύθμιση προμήθειας, την ενεργειακή συντήρηση, ή την προστασία του περιβάλλοντος. Τα συστήματα όπλων δεν εξετάζονται.

4.6β Κριτήρια επιλογής

Σε όλους τους κύκλους βραβείων, κάθε υποψήφιος για ένα βραβείο καινοτομιών αξιολογείται σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια⁶⁷:

- Η καινοτομία του, ο βαθμός στον οποίο το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία καταδεικνύει ένα άλμα στη δημιουργικότητα
 - Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία αντιπροσωπεύει μια θεμελιώδη αλλαγή στη διακυβέρνηση, τη διαχείριση, την κατεύθυνση, ή την πολιτική προσέγγιση μιας ιδιαίτερης αρμοδιότητας;
 - Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία αντιπροσωπεύει μια σημαντική βελτίωση στη διαδικασία από την οποία μια υπηρεσία παρέχεται;
 - Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία εισάγει μια ουσιαστικά νέα τεχνολογία ή έννοια υπηρεσιών;

- Η αποτελεσματικότητά του, ο βαθμός στον οποίο το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία έχει επιτύχει απτά αποτελέσματα
 - Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία ανταποκρίνεται στις ανάγκες μιας καθορισμένης με σαφήνεια ομάδας πελατών;
 - Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία καταδεικνύει την αποτελεσματικότητά του στο να επιτύχει τους δηλωμένους σκοπούς και τους στόχους του ποσοτικά και ποιοτικά;

⁶⁶ http://innovationsaward.harvard.edu/Awards_Cycle.cfm

⁶⁷ http://innovationsaward.harvard.edu/Selection_Criteria.cfm

- Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία παράγει τα αναπάντεχα οφέλη για τους πελάτες του;
 - Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία παρουσιάζει αποδείξεις της ήδη ολοκληρωμένης, ανεξάρτητης αξιολόγησης;
- Η σημασία του, ο βαθμός στον οποίο το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία εξετάζει επιτυχώς ένα σημαντικό πρόβλημα δημοσίου ενδιαφέροντος
- Σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία εξετάζει ένα πρόβλημα εθνικής σημασίας και περιεχομένου;
 - Σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία σημειώνει ουσιαστική πρόοδο στη μείωση του προβλήματος μέσα στην αρμοδιότητά του;
 - Σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία αλλάζει την οργανωσιακή φιλοσοφία ή την παραδοσιακή προσέγγιση στη διαχείριση ή την επίλυση προβλήματος;
- Η δυνατότητα μεταβίβασής του, ο βαθμός τον οποίο το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία, ή τις πτυχές του, παρουσιάζει υπόσχεση εμπνευσμένης επιτυχούς αντιγραφής από άλλες κυβερνητικές οντότητες
- Μέχρι ποιο σημείο μπορεί αυτό το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία να αντιγραφεί σε άλλες αρμοδιότητες;
 - Μέχρι ποιο σημείο μπορεί αυτό το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία να χρησιμεύσει ως ένα πρότυπο που άλλες αρμοδιότητες θα επιδιώξουν να αντιγράψουν;
 - Μέχρι ποιο σημείο είναι το πρόγραμμα ή τα συστατικά στοιχεία της πρωτοβουλίας, οι έννοιες, οι αρχές, ή οι ιδέες μεταβιβάσιμες σε άλλους τομείς ή πολιτικές περιοχές;

3^ο ΜΕΡΟΣ:

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται το ελληνικό βραβείο καινοτομίας του δημοσίου τομέα και αναλύονται οι κατηγορίες και τα κριτήρια που αυτό θέτει για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας.

5.1 Εθνικό Βραβείο ποιότητας δημοσίων υπηρεσιών:

Το έτος 2004 καθιερώθηκε νομοθετικά, για πρώτη φορά στην Ελλάδα, η απονομή ειδικών βραβείων σε δημόσιες υπηρεσίες, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' και β' βαθμού που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών, καθώς και για την αποτελεσματικότητά τους.

(*παρ. 2 και 3 του άρθρου 9 του Ν. 3230/2004 [ΦΕΚ 44/Α/11.2.2004]: " Διοίκηση μέσω στόχων – αποδοτικότητα – ΟΤΑ – απλούστευση διοικητικών πράξεων – υπαλληλικά "*, σελ. 6).

Οι κατηγορίες των Βραβείων των δημοσίων υπηρεσιών καθορίστηκαν ως εξής: **α.** Γενικό Βραβείο Αποτελεσματικότητας - Αποδοτικότητας – Ποιότητας, **β.** Ειδικό Βραβείο Αποτελεσματικής - Αποδοτικής Λειτουργίας, **γ.** Ειδικό Βραβείο Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών προς τους Πολίτες, **δ.** Ειδικό Βραβείο Ικανοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τις Συνθήκες και το Περιβάλλον Εργασίας, **ε.** Ειδικό Βραβείο Κοινωνικής Προσφοράς και **στ.** Ειδικό Βραβείο Περιβαλλοντικής Ευαισθησίας.

(*ΚΥΑ Εσωτερικών και Οικονομίας & Οικονομικών με αριθμ. ΔΙΠΑ/9381/9-5-2006 [ΦΕΚ 583/Β/9.5.2006]: " Ειδικά βραβεία δημοσίων υπηρεσιών "*, σελ. 1-2).

Οι ειδικότερες κατηγορίες των δημοσίων υπηρεσιών, που δύναται να τους απονεμηθεί το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και ΟΤΑ α΄ και β΄ Βαθμού, καθορίστηκαν ανάλογα με τις αρμοδιότητες, τη νομική τους φύση και το διοικητικό τους χαρακτήρα: **α.** Κεντρικές Υπηρεσίες Υπουργείων ή αυτοτελών Γενικών Γραμματειών ή αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών και ανεξάρτητων αρχών, **β.** Περιφέρειες, **γ.** Περιφερειακές κρατικές υπηρεσίες, που λειτουργούν εκτός του πλαισίου της Περιφέρειας, **δ.** Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), **ε.** Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ και β΄ βαθμού. Οι εν λόγω δημόσιες υπηρεσίες θα καλούνται να θέσουν υποψηφιότητα κατόπιν σχετικής εγκυκλίου – πρόσκλησης του ΥΠ.ΕΣ. που θα εκδίδεται εντός του μηνός Ιανουαρίου κάθε δευτέρου έτους.

(ΚΥΑ Εσωτερικών και Οικονομίας & Οικονομικών με αριθμ. ΔΙΠΙΑ/9381/9-5-2006 [ΦΕΚ 583/Β/9.5.2006]: "Ειδικά βραβεία δημοσίων υπηρεσιών", σελ. 2 - 3).

Οι δημόσιες υπηρεσίες που συμμετέχουν στη διαδικασία βράβευσης, κρίνονται με γνώμονα την επιτυχημένη εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Το ΚΠΑ αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο αυτό-αξιολόγησης βασισμένο στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της άτυπης διακρατικής συνεργασίας από τα κράτη – μέλη της ΕΕ και χρησιμοποιείται σήμερα από το σύνολο των δημοσίων διοικήσεών τους. Οι κατηγορίες των Βραβείων, αντιστοιχούν τόσο στην συνολική εφαρμογή του ΚΠΑ, όσο και στα επιμέρους κριτήρια που αυτό θέτει για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας.

(ΚΥΑ Εσωτερικών και Οικονομίας & Οικονομικών με αριθμ. ΔΙΠΙΑ/9381/9-5-2006 [ΦΕΚ 583/Β/9.5.2006]: "Ειδικά βραβεία δημοσίων υπηρεσιών", σελ. 2).

Η 1^η Εφαρμογή του ανωτέρω θεσμοθετημένου βραβείου πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του έτους 2007 όπου η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΠ.ΕΣ. ενεργοποίησε τη διαγωνιστική διαδικασία προσκαλώντας τις ενδιαφερόμενες υπηρεσίες να υποβάλλουν υποψηφιότητα μόνο αναφορικά με την πρώτη κατηγορία βραβείων, ήτοι το Γενικό Βραβείο Αποτελεσματικότητας - Αποδοτικότητας - Ποιότητας, αξιολογώντας τον τρόπο λειτουργίας τους καθώς και τα αποτελέσματα αυτής με βάση την εφαρμογή του ΚΠΑ. Η διαδικασία του 1^{ου} Εθνικού Βραβείου

Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών ολοκληρώθηκε με την τελετή απονομής⁶⁸ των βραβείων στις υπηρεσίες⁶⁹ που διακρίθηκαν για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους.

(ΚΥΑ Εσωτερικών και Οικονομίας & Οικονομικών με αριθμ. ΔΙΠΑ/9381/9-5-2006 [ΦΕΚ 583/Β/9.5.2006]: " Ειδικά βραβεία δημοσίων υπηρεσιών ", σελ. 3).

5.1α Βασικές Αρχές του ΚΠΑ⁷⁰

Το ΚΠΑ είναι ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) και θεμελιώνεται στις αξίες που συνθέτουν τη διοικητική αριστεία. Κύρια επιδίωξή του είναι να βοηθηθούν οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Σύμφωνα με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες.

Η χρήση του ΚΠΑ, ως εργαλείου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρέχει στις δημόσιες οργανώσεις ένα πλαίσιο αρχών και διαδικασιών των οποίων η εφαρμογή συμβάλλει στη συνεχή διοικητική βελτίωση:

- αξιολόγηση βασισμένη σε κριτήρια που έχουν γίνει αποδεκτά από το σύνολο του ευρωπαϊκού δημόσιου τομέα,
- αναγνώριση της συντελεσθείσας προόδου και εντοπισμό πεδίων εξαιρετικών αποδόσεων,
- διασφάλιση της συνέπειας και της συνέχειας των αναγκαίων ενεργειών για να βελτιωθεί η δημόσια οργάνωση,
- σύνδεσμο μεταξύ των διαφορετικών επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και των υποστηρικτικών προϋποθέσεων

⁶⁸ Η ειδική τελετή βράβευσης πραγματοποιήθηκε στις 21-12-2007

⁶⁹ Το 1^ο Βραβείο απέσπασε η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών Ελέγχου Προϊόντων του ΕΟΦ, το 2^ο το Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο και το 3^ο Η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των ΚΕΠ της ΓΓΔΔΗΔ του ΥΠ.ΕΣ. και τα ΚΕΠ Δ. Γαλατσίου, Δ. Περιστερίου, Δ. Χανίων, Ν.Α. Θεσσαλονίκης (Α΄ Παράρτημα), Επαρχείου Καλύμνου

⁷⁰ [www.gspa.gr/\(5209711511100257\)/documents/kπα2006.pdf%00%00\(application/pdf](http://www.gspa.gr/(5209711511100257)/documents/kπα2006.pdf%00%00(application/pdf) Object, σελ. 7-10

- μέσο δημιουργίας ενθουσιασμού μεταξύ των υπαλλήλων με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία βελτίωσης
- ευκαιρίες προώθησης των καλών διοικητικών πρακτικών ενδο-διοικητικά και δια-οργανωσιακά
- μέσο ενσωμάτωσης των πρωτοβουλιών ποιότητας στις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες
- μέσο μέτρησης της προόδου μέσω της περιοδικής αξιολόγησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα

5.1β Κριτήρια

Το ΚΠΑ βασίζεται σε εννέα (9) κριτήρια⁷¹, όπου τα πέντε (5) πρώτα χαρακτηρίζονται ως " Προϋποθέσεις " και σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των προϋποθέσεων λειτουργίας μιας δημόσιας οργάνωσης οι οποίες καθορίζουν το τι κάνει η δημόσια οργάνωση και πως προσεγγίζει τα έργα της, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και τα επόμενα τέσσερα (4) ως " Αποτελέσματα " με τα οποία μετράμε το βαθμό ικανοποίησης του υπηρετούντος προσωπικού στη δημόσια υπηρεσία, των πολιτών/πελατών όπως και της κοινωνίας γενικότερα από τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας. Το ΚΠΑ είναι ένα δυναμικό Μοντέλο που εστιάζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης (Αποτελέσματα) της διοίκησης και στον προσδιορισμό των οργανωτικών της αιτιών (Προϋποθέσεις) με στόχο τη διοικητική βελτίωση. Οι Προϋποθέσεις αφορούν τις δραστηριότητες της δημόσιας οργάνωσης αναφορικά με την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και τα Αποτελέσματα αναφέρονται στο βαθμό επιτυχίας των στόχων της. Μεταξύ των Προϋποθέσεων και των Αποτελεσμάτων υπάρχει η σχέση αιτίου – συνέπειας καθώς και η αλληλεπίδραση από το τελευταίο στο πρώτο, όπου οι διαφορετικές αιτίες (Προϋποθέσεις) αλληλεπιδρούν μεταξύ τους όταν παράγουν αποτελέσματα και συγχρόνως υπάρχει ανάδραση από τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στο δεξιό τμήμα του Μοντέλου στο αντίστοιχο κριτήριο του αριστερού τμήματος. Μέσω αυτής της συνεχώς επαναλαμβανόμενης διαδικασίας τα Αποτελέσματα προέρχονται και εξαρτώνται

⁷¹ [www.gspa.gr/\(5209711511100257\)/documents/κπα2006.pdf%00%00\(application/pdf Object\)](http://www.gspa.gr/(5209711511100257)/documents/κπα2006.pdf%00%00(application/pdf Object)), σελ. 7-10

άμεσα από τις Προϋποθέσεις οι οποίες βελτιώνονται μέσα από τη Μάθηση και την Καινοτομία που προκύπτει από την αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων, επιφέροντας έτσι νέα βελτιωμένα Αποτελέσματα.



Πίνακας 4

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Οι άριστοι ηγέτες δίνουν μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της. Αναπτύσσουν και εφαρμόζουν ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής. Υποκινούν και υποστηρίζουν τους υπαλλήλους της οργάνωσης και δρουν ως πρότυπο ρόλου. Διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες.

Κριτήριο 2: Στρατηγική και προγραμματισμός

Η άριστη δημόσια οργάνωση υλοποιεί την αποστολή και το όραμά της μέσω μιας ευκρινούς στρατηγικής που προσανατολίζεται στις ανάγκες των μετόχων της διοικητικής της δράσης και υποστηρίζεται από μια συνεχώς βελτιωμένη διαδικασία διαχείρισης των πόρων και των διαδικασιών. Η στρατηγική μεταφράζεται σε σχέδια, επιδιώξεις και μετρήσιμους στόχους. Μέσω της στρατηγικής και του

προγραμματισμού η οργάνωση εφαρμόζει πολιτικές εκσυγχρονισμού και καινοτομιών.

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό

Οι επιτυχημένες οργανώσεις διαχειρίζονται, αναπτύσσουν και απελευθερώνουν όλες τις ικανότητες των υπαλλήλων τους σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός τους και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών τους. Εξασφαλίζουν την αφοσίωση και τη συμμετοχή των ατόμων στην πορεία προς την αριστεία διαχειριζόμενοι τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους με άριστο τρόπο. Τους σέβονται, κάνουν διάλογο τους ενδυναμώνουν και τους παρέχουν ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον για να εξασφαλίσουν την αφοσίωση και τη συμμετοχή τους στην πορεία προς την αριστεία.

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι

Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις αναπτύσσουν και υλοποιούν βασικές σχέσεις συνεργασίας (με τους πολίτες/πελάτες) ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός τους και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών τους. Μ' αυτό τον τρόπο οι συνεργασίες αποτελούν σημαντικό πόρο για την καλή λειτουργία της οργάνωσης. Αναγκαίοι είναι, παράλληλα, στις οργανώσεις και οι παραδοσιακοί πόροι που χρησιμοποιούνται για στήριξη της στρατηγικής και των διαδικασιών της οργάνωσης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Κριτήριο 5: Διαδικασίες

Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις εντοπίζουν, διαχειρίζονται, βελτιώνουν και αναπτύσσουν τις βασικές τους διαδικασίες ώστε να καινοτομούν και να παράγουν προστιθέμενη αξία για τους πολίτες/πελάτες και τους άλλους μετόχους.

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα πολιτών/πελατών

Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα ικανοποίησης των πολιτών/πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα και τα καταγράφουν εμπειριστατωμένα.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα αναφορικά με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού τους και τα καταγράφουν εμπειριστατωμένα.

Κριτήριο 8: Κοινωνικά Αποτελέσματα

Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα αναφορικά με τη συνεισφορά τους στην κοινωνία ικανοποιώντας τις ανάγκες και προσδοκίες της τοπικής, αλλά, και της ευρύτερης κοινότητας και τα καταγράφουν εμπειριστατωμένα.

Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης

Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα αναφορικά με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό τους σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των μετόχων και της διοίκησης και της βελτίωσής τους και τα καταγράφουν εμπειριστατωμένα.

4^ο ΜΕΡΟΣ:

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΙΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Το **έκτο κεφάλαιο** δίνεται η μεθοδολογία της έρευνας, δηλαδή διατυπώνεται ο κύριος ερευνητικός στόχος της συγκεκριμένης διατριβής, αναλύεται η μέθοδος που ακολουθείται για την απόδειξη του ερωτήματος που εξετάζεται, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν και καταγράφονται τα γενικά συμπεράσματα που εξάγονται.

6.1 Ερευνητικοί στόχοι

Κύριος ερευνητικός στόχος της συγκεκριμένης διατριβής αποτέλεσε η διερεύνηση του ρόλου της καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση και της σχέσης των χαρακτηριστικών της καινοτομίας με διεθνή αλλά και το ελληνικό βραβείο / μοντέλο καινοτομίας στον τομέα της δημόσιας διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, έγινε προσπάθεια συγκριτικής ανάλυσης των κάτωθι έξι βραβείων / μοντέλων: **α)** Βραβεία δημοσίων υπηρεσιών του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ): "UNITED NATIONS PUBLIC SERVICE AWARDS", **β)** Βραβεία δημόσιου τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC): "INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA", **γ)** Διεθνές Βραβείο του Ντουμπάι για Βέλτιστες Πρακτικές (DIABP): "DUBAI INTERNATIONAL AWARD FOR BEST PRACTICES", **δ)** Ευρωπαϊκό Βραβείο Δημοσίου Τομέα (EPSA): "EUROPEAN PUBLIC SECTOR AWARD", **ε)** Εθνικό Βραβείο Δημοσίων Υπηρεσιών (NPSA): "NATIONAL PUBLIC SERVICE AWARD" (USA) και **στ)** Καινοτομίες στο Αμερικάνικο Κυβερνητικό Πρόγραμμα Βραβείων: "INNOVATIONS IN AMERICAN GOVERNMENT AWARDS PROGRAM", που εκφράζουν ότι πιο σύγχρονο υπάρχει στο επίπεδο διάκρισης της καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση

διεθνώς, με το αντίστοιχο ελληνικό βραβείο καινοτομίας, αναφορικά πάντα με τα χαρακτηριστικά / παράγοντες που συμβάλλουν στη διαδικασία της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα.

6.2 Ερευνητική Μεθοδολογία

Η μέθοδος που ακολουθείται για την απόδειξη της προαναφερόμενης σχέσης είναι η κατασκευή μιας μήτρας στη μια στήλη της οποίας παραθέτονται τα κριτήρια και τα υποκριτήρια των βραβείων καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση και στην άλλη τα χαρακτηριστικά / παράγοντες που συμβάλλουν στη διαδικασία της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα και σταχυολογήσαμε από την αναφερόμενη βιβλιογραφία.

6.3 Συγκριτική μελέτη κριτηρίων των έξι (6) αναλυθέντων διεθνών βραβείων καινοτομίας δημοσίων υπηρεσιών με τα χαρακτηριστικά / παράγοντες της διαδικασίας της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα

Τα μοντέλα των αναλυθέντων έξι (6) Βραβείων παρουσιάζουν σημαντικές ομοιότητες μεταξύ τους στις κατηγορίες των κριτηρίων τους. Γενικότερα, τα κριτήρια όλων σχεδόν των κατηγοριών των προαναφερόμενων βραβείων φαίνεται ότι είναι επηρεασμένα από τις βασικές αρχές της καινοτομίας τόσο ως προς τους τύπους όσο και ως προς την ουσία τους, αποτελώντας μ' αυτόν τον τρόπο τη βασική εστίαση των μοντέλων των εν λόγω βραβείων (χαρακτηριστικά αναφέρονται τα κάτωθι κοινά κριτήρια: χρήση της νέας τεχνολογίας πληροφοριών, συμμετοχή των χρηστών σε όλα τα στάδια της καινοτομίας, ηγεσία / καινοτόμος διοίκηση, ανθρώπινο δυναμικό, συνεργασίες και πόροι, αποτελέσματα πολιτών / πελατών, διαδικασίες, αξιολόγηση / αποτελέσματα επίδοσης).

Από τη γενικευμένη αυτή θεώρηση των βραβείων που εξετάσαμε, διαφοροποιούνται οι εξής δύο περιπτώσεις:

α) η περίπτωση των *Βραβείων δημόσιου τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC): "INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION*

OF CANADA", όπου εμφανίζει τις κάτωθι επιπλέον κατηγορίες που αφορούν το πεδίο της εκπαίδευσης στη δημόσια διοίκηση και αντανακλούν τις αντίστοιχες καινοτόμες δράσεις: **α)** καλύτερου άρθρου δημόσιας διοίκησης του Καναδά, αντίστοιχα στην Αγγλική και Γαλλική Γλώσσα (Βραβείο J.E. Hodgetts και Βραβείο Roland Parenteau), **β)** διάκρισης κορυφαίων σπουδαστών στην καναδική δημόσια διοίκηση σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο οι οποίοι θα παρουσιάσουν την καλύτερη έρευνα ή ανάλυση (Εθνικό Βραβείο Σπουδαστή και Σκεπτόμενης Ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση), **γ)** αριστείας στη διδασκαλία της δημόσιας διοίκησης (Βραβείο Διδασκαλίας Pierre De Celles), **δ)** διάκρισης των δημοσίων ιδρυμάτων των δικτύων της εκπαίδευσης (Βραβείο Εκπαίδευσης) και **ε)** διάκρισης των σπουδαστές της δημόσιας διοίκησης (Βραβείο Εργασίας σπουδαστών), **στ)** διάκρισης ενός πανεπιστημιακού του Καναδά που έχει επιδείξει σημαντική συμβολή από τη συγγραφική του δραστηριότητα ή άλλες φιλότιμες προσπάθειες στον τομέα της δημόσιας διοίκησης ή των δημοσίων υπηρεσιών στον Καναδά (Μετάλλιο του Γενικού Κυβερνήτη VANIER) και **ζ)** διάκρισης δημοσίων ιδρυμάτων των δικτύων της εκπαίδευσης του Καναδά που έχουν συλλάβει και πραγματοποιήσει μια καινοτομία που η εφαρμογή της διαχειρίζεται ποιοτικά, δημιουργεί αντίκτυπο στους χρήστες και έχει τη δυνατότητα εφαρμογής σε άλλες οργανώσεις.

β) η περίπτωση του *Διεθνούς Βραβείου του Ντουμπάϊ Βέλτιστων Πρακτικών για να βελτιωθεί το περιβάλλον διαβίωσης (DIABP): "DUBAI INTERNATIONAL AWARD FOR BEST PRACTICES"*. Η βασική εστίαση αυτού του μοντέλου εντοπίζεται στις Βέλτιστες Πρακτικές (επιτυχείς πρωτοβουλίες / συνεισφορές για τη βελτίωση ενός τομέα) για να βελτιωθεί το περιβάλλον διαβίωσης που αποτελεί επίσης μια από τις ποικίλες περιοχές της καινοτομίας και αντανακλά αντίστοιχες καινοτόμες δράσεις που εμφανίζονται στα μοντέλα των ανωτέρω αναλυθέντων Διεθνών βραβείων καινοτομίας με τα κάτωθι κοινά κριτήρια: Αντίκτυπο, Συνεργασία, Ικανότητα υποστήριξης, Ηγεσία και κοινοτική ενδυνάμωση, Ισότητα γένους και κοινωνικός συνυπολογισμός, Καινοτομία μέσα στο τοπικό πλαίσιο και δυνατότητα μεταβίβασης, Μεταφορές.

Χαρακτηριστικά αναφέρονται κάτωθι τα οκτώ (8) κοινά κριτήρια αξιολόγησης των εν λόγω έξι (6) αναλυθέντων βραβείων σε σύγκριση με τα

αντίστοιχα χαρακτηριστικά / παράγοντες της διαδικασίας της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα:

Το κριτήριο *χρήση της νέας τεχνολογίας πληροφοριών* απηχεί μια από τις κύριες τάσεις μέχρι σήμερα στην καινοτομία του δημόσιου τομέα, ήτοι τη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας και των επικοινωνιών που στοχεύει στην καλύτερη πρόσβαση στις βελτιωμένες δημόσιες υπηρεσίες, στη διαχείριση της σχέσης με τον πολίτη μέσω της ενθάρρυνσης της ηλεκτρονικής συμμετοχής και της καλύτερης συνεργασίας μεταξύ κυβερνήσεων, φορέων χάραξης πολιτικής, δημόσιων λειτουργών και κοινού μέσω της ανατροφοδότησης των κυβερνητικών διαδικασιών.

Στο κριτήριο *συμμετοχή των χρηστών σε όλα τα στάδια της καινοτομίας* απεικονίζεται η αναγκαιότητα εντατικής προσοχής στις απόψεις των χρηστών που αποδεδειγμένα αποτελούν την αφετηρία ανάπτυξης, αποδοχής και διάχυσης καινοτομιών ιδεών. Η αύξηση της απόδοσης των οργανισμών του δημοσίου τομέα εξασφαλίζεται μέσα από την αντιπροσώπευση των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες και την εισαγωγή τους στη λήψη αποφάσεων του δημοσίου.

Στο κριτήριο *ηγεσία / καινοτόμος διοίκηση* διατυπώνεται η αναγκαιότητα υποστήριξης της καινοτομίας του δημοσίου τομέα από την ηγεσία προκειμένου αυτή να προκύψει και να αναπτυχθεί σε όλα τα επίπεδα. Αν και η καινοτομία εξαρτάται όχι μόνο από τα άτομα αλλά και από ένα πολύ ευρύτερο φάσμα παραγόντων όπως ο οργανωτικός σχεδιασμός, οι δομές, η κουλτούρα, οι εργασιακές πρακτικές, κ.λπ., βασικός παράγοντας επιτυχίας είναι η ύπαρξη πρωτοπόρων καινοτομίας με έμπνευση στη δράση και την αλλαγή. Όλες αυτές οι παράμετροι διαχειρίζονται από την ηγεσία του οργανισμού που διεκπεραιώνει την επίτευξη της αποστολής και του οράματος και καλλιεργεί κλίμα διαρκούς βελτίωσης δημιουργώντας τους όρους για τη λήψη κινήτρων επιτυχημένης καινοτομίας.

Στο κριτήριο *ανθρώπινο δυναμικό* γίνεται λόγος για αμφίπλευρη επικοινωνία διοίκησης και προσωπικού, διανομή της γνώσης με την ανταλλαγή των πληροφοριών στις καινοτόμες πρακτικές μέσα και μεταξύ των οργανισμών του δημοσίου τομέα, δημιουργία κλίματος ενθάρρυνσης της καινοτομίας, ενδυνάμωση των εργαζομένων, χρησιμοποίηση των γνώσεων και των πληροφοριών τους, μεθοδική αξιολόγησή τους,

αποδοτική εκμετάλλευση της ετερογένειας και χρησιμοποίηση των δεξιοτήτων τους, διαρκή εκπαίδευση και επανεκπαίδευσή τους, ουσιαστική και συστηματική παρακίνησή τους, χτίσιμο κουλτούρας ενθαρρυντικής για την καινοτομία και δημιουργία πολύ καλών συνθηκών εργασίας που ενισχύουν και προωθούν την καινοτόμο σκέψη και δράση στο δημόσιο τομέα.

Στο κριτήριο *συνεργασίες και πόροι* δίνεται έμφαση στην προώθηση της ομαδικής εργασίας, είτε μέσα στην ομάδα είτε με άλλες οργανώσεις, που διευκολύνει την εξουδετέρωση των εμποδίων ανάμεσα στα φύλα, στις ηλικιακές ομάδες, στις φυλές, στις εθνικές ομάδες, και στις γεωγραφικές προκαταλήψεις ενώ συγχρόνως αναπτύσσει δεξιότητες επικοινωνίας και δίκτυο επαφών που δημιουργεί μια ικανότητα γρήγορης και ευέλικτης απόκρισης στα νέα προβλήματα και στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επίσης προβάλλεται η επιβεβλημένη διοχέτευση πόρων στην καινοτομία προκειμένου να εξελιχθούν οι καινοτομίες σε πρότυπα και να αυξηθεί το κίνητρο για επιτυχημένη εισαγωγή, υιοθέτηση ή προσαρμογή των καινοτομιών από το προσωπικό και τους χρήστες των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.

Το κριτήριο *αποτελέσματα πολιτών/πελατών* περιλαμβάνει τα στοιχεία της επίτευξης μακροπρόθεσμου αντίκτυπου στις ζωές των πολιτών. Χαρακτηριστικά είναι: * τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης των χρηστών / πολιτών με το άκουσμα των απόψεών τους και την πρόσκλησή τους από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να διαδραματίσουν ένα ρόλο στα προγράμματα εφαρμογής της καινοτομίας, * τα αποτελέσματα της συμμετοχής χρηστών που προσθέτει σημαντική αξία στην ανάπτυξη και την εφαρμογή των επιτυχών καινοτομιών καθώς και στη μάθηση από τη συνεχή υποστήριξη της βελτίωσης, * τα αποτελέσματα της αλληλεπίδρασης με τους πολίτες όπου οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα προκειμένου να αποκριθούν στις προτεραιότητες του πολίτη για βελτίωση εστιάζουν στις ανάγκες του πολίτη και τις προσδοκίες του.

Το κριτήριο *διαδικασίες* αναφέρεται στους μηχανισμούς που σχεδιάστηκαν με σκοπό να διαμορφωθούν καινοτόμες μέθοδοι που θα καταστήσουν τις διαδικασίες του δημόσιου τομέα γρηγορότερες, πιο φιλικές και πιο προσιτές που θα προωθούν τη διαφάνεια, την υπευθυνότητα και τον επαγγελματισμό. Οι οργανισμοί πρέπει να

αναπτύσσουν ευέλικτους κανόνες και κανονισμούς που παρέχουν ελευθερία ενεργειών χωρίς να δυσχεραίνουν τη διαδικασία της καινοτομίας, αλλά και δεν συμβιβάζουν τη δεοντολογική συμπεριφορά των υπαλλήλων τους.

Στο κριτήριο *αξιολόγηση/αποτελέσματα επίδοσης* απεικονίζεται η απαίτηση για έλεγχο της εφαρμογής της καινοτομίας, αξιολόγησης των επιτυχιών των καινοτόμων πολιτικών και προγραμμάτων σχετικά με την πρότερη απόδοση για να καθοριστούν οι κατάλληλες προσεγγίσεις που πρέπει να αναπτυχθούν προκειμένου να καθοριστούν οι βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν στο μέλλον για να βελτιωθούν τα αποτελέσματα, να αυξηθεί η ανταπόκριση των υπηρεσιών στα άτομα και να μειωθούν οι δαπάνες. Γενικά η καινοτομία απαιτείται να παρουσιάζει επιτεύγματα, θετικό αντίκτυπο, απτά αποτελέσματα, επιτυχή εξέταση σημαντικού προβλήματος δημοσίου ενδιαφέροντος, δυνατότητα μεταβίβασης και επιτυχούς αντιγραφής από άλλες κυβερνητικές οντότητες.

Συγκριτική μελέτη κριτηρίων των έξι (6) αναλυθέντων διεθνών βραβείων καινοτομίας δημοσίων υπηρεσιών με τα χαρακτηριστικά / παράγοντες της διαδικασίας της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα (όπως έχουν καταγραφεί σε κεφάλαια και παραγράφους στην παρούσα εργασία)

Μήτρα 6.1

1^ο Κοινό κριτήριο/παράγοντας: "ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ"
<p>Στο 1^ο Κεφάλαιο: "ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ" και στην περ. 2 της παρ. 1.6 "Δομικές μονάδες της καινοτομίας", αναφέρεται ότι: <i>"χρήση της νέας τεχνολογίας πληροφοριών: Αποτελεσματική εκμετάλλευση της νέας τεχνολογίας που παρέχει έναν καταλύτη για τα προγράμματα καινοτομίας στην παροχή των βελτιωμένων δημόσιων υπηρεσιών και μπορεί σημαντικά να έχει επίπτωση στην αποτελεσματικότητα της παροχής των υπηρεσιών και των οργανωτικών διαδικασιών. Οι νέες τεχνολογίες παρέχουν τις νέες ευκαιρίες για τον τρόπο με τον οποίο οι υπηρεσίες διεξάγουν την εργασία τους"</i></p>
1^ο Βραβείο: "Βραβεία δημοσίων υπηρεσιών Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ)"
<p>Κατηγορία 4^η: " ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (ICT) ΣΤΗΝ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ"</p>
<p>1. Βελτίωση ικανότητας παροχής υπηρεσιών και της ποιότητας: Περιλαμβάνει όλα τα μέτρα που αυξάνουν την αποδοτικότητα μέσω της εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης και τη διαθεσιμότητα των ηλεκτρονικών κυβερνητικών υπηρεσιών με τρόπους που είναι περισσότερο κατάλληλοι στο δημόσιο</p>
<p>2. Ανατροφοδότηση των κυβερνητικών διαδικασιών: Επίτευξη ανατροφοδότησης στις κυβερνητικές διαδικασίες μέσω των ηλεκτρονικών μέσων που επιτρέπουν την καλύτερη συνεργασία μεταξύ των κυβερνήσεων – φορέων χάραξης πολιτικής, των δημόσιων λειτουργιών και του κοινού</p>
<p>3. Ενθάρρυνση της ηλεκτρονικής συμμετοχής: Προώθηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των δημόσιων λειτουργιών και του δημοσίου εξασφαλίζοντας την καλύτερη συνεργασία με το κοινό και ιδιαίτερα ατομικά με τους πολίτες</p>

2 ^ο Βραβείο: "Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)"
Κατηγορία 9 ^η : "ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ" [τιμούν τους δημόσιους υπαλλήλους της περιοχής τους που επιδεικνύουν μεγάλη ικανότητα]"
Υποκατηγορία 9 ₅ : "ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ"
Βραβείο Ε': "Βραβείο Κυβέρνησης σε ισχύ" [απευθύνεται σε όλους τους τομείς της δημόσιας διοίκησης του Κεμπέκ και στοχεύει στην καλύτερη πρόσβαση στις βελτιωμένες υπηρεσίες με τη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών]
1. Η πρωτοτυπία, η ποιότητα και η διάρκεια
2. Ο καινοτομικός χαρακτήρας της λύσης που προκρίνεται
3. Η σημαντική βελτίωση της ποιότητας και η προσβασιμότητα στις υπηρεσίες
4. Η αποδεδειγμένη και υπολογισμένη συνεισφορά στις σημαντικές οικονομίες ή στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσα στον τρόπο εξυπηρέτησης
5. Η παραγωγή θετικού αντίκτυπου στο πλάνο του οργανωσιακού μετασχηματισμού και η ελάφρυνση των εσωτερικών διαδικασιών
6. Η ποιότητα της διαχείρισης κατά την επινόηση, η ανάπτυξη και η τοποθέτηση στην αξιοποίηση της πραγματοποίησης
7. Η προσφυγή στη συνεργασία (δημοσίου με δημόσιο, δημόσιο με ιδιωτικό τομέα)

Μήτρα 6.2

2^ο Κοινό κριτήριο/παράγοντας: "ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΧΡΗΣΤΩΝ ΣΕ ΟΛΑ ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ"
<p>Στο 2^ο Κεφάλαιο: "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ": α) στην παρ. 2.1.1β "Εντατική προσοχή στις απόψεις των χρηστών, του προσωπικού πρώτης γραμμής και των μεσαίων στελεχών", αναφέρεται ότι: "<i>Η έρευνα δείχνει ότι οι μισές από όλες τις καινοτομίες αρχίζουν από το προσωπικό πρώτης γραμμής, τα μεσαία στελέχη και τους χρήστες. Κατά συνέπεια είναι ζωτικής σημασίας οι οργανισμοί να έχουν ακμαίες διαδικασίες για να ακούν σε αυτά που οι χρήστες, το προσωπικό πρώτης γραμμής και τα μεσαία στελέχη λένε όσον αφορά τους τρόπους της εργασίας, των υπηρεσιών και πώς να βελτιωθεί η απόδοση</i>", β) στην παρ. 2.1.2η "Ανάμειξη των τελικών χρηστών", αναφέρεται ότι: "<i>Ανεξάρτητα από τη μέθοδο που επιλέγεται στη δοκιμή και την ανάπτυξη των καινοτόμων ιδεών, η συμμετοχή των τελικών χρηστών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προτύπων αυξάνει σημαντικά την πιθανότητα του προσδιορισμού και της θεραπείας των αδυναμιών και των προβλημάτων της εφαρμογής καινοτομίας</i>" και γ) στην περ. 10 της παρ. 2.2 "Η ενθάρρυνση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα", αναφέρεται ότι: "<i>συμμετοχή των τελικών χρηστών σε όλα τα στάδια: Είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι οι απόψεις των τελικών χρηστών λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη και την εφαρμογή μιας καινοτομίας. Παραδείγματος χάριν, τέτοια συμμετοχή στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την αξιολόγηση των προτύπων συμβάλλει στον έγκαιρο προσδιορισμό και τη θεραπεία των σφαλμάτων. Εξίσου, η ιδιαίτερη προσοχή στις απαιτήσεις χρηστών σε ένα αρχικό στάδιο μπορεί επίσης να διευκολύνει την ευκολότερη αποδοχή και τη διάχυση της καινοτομίας</i>"</p>
1^ο Βραβείο: " Βραβεία δημοσίων υπηρεσιών Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ)"
Κατηγορία 1^η: "ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ"
<p>1. Αύξηση της ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών: Ευκαιρίες έκφρασης των αναγκών των πολιτών, ενδυνάμωσης των κοινοτήτων, και αντιπροσώπευσης από τις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς επίσης μηχανισμοί για να ενσωματώσουν τους πολίτες εισάγοντάς τους στη λήψη αποφάσεων του δημοσίου</p>
4^ο Βραβείο: "Ευρωπαϊκό βραβείο δημόσιου τομέα (EPSA)"

1. Συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες

4. Συμμετοχή και ικανοποίηση των πολιτών, της κοινωνίας πολιτών, των διοικητών και των πολιτικών στη διαδικασία/στο σύστημα

Μήτρα 6.3

3 ^ο Κοινό κριτήριο/παράγοντας: "ΗΓΕΣΙΑ / ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ"
<p>Στο 2^ο Κεφάλαιο: "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ" και στην παρ. 2.1.1α "Μανιφέστα και πολιτικές δεσμεύσεις", αναφέρεται ότι: <i>"Χαρακτηριστικά η ριζική ή συστηματική καινοτομία οδηγείται από τους Υπουργούς, με τα μανιφέστα και τις πολιτικές δεσμεύσεις που παρέχουν ένα ευρύ πλαίσιο που ενθαρρύνει τη ροή των νέων ιδεών. Εντούτοις, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα δεν θα πρέπει να εξαρτηθούν απλά από την πολιτική ως αρχικό οδηγό της καινοτομίας, καθώς η σημαντικά επαυξητική καινοτομία που προωθεί τη συνεχή βελτίωση στις δημόσιες υπηρεσίες παράγεται κυρίως εσωτερικά"</i></p>
<p>Στο 2^ο Κεφάλαιο: "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ", παρ. 2.1.3γ "Διαβάθμιση και καινοτόμος Ικανότητα", αναφέρεται ότι: <i>"Η καινοτομία δημιουργείται σε όλα τα μεγέθη των οργανισμών, αλλά υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ της φύσης των τομέων που ενθαρρύνουν τα υψηλά επίπεδα της επαυξητικής καινοτομίας και εκείνων που ενθαρρύνουν τα υψηλά επίπεδα της ριζικής ή μετασχηματιστικής καινοτομίας. Η επαυξητική καινοτομία τείνει να εμφανιστεί στους τομείς όπου ένα πλήθος σχετικά μικρών οργανισμών ανταγωνίζεται σε ένα περιβάλλον στο οποίο ασκείται αφόρητη πίεση κόστους για τους πελάτες ή τους χρήστες που έχουν πρόσβαση στην τυποποιημένη συγκριτική πληροφόρηση. Αντίθετα, οι υψηλοί βαθμοί ριζικής καινοτομίας και συστημικής / μετασχηματιστικής καινοτομίας εμφανίζονται στους τομείς που περιλαμβάνουν ένα ολιγοπώλιο - ένα μικρό αριθμό μεγάλων οργανισμών με μια περιφέρεια πολλών μικρής κλίμακας παρόχων και προμηθευτών"</i></p>
<p>Στο 2^ο Κεφάλαιο: "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ" και στην περ. 1 της παρ. 2.2 "Η ενθάρρυνση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα", αναφέρεται ότι: <i>"μια κουλτούρα καινοτομίας πρέπει να υποστηριχθεί από την κορυφή: Η υποστήριξη από την κορυφή ενός οργανισμού είναι κρίσιμη για να αναπτυχθεί η καινοτομία σε εκείνο το περιβάλλον και για να προκύψει σε όλα τα επίπεδα. Συγκεκριμένα, η υποστήριξη μπορεί να λάβει τη μορφή ανάπτυξης των οργανωτικών προτεραιοτήτων που οδηγούν στην καινοτομία, της αναγνώρισης για τους καινοτόμους, της παραχώρησης περιθωρίου για να πραγματοποιηθεί ο πειραματισμός, και της προστασίας για τους καινοτόμους από τους περιορισμούς των κεντρικών υπηρεσιών"</i></p>

Στο 2^ο Κεφάλαιο: "**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ**" και στις περ. ια και ιβ της παρ. 2.2 "**Η ενθάρρυνση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα**", αναφέρεται ότι: "**πρωτοπόροι καινοτομίας: Αν και η καινοτομία εξαρτάται όχι μόνο από τα άτομα αλλά και από ένα πολύ ευρύτερο φάσμα παραγόντων όπως ο οργανωτικός σχεδιασμός, οι δομές, η κουλτούρα, οι εργασιακές πρακτικές, κ.λπ.**, τα στοιχεία υποδεικνύουν ότι μερικά άτομα είναι πιο έμπειρα στην εισαγωγή και την υποστήριξη της καινοτομίας όπως αναφέρει ο Howell et al ([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005). Οι πρωτοπόροι της καινοτομίας είναι συνήθως άτομα που βλέπουν το ρόλο τους ευρέως και έχουν ένα όφελος από τα ζητήματα που επηρεάζουν στον οργανισμό τους, μπορούν να μεταβιβάσουν την πίστη και τον ενθουσιασμό για την προτεινόμενη καινοτομία, έχουν εκτενή στρατηγική και συγγενική γνώση και είναι σε θέση να στρατολογήσουν την υποστήριξη και τη συμμετοχή των βασικών εμπλεκόμενων, χρησιμοποιούν και εσωτερικά και εξωτερικά μέσα για να ανιχνεύσουν τις ιδέες καθώς επίσης και τα επίσημα και άτυπα κανάλια πώλησης, και βλέπουν τις νέες ιδέες ως ευκαιρίες και όχι ως απειλές. Είναι επίσης σημαντικό να διακρίνεται η διαφορά μεταξύ των πρωτοπόρων καινοτομίας και των μονάδων. Τα στοιχεία υποδεικνύουν ότι αν και η ύπαρξη πρωτοπόρων καινοτομίας που προωθούν και οδηγούν την καινοτομία είναι ένας βασικός παράγοντας επιτυχίας, η δημιουργία χωριστών μονάδων καινοτομίας δεν συμβάλλει στην αύξηση και διάχυση της καινοτομίας. Μάλλον, και οι διευθυντές και το προσωπικό τείνουν σε αυτήν την περίπτωση να προσδοκούν η μονάδα καινοτομίας να προσφέρει, να αναπτύξει και να εφαρμόσει την καινοτομία σαν να είναι μια διαφορετική δραστηριότητα από τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους " και "**η εξασφάλιση του πλήρους φάσματος των απαιτούμενων δεξιοτήτων είναι προσιτή, π.χ. δεξιότητες αλλαγής και διαχείρισης κινδύνου. Είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι το σχετικό προσωπικό / οι διευθυντές έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες σε κάθε στάδιο του κύκλου της καινοτομίας τονίζει ο Ling, ([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005). Παραδείγματος χάριν, στο πρώτο στάδιο της παραγωγής των ιδεών υπάρχει μια ανάγκη για ενίσχυση της κατανόησης κάποιου από τους πελάτες και τους προμηθευτές χρησιμοποιώντας μια ποικιλία και της εφαρμοσμένης επιστήμης, και της διαμόρφωσης του «τι εάν» σεναρίου δόμησης καθώς επίσης και της μάθησης μέσω του ακούσματος και της συνεργασιακής εργασίας. Όταν κάποιος διαχειρίζεται την καινοτομία, το φάσμα των δεξιοτήτων που απαιτείται είναι μάλλον διαφορετικό, στο οποίο κάποιος πρέπει να παρέχει την ηγεσία και το όραμα, να αναπτύσσει τους αυτοπαθείς επαγγελματίες, να χτίζει καινοτόμα συγκροτήματα και δίκτυα, να επεκτείνει την κατανόηση της επιχειρησιακής φιλοσοφίας κάποιου, τη δομή και τις δυναμικές, τη χρήση συστημάτων θεωρίας για να αναλύσει τις σύνθετες αλλαγές, κ.λπ. Ο προγραμματισμός σχεδίου και οι δεξιότητες διαχείρισης κινδύνου είναι επίσης κρίσιμες σε αυτό το στάδιο. Στο στάδιο όπου η καινοτομία διαχέεται και τα μαθήματα σχεδιάζονται και υιοθετούνται, οι δεξιότητες που απαιτήθηκαν περιέλαβαν τη διπλωματία και την πειθώ, την επικοινωνία και το μάρκετινγκ (συμπεριλαμβανομένου του κοινωνικού μάρκετινγκ), δημιουργώντας τους όρους για τη λήψη κινήτρων επιτυχημένης καινοτομίας και της αποτίμησης και της αξιολόγησης για να προσδιορίσουν και να μετρήσουν την επιτυχία "**"

1^ο Βραβείο: " Βραβεία δημοσίων υπηρεσιών Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ)"
Κατηγορία 3^η: "ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ"
1. Αντιπροσωπεύει μια «ριζική εκτροπή»: Μετασχηματιστικές αλλαγές μέσα σε ένα μεγάλο πλαίσιο, παρά επαυξητικές βελτιώσεις. Οι καινοτόμες μέθοδοι, τα εργαλεία και οι τεχνικές είναι εφαρμοσμένα σε μικρό και μακρο-ζήτηματα, όπως ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός, οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις ή η λεπτομερής εξέταση της διαδικασίας παροχής κυβερνητικών υπηρεσιών
2^ο Βραβείο: " Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)"
Κατηγορία 1^η: "ΒΡΑΒΕΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ"
1. Θάρρος: Η ηγεσία κατέδειξε την ευψυχία να προκαλέσει τη συμβατική φρόνηση και να θέσει νέα πορεία
2. Εκτέλεση: Η ιδέα ή η πολιτική πήγε από το εννοιολογικό στάδιο στο στάδιο εφαρμογής και πώς η οργανωτική ηγεσία διαδραμάτισε έναν ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή
3. Καινοτομία: Καταδεικνύει η πρωτοβουλία την καινοτομία στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα και πώς έχει η οργανωτική ηγεσία αποτελέσει αναπόσπαστο τμήμα σε εκείνη την καινοτομία
2^ο Βραβείο: "Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)"
Κατηγορία 2^η: "ΒΡΑΒΕΙΟ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ"
1. Καινοτομία: Η υποβληθείσα συμμετοχή πρέπει σαφώς να καταδείξει την καινοτομία στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα. Η καινοτομία μπορεί να λαμβάνει τη μορφή ενός επιτυχούς πειράματος με τα σαφώς μετρήσιμα αποτελέσματα' η εφαρμογή της αποτελεσματικής οργανωτικής αλλαγής' η μετάφραση νέων ιδεών στην πράξη' ή η εκμετάλλευση της νέας τεχνολογίας. Όπου η καινοτομία περιλαμβάνει την τεχνολογική αλλαγή, η έμφαση πρέπει να είναι στην εκμετάλλευση της διοικητικής διαδικασίας σε τέτοια αλλαγή

<p>2. Σχετικότητα: Η υποβληθείσα συμμετοχή πρέπει να συμφωνεί με το θέμα του έτους. Η υποβληθείσα συμμετοχή πρέπει να εξετάσει ποια ήταν η ώθηση για την αλλαγή' ποιος είναι ο σκοπός και οι στόχοι της αλλαγής' μια περιγραφή της ίδιας της καινοτομίας' πως δεσμεύτηκε (αναλήφθηκε) η καινοτομία' ποια είναι τα σημερινά πραγματοποιημένα αποτελέσματα' ποια είναι η προοπτική για το μέλλον' και ποιες είναι οι πιθανές επιπτώσεις για άλλες οργανώσεις</p>
<p>3. Σπουδαιότητα: Ότι τα οφέλη της καινοτομίας, είτε τα πραγματικά είτε τα δυνητικά, είναι σημαντικά' αλλά η σπουδαιότητα μπορεί να είναι τοπική καθώς επίσης και εθνική και δεν πρέπει να εκτιμηθεί απλά στο έδαφος του μεγέθους και την κλίμακα των οφελών</p>
<p>4. Αποτελεσματικότητα: Η καινοτομία εν λόγω πρέπει να έχει εφαρμοστεί αρκετά για να επιτρέψει στην κριτική επιτροπή να εξακριβώσει την αποτελεσματικότητα της πρωτοβουλίας. Η υποβληθείσα συμμετοχή πρέπει επίσης να περιλάβει μια κόστους-κέρδους ανάλυση καθώς επίσης και λεπτομέρειες σε άλλα σχετικά οφέλη που απορρέουν από την εν λόγω καινοτομία</p>
<p>2^ο Βραβείο: "Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)"</p>
<p>Κατηγορία 5^η: "ΒΡΑΒΕΙΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ" [που διακρίνεται για την αριστεία στην προαγωγή των στόχων και της αποστολής του IPAC]"</p>
<p>5. Εκτέλεση: Πώς η πρωτοβουλία εκτελέστηκε; Ποιες καλύτερες πρακτικές/στρατηγικές υιοθετήθηκαν στην περιφερειακή διακυβέρνηση ομάδας, την επικοινωνία ή τον προγραμματισμό;</p>
<p>2^ο Βραβείο: "Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)"</p>
<p>Κατηγορία 9^η: "ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ" [τιμούν τους δημόσιους υπαλλήλους της περιοχής τους που επιδεικνύουν μεγάλη ικανότητα]</p>
<p>Υποκατηγορία 9₂: "ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ"</p>
<p>Βραβείο Β': "Βραβείο Δημόσιας λειτουργίας" [απευθύνεται σε υπουργεία και δημόσιους οργανισμούς και σε ομοσπονδίες του Κεμπέκ]</p>

2. Ο καινοτόμος χαρακτήρας της πραγματοποίησης
4. Η ποιότητα της διαχείρισης κατά την εφαρμογή της
2 ^ο Βραβείο: " Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC) "
Κατηγορία 9 ^η : " ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ " [τιμούν τους δημόσιους υπαλλήλους της περιοχής τους που επιδεικνύουν μεγάλη ικανότητα]
Υποκατηγορία 9 ₃ : " ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ "
Βραβείο Γ': " Βραβείο Δημοτικού κόσμου " [απευθύνεται σε δημοτικούς οργανισμούς: έναν δήμο, έναν περιφερειακό δήμο του νομού, μια μητροπολιτική κοινότητα, μια επιχείρηση μεταφοράς ή έναν δημοτικό δημόσιο οργανισμό]
2. Ο καινοτόμος χαρακτήρας της πραγματοποίησης
4. Η ποιότητα της διαχείρισης κατά την εφαρμογή της
2 ^ο Βραβείο: " Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC) "
Κατηγορία 10 ^η : " ΜΕΤΑΛΛΙΟ ΔΙΑΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΙΟΙΚΗΤΗ ΤΟΥ ΟΝΤΑΡΙΟ " (τιμά την επίτευξη και την προώθηση της αριστείας στη δημόσια διοίκηση στην επαρχία)
1. Ηγεσία
2. Καινοτομία και δημιουργικότητα
4. Αφοσίωση και συνεχής προσπάθεια
3 ^ο Βραβείο: " Διεθνές Βραβείο Ντουμπάϊ Βέλτιστων Πρακτικών για να βελτιωθεί το περιβάλλον διαβίωσης (DIABP) "

4. Ηγεσία και κοινοτική ενδυνάμωση: α. ηγεσία με έμπνευση στη δράση και την αλλαγή, συμπεριλαμβανομένης της αλλαγής στη δημόσια πολιτική, β. ενδυνάμωση των ανθρώπων, των γειτονιών και των κοινοτήτων και ενσωμάτωση της συνεισφοράς τους, γ. αποδοχή και ανταπόκριση στην κοινωνική και πολιτιστική ποικιλομορφία, δ. δυνατότητα για μεταβίβαση, προσαρμοστικότητα και ικανότητα εφαρμογής ε. καταλληλότητα στις τοπικές συνθήκες/όρους και τα επίπεδα ανάπτυξης

5. Ισότητα γένους και κοινωνικός συνυπολογισμός: Πρωτοβουλίες που: δέχονται και αποκρίνονται στην κοινωνική και πολιτιστική ποικιλομορφία, προωθούν την κοινωνική ισότητα και τη δικαιοσύνη, παραδείγματος χάριν βάσει του εισοδήματος, του φύλου, της ηλικίας και της φυσικής / διανοητικής κατάστασης και αναγνωρίζει και εκτιμά τις διαφορετικές ικανότητες

4^ο Βραβείο: " **Ευρωπαϊκό βραβείο δημόσιου τομέα (EPSA)**", Γενικά Κριτήρια

1. Καινοτομία: Πρωτοτυπία της λύσης, βαθμός στον οποίο η περίπτωση παρουσιάζει ένα άλμα της δημιουργικότητας στην πρόοδο δημόσιας διοίκησης, κάτι διαφορετικό που υπερβαίνει αυτό που υπάρχει αυτήν την περίοδο

2. Δημόσιο ενδιαφέρον: Βαθμός κάλυψης μιας πειστικής ανάγκης ή ενός σημαντικού προβλήματος δημόσιου ενδιαφέροντος, το θέμα του προγράμματος είναι υψηλό στην ημερήσια διάταξη στις ευρωπαϊκές δημόσιες οργανώσεις

3. Σημασία / σχετικότητα: Το πρόγραμμα εξετάζει έναν ικανοποιητικό αριθμό οργανισμών δημόσιου τομέα, μια κρίσιμη μάζα δραστών αντιμετωπίζει το ζήτημα

6. Δαπάνες εναντίον των οφελών των νέων προσεγγίσεων έναντι των παραδοσιακών μεθόδων/των διαδικασιών

5^ο Βραβείο: " **Εθνικό Βραβείο Δημοσίων Υπηρεσιών (NPSA) (USA)**"

2. Να επιδείξουν προθυμία στο να διατρέξουν κινδύνους για να επιτύχουν την αλλαγή

3. Να ενθαρρύνουν μια δημοκρατικότερη κοινωνία

4. Να θητεύσουν ως πρωτοπόροι της κοινωνικής δικαιοσύνης

6^ο Βραβείο: "Καινοτομίες στο Αμερικάνικο Κυβερνητικό Πρόγραμμα Βραβείων"

1. Η καινοτομία του, ο βαθμός στον οποίο το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία καταδεικνύει ένα άλμα στη δημιουργικότητα: α) Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία αντιπροσωπεύει μια θεμελιώδη αλλαγή στη διακυβέρνηση, τη διαχείριση, την κατεύθυνση, ή την πολιτική προσέγγιση μιας ιδιαίτερης αρμοδιότητας; β) Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία αντιπροσωπεύει μια σημαντική βελτίωση στη διαδικασία από την οποία μια υπηρεσία παρέχεται; γ) Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία εισάγει μια ουσιαστικά νέα τεχνολογία ή έννοια υπηρεσιών;

Μήτρα 6.4

4 ^ο Κοινό κριτήριο/παράγοντας: "ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ"
<p>Στο 1^ο Κεφάλαιο: "ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ" και στην περ. 5 της παρ. 1.6 "Δομικές μονάδες της καινοτομίας", αναφέρεται ότι: <i>"ενδυνάμωση του προσωπικού: Επιπλέον, η ενισχυτική ενδυνάμωση προσωπικού με την παρουσίαση μεγαλύτερης οργανωτικής ανοχής στην ανάληψη κινδύνου και την ενθάρρυνση του προσωπικού πρώτης γραμμής για να πάρει την πρωτοβουλία για αλλαγή και ανάπτυξη κυριότητας των νέων προγραμμάτων, ενισχύει και προωθεί την καινοτομία στο δημόσιο τομέα"</i></p>
<p>Στο 2^ο Κεφάλαιο: "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ", α) στην περ. ε της παρ. 2.1 "Η διαδικασία της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα", αναφέρεται ότι: <i>"Απαραίτητη ποικιλία: Ο Nonaka, ([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005), περιγράφει πώς η εσωτερική ποικιλομορφία στις δεξιότητες και την εμπειρία των υπαλλήλων πρέπει να ταιριάζει με την ποικιλία και την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις που τίθενται από τη μυριάδα των απρόβλεπτων απρόοπτων εξελίξεων"</i> και β) <i>"Ποικιλομορφία του προσωπικού και εκμετάλλευση της διαφοράς: Οι οργανισμοί που έχουν μια δεξαμενή προσωπικού που είναι διαφορετικοί από άποψη υπόβαθρου και τρόπου σκέψης, π.χ. που προέρχονται από αντικρουόμενες πειθαρχικές και επαγγελματικές προοπτικές, είναι πιθανότερο να είναι καινοτόμοι. Οι Benington και Hartley, ([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005) τονίζουν ότι η καινοτόμος σκέψη και δράση μπορούν να ακμάσουν στους όρους της ετερογένειας και ακόμη και της εποικοδομητικής σύγκρουσης"</i></p>
<p>Στο 2^ο Κεφάλαιο: "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ": και στις περ. δ, στ και θ της παρ. 2.2 "Η ενθάρρυνση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα", αναφέρεται ότι: <i>"εξασφαλίστε ποικιλομορφία του προσωπικού από άποψη υπόβαθρου: Η καινοτομία εξαρτάται από τη δυνατότητα να δουν τα πράγματα διαφορετικά, επομένως, οι διαφορές στα υπόβαθρα και τις προοπτικές των μελών ενός οργανισμού είναι πιθανό να ενθαρρύνουν την καινοτομία", "η καινοτομία είναι ευθύνη του καθενός: Οι οργανισμοί που επιθυμούν να ενθαρρύνουν την καινοτομία πρέπει να ενθαρρύνουν και να βασιστούν στη δυνατότητα για καινοτομίες που υπάρχει σε όλα τα επίπεδα του προσωπικού"</i> και <i>"προσοχή στις απόψεις όλων των σχετικών εμπλεκόμενων: Τα στοιχεία με συνέπεια δείχνουν ότι το προσωπικό πρώτης γραμμής και τα μεσαία στελέχη είναι οι συχνότεροι ιδρυτές των δημόσιων διοικητικών καινοτομιών. Ακόμα παρά αυτό, τα στοιχεία επίσης δείχνουν ότι αυτοί είναι επίσης πιθανό να εμφανίσουν τη μέγιστη αντίσταση στην αλλαγή, εμποδίζοντας κατά συνέπεια την καινοτομία. Σαφώς, καθώς ο Borins επισημαίνει, αυτό οριοθετεί το ερώτημα για το πώς οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να γίνουν πιο ενθαρρυντικοί για τέτοιες καινοτομίες εσωτερικά"</i></p>

Στο 3^ο Κεφάλαιο: **"Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ"** και στις περ. β, γ, δ, στ και ζ της παρ. 3.1 **"Η καινοτομία στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών"**, αναφέρεται ότι: **"Η επιχειρησιακή κουλτούρα ενθαρρυντική για την καινοτομία - Είναι μια κουλτούρα που προάγει τη διακύβευση, την πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα, την εκμάθηση και την αλλαγή. Προκειμένου να χτιστεί κουλτούρα ενθαρρυντική για την καινοτομία, πρέπει οι άνθρωποι που συμμετέχουν στις δραστηριότητες του οργανισμού πρέπει να βελτιστοποιηθούν. Οι υπάλληλοι δεν πρέπει απλά εκτελούν εντολές από την κορυφή, αλλά να μοιράζονται το όραμα της οργάνωσης, την αποστολή και τη στρατηγική της. Οι υπάλληλοι πρέπει να εξουσιοδοτηθούν να αναλάβουν ευθύνες, να παίρνουν πρωτοβουλίες και να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων. Σε αυτήν την κουλτούρα, οι διευθυντές δεν απορρίπτουν κατηγορηματικά τις νέες ιδέες ως παρεμβολή / διακοπή, δίνοντας κατά συνέπεια ένα ισχυρό αρνητικό μήνυμα. Αντί αυτού, καλωσορίζουν τις νέες ιδέες και τις νέες προσεγγίσεις και είναι έτοιμοι να εξετάσουν την πιθανή αξία τους. Επίσης, ενθαρρύνουν τους καινοτόμους δίνοντάς τους ανταμοιβές, αναγνώριση και περιθώρια για δράση στη δοκιμαστική απόπειρα. Σε μια καινοτόμο κουλτούρα, τα μεσαία στελέχη και το προσωπικό της πρώτης γραμμής είναι συχνά ιδρυτές των καινοτομιών, όχι μόνο εφαρμοστές. Η κουλτούρα καινοτομίας, επίσης, τεκμαίρεται δίκαιο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, επειδή η καινοτομία εξαρτάται από την άριστη απόδοση πολλών ανθρώπων διαφορετικού τομέα γνώσης - ένας πολιτισμός που ανέχεται ανεπαρκή απόδοση όχι μόνο αρχίζει να καταστρέφει την καινοτομία αλλά πάρα πολύ συχνά καταστρέφει τις σταδιοδρομίες"**, **"Προώθηση της δια βίου μάθησης - Μια βασική επιτυχία για την ανάπτυξη και τη διάχυση της καινοτομίας στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών είναι οι άρτιας μόρφωσης και οι καλά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα. Οι δημόσιοι ανώτεροι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδεύονται για να αγκαλιάσουν μια κουλτούρα μάθησης και για να δουν τους εαυτούς τους ως ενεργούς συντελεστές της αλλαγής. Είναι αδύνατο να εισαχθούν οι καινοτομίες στους δημόσιους οργανισμούς χωρίς συνεχή αναβάθμιση της γνώσης και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, καθώς επίσης και χωρίς αυτοί να έχουν πρόσβαση σε πρόσφατες εξελίξεις στους αντίστοιχους τομείς εμπειρίας τους. Αυτήν την περίοδο, η εξ αποστάσεως μάθηση προσφέρει τεράστιες επωφελείς ευκαιρίες για συνεχή εκπαίδευση. Ειδικότερα, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα πρέπει να είναι ενήμεροι των επιτυχημένων πρακτικών στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών σε άλλους οργανισμούς, όχι μόνο στο δημόσιο, αλλά και στις επιχειρήσεις, και σε άλλες χώρες"** και **"Προώθηση της ποικιλομορφίας Όπως ο (Borins S., 2001) αναφέρει στο έργο του: « The Challenge of Innovating in Government», Arlington, VA.: Pricewaterhouse Coopers Endowment for the Business of Government, επειδή η καινοτομία εξαρτάται συχνά από τη δυνατότητα να δούμε τα πράγματα διαφορετικά, η ποικιλομορφία αναφορικά με την κατάρτιση και τους τρόπους σκέψης των μελών ενός οργανισμού θα ενισχύσει τη δυνατότητά τους για καινοτομίες. Το ποικίλο εργατικό δυναμικό μιας οργάνωσης είναι η πολύτιμη πηγή της των καινοτόμων ιδεών και δημιουργικών λύσεων στα προβλήματα"**, **"Διαχείριση γνώσης - Η εμπειρία και η γνώση σε έναν οργανισμό πρέπει να τεκμηριωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε χρήση στο μέλλον. Η γνώση που αποκτιέται μέσω της καθημερινής εργασίας πρέπει να θεωρείται ως ένα προσόν του οργανισμού, το οποίο πρέπει να προστατευθεί και να διαδοθεί. Είναι μια πηγή πολύτιμης πληροφορίας για τις διαδικασίες ενός οργανισμού, την κουλτούρα του, καθώς επίσης και για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του. Η οργανωσιακή συλλογική πείρα και γνώση**

<p><i>πρέπει να εκμεταλλευτεί όταν λαμβάνοντας υπόψη την εισαγωγή νέων πρακτικών – παρέχει τις ευκαιρίες όχι για την εκ νέου ανακάλυψη του τροχού" και "Διανομή γνώσης και δικτύωση - Πρέπει να υπάρξει ανταλλαγή των πληροφοριών στις καινοτόμες πρακτικές μέσα και μεταξύ των οργανισμών με την κοινοποίηση τους, την οργάνωση συνεδριάσεων, διασκέψεων, με επισκέψεις διερεύνησης ή με την καθιέρωση προγραμμάτων βραβείων. Η δημιουργία βάσεων δεδομένων των επιτυχημένων πρακτικών είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος διάδοσής τους. Όχι μόνο η κοινοποίηση εκείνων των βέλτιστων πρακτικών θα βοηθήσει να χτιστεί η εμπιστοσύνη στους φορολογούμενους ότι εκείνα τα χρήματά τους που κέρδισαν με σκληρή προσπάθεια ξοδεύονται σοφά, αλλά θα ενθαρρύνει τους δημόσιους οργανισμούς να μαθαίνουν για τις πιο πρόσφατες καινοτόμες τεχνικές και να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες βελτίωσης στις περιοχές τους"</i></p>
<p>2^ο Βραβείο: " Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)"</p>
<p>Κατηγορία 9^η: "ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ [τιμούν τους δημόσιους υπαλλήλους της περιοχής τους που επιδεικνύουν μεγάλη ικανότητα]"</p>
<p>Υποκατηγορία 9₄: "ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ"</p>
<p>Βραβείο Δ': "Βραβείο Διαχείρισης προσώπων" [απευθύνεται σε υπουργεία και σε οργανισμούς των οποίων το προσωπικό εργάζεται αποτελεσματικά πάνω στη δημόσια λειτουργία προάγοντας τους στόχους του οργανισμού]</p>
<p>1. Ο αντίκτυπος πάνω στο προσωπικό των πρωτοβουλιών ή των πρακτικών σχετικά με τις πλευρές όπως η ποιότητα ζωής ή η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ή η ικανοποίηση των εργαζομένων ή ο συμβιβασμός εργασίας – οικογένειας, κ.λπ.</p>
<p>2. Η εφαρμογή στο προσωπικό και η ποιότητα της διαχείρισης μέσα στον εργασιακό χώρο αυτών των πρωτοβουλιών ή των πρακτικών</p>
<p>3. Συνεισφορά στην καθιέρωση μιας διαρκούς κουλτούρας της αναγνώρισης και στην τοποθέτηση στην αξία της συνεισφοράς των προσώπων</p>
<p>4. Ισορροπία που εισάγει την έρευνα της αποτελεσματικότητας η οποία χαρακτηρίζει τη διαχείριση από τα αποτελέσματα και τις ουσιαστικές ανθρώπινες διαστάσεις στη διαχείριση των ατόμων</p>

4 ^ο Βραβείο: "Ευρωπαϊκό βραβείο δημόσιου τομέα (EPSA)" [Ειδικά Κριτήρια]
10. Αποδοχή υπαλλήλων (συμμετοχή όλων των συμμετόχων στις διαδικασίες, ισορροπία μεταξύ των συμφερόντων της οργάνωσης και των υπαλλήλων)
5 ^ο Βραβείο: " Εθνικό Βραβείο Δημοσίων Υπηρεσιών (NPSA) (USA)"
7. Οι επαγγελματίες της δημόσιας διοίκησης να έχουν αναπτύξει ένα μόνιμο προσωπικό από άλλους κυβερνητικούς ηγέτες

Μήτρα 6.5

5 ^ο Κοινό κριτήριο/παράγοντας: "ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ"
<p>Στο 1^ο Κεφάλαιο: "ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ" και στην περ. 6 της παρ. 1.6 "Δομικές μονάδες της καινοτομίας", αναφέρεται ότι: <i>"συμμετοχή των ιδιωτικών ή / και εθελοντικών τομέων: Η χρήση των ιδιωτικών ή / και εθελοντικών τομέων για να επιτευχθούν οι δημόσιοι σκοποί, μεταξύ άλλων, συνεπάγεται: (i) άνοιγμα του δημόσιου τομέα στον ανταγωνισμό του ιδιωτικού τομέα, (ii) ανάπτυξη συνεργασιών που περιλαμβάνουν τις παροχές του ιδιωτικού τομέα και (iii) συμπερίληψη των εθελοντών και των οργανισμών εθελοντικού τομέα στις υπηρεσίες και δέσμευση των χρηστών"</i></p>
<p>Στο 2^ο Κεφάλαιο: "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ" και στην περ. ζ της παρ. 2.1.2ζ "Η διαδικασία της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα", αναφέρεται ότι: <i>" Χρηματοδότηση για την έγκαιρη ανάπτυξη: Για να εξελιχθούν οι καινοτομίες από ιδέες σε πρότυπα απαιτούν την οικονομική ενίσχυση. Τα συγκεκριμένα κεφάλαια καινοτομίας και οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται συχνότερα ως μηχανισμός στο δημόσιο τομέα για να εξετάσουν τη χρηματοδότηση για την έγκαιρη ανάπτυξη"</i></p>
<p>Στο 2^ο Κεφάλαιο: "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ" και στην περ. η της παρ. 2.1.3β "Η διαδικασία της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα", αναφέρεται ότι: <i>"Κίνητρα για τους Οργανισμούς: Αν και οι άμεσες οικονομικές ανταμοιβές στα άτομα δεν είναι αποτελεσματικές στο δημόσιο τομέα, η πρόσθετη χρηματοδότηση των οργανισμών για επιτυχημένη εισαγωγή, υιοθέτηση ή προσαρμογή των καινοτομιών αυξάνουν το κίνητρο δεδομένου ότι αυτό παρέχει τα πρόσθετα μέσα και τις ευκαιρίες για το προσωπικό και τους χρήστες"</i></p>
<p>Στο 2^ο Κεφάλαιο: "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ" και στις περ. β, δ και στ της παρ. 2.2 "Η ενθάρρυνση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα", αναφέρεται ότι: <i>"Αύξηση των ανταμοιβών για τα καινοτόμα άτομα και ομάδες: Η ανταμοιβή των υπεύθυνων για την ανάπτυξη των επιτυχών καινοτομιών είναι σημαντική στην ενθάρρυνση συμμετοχής στην καινοτομία. Οι ανταμοιβές μπορούν να είναι οικονομικές ή βασισμένες στην αναγνώριση, που πάντα επιλέγονται για το μήνυμα ότι οι προσπάθειες των καινοτόμων εκτιμούνται και πρέπει να εκφράζονται σαφώς"</i></p>

Στο 2^ο Κεφάλαιο: "**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ**" και στην περ. γ της παρ. 2.2 "**Η ενθάρρυνση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα**", αναφέρεται ότι: "*πόροι για την καινοτομία: Η μελέτη του Borins διαπίστωσε ότι το εμπόδιο που οι καινοτόμοι υπερνικούν λιγότερο συχνά είναι οι ανεπαρκείς πόροι - δείχνοντας πρόδηλα ότι χωρίς τους απαραίτητους πόρους η καινοτομία δεν μπορεί να εμφανιστεί. Για να εξετάσουν αυτό το πιεστικό πρόβλημα, οι μεταρρυθμίσεις της οικονομικής διαχείρισης πρέπει να θεωρηθούν ότι δημιουργούν τη δυνατότητα της ενισχυμένης εσωτερικής χρηματοδότησης για την καινοτομία μέσα σε όλες τις υπηρεσίες. Εναλλακτικά ή επιπλέον, απαιτούνται κεφάλαια για την καινοτομία στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα για να υποστηρίξουν τις καινοτόμες ιδέες. Η επένδυση για εξοικονόμηση κονδυλίων (Invest-to-Save) είναι ένα καλό παράδειγμα τέτοιων κεντρικών κεφαλαίων*"

Στο 3^ο Κεφάλαιο: "**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**" και στην περ. γ της παρ. 3.1 "**Η καινοτομία στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών**", αναφέρεται ότι: "*Προώθηση της ομαδικής εργασίας – Οι (Cohen S. και Eimicke W.) στην αναφορά τους: «Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector», Atlanta, Georgia, report for Presentation to the 57th Annual National Conference of the American Society for Public Administration, 39 June-3 July, αναφέρουν ότι οι ομάδες συγκεντρώνουν τους ανθρώπους με συμπληρωματικές δεξιότητες και εμπειρίες που υπερβαίνουν στην ικανότητα οποιοδήποτε από τα μέλη ή από τα μέλη της ομάδας που εργάζονται ανεξάρτητα. Οι ομάδες διευκολύνουν την εξουδετέρωση των εμποδίων ανάμεσα στα φύλα, στις ηλικιακές ομάδες, στις φυλές, στις εθνικές ομάδες, και στις γεωγραφικές προκαταλήψεις. Οι δεξιότητες επικοινωνίας και το δίκτυο επαφών που επιτυχώς οι ομάδες αναπτύσσουν δημιουργούν μια ικανότητα να αποκριθούν γρήγορα και ευέλικτα στα νέα προβλήματα και στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι ομάδες εργάζονται πολύ, σκληρά και καλά επειδή τα μέλη απολαμβάνουν τη διαδικασία της συνεργασίας και τα επιτεύγματα*"

2^ο Βραβείο: "**Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)**"

Κατηγορία 1^η: "ΒΡΑΒΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ"

5. Συνεργασία: Η συνεργάσιμη ηγεσία απαιτήθηκε μέσα στην οργάνωση ή / και μεταξύ των οργάνωσεων για την επίτευξη του στόχου

2^ο Βραβείο: "**Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)**"

Κατηγορία 5^η: "**ΒΡΑΒΕΙΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**" [που διακρίνεται για την αριστεία στην προαγωγή των

στόχων και της αποστολής του IPAC]
1. Συνεργασία: Η ηγεσία συνεργασίας απαιτήθηκε μέσα στην ομάδα ή με άλλες οργανώσεις
4. Πόροι: Ποιος τύπος πόρων απαιτήθηκε για την εφαρμογή
3^ο Βραβείο: "Διεθνές Βραβείο Ντουμπάϊ Βέλτιστων Πρακτικών για να βελτιωθεί το περιβάλλον διαβίωσης (DIABP)"
2. Συνεργασία: Οι Βέλτιστες Πρακτικές πρέπει να βασιστούν σε μια συνεργασία μεταξύ τουλάχιστον δύο από τους φορείς που προαναφέρονται ως δυνάμενοι να συμμετέχουν ως υποψήφιοι για το βραβείο
4^ο Βραβείο: " Ευρωπαϊκό βραβείο δημόσιου τομέα (EPSA)" (Ειδικά Κριτήρια)
7. Καταδεδειγμένα οφέλη της συνεργασίας όταν συγκρίνεται με τις εναλλακτικές λύσεις
8. Καταλληλότητα της διαδικασίας επιλογής συνεργατών

Μήτρα 6.6

6 ^ο Κοινό κριτήριο/παράγοντας: "ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΛΙΤΩΝ / ΠΕΛΑΤΩΝ"
<p>Στο 1^ο Κεφάλαιο: "ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ" και στην περ. 5 της παρ. 1.6 "Δομικές μονάδες της καινοτομίας", αναφέρεται ότι: <i>"ενδυνάμωση των κοινοτήτων, των χρηστών / των πολιτών: Οι κοινότητες και οι πολίτες είναι εκείνοι που ζητούν τα φώτα των επιτυχών καινοτομιών όσον αφορά στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και τη χάραξη πολιτικής, με το άκουσμα των απόψεών τους και την πρόσκλησή τους να διαδραματίσουν ένα ρόλο στα προγράμματα εφαρμογής"</i></p>
<p>Στο 2^ο Κεφάλαιο: "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ" και στην παρ. 2.1.4γ "Συμμετοχή ομότιμων και χρηστών", αναφέρεται ότι: <i>"Τα δίκτυα των ομότιμων διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στη μάθηση από τη συνεχή υποστήριξη της βελτίωσης. Εξίσου η συμμετοχή χρηστών προσθέτει τη σημαντική αξία στην ανάπτυξη και την εφαρμογή των επιτυχών καινοτομιών"</i></p>
<p>Στο 3^ο Κεφάλαιο: "Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ" και στην περ. η της παρ. 3.1 "Η καινοτομία στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών", αναφέρεται ότι: <i>"Αλληλεπίδραση με τους πολίτες - Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει συνεχώς να παρακολουθήσουν τις ανάγκες του πολίτη και τις προσδοκίες του προκειμένου να αποκριθούν στις προτεραιότητες του πολίτη για βελτίωση. Πρέπει να υιοθετήσουν την εστίαση των πολιτών στη διαδικασία της αξιολόγησης και βελτίωσης της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών. Αυτή η προσέγγιση είναι πλέον πιθανόν να οδηγήσει στις καινοτομίες που εξασφαλίζουν την ικανοποίηση πολιτών στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών. Το να ζητούν τη γνώμη των πολιτών και να αναζητούν συνεχώς την ανάδρασή / αναμορφωτική επιστροφή των παραχθέντων στοιχείων τους / ανατροφοδότησή τους θα επιτρέψει στους φορείς παροχής δημοσίων υπηρεσιών να αξιολογήσουν τις επιτυχίες και την πρότερη απόδοση και να καθορίσουν τις βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν στο μέλλον"</i></p>
<p>1^ο Βραβείο: " Βραβεία δημοσίων υπηρεσιών Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ)"</p>
<p>Κατηγορία 3^η: "ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ"</p>
<p>2. Προάγει τα αποτελέσματα: Περιλαμβάνει τα στοιχεία της επίτευξης μακροπρόθεσμου αντίκτυπου στις ζωές των πολιτών. Αυτός ο αντίκτυπος είναι μετρήσιμος μέσω των ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων, συμπεριλαμβανομένων ερευνών των πολιτών και των</p>

μελετών συγκριτικής αξιολόγησης
2 ^ο Βραβείο: " Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)"
Κατηγορία 1 ^η : "ΒΡΑΒΕΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ"
4. Επίπτωση: Ποια είναι τα οφέλη στους πελάτες της οργάνωσης και στους πολίτες εκείνης της αρμοδιότητας γενικά από το έργο
2 ^ο Βραβείο: " Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)"
Κατηγορία 9 ^η : "ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ" [τιμούν τους δημόσιους υπαλλήλους της περιοχής τους που επιδεικνύουν μεγάλη ικανότητα]
Υποκατηγορία 9 ₂ : "ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ"
Βραβείο Β': "Βραβείο Δημόσιας λειτουργίας" [απευθύνεται σε υπουργεία και δημόσιους οργανισμούς και σε ομοσπονδίες του Κεμπέκ]
1. Ο αντίκτυπος της πραγματοποίησης στην πελατεία
2 ^ο Βραβείο: "Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)"
Κατηγορία 9 ^η : "ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ" [τιμούν τους δημόσιους υπαλλήλους της περιοχής τους που επιδεικνύουν μεγάλη ικανότητα]
Υποκατηγορία 9 ₃ : "ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ"
Βραβείο Γ': "Βραβείο Δημοτικού κόσμου" [απευθύνεται σε δημοτικούς οργανισμούς: έναν δήμο, έναν περιφερειακό δήμο του νομού, μια μητροπολιτική κοινότητα, μια επιχείρηση μεταφοράς ή έναν δημοτικό δημόσιο οργανισμό]

1. Ο αντίκτυπος της πραγματοποίησης στην πελατεία

5^ο Βραβείο: " Εθνικό Βραβείο Δημοσίων Υπηρεσιών (NPSA) (USA) "

1. Οι επαγγελματίες της δημόσιας διοίκησης να κάνουν μια βαθιά διαφορά στη βελτίωση της υπηρεσίας στο κοινό

Μήτρα 6.7

7 ^ο Κοινό κριτήριο/παράγοντας: "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ"
<p>Στο 1^ο Κεφάλαιο: "ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ" και στην περ. 3 της παρ. 1.6 "Δομικές μονάδες της καινοτομίας", αναφέρεται ότι: "βελτίωση διαδικασίας: Αυτή αναφέρεται στις καινοτομίες που σχεδιάστηκαν με σκοπό να καταστήσουν τις διαδικασίες του δημόσιου τομέα γρηγορότερες, πιο φιλικές και πιο προσιτές. Οι καινοτομίες εδώ συχνά περιλαμβάνουν τις εφαρμογές του κανόνα του Pareto, ο οποίος δηλώνει ότι το 20% των περιπτώσεων είναι αρμόδιο για το 80% του εργασιακού φόρτου και αντίστροφα. Υπό αυτήν τη μορφή, τα παραδείγματα της βελτίωσης της διαδικασίας περιλαμβάνουν την ανάπτυξη των νέων διαδικασιών: (i) για να διακρίνεται η μειονότητα των περίπλοκων περιπτώσεων από την πλειοψηφία που είναι απλές, (ii) για να γίνεται μια διάκριση μεταξύ της υψηλής και χαμηλής αξίας χρηστών και (iii) για να καθιερωθεί η εθελοντική συμμόρφωση και η εναλλακτική επίλυση των αμφισβητήσεων. Το τελευταίο αρχίζει με την αναγνώριση ότι οι δικαστικές διαδικασίες είναι ακριβές και χρονοβόρες, έτσι οι μέθοδοι για να τις βελτιώσουν ή να τις παρακάμψουν είναι προτιμητέες"</p>
<p>Στο 2^ο Κεφάλαιο: "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ": α) στην περ. στ της παρ. 2.1.2στ "Η διαδικασία της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα", αναφέρεται ότι: "Διαμόρφωση: Το κόστος ανάπτυξης εργασιακών προτύπων της καινοτομίας μπορεί να είναι σημαντικό, επομένως η διαμόρφωση μεθόδων μπορεί να είναι πιο κατάλληλη σε μερικά σενάρια και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξετάσει τις ελπιδοφόρες ιδέες σε χαμηλό κόστος" και β) στην περ. δ της παρ. 2.1.4δ "Η διαδικασία της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα", αναφέρεται ότι: "Διπλό πλαίσιο μάθησης: Οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί πρέπει να είναι στη θέση ανάλυσης, αξιολόγησης και μάθησης σχετικά με την καινοτομία προκειμένου να υποστηριχθεί γενικότερα η κατανόηση της καινοτομίας μέσα στο δημόσιο τομέα. Τα αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης γνώσης είναι κρίσιμα"</p>
<p>Στο 2^ο Κεφάλαιο: "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ" και στην περ. ιγ της παρ. 2.2 "Η ενθάρρυνση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα", αναφέρεται ότι: "μαθαίνοντας να δέχεται και να διαχειρίζεται τον κίνδυνο: Ο δημόσιος τομέας είναι ιστορικά αντίθετος στην ανάληψη κινδύνων όπως τονίζεται από το National Audit Office (NAO), στα ([LGA], [IDeA] and [NSG] of UK, 2005). Ακόμα ένα βασικό στοιχείο στη διαδικασία της καινοτομίας είναι η ανάγκη να γίνει αποδεκτός και να ρυθμιστεί ο κίνδυνος με τη δημιουργία της μεγαλύτερης ανοχής για την ανάληψη κινδύνου και να ενδυναμωθεί το προσωπικό για να πάρει την πρωτοβουλία και να σκεφτεί δημιουργικά, ακόμα κι αν αυτό οδηγεί σε μερικές περιπτώσεις στις «αξιέπαινες αποτυχίες» όπως αναφέρουν οι Mulgan και Albury στην προαναφερόμενη μελέτη για την Καινοτομία στις δημόσιες υπηρεσίες"</p>

Στο 3^ο Κεφάλαιο: "Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ" και στην περ. η της παρ. 3.1 "Η καινοτομία στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών", αναφέρεται ότι: "Ανάπτυξη των ευέλικτων διαδικασιών - Οι οργανισμοί πρέπει να είναι ευέλικτοι στην εφαρμογή κανόνων και κανονισμών για να μην δημιουργούν περιττά προβλήματα και, επομένως, να δυσχεραίνουν τη διαδικασία της καινοτομίας. Η καινοτομία δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από μια άκαμπτη ερμηνεία κανόνων και κανονισμών. Οι καινοτόμοι χρειάζονται ελευθερία να ενεργήσουν. Χωρίς κάποιο αρκετά υψηλό επίπεδο ελευθερίας, δεν θα εμφανιστεί πολλή καινοτομία (Gerard [Gus] Gaynor, 2002) στο δημοσίευσμά του: «Innovation by Design: What It Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge», New York, AMACOM, American Management Association. Συγχρόνως, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι κάνοντας αυτό, οι οργανισμοί δεν πρέπει να παραβιάσουν τους κανόνες ή να συμβιβάσουν την δεοντολογική συμπεριφορά των υπαλλήλων τους"

1^ο Βραβείο: " Βραβεία δημοσίων υπηρεσιών Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ)"

Κατηγορία 2^η: "ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ"

1. Προώθηση της διαφάνειας: Δημιουργία των μηχανισμών αύξησης της δυνατότητας του δημοσίου να παρατηρήσει και να διερευνήσει την λήψη κυβερνητικών αποφάσεων και διαδικασιών. Οι μηχανισμοί μπορούν να είναι έγγραφοι, πρόσωπο με πρόσωπο, συνεδριάσεις, ή/και ηλεκτρονικές, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής των κυβερνητικών αρχείων σε απλή γλώσσα και στις γλώσσες των εθνικών και πολιτιστικών μειονοτήτων

2. Προώθηση της υπευθυνότητας: Πρόσβαση των πολιτών, έλεγχος και ανάλυση της λήψης κυβερνητικών αποφάσεων με τρόπους που περιλαμβάνουν μηχανισμούς ανατροφοδότησης στις κυβερνητικές υπηρεσίες. Η τεκμηρίωση με διάφορες μορφές μπορεί να χρησιμεύσει ως απόδειξη της συμμόρφωσης σε νομικές, διαδικαστικές και φορολογικές απαιτήσεις, καθώς επίσης και στην επεξεργασία των καταγγελιών και στο χειρισμό των διαμαρτυριών

3. Προώθηση του επαγγελματισμού: Ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως, η βασισμένη στην αξία στρατολόγηση, η κατάρτιση και ανάπτυξη, και η προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς. Οι μηχανισμοί περιλαμβάνουν τα νομοθετικά όργανα, τα διοικητικά εργαλεία, τα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης και την ανατροφοδότηση των πολιτών

3^ο Βραβείο: " Διεθνές Βραβείο Ντουμπάϊ Βέλτιστων Πρακτικών για να βελτιωθεί το περιβάλλον διαβίωσης (DIABP)"

3. Ικανότητα υποστήριξης: Οι Βέλτιστες Πρακτικές πρέπει να οδηγήσουν σε μόνιμες αλλαγές τουλάχιστον σε μια από τις περιοχές

που απαριθμούνται κατωτέρω:

α. νομοθεσία, ρυθμιστικά πλαίσια, τοπικοί νόμοι ή πρότυπα που αναγνωρίζουν τυπικά τα ζητήματα και τα προβλήματα που έχουν αντιμετωπιστεί

β. κοινωνικές πολιτικές ή/και τομεακές στρατηγικές στο (υπο-) εθνικό επίπεδο που έχει μια δυνατότητα για εφαρμογή και αλλού

γ. θεσμικά πλαίσια και διαδικασίες λήψης αποφάσεων που δίνουν τους σαφείς ρόλους και τις ευθύνες στα διάφορα επίπεδα και στις ομάδες δραστών, όπως οι κεντρικές και τοπικές κυβερνητικές οργανώσεις και οι βασισμένες σε κοινοτικό επίπεδο οργανώσεις

δ. αποδοτικά, διαφανή και υπεύθυνα συστήματα διαχείρισης που κάνουν την αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπινων, τεχνικών, οικονομικών και φυσικών πόρων

5^ο Βραβείο: " Εθνικό Βραβείο Δημοσίων Υπηρεσιών (NPSA) (USA) "

5. Να έχουν αλλάξει τον τρόπο που μια κυβερνητική οργάνωση λειτουργεί έτσι ώστε να επιτυγχάνει καλύτερα τους στόχους της

6. Να έχουν πραγματοποιήσει ουσιαστική εξοικονόμηση σε κυβερνητικές διαδικασίες

Μήτρα 6.8

8 ^ο Κοινό κριτήριο/παράγοντας: "ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ / ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ"
<p>Στο 2^ο Κεφάλαιο: "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ" και στις περ. α και β της παρ. 2.1.4 "Η διαδικασία της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα", αναφέρεται ότι: <i>"Μετρήσεις για την επιτυχία: Τα σαφή και διαφανή συστήματα μέτρησης και τα κριτήρια για την αξιολόγηση της επιτυχίας των καινοτομιών είναι κρίσιμα για την αξιολόγηση του τι δουλεύει και δημιουργεί κουλτούρα της μάθησης. Τα συγκεκριμένα μέτρα πρέπει να τεθούν στους τομείς των βελτιώσεων των αποτελεσμάτων, στην ανταπόκριση των υπηρεσιών στα άτομα και τις τοποθεσίες, και στις μειώσεις των δαπανών ενάντια στα αποτελέσματα και στις αυξήσεις της παραγωγικότητας"</i> και <i>"Μάθηση σε πραγματικό χρόνο: Η μάθηση σε πραγματικό χρόνο μέσω της διαμορφωτικής και αθροιστικής αξιολόγησης είναι εξαιρετικά σημαντική προκειμένου να αποφύγει τα συμπεράσματα σε ένα χρονοδιάγραμμα που δεν ανταποκρίνεται στην άμεση παροχή ή τις πολιτικές πιέσεις (συχνά μια αποτυχία των καινοτομιών με τους μέσους ή μακροπρόθεσμοι στόχους έκβασης)"</i></p>
<p>Στο 2^ο Κεφάλαιο: "ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ" και στην περ. η της παρ. 2.2 "Η ενθάρρυνση της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα", αναφέρεται ότι: <i>"η καινοτομία απαιτεί την αξιολόγηση: Υπάρχει επίσης μια ανάγκη για τη γερή αξιολόγηση των καινοτόμων πολιτικών και των προγραμμάτων για το ποιες κατάλληλες μετρικές και προσεγγίσεις πρέπει να αναπτυχθούν. Ένας βασικός στόχος είναι εδώ να προωθηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο και ο πραγματικός χρόνος και το διπλό πλαίσιο εκμάθησης, έτσι ώστε τα κύρια μαθήματα που προέρχονται από μια ιδιαίτερη καινοτομία ανατροφοδοτούνται και ενημερώνουν την πολιτική και την πρακτική με έναν αποτελεσματικό και έγκαιρο τρόπο"</i></p>
<p>Στο 3^ο Κεφάλαιο: "Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ" και στην περ. ι της παρ. 3.1 "Η καινοτομία στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών", αναφέρεται ότι: <i>"Έλεγχος της εφαρμογής της καινοτομίας: – Η καινοτομία πρέπει να προσανατολιστεί στην επίτευξη μετρήσιμης προόδου. Χωρίς μια καλά προγραμματισμένη και ελεγχόμενη προσέγγιση η ρουτίνα των καθημερινών διαδικασιών αναλαμβάνει τον έλεγχο. Μια απάντηση σ' αυτό μπορεί να είναι η ανάπτυξη μέτρων σύγκρισης ενάντια σ' αυτό που κρίνει την επιτυχία των προσπαθειών καινοτομίας. Επιπλέον, περιεκτική τεκμηρίωση μιας προσπάθειας καινοτομίας θα παράσχει το υλικό για τη μελλοντική αναφορά σε άλλους καινοτόμους, οι οποίοι μπορούν να μάθουν από τις επιτυχίες και να αποφύγουν τα λάθη"</i></p>
<p>1^ο Βραβείο: " Βραβεία δημοσίων υπηρεσιών Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ)"</p>
<p>Κατηγορία 3^η: "ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ"</p>

3. Μειώνει το κόστος της παροχής υπηρεσιών: Περιλαμβάνει τη μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών ενώ συγχρόνως διατηρεί και ενισχύει την ποιότητα των υπηρεσιών
2 ^ο Βραβείο: " Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)"
Κατηγορία 1 ^η : "ΒΡΑΒΕΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ"
6. Δυνατότητα κατασκευής πανομοιότυπου: Μπορεί το έργο να επαναληφθεί σε άλλες αρμοδιότητες, σε τομείς προσπάθειας του δημόσιου τομέα, κ.λπ.
7. Αποτέλεσμα: Ποιο είναι το αποτέλεσμα αυτής της πρωτοβουλίας, ποιος το επιτυγχάνει και είναι μετρήσιμο
2 ^ο Βραβείο: " Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)"
Κατηγορία 5 ^η : " ΒΡΑΒΕΙΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ" [που διακρίνεται για την αριστεία στην προαγωγή των στόχων και της αποστολής του IPAC]"
2. Επίτευγμα: Ποιοι στόχοι επιτεύχθηκαν
3. Κατασκευή πανομοιότυπου: Άλλες ομάδες θα είναι σε θέση να διαμορφώσουν ή να κατασκευάσουν πανομοιότυπο πρόγραμμα για την πρωτοβουλία
2 ^ο Βραβείο: " Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)"
Κατηγορία 9 ^η : "ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ" [τιμούν τους δημόσιους υπαλλήλους της περιοχής τους που επιδεικνύουν μεγάλη ικανότητα]
Υποκατηγορία 9 ₂ : "ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ"

Βραβείο Β': "Βραβείο Δημόσιας λειτουργίας" [απευθύνεται σε υπουργεία και δημόσιους οργανισμούς και σε ομοσπονδίες του Κεμπέκ]
3. Η πιθανή της εφαρμογή σε άλλες οργανώσεις
2 ^ο Βραβείο: " Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)"
Κατηγορία 9 ^η : "ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ" [τιμούν τους δημόσιους υπαλλήλους της περιοχής τους που επιδεικνύουν μεγάλη ικανότητα]
Υποκατηγορία 9 ₃ : "ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ"
Βραβείο Γ': "Βραβείο Δημοτικού κόσμου" [απευθύνεται σε δημοτικούς οργανισμούς: έναν δήμο, έναν περιφερειακό δήμο του νομού, μια μητροπολιτική κοινότητα, μια επιχείρηση μεταφοράς ή έναν δημοτικό δημόσιο οργανισμό]
3. Η πιθανή της εφαρμογή σε άλλες οργανώσεις
2 ^ο Βραβείο: " Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)"
Κατηγορία 9 ^η : "ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ" [τιμούν τους δημόσιους υπαλλήλους της περιοχής τους που επιδεικνύουν μεγάλη ικανότητα]
Υποκατηγορία 9 ₄ : "ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ"
Βραβείο Δ': "Βραβείο Διαχείρισης προσώπων" [απευθύνεται σε υπουργεία και σε οργανισμούς των οποίων το προσωπικό εργάζεται αποτελεσματικά πάνω στη δημόσια λειτουργία προάγοντας τους στόχους του οργανισμού]
5. Δυνητική εφαρμογή αυτών των πρωτοβουλιών ή των πρακτικών πάνω σε άλλους οργανισμούς

2 ^ο Βραβείο: " Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC)"
Κατηγορία 10 ^η : "ΜΕΤΑΛΛΙΟ ΔΙΑΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΙΟΙΚΗΤΗ ΤΟΥ ΟΝΤΑΡΙΟ" [τιμά την επίτευξη και την προώθηση της αριστείας στη δημόσια διοίκηση στην επαρχία]
3. Αντίκτυπος
5. Συμβολή στο επάγγελμα
6. Συμβολή στην Κοινότητα
3 ^ο Βραβείο: " Διεθνές Βραβείο Ντουμπάϊ Βέλτιστων Πρακτικών για να βελτιωθεί το περιβάλλον διαβίωσης (DIABP)"
1. Αντίκτυπος: Μια Βέλτιστη Πρακτική πρέπει να καταδείξει έναν θετικό και απτό αντίκτυπο στη βελτίωση του περιβάλλοντος διαβίωσης των ανθρώπων ιδιαίτερα των φτωχών και μειονεκτούντων: α. υποστήριξη των διευθετήσεων και κοινοτική ανάπτυξη, β. υποστήριξη της αστικής και περιφερειακής ανάπτυξης, γ. αποδεκτή, αποδοτική, υπεύθυνη και διαφανής διαχείριση διευθετήσεων
6. Καινοτομία μέσα στο τοπικό πλαίσιο και δυνατότητα μεταβίβασης: α. πώς άλλοι έχουν μάθει ή έχουν ωφεληθεί από την πρωτοβουλία, β. μέσα που χρησιμοποιούνται για τη διανομή ή τη μεταφορά της γνώσης, της πείρας και των μαθημάτων που δόθηκαν
7. Μεταφορές: α. απτός αντίκτυπος ως αποτέλεσμα της μεταφοράς ενός ή περισσότερων από τα εξής: ιδέες, δεξιότητες, διαδικασίες, γνώση ή πείρα, και τεχνολογία, β. αλλαγές στις πολιτικές ή τις πρακτικές, γ. ικανότητα υποστήριξης της μεταφοράς ως τμήμα μιας συνεχούς διαδικασίας της μάθησης και της αλλαγής
4 ^ο Βραβείο: " Ευρωπαϊκό βραβείο δημοσίου τομέα (EPSA)", Γενικά Κριτήρια)
4. Αντίκτυπος: Η πραγματοποίηση των προγραμματισμένων στόχων και των δραστηριοτήτων η παροχή και η απεικόνιση των αποδεδειγμένων στοιχείων και οφελών, η επίδειξη αποτελεσμάτων
5. Ικανότητα μάθησης και δυνατότητα μεταβίβασης: Με μαθήματα της πιθανής αξίας σε άλλες οντότητες, το πρόγραμμα παρέχει τη

δυνατότητα για την επιτυχή αντιγραφή από άλλες κυβερνήσεις, υποκινεί τη βελτίωση στην αίτησή του και παρέχει αμοιβαίες προοπτικές εκμάθησης
2. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα (πραγματική επιρροή στην κοινωνία)
3. Ισορροπία μεταξύ της οικονομίας και της ποιότητας
5. Ισορροπία μεταξύ της αποδοτικότητας διαδικασίας και της κυβερνητικής αποτελεσματικότητας
9. Αποτελεσματικές ρυθμίσεις διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των κινδύνων
11. Προσανατολισμός έκβασης (πραγματική επιρροή στον προσανατολισμό στην κουλτούρα της οργάνωσης)
12. Πραγματική αλλαγή (νέες μέθοδοι, ύφος και μορφές εργασίας στην οργάνωση)
6^ο Βραβείο: "Καινοτομίες στο Αμερικάνικο Κυβερνητικό Πρόγραμμα Βραβείων"
2. Η αποτελεσματικότητά του, ο βαθμός στον οποίο το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία έχει επιτύχει απτά αποτελέσματα: α) Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία ανταποκρίνεται στις ανάγκες μιας καθορισμένης με σαφήνεια ομάδας πελατών; β) Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία καταδεικνύει την αποτελεσματικότητά του στο να επιτύχει τους δηλωμένους σκοπούς και τους στόχους του ποσοτικά και ποιοτικά; γ) Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία παράγει τα αναπάντεχα οφέλη για τους πελάτες του; δ) Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία παρουσιάζει αποδείξεις της ήδη ολοκληρωμένης, ανεξάρτητης αξιολόγησης
3. Η σημασία του, ο βαθμός στον οποίο το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία εξετάζει επιτυχώς ένα σημαντικό πρόβλημα δημοσίου ενδιαφέροντος: α) Σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία εξετάζει ένα πρόβλημα εθνικής σημασίας και περιεχομένου; β) Σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία σημειώνει ουσιαστική πρόοδο στη μείωση του προβλήματος μέσα στην αρμοδιότητά του; γ) Σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία αλλάζει την οργανωσιακή φιλοσοφία ή την παραδοσιακή προσέγγιση στη διαχείριση ή την επίλυση προβλήματος
4. Η δυνατότητα μεταβίβασής του, ο βαθμός τον οποίο το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία, ή τις πτυχές του, παρουσιάζει υπόσχεση εμπνευσμένης επιτυχούς αντιγραφής από άλλες κυβερνητικές οντότητες: α) Μέχρι ποιο σημείο μπορεί αυτό το πρόγραμμα ή η

πρωτοβουλία να αντιγραφεί σε άλλες αρμοδιότητες; β) Μέχρι ποιο σημείο μπορεί αυτό το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία να χρησιμεύσει ως ένα πρότυπο που άλλες αρμοδιότητες θα επιδιώξουν να αντιγράψουν; γ) Μέχρι ποιο σημείο είναι το πρόγραμμα ή τα συστατικά στοιχεία της πρωτοβουλίας, οι έννοιες, οι αρχές, ή οι ιδέες μεταβιβάσιμες σε άλλους τομείς ή πολιτικές περιοχές

6.4 Συγκριτική μελέτη κριτηρίων του Εθνικού Βραβείου ποιότητας δημοσίων υπηρεσιών με τα χαρακτηριστικά / παράγοντες της διαδικασίας της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα

Το μοντέλο του **Εθνικού Βραβείου ποιότητας δημοσίων υπηρεσιών** που αποτελεί το Ελληνικό βραβείο καινοτομίας, παρουσιάζει σημαντικές ομοιότητες στις κατηγορίες των κριτηρίων του με τα έξι (6) διεθνή βραβεία καινοτομίας που παρατέθηκαν ανωτέρω. Συγκεκριμένα, σε όλα τα κριτήρια των κατηγοριών του προαναφερόμενου βραβείου φαίνεται η επιρροή από τις βασικές αρχές της καινοτομίας τόσο ως προς τους τύπους όσο και ως προς την ουσία τους, αποτελώντας μ' αυτόν τον τρόπο τη βασική εστίαση του μοντέλου του εν λόγω βραβείου (χαρακτηριστικά αναφέρονται τα κάτωθι κοινά κριτήρια: ηγεσία / στρατηγική και προγραμματισμός, ανθρώπινο δυναμικό, συνεργασίες και πόροι, αποτελέσματα στις δημόσιες οργανώσεις / χρήστες / πελάτες / κοινωνία, διαδικασίες).

Χαρακτηριστικά αναφέρονται κάτωθι τα **έξι (6) κοινά κριτήρια αξιολόγησης** του εν λόγω ελληνικού βραβείου καινοτομίας σε σύγκριση με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά / παράγοντες της διαδικασίας της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα:

Στο κριτήριο **ηγεσία και καινοτόμος διοίκηση** διατυπώνεται η αναγκαιότητα υποστήριξης της καινοτομίας του δημοσίου τομέα από την ηγεσία προκειμένου αυτή να προκύψει και να αναπτυχθεί σε όλα τα επίπεδα. Αν και η καινοτομία εξαρτάται όχι μόνο από τα άτομα αλλά και από ένα πολύ ευρύτερο φάσμα παραγόντων όπως ο οργανωτικός σχεδιασμός, οι δομές, η κουλτούρα, οι εργασιακές πρακτικές, κ.λπ., βασικός παράγοντας επιτυχίας είναι η ύπαρξη πρωτοπόρων καινοτομίας με έμπνευση στη δράση και την αλλαγή. Όλες αυτές οι παράμετροι διαχειρίζονται από την ηγεσία του οργανισμού που διεκπεραιώνει την επίτευξη της αποστολής και του οράματος μέσω μιας ευκρινούς στρατηγικής που προσανατολίζεται στις ανάγκες των μετόχων της διοικητικής της δράσης και υποστηρίζεται από μια συνεχώς βελτιωμένη διαδικασία διαχείρισης των πόρων και των διαδικασιών και καλλιεργεί κλίμα διαρκούς βελτίωσης δημιουργώντας τους όρους για τη λήψη κινήτρων επιτυχημένης καινοτομίας.

Στο κριτήριο *ανθρώπινο δυναμικό* γίνεται λόγος για αμφίπλευρη επικοινωνία διοίκησης και προσωπικού, διανομή της γνώσης με την ανταλλαγή των πληροφοριών στις καινοτόμες πρακτικές μέσα και μεταξύ των οργανισμών του δημοσίου τομέα, δημιουργία κλίματος ενθάρρυνσης της καινοτομίας, ενδυνάμωση των εργαζομένων, χρησιμοποίηση των γνώσεων και των πληροφοριών τους, μεθοδική αξιολόγησή τους, αποδοτική εκμετάλλευση της ετερογένειας και χρησιμοποίηση των δεξιοτήτων τους, διαρκή εκπαίδευση και επανεκπαίδευσή τους, ουσιαστική και συστηματική παρακίνησή τους, χτίσιμο κουλτούρας ενθαρρυντικής για την καινοτομία και δημιουργία πολύ καλών συνθηκών εργασίας που ενισχύουν και προωθούν την καινοτόμο σκέψη και δράση στο δημόσιο τομέα.

Στο κριτήριο *συνεργασίες και πόροι* δίνεται έμφαση στην προώθηση της ομαδικής εργασίας, είτε μέσα στην ομάδα είτε με άλλες οργανώσεις, που διευκολύνει την εξουδετέρωση των εμποδίων ανάμεσα στα φύλα, στις ηλικιακές ομάδες, στις φυλές, στις εθνικές ομάδες, και στις γεωγραφικές προκαταλήψεις ενώ συγχρόνως αναπτύσσει δεξιότητες επικοινωνίας και δίκτυο επαφών που δημιουργεί μια ικανότητα γρήγορης και ευέλικτης απόκρισης στα νέα προβλήματα και στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επίσης προβάλλεται η επιβεβλημένη διοχέτευση πόρων στην καινοτομία προκειμένου να εξελιχθούν οι καινοτομίες σε πρότυπα και να αυξηθεί το κίνητρο για επιτυχημένη εισαγωγή, υιοθέτηση ή προσαρμογή των καινοτομιών από το προσωπικό και τους χρήστες των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.

Το κριτήριο *διαδικασίες* αναφέρεται στους μηχανισμούς που σχεδιάστηκαν με σκοπό να διαμορφωθούν καινοτόμες μέθοδοι που θα καταστήσουν τις διαδικασίες του δημοσίου τομέα γρηγορότερες, πιο φιλικές και πιο προσιτές που θα προωθούν τη διαφάνεια, την υπευθυνότητα και τον επαγγελματισμό. Οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύσσουν ευέλικτους κανόνες και κανονισμούς που παρέχουν ελευθερία ενεργειών χωρίς να δυσχεραίνουν τη διαδικασία της καινοτομίας, αλλά και δεν συμβιβάζουν τη δεοντολογική συμπεριφορά των υπαλλήλων τους. Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις εντοπίζουν, διαχειρίζονται, βελτιώνουν και αναπτύσσουν τις βασικές τους διαδικασίες ώστε να καινοτομούν και να παράγουν προστιθέμενη αξία για τους πολίτες/πελάτες και τους άλλους μετόχους

Το κριτήριο *αποτελέσματα πολιτών / πελατών* περιλαμβάνει τα στοιχεία της επίτευξης μακροπρόθεσμου αντίκτυπου στις ζωές των πολιτών. Χαρακτηριστικά είναι: * τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης των χρηστών / πολιτών με το άκουσμα των απόψεών τους και την πρόσκλησή τους από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να διαδραματίσουν ένα ρόλο στα προγράμματα εφαρμογής της καινοτομίας, * τα αποτελέσματα της αλληλεπίδρασης με τους πολίτες όπου οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα προκειμένου να αποκριθούν στις προτεραιότητες του πολίτη για βελτίωση εστιάζουν στις ανάγκες του πολίτη και τις προσδοκίες του, * τα αποτελέσματα αναφορικά με την αυξανόμενη απόδοση των δημοσίων οργανισμών που εξασφαλίζονται μέσα από την αντιπροσώπευση των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες και την εισαγωγή τους στη λήψη αποφάσεων του δημοσίου, * τα αποτελέσματα ικανοποίησης των πολιτών / πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, * τα αποτελέσματα αναφορικά με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, * τα αποτελέσματα αναφορικά με τη συνεισφορά των δημοσίων οργανισμών στην κοινωνία ικανοποιώντας τις ανάγκες και προσδοκίες της τοπικής, αλλά, και της ευρύτερης κοινότητας.

Στο κριτήριο *αξιολόγηση / αποτελέσματα επίδοσης* απεικονίζεται η απαίτηση για έλεγχο της εφαρμογής της καινοτομίας, αξιολόγησης των επιτυχιών των καινοτόμων πολιτικών και προγραμμάτων σχετικά με την πρότερη απόδοση για να καθοριστούν οι κατάλληλες προσεγγίσεις που πρέπει να αναπτυχθούν προκειμένου να καθοριστούν οι βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν στο μέλλον για να βελτιωθούν τα αποτελέσματα, να αυξηθεί η ανταπόκριση των υπηρεσιών στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των ατόμων (μετόχων και διοίκησης) και να μειωθούν οι δαπάνες. Γενικά η καινοτομία απαιτείται να παρουσιάζει επιτεύγματα, θετικό αντίκτυπο, απτά αποτελέσματα, επιτυχή εξέταση σημαντικού προβλήματος δημοσίου ενδιαφέροντος, δυνατότητα μεταβίβασης και επιτυχούς αντιγραφής από άλλες κυβερνητικές οντότητες.

Συγκριτική μελέτη κριτηρίων του Εθνικού Βραβείου ποιότητας δημοσίων υπηρεσιών με τα χαρακτηριστικά / παράγοντες της διαδικασίας της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα

Μήτρα 6.9

Εθνικό Βραβείο ποιότητας δημοσίων υπηρεσιών (Ελληνικό Βραβείο)	Χαρακτηριστικά / παράγοντες της διαδικασίας της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	
<p>1. ΗΓΕΣΙΑ: Οι άριστοι ηγέτες δίνουν μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της. Αναπτύσσουν και εφαρμόζουν ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής. Υποκινούν και υποστηρίζουν τους υπαλλήλους της οργάνωσης και δρουν ως πρότυπο ρόλου. Διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες</p> <p>2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ: Η άριστη δημόσια οργάνωση υλοποιεί την αποστολή και το όραμά της μέσω μιας ευκρινούς στρατηγικής που προσανατολίζεται στις ανάγκες των μετόχων της διοικητικής της δράσης και υποστηρίζεται από μια συνεχώς βελτιωμένη διαδικασία διαχείρισης των πόρων και των διαδικασιών. Η στρατηγική μεταφράζεται σε σχέδια, επιδιώξεις και μετρήσιμους στόχους. Μέσω της στρατηγικής και του προγραμματισμού η οργάνωση εφαρμόζει πολιτικές εκσυγχρονισμού και καινοτομιών</p>	<p>Στο κριτήριο <i>ηγεσία / καινοτόμος διοίκηση</i> διατυπώνεται η αναγκαιότητα υποστήριξης της καινοτομίας του δημοσίου τομέα από την ηγεσία προκειμένου αυτή να προκύψει και να αναπτυχθεί σε όλα τα επίπεδα. Αν και η καινοτομία εξαρτάται όχι μόνο από τα άτομα αλλά και από ένα πολύ ευρύτερο φάσμα παραγόντων όπως ο οργανωτικός σχεδιασμός, οι δομές, η κουλτούρα, οι εργασιακές πρακτικές, κ.λπ., βασικός παράγοντας επιτυχίας είναι η ύπαρξη πρωτοπόρων καινοτομίας με έμπνευση στη δράση και την αλλαγή. Όλες αυτές οι παράμετροι διαχειρίζονται από την ηγεσία του οργανισμού που διεκπεραιώνει την επίτευξη της αποστολής και του οράματος και καλλιεργεί κλίμα διαρκούς βελτίωσης δημιουργώντας τους όρους για τη λήψη κινήτρων επιτυχημένης καινοτομίας.</p>

<p>3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ: Οι επιτυχημένες οργανώσεις διαχειρίζονται, αναπτύσσουν και απελευθερώνουν όλες τις ικανότητες των υπαλλήλων τους σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός τους και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών τους. Εξασφαλίζουν την αφοσίωση και τη συμμετοχή των ατόμων στην πορεία προς την αριστεία διαχειριζόμενοι τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους με άριστο τρόπο. Τους σέβονται, κάνουν διάλογο τους ενδυναμώνουν και τους παρέχουν ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον για να εξασφαλίσουν την αφοσίωση και τη συμμετοχή τους στην πορεία προς την αριστεία</p>	<p>Στο κριτήριο <i>ανθρώπινο δυναμικό</i> γίνεται λόγος για αμφίπλευρη επικοινωνία διοίκησης και προσωπικού, διανομή της γνώσης με την ανταλλαγή των πληροφοριών στις καινοτόμες πρακτικές μέσα και μεταξύ των οργανισμών του δημοσίου τομέα, δημιουργία κλίματος ενθάρρυνσης της καινοτομίας, ενδυνάμωση των εργαζομένων, χρησιμοποίηση των γνώσεων και των πληροφοριών τους, μεθοδική αξιολόγησή τους, αποδοτική εκμετάλλευση της ετερογένειας και χρησιμοποίηση των δεξιοτήτων τους, διαρκή εκπαίδευση και επανεκπαίδευσή τους, ουσιαστική και συστηματική παρακίνησή τους, χτίσιμο κουλτούρας ενθαρρυντικής για την καινοτομία και δημιουργία πολύ καλών συνθηκών εργασίας που ενισχύουν και προωθούν την καινοτόμο σκέψη και δράση στο δημόσιο τομέα.</p>
<p>4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ: Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις αναπτύσσουν και υλοποιούν βασικές σχέσεις συνεργασίας (με τους πολίτες/πελάτες) ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός τους και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών τους. Μ' αυτό τον τρόπο οι συνεργασίες αποτελούν σημαντικό πόρο για την καλή λειτουργία της οργάνωσης. Αναγκαίοι είναι, παράλληλα, στις οργανώσεις και οι παραδοσιακοί πόροι που χρησιμοποιούνται για στήριξη της στρατηγικής και των διαδικασιών της οργάνωσης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο</p>	<p>Στο κριτήριο <i>συνεργασίες και πόροι</i> δίνεται έμφαση στην προώθηση της ομαδικής εργασίας, είτε μέσα στην ομάδα είτε με άλλες οργανώσεις, που διευκολύνει την εξουδετέρωση των εμποδίων ανάμεσα στα φύλα, στις ηλικιακές ομάδες, στις φυλές, στις εθνικές ομάδες, και στις γεωγραφικές προκαταλήψεις ενώ συγχρόνως αναπτύσσει δεξιότητες επικοινωνίας και δίκτυο επαφών που δημιουργεί μια ικανότητα γρήγορης και ευέλικτης απόκρισης στα νέα προβλήματα και στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επίσης προβάλλεται η επιβεβλημένη διοχέτευση πόρων στην καινοτομία προκειμένου να εξελιχθούν οι καινοτομίες σε πρότυπα και να αυξηθεί το κίνητρο για επιτυχημένη εισαγωγή, υιοθέτηση ή προσαρμογή των καινοτομιών από το προσωπικό και τους χρήστες των</p>

	υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.
<p>5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ: Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις εντοπίζουν, διαχειρίζονται, βελτιώνουν και αναπτύσσουν τις βασικές τους διαδικασίες ώστε να καινοτομούν και να παράγουν προστιθέμενη αξία για τους πολίτες/πελάτες και τους άλλους μετόχους</p>	<p>Το κριτήριο <i>διαδικασίες</i> αναφέρεται στους μηχανισμούς που σχεδιάστηκαν με σκοπό να διαμορφωθούν καινοτόμες μέθοδοι που θα καταστήσουν τις διαδικασίες του δημόσιου τομέα γρηγορότερες, πιο φιλικές και πιο προσιτές που θα προωθούν τη διαφάνεια, την υπευθυνότητα και τον επαγγελματισμό. Οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύσσουν ευέλικτους κανόνες και κανονισμούς που παρέχουν ελευθερία ενεργειών χωρίς να δυσχεραίνουν τη διαδικασία της καινοτομίας, αλλά και δεν συμβιβάζουν τη δεοντολογική συμπεριφορά των υπαλλήλων τους.</p>
<p>6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΛΙΤΩΝ / ΠΕΛΑΤΩΝ: Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα ικανοποίησης των πολιτών/πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα και τα καταγράφουν εμπεριστατωμένα</p> <p>7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα αναφορικά με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού τους και τα καταγράφουν εμπεριστατωμένα</p> <p>8. ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα</p>	<p>Το κριτήριο <i>αποτελέσματα πολιτών / πελατών</i> περιλαμβάνει τα στοιχεία της επίτευξης μακροπρόθεσμου αντίκτυπου στις ζωές των πολιτών. Χαρακτηριστικά είναι: * τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης των χρηστών / πολιτών με το άκουσμα των απόψεών τους και την πρόσκλησή τους από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να διαδραματίσουν ένα ρόλο στα προγράμματα εφαρμογής της καινοτομίας, * τα αποτελέσματα της συμμετοχής χρηστών που προσθέτει σημαντική αξία στην ανάπτυξη και την εφαρμογή των επιτυχών καινοτομιών καθώς και στη μάθηση από τη συνεχή υποστήριξη της βελτίωσης, * τα αποτελέσματα της αλληλεπίδρασης με τους πολίτες όπου οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα προκειμένου να αποκριθούν στις προτεραιότητες του πολίτη για βελτίωση εστιάζουν στις ανάγκες του πολίτη και τις προσδοκίες του.</p> <p>Στο κριτήριο <i>συμμετοχή των χρηστών σε όλα τα στάδια της</i></p>

<p>αναφορικά με τη συνεισφορά τους στην κοινωνία ικανοποιώντας τις ανάγκες και προσδοκίες της τοπικής, αλλά, και της ευρύτερης κοινότητας και τα καταγράφουν εμπειριστατωμένα</p>	<p>καινοτομίας απεικονίζεται η αναγκαιότητα εντατικής προσοχής στις απόψεις των χρηστών που αποδεδειγμένα αποτελούν την αφετηρία ανάπτυξης, αποδοχής και διάχυσης καινοτομιών ιδεών. Η αύξηση της απόδοσης των οργανισμών του δημοσίου τομέα εξασφαλίζεται μέσα από την αντιπροσώπευση των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες και την εισαγωγή τους στη λήψη αποφάσεων του δημοσίου.</p>
<p>9. ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ: Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα αναφορικά με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό τους σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των μετόχων και της διοίκησης και της βελτίωσής τους και τα καταγράφουν εμπειριστατωμένα</p>	<p>Στο κριτήριο αξιολόγηση / αποτελέσματα επίδοσης απεικονίζεται η απαίτηση για έλεγχο της εφαρμογής της καινοτομίας, αξιολόγησης των επιτυχιών των καινοτόμων πολιτικών και προγραμμάτων σχετικά με την πρότερη απόδοση για να καθοριστούν οι κατάλληλες προσεγγίσεις που πρέπει να αναπτυχθούν προκειμένου να καθοριστούν οι βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν στο μέλλον για να βελτιωθούν τα αποτελέσματα, να αυξηθεί η ανταπόκριση των υπηρεσιών στα άτομα και να μειωθούν οι δαπάνες. Γενικά η καινοτομία απαιτείται να παρουσιάζει επιτεύγματα, θετικό αντίκτυπο, απτά αποτελέσματα, επιτυχή εξέταση σημαντικού προβλήματος δημοσίου ενδιαφέροντος, δυνατότητα μεταβίβασης και επιτυχούς αντιγραφής από άλλες κυβερνητικές οντότητες.</p>

6.6 Συμπεράσματα

Αν επιχειρήσει κάποιος να σταχυολογήσει τις βασικές επιδράσεις των χαρακτηριστικών / παραγόντων της διαδικασίας της καινοτομίας στα επτά συνολικά μοντέλα βραβείων καινοτομίας του δημόσιου τομέα που μελετήσαμε, παρά κάποιες επιμέρους διαφοροποιήσεις που παρουσιάζουν, οφείλει να δεχθεί ως πραγματικότητα το γεγονός ότι είναι διάχυτη η επιρροή των εν λόγω αρχών στη δομή και το περιεχόμενο των αναλυθέντων βραβείων που προκύπτει ως αναγκαίο αποτέλεσμα της διαδικασίας βελτιστοποίησης των δημόσιων οργανώσεων. Το ζητούμενο της διαρκούς βελτίωσης του δημόσιου τομέα μέσα από καινοτόμες πελατοκεντρικές διαδικασίες ενυπάρχει και στα προαναφερόμενα επτά μοντέλα.

Πρακτικές εκφάνσεις αυτής της αρχής που αποτελεί το αιτούμενο για τα μοντέλα μας είναι η δέσμευση της πολιτικής ηγεσίας και η απελευθέρωση των αναγκαίων πόρων, η διάθεση χρόνου για σύλληψη ιδεών / διερεύνηση / αξιολόγηση των προτάσεων για αλλαγή, η υιοθέτηση μέτρων προώθησης της θεσμικής ευελιξίας, η εξασφάλιση υποστήριξης των ενδιαφερόμενων μερών, η σαφής διευκρίνιση στόχων και προτύπων απόδοσης, η καθιέρωση μέτρων που καλλιεργούν μια κουλτούρα καινοτομίας, η επένδυση στην τεχνολογία επικοινωνίας και πληροφοριών με υψηλή προτεραιότητα, κ.ά. Γενικά η καινοτομία απαιτείται να παρουσιάζει επιτεύγματα, θετικό αντίκτυπο, απτά αποτελέσματα, επιτυχή εξέταση σημαντικού προβλήματος δημόσιου ενδιαφέροντος, δυνατότητα μεταβίβασης και επιτυχούς αντιγραφής από άλλες κυβερνητικές οντότητες.

Συμπερασματικά, μετά από διερεύνηση του ρόλου της καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση μέσω της επίδρασης της διαδικασίας της καινοτομίας όπως αυτή αποτυπώνεται με συγκεκριμένο τρόπο σε πολλά από τα κριτήρια και υποκριτήρια τόσο των έξι (6) διεθνών όσο και του ελληνικού βραβείου καινοτομίας, εντοπίστηκαν ελάχιστες διαφοροποιήσεις καθώς και πληθώρα ομοιοτήτων που συνοψίζονται σε κοινά και για τα επτά μοντέλα κριτήρια στα οποία θα αναφερθούμε αναλυτικά κατωτέρω.

Συγκεκριμένα, από τη γενικευμένη αυτή θεώρηση των επτά μοντέλων των βραβείων καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση που εξετάσαμε, **διαφοροποιούνται** οι

εξής τρεις (3) περιπτώσεις που αφορούν πεδία / περιοχές της καινοτομίας που σε γενικές γραμμές δεν θίγονται από την πλειοψηφία των αναλυθέντων βραβείων:

1^ο) η περίπτωση διαφοροποίησης των Βραβείων δημοσίων υπηρεσιών Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ): "UNITED NATIONS PUBLIC SERVICE AWARDS", όπου εμφανίζει τις κάτωθι επιπλέον την κατηγορία που αφορά στην **εφαρμογή της τεχνολογίας ενημέρωσης και επικοινωνιών (ICT) στην Κυβέρνηση** που απηχεί μια από τις κύριες τάσεις μέχρι σήμερα στην καινοτομία του δημόσιου τομέα και στοχεύει στην καλύτερη πρόσβαση στις βελτιωμένες δημόσιες υπηρεσίες, στη διαχείριση της σχέσης με τον πολίτη μέσω της ενθάρρυνσης της ηλεκτρονικής συμμετοχής και της καλύτερης συνεργασίας μεταξύ κυβερνήσεων, φορέων χάραξης πολιτικής, δημόσιων λειτουργιών και κοινού μέσω της ανατροφοδότησης των κυβερνητικών διαδικασιών.

2^ο) η περίπτωση διαφοροποίησης των Βραβείων δημόσιου τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (IPAC): "INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA", όπου εμφανίζει τις κάτωθι επιπλέον κατηγορίες που αφορούν **το πεδίο της εκπαίδευσης στη δημόσια διοίκηση** και αντανακλούν τις αντίστοιχες καινοτόμες δράσεις: **α)** καλύτερου άρθρου δημόσιας διοίκησης του Καναδά, αντίστοιχα στην Αγγλική και Γαλλική Γλώσσα (Βραβείο J.E. Hodgetts και Βραβείο Roland Parenteau), **β)** διάκρισης κορυφαίων σπουδαστών στην καναδική δημόσια διοίκηση σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο οι οποίοι θα παρουσιάσουν την καλύτερη έρευνα ή ανάλυση (Εθνικό Βραβείο Σπουδαστή και Σκεπτόμενης Ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση), **γ)** τιμής της αριστείας στη διδασκαλία της δημόσιας διοίκησης (Βραβείο Διδασκαλίας Pierre De Celles), **δ)** διάκρισης των δημοσίων ιδρυμάτων των δικτύων της εκπαίδευσης (Βραβείο Εκπαίδευσης) και **ε)** διάκρισης των σπουδαστές της δημόσιας διοίκησης (Βραβείο Εργασίας σπουδαστών), **στ)** διάκρισης ενός πανεπιστημιακού του Καναδά που έχει επιδείξει σημαντική συμβολή από τη συγγραφική του δραστηριότητα ή άλλες φιλότιμες προσπάθειες στον τομέα της δημόσιας διοίκησης ή των δημοσίων υπηρεσιών στον Καναδά (Μετάλλιο του Γενικού Κυβερνήτη VANIER) και **ζ)** διάκρισης δημοσίων ιδρυμάτων των δικτύων της εκπαίδευσης του Καναδά που έχουν συλλάβει και πραγματοποιήσει μια καινοτομία που η εφαρμογή της διαχειρίζεται ποιοτικά, δημιουργεί αντίκτυπο στους χρήστες και έχει τη δυνατότητα εφαρμογής σε άλλες οργανώσεις.

3^{ον}) η περίπτωση διαφοροποίησης του *Διεθνούς Βραβείου του Ντουμπάϊ Βέλτιστων Πρακτικών για να βελτιωθεί το περιβάλλον διαβίωσης (DIABP): "DUBAI INTERNATIONAL AWARD FOR BEST PRACTICES"*, όπου η βασική εστίαση αυτού του μοντέλου εντοπίζεται στις **Βέλτιστες Πρακτικές** (επιτυχείς πρωτοβουλίες / συνεισφορές για τη βελτίωση ενός τομέα) **για να βελτιωθεί το περιβάλλον διαβίωσης** που αποτελεί επίσης μια από τις ποικίλες περιοχές της καινοτομίας και αντανακλά αντίστοιχες καινοτόμες δράσεις που εμφανίζονται στα μοντέλα των ανωτέρω αναλυθέντων Διεθνών βραβείων καινοτομίας με τα κάτωθι κοινά κριτήρια: Αντίκτυπο, Συνεργασία, Ικανότητα υποστήριξης, Ηγεσία και κοινοτική ενδυνάμωση, Ισότητα γένους και κοινωνικός συνυπολογισμός, Καινοτομία μέσα στο τοπικό πλαίσιο και δυνατότητα μεταβίβασης, Μεταφορές.

Αναφορικά με τις **ομοιότητες** που εντοπίζονται κατά την ανάλυση και συγκριτική αξιολόγηση των μοντέλων των επτά βραβείων καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά / παράγοντες της διαδικασίας της καινοτομίας, αυτές συνοψίζονται στα κάτωθι **έξι (6) κοινά** για το σύνολο των βραβείων **κριτήρια**:

Στα κριτήρια που αναφέρονται στο ρόλο της **ηγεσίας** και της **καινοτόμου διοίκησης** στο δημόσιο τομέα ενυπάρχουν ως αιτούμενα βασικά χαρακτηριστικά και αρχές της καινοτομίας όπως: **(1)** η αναγκαιότητα υποστήριξης της καινοτομίας από την ηγεσία, **(2)** η ύπαρξη πρωτοπόρων καινοτομίας με έμπνευση στη δράση και την αλλαγή προκειμένου να ενεργούν ως πρότυπο ρόλου, **(3)** ο σαφής ορισμός της κατεύθυνσης της δημόσιας υπηρεσίας μέσω της ανάπτυξης της αποστολής και του οράματος και την ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος διοίκησης με έμφαση στην απόδοση και την αλλαγή, **(4)** υλοποίηση της αποστολής και του οράματος μέσω μιας στρατηγικής που υποστηρίζεται από μια συνεχώς βελτιωμένη διαδικασία διαχείρισης των πόρων και των διαδικασιών εφαρμόζοντας πολιτικές εκσυγχρονισμού και καινοτομιών.

Στο κριτήριο **ανθρώπινο δυναμικό** εμπεριέχονται ως αιτούμενα βασικά χαρακτηριστικά που υποβοηθούν την εμφάνιση και ανάπτυξη της καινοτομίας μέσω της καλλιέργειας κλίματος διαρκούς βελτίωσης όπως: **(1)** η αμφίπλευρη επικοινωνία διοίκησης και προσωπικού, **(2)** η δημιουργία κλίματος ενθάρρυνσης της καινοτομίας,

(3) η ενδυνάμωση των εργαζομένων, (4) η μεθοδική αξιολόγησή τους, αποδοτική εκμετάλλευση της ετερογένειας και χρησιμοποίηση των δεξιοτήτων τους, (5) η διαρκής εκπαίδευση και επανεκπαίδευσή τους, (6) η ουσιαστική και συστηματική παρακίνησή τους, (7) το χτίσιμο κουλτούρας ενθαρρυντικής για την καινοτομία και δημιουργία πολύ καλών συνθηκών εργασίας που ενισχύουν και προωθούν την καινοτόμο σκέψη και δράση στο δημόσιο τομέα.

Στο κριτήριο *συνεργασίες* και *πόροι* δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη και υλοποίηση βασικών σχέσεων συνεργασίας, όπως: (1) προώθηση της ομαδικής εργασίας μέσα στην ομάδα / με άλλες οργανώσεις, που εξουδετερώνει τα εμπόδια ανάμεσα στα φύλα / ηλικιακές ομάδες / φυλές / εθνικές ομάδες / γεωγραφικές προκαταλήψεις, ενώ συγχρόνως αναπτύσσει δεξιότητες επικοινωνίας και δίκτυο επαφών που δημιουργεί μια ικανότητα γρήγορης και ευέλικτης απόκρισης στα νέα προβλήματα και στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, (2) ανάπτυξη και υλοποίηση βασικών σχέσεων συνεργασίας (με τους πολίτες/πελάτες) μέσω της υποστήριξης της στρατηγικής, του προγραμματισμού και της αποτελεσματικής λειτουργίας των διαδικασιών των δημοσίων οργανώσεων ώστε να καταστούν σημαντικός πόρος για την καλή λειτουργία της οργάνωσης, (3) προβάλλεται η επιβεβλημένη διοχέτευση πόρων στην καινοτομία προκειμένου να εξελιχθούν οι καινοτομίες σε πρότυπα και να αυξηθεί το κίνητρο για επιτυχημένη εισαγωγή / υιοθέτηση ή προσαρμογή των καινοτομιών από το προσωπικό και τους χρήστες των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.

Στο κριτήριο που αναφέρεται στο ρόλο των *διαδικασιών* του δημοσίου τομέα ενυπάρχουν ως αιτούμενα βασικά χαρακτηριστικά και αρχές της καινοτομίας, όπως: (1) η αναγκαιότητα σχεδιασμού μηχανισμών που διαμορφώνουν καινοτόμες μεθόδους που θα καταστήσουν τις διαδικασίες του δημοσίου τομέα πιο γρήγορες / φιλικές / προσιτές, που θα προωθούν τη διαφάνεια / την υπευθυνότητα / τον επαγγελματισμό, (2) η αναγκαιότητα ανάπτυξης ευέλικτων κανόνων και κανονισμών που παρέχουν ελευθερία ενεργειών χωρίς να δυσχεραίνουν τη διαδικασία της καινοτομίας, αλλά και δεν συμβιβάζουν τη δεοντολογική συμπεριφορά των υπαλλήλων των δημοσίων οργανισμών, (3) η αναγκαιότητα εντοπισμού, διαχείρισης, βελτίωσης και ανάπτυξης των βασικών διαδικασιών των οργανισμών του δημοσίου

τομέα ώστε αυτοί να καινοτομούν και να παράγουν προστιθέμενη αξία για τους πολίτες/πελάτες και τους άλλους μετόχους.

Το κριτήριο *αποτελέσματα πολιτών / πελατών* περιλαμβάνει τα στοιχεία της επίτευξης μακροπρόθεσμου αντίκτυπου στις ζωές των πολιτών, όπως: **(1)** τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης των χρηστών / πολιτών με το άκουσμα των απόψεών τους και την πρόσκλησή τους από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να διαδραματίσουν ένα ρόλο στα προγράμματα εφαρμογής της καινοτομίας, **(2)** τα αποτελέσματα της αλληλεπίδρασης με τους πολίτες όπου οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα προκειμένου να αποκριθούν στις προτεραιότητες του πολίτη για βελτίωση εστιάζουν στις ανάγκες του πολίτη και τις προσδοκίες του, **(3)** τα αποτελέσματα αναφορικά με την αυξανόμενη απόδοση των δημόσιων οργανισμών που εξασφαλίζονται μέσα από την αντιπροσώπευση των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες και την εισαγωγή τους στη λήψη αποφάσεων του δημοσίου, **(4)** τα αποτελέσματα ικανοποίησης των πολιτών / πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, **(5)** τα αποτελέσματα αναφορικά με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, **(6)** τα αποτελέσματα αναφορικά με τη συνεισφορά των δημοσίων οργανισμών στην κοινωνία ικανοποιώντας τις ανάγκες και προσδοκίες της τοπικής, αλλά, και της ευρύτερης κοινότητας.

Στο κριτήριο *αξιολόγηση / αποτελέσματα επίδοσης* δίνεται έμφαση στην απαίτηση για έλεγχο της εφαρμογής της καινοτομίας και αξιολόγησης των επιτυχιών των καινοτόμων πολιτικών και προγραμμάτων σχετικά με την πρότερη απόδοση, προκειμένου: **(1)** να καθοριστούν οι κατάλληλες προσεγγίσεις και βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν στο μέλλον για να βελτιωθούν τα αποτελέσματα, **(2)** να αυξηθεί η ανταπόκριση των υπηρεσιών στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των ατόμων και **(3)** να μειωθούν οι δαπάνες στο δημόσιο τομέα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

• ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. **Department of Economic and Social Affairs of United Nations**, (2007), *Innovations in Governance in the Middle East, North Africa, and Western Balkans: Making Governments Work Better in the Mediterranean Region*, New York, United Nations publication
2. **Koch P., Cunningham P., Schwabsky N. and Hauknes J.**, (2006), *Innovation in the public sector: Summary and recommendations*, Oslo, Publin report No D24, Norwegian Ministry of Education and Research & Publin research project, edition 2nd
3. **Innovations in Public Services**, *Literature Review as part of the Innovation in Public Services Project of the Local Government Association [LGA], the Improvement and Development Agency [IDeA], and the National School of Government of UK*, (2005), p. 5
4. **Kock P. and Hauknes J.**, (2005), *On innovation in the public sector – today and beyond*, Oslo, Publin report No D20, Publin research project, edition 2nd, p. 9 – 13
5. **Department of Economic and Social Affairs of United Nations**, (2003), *Report of the first Awards Ceremony*, New York, United Nations publication
6. **Blunt P.**, *Public Administration Reform and Management Innovation for Developing Countries*, διαθέσιμο στον 8^ο δικτυακό τόπο
7. **Cohen S., and Eimicke W.**, *Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector*», Atlanta, Georgia, Prepared for Presentation to the 57th Annual National Conference of the American Society for Public Administration, 30 June-3 July, διαθέσιμο στον 9^ο δικτυακό τόπο
8. **Borins S.**, *The Challenge of Innovating in Government*, Arlington, VA.: PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, February 2001, διαθέσιμο στον 10^ο δικτυακό τόπο
9. **Gerard [Gus] Gaynor**, *«Innovation by Design: What It Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge»*, New York, AMACOM, American Management Association, 2002
10. **Department of Economic and Social Affairs of United Nations**, (2006), *Innovations in Governance and Public Administration: Replicating what works*, New York, United Nations publication

• **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ**

1. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN025283.pdf> επίσκεψη στις 10-11-2008
2. <http://www.step.no/publin/reports/d24-summary-final.pdf> επίσκεψη στις 25-11-2008
3. <http://www.step.no/publin> επίσκεψη στις 12-10-2008
4. <http://www.cordis.lu/improving/> επίσκεψη στις 13-10-2008
5. <http://www.idea.gov.uk/idk/aio/1118552> επίσκεψη στις 21-11-2008
6. http://www.step.no/publin/reports/d20_innovation.pdf επίσκεψη στις 2-12-2008
7. <http://unpan.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan012410/pdf> επίσκεψη στις 6-10-2008
8. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan006226.pdf> επίσκεψη στις 8-10-2008
9. <http://www.columbia.edu/~sc32/aspa96fnl.html> επίσκεψη στις 12-10-2008
10. <http://www.scar.utoronto.ca/~borins/article-challenge.html> επίσκεψη στις 10-10-2008
11. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021963.pdf> επίσκεψη στις 10-1-2009
12. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023511.pdf> επίσκεψη στις 8-10-2008
13. <http://www.unpan.org/DPADM/PublicServiceDayAwards/PublicServiceAwards/Categories/tabid/565/Default.aspx#1> επίσκεψη στις 9-10-2008
14. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan012410.pdf> επίσκεψη στις 10-10-2008
15. http://www.dubaiaward.ae/web/page_479.aspx επίσκεψη στις 23-1-2009
16. http://www.dubaiaward.ae/web/page_467.aspx επίσκεψη στις 23-1-2009
17. <http://www.epsa2009.eu/> επίσκεψη στις 3-4-2009
18. <http://www.epsa2009.eu/en/content/show/&tid=92> επίσκεψη στις 3-4-2009
19. <http://www.epsa2009.eu/en/content/show/&tid=107> επίσκεψη στις 3-4-2009
20. <http://www.epsa2009.eu/en/theme/one/> επίσκεψη στις 3-4-2009
21. <http://www.epsa2009.eu/en/theme/two/> επίσκεψη στις 3-4-2009
22. <http://www.epsa2009.eu/en/theme/three/> επίσκεψη στις 3-4-2009

23. <http://www.epsa2009.eu/en/theme/four/> επίσκεψη στις 3-4-2009
24. <http://www.aspanet.org/> επίσκεψη στις 10-4-2009
25. http://www.napawash.org/about_academy/about_npsa.html επίσκεψη στις 10-4-2009
26. <http://www.aspanet.org/scriptcontent/ASPAgeneral.cfm> επίσκεψη στις 10-4-2009
27. <http://www.aspanet.org/scriptcontent/PDFs/ASPA2009AwardsForm.pdf> επίσκεψη στις 10-4-2009
28. http://www.napawash.org/about_academy/awardsindex.html επίσκεψη στις 10-4-2009
29. http://www.aspanet.org/scriptcontent/index_awards_about.cfm#npsa επίσκεψη στις 10-4-2009
30. http://www.aspanet.org/scriptcontent/index_awards_main.cfm επίσκεψη στις 10-4-2009
31. http://innovationsaward.harvard.edu/An_Invitation.cfm επίσκεψη στις 10-4-2009
32. <http://innovationsaward.harvard.edu/Introduction.cfm> επίσκεψη στις 10-4-2009
33. http://innovationsaward.harvard.edu/Eligibility_Guide.cfm επίσκεψη στις 10-4-2009
34. http://innovationsaward.harvard.edu/Awards_Cycle.cfm επίσκεψη στις 10-4-2009
35. http://innovationsaward.harvard.edu/Selection_Criteria.cfm επίσκεψη στις 10-4-2009
36. [www.gspa.gr/\(5209711511100257\)/documents/κπα2006.pdf%00%00\(application/pdf Object](http://www.gspa.gr/(5209711511100257)/documents/κπα2006.pdf%00%00(application/pdf Object) επίσκεψη στις 15-10-2008

- **ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Νόμοι και Υπουργικές Αποφάσεις

- **Ν. 3230/2004⁷², άρθρο 9** με θέμα: "Διοίκηση μέσω στόχων – αποδοτικότητα – ΟΤΑ – απλούστευση διοικητικών πράξεων – υπαλληλικά"
- **ΚΥΑ ΔΙΠΑ/9381/9-5-2006 Εσωτερικών και Οικονομίας & Οικονομικών⁷³** με θέμα: "Ειδικά βραβεία δημοσίων υπηρεσιών"

⁷² ΦΕΚ 44/Α/11.2.2004

⁷³ ΦΕΚ 583/Β/9.5.2006

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

**ΜΗΤΡΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΞΙ (6) ΔΙΕΘΝΩΝ ΒΡΑΒΕΙΩΝ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

<u>ΜΗΤΡΑ 1</u>		
Βραβεία δημοσίων υπηρεσιών Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ): "UNITED NATIONS PUBLIC SERVICE AWARDS"		
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 1^{ης} ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ: "Βελτίωση των αποτελεσμάτων των δημόσιων υπηρεσιών"		
Αύξηση της ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών	της στις	Ευκαιρίες έκφρασης των αναγκών των πολιτών, ενδυνάμωσης των κοινοτήτων, και αντιπροσώπευσης από τις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς επίσης μηχανισμοί για να ενσωματώσουν τους πολίτες εισάγοντάς τους στη λήψη αποφάσεων του δημοσίου
Προώθηση δικαιοσύνης	της	Επέκταση της παροχής κυβερνητικών υπηρεσιών σε ευπαθείς ομάδες ή / και παροχή υπηρεσιών σε έναν ευρύτερο πληθυσμό ιδιαίτερα μέσω μηχανισμών που προωθούν τον κοινωνικό συνυπολογισμό σχετικά με την ισότητα γένους, την πολιτιστική ποικιλομορφία, τη νεολαία, τους ηλικιωμένους, τα άτομα με ειδικές ανάγκες και άλλους ευπαθείς πληθυσμούς
Παροχή δημοσίων υπηρεσιών με έναν τρόπο που υπογραμμίζει τη συντομία χρόνου, την ευγένεια, και την πρόσβαση	δημοσίων υπηρεσιών με έναν τρόπο που υπογραμμίζει τη συντομία χρόνου, την ευγένεια, και την πρόσβαση	Αποτελεσματικές χρήσεις των στρατηγικών όπως η βελτίωση των διαδικασιών, η μείωση της γραφειοκρατίας, ο συντονισμός, και η πελατο - κεντρική παροχή υπηρεσιών
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 2^{ης} ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ: "Βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας των δημόσιων υπηρεσιών"		
Προώθηση διαφάνειας	της	Δημιουργία των μηχανισμών αύξησης της δυνατότητας του δημοσίου να παρατηρήσει και να διερευνήσει την λήψη κυβερνητικών αποφάσεων και διαδικασιών. Οι μηχανισμοί μπορούν να είναι έγγραφοι, πρόσωπο με πρόσωπο, συνεδριάσεις, ή/και ηλεκτρονικές, συμπεριλαμβανομένης της

		παραγωγής των κυβερνητικών αρχείων σε απλή γλώσσα και στις γλώσσες των εθνικών και πολιτιστικών μειονοτήτων
Προώθηση υπευθυνότητας	της	Πρόσβαση των πολιτών, έλεγχος και ανάλυση της λήψης κυβερνητικών αποφάσεων με τρόπους που περιλαμβάνουν μηχανισμούς ανατροφοδότησης στις κυβερνητικές υπηρεσίες. Η τεκμηρίωση με διάφορες μορφές μπορεί να χρησιμεύσει ως απόδειξη της συμμόρφωσης σε νομικές, διαδικαστικές και φορολογικές απαιτήσεις, καθώς επίσης και στην επεξεργασία των καταγγελιών και στο χειρισμό των διαμαρτυριών
Προώθηση επαγγελματισμού	του	Ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως, η βασισμένη στην αξία στρατολόγηση, η κατάρτιση και ανάπτυξη, και η προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς. Οι μηχανισμοί περιλαμβάνουν τα νομοθετικά όργανα, τα διοικητικά εργαλεία, τα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης και την ανατροφοδότηση των πολιτών
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 3^{ης} ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ: "Καινοτομία στις δημόσιες υπηρεσίες"		
Αντιπροσωπεύει μια ριζική εκτροπή »	«	Μετασχηματιστικές αλλαγές μέσα σε ένα μεγάλο πλαίσιο, παρά επαυξητικές βελτιώσεις. Οι καινοτόμες μέθοδοι, τα εργαλεία και οι τεχνικές είναι εφαρμοσμένα σε μικρό και μακρό-ζητήματα, όπως ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός, οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις ή η λεπτομερής εξέταση της διαδικασίας παροχής κυβερνητικών υπηρεσιών
Προάγει αποτελέσματα	τα	Περιλαμβάνει τα στοιχεία της επίτευξης μακροπρόθεσμου αντίκτυπου στις ζωές των πολιτών. Αυτός ο αντίκτυπος είναι μετρήσιμος μέσω των ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων, συμπεριλαμβανομένων ερευνών των πολιτών και των μελετών συγκριτικής αξιολόγησης
Μειώνει το κόστος της παροχής υπηρεσιών		Περιλαμβάνει τη μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών ενώ συγχρόνως διατηρεί και ενισχύει την ποιότητα των υπηρεσιών
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 4^{ης} ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ: "Εφαρμογή της τεχνολογίας ενημέρωσης και επικοινωνιών (ICT) στην		

Κυβέρνηση"	
Βελτίωση ικανότητας παροχής υπηρεσιών και της ποιότητας	Περιλαμβάνει όλα τα μέτρα που αυξάνουν την αποδοτικότητα μέσω της εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης της γνώσης και τη διαθεσιμότητα των ηλεκτρονικών κυβερνητικών υπηρεσιών με τρόπους που είναι περισσότερο κατάλληλοι στο δημόσιο
Ανατροφοδότηση των κυβερνητικών διαδικασιών	Επίτευξη ανατροφοδότησης στις κυβερνητικές διαδικασίες μέσω των ηλεκτρονικών μέσων που επιτρέπουν την καλύτερη συνεργασία μεταξύ των κυβερνήσεων – φορέων χάραξης πολιτικής, των δημόσιων λειτουργών και του κοινού
Ενθάρρυνση ηλεκτρονικής συμμετοχής	Προώθηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των δημόσιων λειτουργών και του δημοσίου εξασφαλίζοντας την καλύτερη συνεργασία με το κοινό και ιδιαίτερα ατομικά με τους πολίτες

<u>ΜΗΤΡΑ 2</u>	
Πρόγραμμα Βραβείων Δημοσίου Τομέα του Ιδρύματος Δημόσιας Διοίκησης του Καναδά (INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA - IPAC)	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 1^{ης} ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ: "Βραβείο Ηγεσίας Δημοσίου Τομέα"	
Θάρρος	Η ηγεσία κατέδειξε την ευψυχία να προκαλέσει τη συμβατική φρόνηση και να θέσει νέα πορεία;
Εκτέλεση	Πώς η ιδέα ή η πολιτική πήγε από το εννοιολογικό στάδιο στο στάδιο εφαρμογής και πώς η οργανωτική ηγεσία διαδραμάτισε έναν ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή;
Καινοτομία	Καταδεικνύει η πρωτοβουλία την καινοτομία στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα και πώς έχει η οργανωτική ηγεσία αποτελέσει αναπόσπαστο τμήμα σε εκείνη την καινοτομία;
Επίπτωση	Ποια είναι τα οφέλη στους πελάτες της οργάνωσης και στους πολίτες εκείνης της αρμοδιότητας γενικά από το έργο;
Συνεργασία	Η συνεργάσιμη ηγεσία απαιτήθηκε μέσα στην οργάνωση ή / και μεταξύ των οργανώσεων για την επίτευξη του στόχου;
Δυνατότητα κατασκευής πανομοιότυπου	Μπορεί το έργο να επαναληφθεί σε άλλες αρμοδιότητες, σε τομείς προσπάθειας του δημόσιου τομέα, κ.λπ.;
Αποτέλεσμα	Ποιο είναι το αποτέλεσμα αυτής της πρωτοβουλίας, ποιος το επιτυγχάνει και είναι μετρήσιμο;
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 2^{ης} ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ: "Βραβείο Καινοτόμου Διοίκησης"	

Καινοτομία	Η υποβληθείσα συμμετοχή πρέπει σαφώς να καταδείξει την καινοτομία στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα. Η καινοτομία μπορεί να λαμβάνει τη μορφή ενός επιτυχούς πειράματος με τα σαφώς μετρήσιμα αποτελέσματα' η εφαρμογή της αποτελεσματικής οργανωτικής αλλαγής' η μετάφραση νέων ιδεών στην πράξη' ή η εκμετάλλευση της νέας τεχνολογίας. Όπου η καινοτομία περιλαμβάνει την τεχνολογική αλλαγή, η έμφαση πρέπει να είναι στην εκμετάλλευση της διοικητικής διαδικασίας σε τέτοια αλλαγή
Σχετικότητα	Η υποβληθείσα συμμετοχή πρέπει να συμφωνεί με το θέμα του έτους. Παρακαλώ παρακολουθείστε αυτό το site για το θέμα του 2009. Η υποβληθείσα συμμετοχή πρέπει να εξετάσει ποια ήταν η ώθηση για την αλλαγή' ποιος είναι ο σκοπός και οι στόχοι της αλλαγής' μια περιγραφή της ίδιας της καινοτομίας' πως δεσμεύτηκε (αναλήφθηκε) η καινοτομία' ποια είναι τα σημερινά πραγματοποιημένα αποτελέσματα' ποια είναι η προοπτική για το μέλλον' και ποιες είναι οι πιθανές επιπτώσεις για άλλες οργανώσεις
Σπουδαιότητα	Ότι τα οφέλη της καινοτομίας, είτε τα πραγματικά είτε τα δυνητικά, είναι σημαντικά' αλλά η σπουδαιότητα μπορεί να είναι τοπική καθώς επίσης και εθνική και δεν πρέπει να εκτιμηθεί απλά στο έδαφος του μεγέθους και την κλίμακα των οφελών
Αποτελεσματικότητα	Η καινοτομία εν λόγω πρέπει να έχει εφαρμοστεί αρκετά για να επιτρέψει στην κριτική επιτροπή να εξακριβώσει την αποτελεσματικότητα της πρωτοβουλίας. Η καινοτομία πρέπει να έχει εφαρμοστεί μετά από την 1η Ιανουαρίου 2004. Η υποβληθείσα συμμετοχή πρέπει επίσης να περιλάβει μια κόστους-κέρδους ανάλυση καθώς επίσης και λεπτομέρειες σε άλλα σχετικά οφέλη που απορρέουν από την εν λόγω καινοτομία
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 3^{ης} ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ: "Μετάλλιο του Γενικού Κυβερνήτη Vanier του ιδρύματος δημόσιας διοίκησης του Καναδά"	
Διακεκριμένη ηγεσία στη δημόσια διοίκηση και τις δημόσιες υπηρεσίες στον Καναδά	
Σημαντική συμβολή από τη συγγραφική του δραστηριότητα ή άλλες φιλότιμες προσπάθειες στον τομέα της δημόσιας	

διοίκησης ή των δημόσιων υπηρεσιών στον Καναδά	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 4^{ης} ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ: "Βραβείο J.E. Hodgetts" (Καλύτερου άρθρου δημόσιας διοίκησης του Καναδά – Αγγλική Γλώσσα)	
Το άρθρο να είναι πρωτότυπο, καλογραμμένο, σαφές και λογικό στα επιχειρήματα, την παρουσίαση και το ύφος	
Να αντιπροσωπεύει μια πρόοδο στη γνώση στον τομέα της δημόσιας διοίκησης του Καναδά	
Να αντανακλά τη σύγχρονη πρακτική ενώ επιδιώκει να προάγει τη θεωρία	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 5^{ης} ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ: "Βραβείο Αριστείας Περιφερειακής Ομάδας" που διακρίνεται για την αριστεία στην προαγωγή των στόχων και της αποστολής του IPAC	
Συνεργασία	Η ηγεσία συνεργασίας απαιτήθηκε μέσα στην ομάδα ή με άλλες οργανώσεις;
Επίτευγμα	Ποιοι στόχοι επιτεύχθηκαν;
Κατασκευή πανομοιότυπου	Άλλες ομάδες θα είναι σε θέση να διαμορφώσουν ή να κατασκευάσουν πανομοιότυπο πρόγραμμα για την πρωτοβουλία;
Πόροι	Ποιος τύπος πόρων απαιτήθηκε για την εφαρμογή;
Εκτέλεση	Πώς η πρωτοβουλία εκτελέστηκε; Ποιες καλύτερες πρακτικές/στρατηγικές υιοθετήθηκαν στην περιφερειακή διακυβέρνηση ομάδας, την επικοινωνία ή τον προγραμματισμό;
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 6^{ης} ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ: "Βραβείο Roland Parenteau" (Καλύτερου άρθρου δημόσιας διοίκησης του Καναδά – Γαλλική Γλώσσα)	

Το άρθρο να είναι πρωτότυπο, καλογραμμένο, σαφές και λογικό στα επιχειρήματα, την παρουσίαση και το ύφος
Να αντιπροσωπεύει μια πρόοδο στη γνώση στον τομέα της δημόσιας διοίκησης του Καναδά
Να αντανακλά τη σύγχρονη πρακτική ενώ επιδιώκει να προάγει τη θεωρία
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 7^{ης} ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ: "Εθνικό Βραβείο Σπουδαστή και Σκεπτόμενης Ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση" (διάκριση κορυφαίων σπουδαστών στην καναδική δημόσια διοίκηση σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο οι οποίοι θα παρουσιάσουν την καλύτερη έρευνα ή ανάλυση)
Εξαιρετική ποιότητα σε μια ερευνητική εργασία αναφερόμενη στη δημόσια διοίκηση που κάνει ένας σπουδαστής μέσα στα πλαίσια της κατάρτισής του μέσα σε ένα πανεπιστήμιο του Κεμπέκ
Πρέπει να περιλαμβάνει μια ανάλυση και τα προσδοκώμενα συμπεράσματα που βασίζονται σε μια επιστημονική επίδειξη, και όχι να είναι ένα κείμενο γνώμης
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 8^{ης} ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ: "Βραβείο Διδασκαλίας Pierre De Celles" (τιμά την αριστεία στη διδασκαλία της δημόσιας διοίκησης)
Συνεπές ενδιαφέρον για τη βελτίωση των μαθημάτων, και σχετικά με το αντικείμενο μελέτης και σχετικά με την παροχή των διδασκαλιών
Ενδιαφέρον για την εφαρμογή των πρόσφατων και πιο αποτελεσματικών αρχών διδασκαλίας στον τομέα της δημόσιας διοίκησης
Ενδιαφέρον για τις διάφορες πτυχές της δημόσιας διοίκησης και όλα τα επίπεδα της κυβέρνησης
Συμβολή στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης στο τμήμα ή τη σχολή τους, με την εισαγωγή καινοτόμων εννοιών διδασκαλίας, εργαλείων και νέων μέσων των μαθημάτων τους

Εμπειρία στο να διδάξει μια ευρεία ποικιλία σπουδαστών (π.χ. νέοι και ώριμοι σπουδαστές, δημόσιοι υπάλληλοι, τοπικά / περιφερειακά / εθνικά και διεθνή προγράμματα)
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 9^{ης} ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ: "Βραβεία Περιφερειακών Διακρίσεων" (τιμούν τους δημόσιους υπαλλήλους της περιοχής τους που επιδεικνύουν μεγάλη ικανότητα) αποτελούνται από: Επτά (7) Βραβεία Πραγματοποίησης, ένα (1) Βραβείο Εκτίμησης και ένα (1) Βραβείο εργασίας σπουδαστών
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 9α₁ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ: "Βραβείο Εκπαίδευσης" (απευθύνεται στα δημόσια ιδρύματα των δικτύων της εκπαίδευσης)
Ο αντίκτυπος της πραγματοποίησης στην πελατεία
Ο καινοτόμος χαρακτήρας της πραγματοποίησης
Η πιθανή της εφαρμογή σε άλλες οργανώσεις
Η ποιότητα της διαχείρισης κατά την εφαρμογή της
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 9α₂ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ: "Βραβείο Δημόσιας λειτουργίας" (απευθύνεται σε υπουργεία και δημόσιους οργανισμούς και σε ομοσπονδίες του Κεμπέκ)
Ο αντίκτυπος της πραγματοποίησης στην πελατεία
Ο καινοτόμος χαρακτήρας της πραγματοποίησης
Η πιθανή της εφαρμογή σε άλλες οργανώσεις
Η ποιότητα της διαχείρισης κατά την εφαρμογή της

ΚΡΙΤΗΡΙΑ 9α₃ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ: "Βραβείο Δημοτικού κόσμου" (απευθύνεται σε δημοτικούς οργανισμούς: έναν δήμο, έναν περιφερειακό δήμο του νομού, μια μητροπολιτική κοινότητα, μια επιχείρηση μεταφοράς ή έναν δημοτικό δημόσιο οργανισμό)
Ο αντίκτυπος της πραγματοποίησης στην πελατεία
Ο καινοτόμος χαρακτήρας της πραγματοποίησης
Η πιθανή της εφαρμογή σε άλλες οργανώσεις
Η ποιότητα της διαχείρισης κατά την εφαρμογή της
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 9α₄ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ: "Βραβείο Διαχείρισης προσώπων" (απευθύνεται σε υπουργεία και σε οργανισμούς των οποίων το προσωπικό εργάζεται αποτελεσματικά πάνω στη δημόσια λειτουργία προάγοντας τους στόχους του οργανισμού)
Ο αντίκτυπος πάνω στο προσωπικό των πρωτοβουλιών ή των πρακτικών σχετικά με τις πλευρές όπως η ποιότητα ζωής ή η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ή η ικανοποίηση των εργαζομένων ή ο συμβιβασμός εργασίας – οικογένειας, κ.λπ.
Η εφαρμογή στο προσωπικό και η ποιότητα της διαχείρισης μέσα στον εργασιακό χώρο αυτών των πρωτοβουλιών ή των πρακτικών
Συνεισφορά στην καθιέρωση μιας διαρκούς κουλτούρας της αναγνώρισης και στην τοποθέτηση στην αξία της συνεισφοράς των προσώπων
Ισορροπία που εισάγει την έρευνα της αποτελεσματικότητας η οποία χαρακτηρίζει τη διαχείριση από τα αποτελέσματα και τις ουσιαστικές ανθρώπινες διαστάσεις στη διαχείριση των ατόμων
Δυνητική εφαρμογή αυτών των πρωτοβουλιών ή των πρακτικών πάνω σε άλλους οργανισμούς

ΚΡΙΤΗΡΙΑ 9_{α5} ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ: "Βραβείο Κυβέρνησης σε ισχύ" (απευθύνεται σε όλους τους τομείς της δημόσιας διοίκησης του Κεμπέκ και στοχεύει στην καλύτερη πρόσβαση στις βελτιωμένες υπηρεσίες με τη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών)
Η πρωτοτυπία, η ποιότητα και η διάρκεια
Ο καινοτομικός χαρακτήρας της λύσης που προκρίνεται
Η σημαντική βελτίωση της ποιότητας και η προσβασιμότητα στις υπηρεσίες
Η αποδεδειγμένη και υπολογισμένη συνεισφορά στις σημαντικές οικονομίες ή στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσα στον τρόπο εξυπηρέτησης
Η παραγωγή θετικού αντίκτυπου στο πλάνο του οργανωσιακού μετασχηματισμού και η ελάφρυνση των εσωτερικών διαδικασιών
Η ποιότητα της διαχείρισης κατά την επινόηση, η ανάπτυξη και η τοποθέτηση στην αξιοποίηση της πραγματοποίησης
Η προσφυγή στη συνεργασία (δημοσίου με δημόσιο, δημόσιο με ιδιωτικό τομέα)
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 9_{α6} ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ: "Βραβείο Διεθνούς ακτινοβολίας" (απευθύνεται σε όλους τους τομείς της δημόσιας διοίκησης του Κεμπέκ και απονέμεται σε μια διοικητική μονάδα η οποία συνέλαβε ένα σχέδιο το οποίο διασφαλίζει στον οργανισμό του μια διεθνή ακτινοβολία)
Η πρωτοτυπία, η ποιότητα και η διάρκεια
Η σχέση ανάμεσα στην πραγματοποίηση που παρουσιάζεται και σε παγκόσμια αλληπάλληλα ρίσκα
Η εμβέλεια της διεθνούς ακτινοβολίας

Η επίδραση και ο αντίκτυπος (οικονομικός, κοινωνικός κ.ά.) του πλάνου πάνω στις οργανώσεις του Κεμπέκ που αφορούν στην κοινότητα του Κεμπέκ
Ο αντίκτυπος του προγράμματος εκτός του Κεμπέκ
Η ενεργή συμμετοχή των πολλαπλών μετόχων του Κεμπέκ
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 9α₇ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ: "Βραβείο Υγείας και κοινωνικών υπηρεσιών" (απευθύνεται στα δημόσια ιδρύματα του δικτύου υγείας και κοινωνικών υπηρεσιών)
Ο αντίκτυπος της πραγματοποίησης στην πελατεία
Ο καινοτόμος χαρακτήρας της πραγματοποίησης
Η πιθανή της εφαρμογή σε άλλες οργανώσεις
Η ποιότητα της διαχείρισης κατά την επινόηση, η ανάπτυξη και τοποθέτηση στην αξιοποίηση της πραγματοποίησης
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 9β ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ: "Βραβείο Εκτίμησης" (απονέμεται σε έναν διοικητή του δημοσίου τομέα ή σε έναν πανεπιστημιακό)
Διαφοροποίηση με εμφανή τρόπο και αναγνώριση από τους ομότιμους του, για την ποιότητα της διοίκησής του ή για την επιρροή που άσκησε πάνω στη δημόσια διοίκηση του Κεμπέκ
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 9γ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ: "Βραβείο Εργασίας σπουδαστών" (απονέμεται σε σπουδαστές της δημόσιας διοίκησης)
Πρωτοτυπία και ορθότητα του επιλεγθέντος θέματος

Σχέσεις ανάμεσα στη θεωρία και την πράξη
Δομή του κειμένου
Ποιότητα της επίδειξης
Ποιότητα της γραπτής γλώσσας
Παραπομπές που χρησιμοποιούνται
ΚΡΙΤΗΡΙΑ 10¹⁶ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΒΡΑΒΕΙΩΝ: "Μετάλλιο Διάκρισης στη Δημόσια Διοίκηση του Υποδιοικητή του Οντάριο" (τιμά την επίτευξη και την προώθηση της αριστείας στη δημόσια διοίκηση στην επαρχία)
Ηγεσία
Καινοτομία και δημιουργικότητα
Αντίκτυπος
Αφοσίωση και συνεχής προσπάθεια
Συμβολή στο επάγγελμα
Συμβολή στην Κοινότητα

<u>ΜΗΤΡΑ 3</u>	
Διεθνές Βραβείο Ντουμπάι Βέλτιστων Πρακτικών για να βελτιωθεί το περιβάλλον διαβίωσης (DIABP): "DUBAI INTERNATIONAL AWARD FOR BEST PRACTICES"	
Αντίκτυπος	<p>Μια Βέλτιστη Πρακτική πρέπει να καταδείξει έναν θετικό και απτό αντίκτυπο στη βελτίωση του περιβάλλοντος διαβίωσης των ανθρώπων ιδιαίτερα των φτωχών και μειονεκτούντων:</p> <p>α. υποστήριξη των διευθετήσεων και κοινοτική ανάπτυξη</p> <p>β. υποστήριξη της αστικής και περιφερειακής ανάπτυξης:</p> <p>γ. αποδοκτή, αποδοτική, υπεύθυνη και διαφανής διαχείριση διευθετήσεων</p>
Συνεργασία	<p>Οι Βέλτιστες Πρακτικές πρέπει να βασιστούν σε μια συνεργασία μεταξύ τουλάχιστον δύο από τους φορείς που προαναφέρονται ως δυνάμενοι να συμμετέχουν ως υποψήφιοι για το βραβείο</p>
Ικανότητα υποστήριξης	<p>Οι Βέλτιστες Πρακτικές πρέπει να οδηγήσουν σε μόνιμες αλλαγές τουλάχιστον σε μια από τις περιοχές που απαριθμούνται κατωτέρω:</p> <p>α. νομοθεσία, ρυθμιστικά πλαίσια, τοπικοί νόμοι ή πρότυπα που αναγνωρίζουν τυπικά τα ζητήματα και τα προβλήματα που έχουν αντιμετωπιστεί</p> <p>β. κοινωνικές πολιτικές ή/και τομεακές στρατηγικές στο (υπο-) εθνικό επίπεδο που έχει μια δυνατότητα για εφαρμογή και αλλού</p> <p>γ. θεσμικά πλαίσια και διαδικασίες λήψης αποφάσεων που δίνουν τους σαφείς ρόλους και τις ευθύνες στα διάφορα επίπεδα και στις ομάδες δραστών, όπως οι κεντρικές και τοπικές κυβερνητικές οργανώσεις και οι βασισμένες σε κοινοτικό επίπεδο οργανώσεις</p> <p>δ. αποδοτικά, διαφανή και υπεύθυνα συστήματα διαχείρισης που κάνουν την αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπινων, τεχνικών, οικονομικών και φυσικών πόρων</p>

<p>Ηγεσία και κοινοτική ενδυνάμωση</p>	<p>α. ηγεσία με έμπνευση στη δράση και την αλλαγή, συμπεριλαμβανομένης της αλλαγής στη δημόσια πολιτική</p> <p>β. ενδυνάμωση των ανθρώπων, των γειτονιών και των κοινοτήτων και ενσωμάτωση της συνεισφοράς τους</p> <p>γ. αποδοχή και ανταπόκριση στην κοινωνική και πολιτιστική ποικιλομορφία</p> <p>δ. δυνατότητα για μεταβίβαση, προσαρμοστικότητα και ικανότητα εφαρμογής</p> <p>ε. καταλληλότητα στις τοπικές συνθήκες/όρους και τα επίπεδα ανάπτυξης</p>
<p>Ισότητα γένους και κοινωνικός συνυπολογισμός</p>	<p>Πρωτοβουλίες που: δέχονται και αποκρίνονται στην κοινωνική και πολιτιστική ποικιλομορφία, προωθούν την κοινωνική ισότητα και τη δικαιοσύνη, παραδείγματος χάριν βάσει του εισοδήματος, του φύλου, της ηλικίας και της φυσικής / διανοητικής κατάστασης και αναγνωρίζει και εκτιμά τις διαφορετικές ικανότητες</p>
<p>Καινοτομία μέσα στο τοπικό πλαίσιο και δυνατότητα μεταβίβασης</p>	<p>α. πώς άλλοι έχουν μάθει ή έχουν ωφεληθεί από την πρωτοβουλία</p> <p>β. μέσα που χρησιμοποιούνται για τη διανομή ή τη μεταφορά της γνώσης, της πείρας και των μαθημάτων που δόθηκαν</p>
<p>Μεταφορές</p>	<p>α. απτός αντίκτυπος ως αποτέλεσμα της μεταφοράς ενός ή περισσότερων από τα εξής: ιδέες, δεξιότητες, διαδικασίες, γνώση ή πείρα, και τεχνολογία</p> <p>β. αλλαγές στις πολιτικές ή τις πρακτικές</p> <p>γ. ικανότητα υποστήριξης της μεταφοράς ως τμήμα μιας συνεχούς διαδικασίας της μάθησης και της αλλαγής</p>

<u>ΜΗΤΡΑ 4</u>	
Ευρωπαϊκό βραβείο δημόσιου τομέα (EPSA): "EUROPEAN PUBLIC SECTOR AWARD"	
ΓΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	
Καινοτομία	Πρωτοτυπία της λύσης, βαθμός στον οποίο η περίπτωση παρουσιάζει ένα άλμα της δημιουργικότητας στην πρόοδο δημόσιας διοίκησης, κάτι διαφορετικό που υπερβαίνει αυτό που υπάρχει αυτήν την περίοδο
Δημόσιο ενδιαφέρον	Βαθμός κάλυψης μιας πειστικής ανάγκης ή ενός σημαντικού προβλήματος δημόσιου ενδιαφέροντος, το θέμα του προγράμματος είναι υψηλό στην ημερήσια διάταξη στις ευρωπαϊκές δημόσιες οργανώσεις
Σημασία/σχετικότητα	Το πρόγραμμα εξετάζει έναν ικανοποιητικό αριθμό οργανισμών δημόσιου τομέα, μια κρίσιμη μάζα δραστών αντιμετωπίζει το ζήτημα
Αντίκτυπος	Η πραγματοποίηση των προγραμματισμένων στόχων και των δραστηριοτήτων η παροχή και η απεικόνιση των αποδεδειγμένων στοιχείων και οφελών, η επίδειξη αποτελεσμάτων
Ικανότητα μάθησης και δυνατότητα μεταβίβασης	Με μαθήματα της πιθανής αξίας σε άλλες οντότητες, το πρόγραμμα παρέχει τη δυνατότητα για την επιτυχή αντιγραφή από άλλες κυβερνήσεις, υποκινεί τη βελτίωση στην αίτησή του και παρέχει αμοιβαίες προοπτικές εκμάθησης
ΕΙΔΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	

Συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα (πραγματική επιρροή στην κοινωνία)
Ισορροπία μεταξύ της οικονομίας και της ποιότητας
Συμμετοχή και ικανοποίηση των πολιτών, της κοινωνίας πολιτών, των διοικητών και των πολιτικών στη διαδικασία/στο σύστημα
Ισορροπία μεταξύ της αποδοτικότητας διαδικασίας και της κυβερνητικής αποτελεσματικότητας
Δαπάνες εναντίον των οφελών των νέων προσεγγίσεων έναντι των παραδοσιακών μεθόδων/των διαδικασιών
Καταδεδειγμένα οφέλη της συνεργασίας όταν συγκρίνεται με τις εναλλακτικές λύσεις
Καταλληλότητα της διαδικασίας επιλογής συνεργατών
Αποτελεσματικές ρυθμίσεις διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των κινδύνων
Αποδοχή υπαλλήλων (συμμετοχή όλων των συμμετόχων στις διαδικασίες, ισορροπία μεταξύ των συμφερόντων της οργάνωσης και των υπαλλήλων)
Προσανατολισμός έκβασης (πραγματική επιρροή στον προσανατολισμό στην κουλτούρα της οργάνωσης)
Πραγματική αλλαγή (νέες μέθοδοι, ύφος και μορφές εργασίας στην οργάνωση)

<u>ΜΗΤΡΑ 5</u>
Εθνικό Βραβείο Δημοσίων Υπηρεσιών (NPSA): "NATIONAL PUBLIC SERVICE AWARD" (USA)
ΚΡΙΤΗΡΙΑ
Οι επαγγελματίες της δημόσιας διοίκησης να κάνουν μια βαθιά διαφορά στη βελτίωση της υπηρεσίας στο κοινό
Να επιδείξουν προθυμία στο να διατρέξουν κινδύνους για να επιτύχουν την αλλαγή
Να ενθαρρύνουν μια δημοκρατικότερη κοινωνία
Να θητεύσουν ως πρωτοπόροι της κοινωνικής δικαιοσύνης
Να έχουν αλλάξει τον τρόπο που μια κυβερνητική οργάνωση λειτουργεί έτσι ώστε να επιτυγχάνει καλύτερα τους στόχους της
Να έχουν πραγματοποιήσει ουσιαστική εξοικονόμηση σε κυβερνητικές διαδικασίες
Να έχουν αναπτύξει ένα μόνιμο προσωπικό από άλλους κυβερνητικούς ηγέτες

<u>ΜΗΤΡΑ 6</u>	
Καινοτομίες στο Αμερικάνικο Κυβερνητικό Πρόγραμμα Βραβείων: "INNOVATIONS IN AMERICAN GOVERNMENT AWARDS PROGRAM"	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	
Η καινοτομία του, ο βαθμός στον οποίο το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία καταδεικνύει ένα άλμα στη δημιουργικότητα	Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία αντιπροσωπεύει μια θεμελιώδη αλλαγή στη διακυβέρνηση, τη διαχείριση, την κατεύθυνση, ή την πολιτική προσέγγιση μιας ιδιαίτερης αρμοδιότητας;
	Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία αντιπροσωπεύει μια σημαντική βελτίωση στη διαδικασία από την οποία μια υπηρεσία παρέχεται;
	Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία εισάγει μια ουσιαστικά νέα τεχνολογία ή έννοια υπηρεσιών;
Η αποτελεσματικότητά του, ο βαθμός στον οποίο το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία έχει επιτύχει απτά αποτελέσματα	Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία ανταποκρίνεται στις ανάγκες μιας καθορισμένης με σαφήνεια ομάδας πελατών;
	Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία καταδεικνύει την αποτελεσματικότητά του στο να επιτύχει τους δηλωμένους σκοπούς και τους στόχους του ποσοτικά και ποιοτικά;
	Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία παράγει τα αναπάντεχα οφέλη για τους πελάτες του;
	Το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία παρουσιάζει αποδείξεις της ήδη ολοκληρωμένης, ανεξάρτητης αξιολόγησης;
Η σημασία του, ο βαθμός στον οποίο το πρόγραμμα	Σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία εξετάζει ένα πρόβλημα εθνικής σημασίας και περιεχομένου;

ή η πρωτοβουλία εξετάζει επιτυχώς ένα σημαντικό πρόβλημα δημοσίου ενδιαφέροντος	Σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία σημειώνει ουσιαστική πρόοδο στη μείωση του προβλήματος μέσα στην αρμοδιότητά του;
	Σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία αλλάζει την οργανωσιακή φιλοσοφία ή την παραδοσιακή προσέγγιση στη διαχείριση ή την επίλυση προβλήματος;
Η δυνατότητα μεταβίβασής του, ο βαθμός τον οποίο το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία, ή τις πτυχές του, παρουσιάζει υπόσχεση εμπνευσμένης επιτυχούς αντιγραφής από άλλες κυβερνητικές οντότητες	Μέχρι ποιο σημείο μπορεί αυτό το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία να αντιγραφεί σε άλλες αρμοδιότητες;
	Μέχρι ποιο σημείο μπορεί αυτό το πρόγραμμα ή η πρωτοβουλία να χρησιμεύσει ως ένα πρότυπο που άλλες αρμοδιότητες θα επιδιώξουν να αντιγράψουν;
	Μέχρι ποιο σημείο είναι το πρόγραμμα ή τα συστατικά στοιχεία της πρωτοβουλίας, οι έννοιες, οι αρχές, ή οι ιδέες μεταβιβάσιμες σε άλλους τομείς ή πολιτικές περιοχές;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

**ΜΗΤΡΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

ΜΗΤΡΑ 7	
Εθνικό Βραβείο ποιότητας δημοσίων υπηρεσιών (Ελληνικό Βραβείο)	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	
1. ΗΓΕΣΙΑ	Οι άριστοι ηγέτες δίνουν μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της. Αναπτύσσουν και εφαρμόζουν ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής. Υποκινούν και υποστηρίζουν τους υπαλλήλους της οργάνωσης και δρουν ως πρότυπο ρόλου. Διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες
2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	Η άριστη δημόσια οργάνωση υλοποιεί την αποστολή και το όραμά της μέσω μιας ευκρινούς στρατηγικής που προσανατολίζεται στις ανάγκες των μετόχων της διοικητικής της δράσης και υποστηρίζεται από μια συνεχώς βελτιωμένη διαδικασία διαχείρισης των πόρων και των διαδικασιών. Η στρατηγική μεταφράζεται σε σχέδια, επιδιώξεις και μετρήσιμους στόχους. Μέσω της στρατηγικής και του προγραμματισμού η οργάνωση εφαρμόζει πολιτικές εκσυγχρονισμού και καινοτομιών
3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	Οι επιτυχημένες οργανώσεις διαχειρίζονται, αναπτύσσουν και απελευθερώνουν όλες τις ικανότητες των υπαλλήλων τους σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός τους και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών τους. Εξασφαλίζουν την αφοσίωση και τη συμμετοχή των ατόμων στην πορεία προς την αριστεία διαχειριζόμενοι τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους με άριστο τρόπο. Τους σέβονται, κάνουν διάλογο τους ενδυναμώνουν και τους παρέχουν ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον για να εξασφαλίσουν την αφοσίωση και τη συμμετοχή τους στην πορεία προς την αριστεία
4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ	Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις αναπτύσσουν και υλοποιούν βασικές σχέσεις συνεργασίας (με τους

ΠΟΡΟΙ	πολίτες/πελάτες) ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός τους και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών τους. Μ' αυτό τον τρόπο οι συνεργασίες αποτελούν σημαντικό πόρο για την καλή λειτουργία της οργάνωσης. Αναγκαίοι είναι, παράλληλα, στις οργανώσεις και οι παραδοσιακοί πόροι που χρησιμοποιούνται για στήριξη της στρατηγικής και των διαδικασιών της οργάνωσης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο
5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις εντοπίζουν, διαχειρίζονται, βελτιώνουν και αναπτύσσουν τις βασικές τους διαδικασίες ώστε να καινοτομούν και να παράγουν προστιθέμενη αξία για τους πολίτες/πελάτες και τους άλλους μετόχους
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΛΙΤΩΝ / ΠΕΛΑΤΩΝ	Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα ικανοποίησης των πολιτών/πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα και τα καταγράφουν εμπειριστατωμένα
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα αναφορικά με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού τους και τα καταγράφουν εμπειριστατωμένα
8. ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα αναφορικά με τη συνεισφορά τους στην κοινωνία ικανοποιώντας τις ανάγκες και προσδοκίες της τοπικής, αλλά, και της ευρύτερης κοινότητας και τα καταγράφουν εμπειριστατωμένα
9. ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	Οι άριστες δημόσιες οργανώσεις επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα αναφορικά με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό τους σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των μετόχων και της διοίκησης και της βελτίωσής τους και τα καταγράφουν εμπειριστατωμένα