

РАМКА ЗА ИНОВАЦИИ НА ГРАД СКОПЈЕ



*Ние веруваме дека иновациите во јавниот сектор треба да се секојдневна практика.
Наша визија е Скопје да е на листата на најиновативните градови во Европа.*

За тоа да го оствариме, ќе експериментираме и ќе воведуваме нови пристапи на работа за да им овозможиме на нашите луѓе да ја покажат својата креативност и да иновираат.

Преку обезбедување на алатки, методи и знаење ќе се обидуваме постојано да ја збогатуваме нашата иновациска култура.



Рамката за иновации на Град Скопје е дел од активностите на пилот – проектот “Центар за иновации на Град Скопје”, на Град Скопје и Програмата за развој на Обединетите нации (УНДП) кој е финансиран од УНДП, Република Турција и Министерство за финансии на Република Словачка.

Рамката за иновации е изработена од М-р Софија Боева во соработка со вработените од Град Скопје.

Содржина

1. Вовед	5
2. Зошто иновациите се важни во Град Скопје?	6
3. Дефинирање на иновациите во Град Скопје	6
4. Типови на иновации.....	7
5. Процес на иновации	9
6. Како Град Скопје ги организира иновациите?.....	11
7. Вклучување на иновациите во Град Скопје – 8 водилки за започнување на иновациско патување	12
8. Финансирање на иновации	14
9. Да почнеме!	14
10. Анекс 1 - Процес на иновации.....	15
10.1 Истражување (Можности и предизвици).....	16
10.2 Ко – дизајн (Генерирање нови идеи)	20
10.3 Тестирање (развој на прототип на решение, експерименти и пилот)	22
10.4 Мерење (собирање докази за ефективност)	24
10.5 Ефективна имплементација	26
10.6 Проширување на иновацијата на повеќе нивоа и поголемо усвојување	27
10.7 Системска промена	28
11. Референци	29

1. Вовед

Во време на глобализација и изразени комплексни проблеми или предизвици кои стојат пред модерното општество, а од кои дел се резултат на климатските промени, технолошкиот развој, стареењето на населението, зголемување на болестите, итн., барањата на граѓаните се повеќе се зголемуваат, особено оние насочени кон јавниот сектор и услугите кои тој ги нуди. Тоа е предизвик со кој сите институции од јавниот сектор се соочуваат и ќе се соочуваат во иднина без разлика на актуелните тешкотии – испорака на услуги, јавна вредност и позитивни промени со помал буџет. Да се најде начин за справување со овие предизвици не е лесно, а станува и потешко ако се земе предвид намалената доверба на граѓаните. Меѓутоа, полека, кај сите јавни организации и институции расте свеста за важноста на иновациите во јавниот сектор како неопходен елемент да се надминат предизвиците во секојдневното функционирање.

Што е направено досега?

Согледувајќи ја потребата за иновации, во 2013 година владата на Р. Македонија го усвои [Законот за иновации](#) и го основа [Националниот Фонд за Иновации](#) (Фонд за иновации и технолошки развој) за да може да ги регулира иновацииските активности и нивниот развој. Законот и Фондот произлегоа од препораките дадени во [Националната Стратегија за Иновации 2012 – 2020](#) која ја истакнува важноста од воспоставување национален систем за иновации кој е составен од сите актери од јавниот, приватниот, граѓанскиот сектор и академијата, а воедно и отворен кон светот. За да може да се воспостави ефективен и ефикасен систем потребно е активен ангажман не само од страна на Владата, туку и од нас како Град Скопје и од сите останати актери во развој и промоција на иновациите.

За да поттикнеме развој на иновации во јавниот сектор на локално ниво, а воедно и да ги подржаме владините напори за создавање средина која ја негува и развива иновацијата, ние како Град Скопје со поддршка на Програмата за развој на Обединетите нации (УНДП) решивме да почнеме едно иновациско патување. Почнувајќи со развој на оваа рамка за иновации, Град Скопје ќе се обиде да го постави истражувањето и иновациите во срцето на своите политики и услуги.

Рамката за иновации на нашите вработени ќе им обезбедува водилки за развој на иновации во Град Скопје со цел да се креираат подобри услуги и проекти за градот и за граѓаните. Рамката го дефинира процесот за развој на иновации и дава информации за методи и техники на работа за секоја од неговите фази. Рамката не е нормативна, не е емпириска ниту е финална. Се очекува истата континуирано да се развива паралелно со генерирање нови знаења и искуства.

Секој кој има интерес да го поддржи Град Скопје во намерата да стане подобар давател на услуги и подобро да работи за јавен интерес е поканет да го покаже и да го даде најдоброто од себе и од своето знаење за да се подобри оваа рамка.

2. Зошто иновациите се важни во Град Скопје?

Ние сметаме дека секогаш може да се подобрат политиките, процесите и услугите. Веруваме дека преку иновациите ќе го подобриме нашето работење, ќе ги намалиме трошоците за нас и за граѓаните и подобро ќе одговориме на нивните барања. Дополнително, усогласување со интернационални закони, договори и регулативи е уште една причина плус за воведување иновации во Град Скопје.

Со оваа заложба наша цел е да станеме институција која ќе биде пример од кој другите можат да учат а со тоа и да придонесат за поквалитетен живот за граѓаните.

3. Дефинирање на иновациите во Град Скопје

Генерално, иновација е воведување нешто ново, справување со предизвиците на креативен начин. Таа е процес - истражување и развој, генерирање идеи, до подобрување и развој на нови процеси, производи, услуги или нови однесувања кои прават промени.

Иако низ јавноста перцепцијата која се има за иновациите во јавниот и приватниот сектор е речиси иста, сепак треба да се знае дека тоа што ја разликува иновацијата во јавниот сектор е целта, што значи креирање на позитивна промена и остварување општествена вредност.

“Ново” може да биде ново за светот, ново за Македонија, ново за нас како Град Скопје или ново во поглед на начинот на употреба. Без разлика за каков тип на ново зборуваме, сепак ова “ново” претставува моќен процес за забрзување на најдобрите иновативни практики во градот.

Идејата може да е предложена политика или да вклучува нов начин на пристапување на кон проблемите и предизвиците, или едноставно запирање на практики кои веќе не даваат резултати.

Накратко, иновациите во Град Скопје се однесуваат на изнаоѓање на нови начини позитивно да се влијае на животот на граѓаните на Скопје, и на нови пристапи за нивно активирање како партнери со кои заеднички би се обликувала иднината. Ова вклучува надминување на застарените структури и модели на размислување и прифаќање на нови технологии и идеи.

Со ставање на овие нови идеи во пракса тие ќе станат иновации, дотогаш се само предлози или инвенции. Со понатамошна употреба овие иновации ќе станат прифатена пракса во Градот.

Три карактеристики или принципи на иновациите во Град Скопје:

- **Новитет** – Иновации со кои се воспоставуваат нови пристапи во работата кои се нови за Град Скопје но може веќе да се користат или биле користени на друго место;
- **Спроведување** – Иновациите мора да се спроведат/имплементираат, не да останат само идеи;
- **Влијание** – Целта на иновациите е да се постигнат подобри општествени (јавни) резултати вклучувајќи ефикасност, ефективност и задоволство од корисниците или вработените (администрацијата).

Иновацијата во Град Скопје се базира на принципот на континуирано подобрување. Ова ги зема предвид нашите јавни услуги од гледна точка на нашите корисници или засегнати страни, и се потпира на партнерството меѓу нас, Град Скопје, и граѓаните (индивидуалци, граѓански/јавен и приватен сектор и академија) за да се дојде до соодветни решенија за истите да се подобрат. Предизвикот со кој ќе се соочиме е интегрирање на овие нови идеи во нашите постоечки системи и процеси, како и следење на резултатите на долг рок со цел да се види што функционира, а што не функционира. Иновацијата вклучува луѓе, ресурси и системи, и е практика која Град Скопје постепено се обидува да ја поттикнува на сите нивоа.

4. Типови на иновации

Согласно теоријата и праксата има различни начини на кои иновациите може да се категоризираат. Еден начин на категоризација е *“Top-down иновации до bottom-up иновации”* - што се однесува на тоа кој го иницира процесот кој води до промена во однесувањето. *“The top”* би значело лидерството или раководителите на секторите, додека *“bottom”* би значело дека иницијативата доаѓа од администрацијата или граѓаните. Друг начин на категоризација на иновациите е *“иновации водени од потреби и иновации водени од ефикасност”* што посочуваат на тоа дали иновациониот процес е поттикнат со цел решавање на одреден проблем или со цел подобрување на ефикасноста на веќе постоечки процес, производ или услуга во градот.

Подолу се презентирани неколку типови на иновации кои се присутни во јавниот сектор. Секоја е проследена со пример кој може да поттикне размислување кај нашата администрација за можни иновации во Град Скопје.

- **Процесни иновации или иновации во процеси (process innovations)**

Процесни иновации отсликуваат промена во начинот на кој услугата е дизајнирана или испорачана. Дobar пример за овој тип на иновации е владината програма за предизвици и награди за јавната администрација во САД (**US Government challenge.gov: Good for You, Good for Government** - <https://www.challenge.gov/list/>), која го менува начинот на кој се прават јавните набавки. Програмата обезбедува онлајн веб платформа, стратешки консалтинг, тренинг и најдобри практики кои им обезбедуваат на владините агенции и јавните институции да управуваат со јавни награди и натпревари за crowdsourcing. Со ваквиот натпревар со предизвици, барателот поставува проблем или прашање до јавноста, а решавачот одговара и поднесува решение. Предизвиците ѝ овозможуваат на владата да ко-креира заедно со јавноста. Агенциите и јавните институции плаќаат само за оние решенија кои ги задоволуваат критериумите и кои се избрани за победници. Ова ѝ обезбедува на владата да се здобие со колективното знаење и ресурси од јавноста а воедно и да ѝ помогне полесно да придонесе со својата експертиза во изнаоѓање подобри решенија.

- **Иновации во услуги (service innovations)**

Дobar пример за иновации во услуги е Бостонска Влада на Тркала (**Boston’s “Government on Wheels”** <https://www.boston.gov/departments/city-hall-go>) – мобилен сервис кој ги носи јавните услуги до местото на живеење на граѓаните наместо да очекува тие да одат да владините канцеларии.

- **Иновации во политики (policy innovations)**

Политиката на Сеул “Seoul’s “Shareable City” е пример кој зборува како споделување на услуги може да поттикне развој на нови бизниси со фокус на економијата на споделување (sharing economy). Политиката е комплементарна, односно ја дополнува традиционалната испорака на јавни/владини услуги. Пример е иницијативата споделување на превоз со автомобили (<http://english.sharehub.kr/>).

- **Системски иновации (system innovations)**

Системските иновации претставуваат нов систем или фундаментална промена на постоечки систем со воспоставување на нови организации и/или навики за соработка и интеракција (пр. креирање на национална здравствена услуга или поминување на економија базирана на ниска употреба на јаглерод диоксид).

Њујорк Сити “I-Zone” е добар пример за постигнување на радикална (системска) трансформација во образовниот сектор. Канцеларијата “I-Zone” е посветена на давање поддршка на јавните училишта во прилагодување на средината за учење со цел да се забрза и подобри спремноста на учениците за факултет и кариерен развој. (New York City’s “I-Zone” <http://izonenyc.org/>).

Друг пример е [Агенцијата за развој на јавни услуги на Грузија](#) (LELP) која функционира како ентитет управуван од страна на Министерството за правда на Грузија од 2012 година.

Агенција е основана со цел да ја поддржи Агенцијата за регистрација на граѓани, како и поддршка на развојот на јавните услуги на другите јавни институции. Поддршка на јавните институции се однесува на подобрување на нивните услуги, креирање нови услуги вклучувајќи генерирање идеи, дијагноза на процеси и идентификација на потреби, давање препораки за решавање на проблемите, и развој на планови за имплементација за оптимизација на процесии и поддршка во континуиран развој. [Повеќе информации.](#)

5. Процес на иновации

Во реалноста најголемиот дел од иновациите доаѓаат како резултат на дисциплиниран, планиран и управуван процес. Ова значи дека на иновацијата треба да ѝ се пристапи како и на секој друг проект: да се постават цели, да се дефинираат фази и временска рамка, да се направи евалуација на ефективноста и да се обезбедат потребните човечки и/или финансиски ресурси.

Во традиционалната и мошне често тековна пракса, развојот на политиките и дизајнот на јавните услуги е линеарен процес. Почнува од анализирање проблеми и потреби на апстрактен начин до развој на планови за справување или исполнување на истите дефинирано од одредена и лимитирана група експерти и носители на политики. Со оваа тековна пракса, се ограничува улогата на нашите вработени од кои најчесто произлегуваат добрите идеи за тоа како да се променат или подобрат услугите. Затоа, вклучувањето на нашите вработени во изработката на политиките и дизајнирањето на услуги ќе ни претставува приоритет во следниот период. Паралелно, Град Скопје ќе работи и на континуирано вклучување на граѓаните во целиот овој процес со цел развој на политики, процеси и услуги кои подобро ќе им служат на сите.

Затоа нашата најважна задача е да справиме со секоја фаза од иновациониот процес од генерирање на идеи, фокусирање на оние кои навистина работат, до нивно проширување на едно и повеќе нивоа.

Следејќи ги најдобрите практики за иновации во јавен сектор, Град Скопје разви еден модел на иновациони процес кој сметаме дека би бил најсоодветен за користење кај нас. Иако вистинските иновации не секогаш поминуваат по истиот дефиниран пат, и генерално има многу фази напред – назад, сепак ваков модел може да биде развиен со цел да обезбеди алатка за посистематско размислување за тоа кои методи и вештини ни се потребни во секоја од фазите во процесот.

Нашиот модел на иновациониот процес се состои од следниве 7 фази:

- Истражување (Можности и предизвици)
- Ко-дизајн (генерирање нови идеи)
- Тестирање (развој на прототип на решение, експерименти и пилот)
- Мерење (собирање докази за ефективност)
- Ефективна имплементација
- Проширување на иновацијата на повеќе нивоа и нејзино усвојување
- Системска промена

Секоја од фазите на иновациониот процес е објаснета во детали во Анекс 1 – Процес на иновации.



Процес на иновации

Извор: NESTA.. seven stages for innovation

6. Како Град Скопје ги организира иновациите?

Постојат две школи на мисла кои објаснуваат како иновациите може подобро да се организираат во јавните институции. Едната се залага за создавање посветени единици кои ќе ја водат иновацијата, додека другата се држи на верувањето дека иновацијата е одговорност на секој поединец и треба да биде дел од работата на секој вработен.

Град Скопје е свесен дека ќе се оствари поголем ефект доколку се формира посебен специјализиран иновациски тим, кој ќе донесе нови методи и нови луѓе, а воедно и ќе делува како катализатор за промена. Меѓутоа, засега основање ваков тим не е можно, најмногу заради големите трошоци за ангажман на нови експерти кои би работеле заедно со јавната администрација.

Затоа во оваа прва фаза Град Скопје работи со сопствен тим на иноватори составен од претставници од различните сектори од Градот, претставници од засегнатите страни и еден до двајца надворешни експерти со познавање на процесот за дизајнирање и развој на иновации. Ваквиот тим ќе се проширува и ќе се менува согласно потребите и проектите на кои ќе се работи.

Во поглед на координација, координаторот на Скопје Лаб е директно одговорен да го известува раководниот тим на Градот и раководителите на секторите кои се засегнати, за сите активности кои се спроведуваат за време на развој на иновациите. Дополнително, секој претставник од тимот на Скопје Лаб ќе биде одговорен да дава информации и известува во својот сектор за работата која Скопје Лаб ја прави за одреден проект кој е од интерес за секторот и за Градот. Дополнително, овие луѓе се и главна контакт точка со својот сектор.

Работата на Скопје Лаб може да се фокусира на проблеми (на пример, намалување на загадувањето во Скопје), на групи на луѓе (преземање грижа за бездомниците во Скопје) или на локации (на пример, руралните делови/општини од околината на Скопје).

Иако иновациите во јавниот сектор не може да бидат едноставно институционализирани или планирани, сепак има многу работи кои Град Скопје може да ги преземе за да ги зголеми шансите новите идеи да креираат вредност за јавноста. На пример:

- Да се работи повеќе на култивација и скенирање на околината од каде може да се појават нови идеи
- Да вработува докажани иноватори
- Да дизајнира и тестира нови идеи кои ветуваат
- Да обезбеди пазар за решенија и за резултати
- Да креира заштитен простор каде радикалните идеи може да се развиваат

7. Вклучување на иновациите во Град Скопје – 8 водилки за започнување на иновациско патување

Иновациите не се случајни и иноваторите во јавниот сектор не иновираат во вакуум, туку бараат структуриран и организиран напор за да се создадат можности, изградат вештини и да се надминат сите предизвици. Организациските фактори (структура, правила и процеси, технологии, култура, и сл.) играат голема улога во поттикнување на иновации каде други може да работат против или да ги попречуваат. Затоа Град Скопје континуирано ќе се залага да обезбеди организациска средина која дава поддршка на иновациите преку:

1. **Посветеност на лидерството** - Лидерството на Град Скопје има задача да ги штити и негува иновациите, и да посветува внимание на тоа како иднината постепено се оформува. Иновациите се гледаат како една страна на одговорноста, и затоа секој лидерски тим во Град Скопје ќе биде одговорен за тоа колку добро работи тековно, и за тоа колку добро се подготвува за иднината. Секоја управувачка структура редовно ќе прави проверка на тоа дали постои проток на потенцијални нови идеи, а кои може да се во рамките на висок ризик и висок степен на влијание до релативно низок ризик и мало влијание, за добро да ја врши својата работа.
2. **Интегрирање на иновациите во стратегијата** – Град Скопје при секое подобрување или промена на својата стратегија ќе прави преглед на мисијата и целите дефинирани во истата, и ќе се осигура дека можностите за иновации се земени предвид за време на фазата на планирање.
3. **Негување и регрутирање таленти** - Преку идентификување на потребните вештини, способности и култура потребни за да се работи иновативно, Град Скопје ќе работи на регрутирање на вистинските способности и на подобрување на иновациските вештини на вработените.
4. **Создавање на култура и средина која ги поддржува иновациите и учењето** – Град Скопје е свесен дека поттикнувањето вклучува награди и признанија кое се видливи, лидери кои се гледа дека се грижат, промоции кои ги потврдуваат иноваторите. Не секогаш иновациите се успешни и поради тоа неуспехот се јавува како заеднички проблем со кој треба да се справиме. Ако нема грешки, тогаш не се презема доволен ризик. Сите вистински иновациски проекти вклучуваат периоди на неуспех. Знакот на најдобрите иноватори е нивната истрајност и лесно адаптирање на неуспехите во успеси. Поради тоа Град Скопје го поддржува експериментирањето за да постигне зајакнување и да даде поддршка на развојот на иновациите.
5. **Управување со ризик** – Град Скопје гледа на ризикот како нешто со кое треба да се управува. Затоа иновациите ќе ги правиме на мала скала и брзо, така што трошоците за неуспех ќе ги минимизираме. Ризикот ќе биде прилагоден зависно од неколку фактори: Колку од луѓето што се вклучени во експериментот имаат избрано да се вклучат или не? Колку лесен е експериментот за промена? Колку се силни заканите ако нештата тргнат наопаку? Кои се ризиците кои може да се јават доколку не се преземе акција? Ако одговорите не се лоши ќе се преземе поголем ризик. Ова се неколку примери за критериуми кои Град Скопје ќе ги користи за паметно да управува со ризикот.

6. **Градење мрежи низ и надвор од владиниот сектор** – Зајакнување на врските со други невладини институции и организации како граѓаните, приватниот сектор и академијата може да ни обезбедат добивање нови иновативни идеи и искористување нови иновациски капацитети. Затоа Град Скопје ќе работи повеќе на градење мрежи на контакти со кои се дели истиот интерес, како и на градење врски низ и надвор од владиниот сектор за споделување на искуства и добивање на знаење за иновации.
7. **Мерење на влијанието и споделување искуства** – Град Скопје неуморно ќе работи на мерење на влијанието и квантифицирање на успехот секогаш кога е можно, како и ќе споделува искуства помеѓу мрежите за подобрување на целокупниот иновациски процес.
8. **Отвореност, транспарентност и пристап до информации/податоци** – Град Скопје ќе обезбеди транспарентност и лесен пристап до податоци кои можат да ни помогнат да ја зајакнеме и изградиме доверба кај нашите граѓани и сите останати засегнати страни, да обезбедиме простор и ресурси за развој на нови решенија.

8. Финансирање на иновации

Иако многу иновациски активности може да бидат преземени како дел од постојните активности многу често се потребни дополнителни ресурси за да може иновацијата да се донесе во живот.

Финансирање на иновации не значи само купување технологија. Финансирање на иновациите може да се користи за широк спектар на активности. Овие вклучуваат:

- Истражувачки активности како испитување на засегнатите страни и долгорочни студии за влијанието на одредени политики и технологии
- Активности водени од дизајн како дизајн на услуги, развој на прототип на решенија и пилот
- Тренинг за иновации и развој на вештини, присуство на конференции и формални тренинг курсеви
- Развој на софтвер како апликации и платформи
- Инцијативи за отворени иновации како награди и мотивации
- Собирање докази и оценки околу одредена иновација
- Развој и мултипликација на иновации чија ефективност е докажана

Затоа е важно да се признае улогата која финансиите може да ја играат во секоја фаза од развојот на иновацијата за да се зголемат шансите за нејзин успех.

9. Да почнеме!

Оваа рамка обезбедува општи водилки и принципи за да се почне иновациското патување. Повеќе водилки и практични алатки за користење во иновацискиот процес ќе бидат дополнително презентирани на веб страната на Центарот за иновации на Град Скопје – Скопје Лаб.

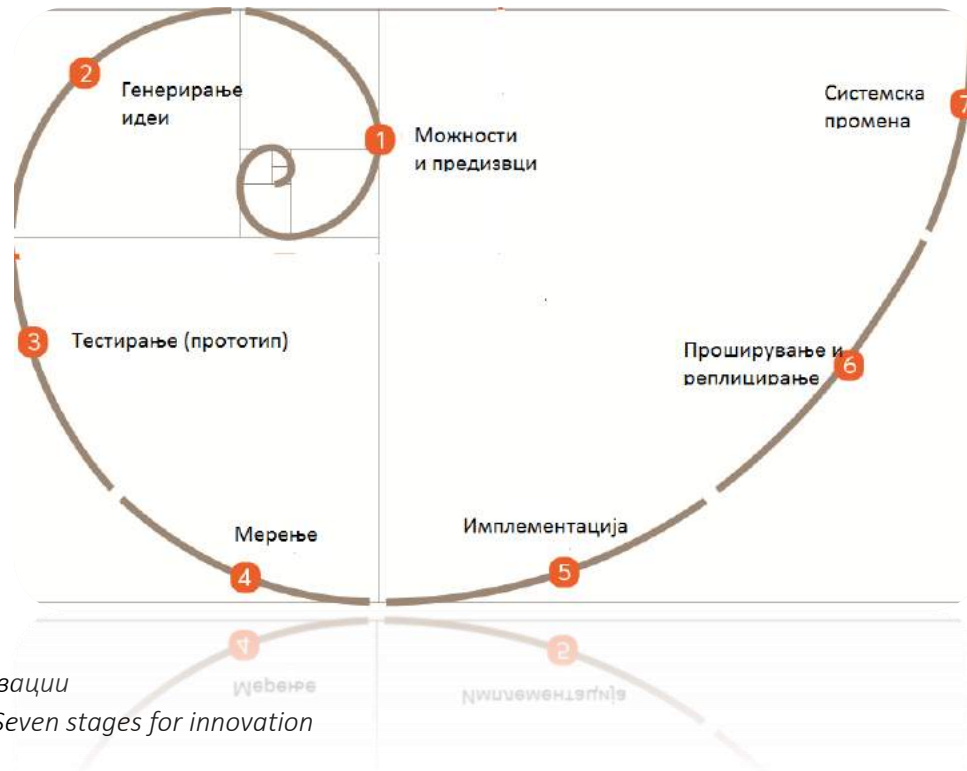
За крај мора да се запамети дека иновацијата се врти околу практика, ни една теоретска рамка не може да го замени практичното работно искуство што се добива во различните фази во иновацискиот процес.

10. Анекс 1 - Процес на иновации

Моделот на иновациониот процес во Град Скопје се состои од следниве 7 фази:

- Истражување (Можности и предизвици)
- Ко-дизајн (генерирање нови идеи)
- Тестирање (развој на прототип на решение, експерименти и пилот)
- Мерење (собирање докази за ефективност)
- Ефективна имплементација
- Проширување на иновацијата на повеќе нивоа и нејзино усвојување
- Системска промена

Секоја од фазите на иновациониот процес е објаснета во детали подолу.



Процес на иновации

Извор: NESTA..Seven stages for innovation

10.1 Истражување (Можности и предизвици)

Иновациите почнуваат како идеи во главите на граѓаните, администрацијата, раководителите на сектори и одделенија, лидерството, а се генерираат при нивната интеракцијата. Тие се инспирирани од нивните потреби и потребите на другите, и се трансформираат од идеја во пракса преку посветеноста на јавните службеници и лидери кои ги предвидуваат овие потреби и одговараат на нив.

Без разлика од каде доаѓаат идеите, целта на Град Скопје е да се дојде до нови сознанија за тоа што навистина им е потребно на луѓето, така што ќе се заврши со јасно дефиниран проблем. Поголем дел од креативноста за иновации доаѓа во оваа фаза – дефинирање на прашање наместо одговор.

Како гледаме на проблемот може да направи голема разлика.

На пример: Дали е прашањето испорака на енергија до корисниците или намалување на потребата за енергија? Дали целта е да се помогне на постарите да избегнат болести или да се максимизира нивната благосостојба?

“Добар” проблем во себе ги содржи семињата на решението”. “Проблемот со паркингот е само одраз на поголем проблем во системот за јавен транспорт. Во таков случај барање на решение за погрешен проблем може само повеќе да го зголеми проблемот. Во друг случај потребно е да расцепка главниот проблем на мали проблеми кои може самостојно да се управуваат преку преземање на соодветни акции” - Џејми Лернер, Градоначалник на Куричиба.

Ова е фаза каде се гради основата на знаењето која понатаму ќе помогне во нашата работа. Во оваа фаза секој од нас е истражувач, шпион, сунѓер. Основното барање е да се изгради емпатија со луѓето за кои и со кои се дизајнира, бидејќи емпатијата е капацитет да се разбере и имагинативно да се влезе во туѓата кожа и чувства.

За време на оваа фаза, истражувањето може да се структурира околу некои од следниве теми:

- **Луѓето** (како клучни за иновациите во јавниот сектор во секоја фаза од нивниот процес)
 - За кого е идејата и како да се открие повеќе за нив?
 - Кој треба да е вклучен во развој и тестирање на оваа идеја?
 - Како ќе се обезбеди дека различни луѓе значајно и намерно се вклучуваат во истражувањето?
- **Инспирации**
 - Која е потребата?
 - Дали има јаз во услугите, процесите и политиките што треба да биде надминат?
 - Дали е ова резултат на одреден проблем што е воочен од граѓаните, корисниците, засегнатите страни или општеството?
- **Визија**
 - Како би изгледал успехот на иновацијата?

- Како животот на луѓето би се подобрил со креирање на решението?

Квалитативните методи на истражување во оваа фаза може да му помогнат на тимот да развие длабока емпатија за луѓето за кои се дизајнира решението, да ги преиспита претпоставките и да инспирира нови решенија.

Некои истражувачки техники кои може да бидат корисни во оваа фаза:

- **Интервју** – [Повеќе..](#)
- **Мапи на засегнати страни (Stakeholders map)** – се користи за идентификување на клучните актери кои треба да се придобијат со цел успешна имплементација на иновацијата. [Повеќе..](#)
- **Услужно сафари (Service safaris)** – се користи за да се открие како корисниците се снаоѓаат со услугата. [Повеќе..](#)
- **5 зошто (The 5 Whys)** – се користи за откривање на главната причина за проблемот. [Повеќе..](#)
- **Мапи на очекувања (Expectation maps)** – дава преглед на очекувањата на потенцијалните корисници кога тие се во интеракција со услугата согласно гледиштето на давателот на услугата. Креирање на мапа на очекувања му помага на давателот на услугата да влијае на емоционалното искуство на корисникот при контакт со услугата, да дефинира начини на испорака и можни финансиски индикатори. Најчесто оваа алатка се користи пред алатката “Мапа на корисничко патување” со што се овозможува давателот на услугата да ја открие разликата помеѓу предвидените очекувања и тековните искуства со услугата гледани од страна на корисниците. Пример најдете [овде](#).
- **Мапи на корисничко патување (User journey maps)** – е начин да се опишат сите искуства што корисникот ги има со организацијата или услугата и емоционалните одговори кои таа ги поттикнува – од првиот впечаток од зградата, до комуникација со вработените или добивање на услуга и поуслужно искуство. Ако се користи добро, може да помогне да се откријат можности за подобрување и иновации во тоа искуство, дејствувајќи како стратегиска алатка за да се обезбеди секоја интеракција со клиентите е позитивна. Повеќе информации за користење на алатката во јавен сектор [најдете овде](#)
- **Профили (Personas)** – овозможува да креирате профил на личност кој отсликува поголема група на граѓани. [Повеќе](#)
- **SWOT анализа** – Повеќе може да најдете во дел 03 од [DYI прирачникот](#).

Henriettah

"Well, okay. This is excellent, everything, but how are people supposed to use it?"

Age: 42
 Work: Adult Services Librarian
 Family: Overcast, 2 cats
 Location: Midtown
 Character: Skeptic

Personality

Introvert Extrovert
 Analytical Creative
 Conservative Liberal
 Reserved Active

Conference Goals

- Bringing back skills and techniques to start using immediately
- Meeting up with old friends
- Seeing what people are talking about this year
- Finding out if UX is more than just a buzzword

Frustrations

- Buzzwords
- Things that seem unobtainable or impractical for her library or community
- People who walk down the street while texting
- Mainstream coverage of the 2016 primary season

Bio

Henriettah grew up on the South Shore and attended college in Maine; she came back to Massachusetts to be near family. She lives in MetroWest and drives to work at a midsize suburban library a few towns away. Her friends are librarians in surrounding towns as well as fellow members of her book club and a community choir. She reads voraciously and might have a soft spot for podcasts, and tends to garden and knit in her spare time. Henriettah got interested in UX after hearing a little about it in an NPR podcast.

Motivations

- Professional development
- Sense of achievement
- Trying new things
- Serving the community
- Frugality
- Chocolate

Favorite Things

- Chocolate
- Trader Joe's and summer farmers markets
- Rachel Maddow
- Podcasts
- Her brand new iPad Pro
- Changes in the New Black

Техника – Развој на профил

Дополнително, сите овие техники ќе бидат постепено публикувани на веб страната на Скопје Лаб на македонски јазик и истите ќе бидат применувани за време на развој на иновации во градот како што најлесно би можеле да бидат научени.

Мала инспирација за оваа фаза:

Емпатија за истражување на решенија за развој на политика за мобилност.

Словенечкиот град Братислава се реши да го подобри пристапот до средствата за јавен транспорт на немоќните и хендикепираните лица. Тим составен од луѓе со посебни потреби, претставници од секторот за транспорт од општината, предавачи и студенти од дизајн и архитектура од Техничкиот универзитет во Словачка, и официјални претставници на УНДП бараа директно и лично да го разберат искуството и емоционалните потреби на овие корисници. Со користење на дизајнерска Методологија и дел од горе наведените техники тимот успеа да дојде до нови сознанијата кои им помогнаа да генерираат идеи за потенцијални решенија.

Можности за добивање идеи за развој на иновации може да се најдат во:

- Секојдневното искуство со кризи, притисоци за намалување трошоци и политички барања;
- Поплаки за лоша услуга од страна на корисниците и граѓаните;
- Новите технологии и податоци како crowdsourcing, големи податоци (big data) и отворени податоци (open data). Преку користење на нови технологии и податоци може да се дојде до богати информации кои се содржани во општеството со цел развој нови и подобри јавни услуги, да се покрене јавната свест, да се креира општествен консензус за акции, итн.;

- **Нови докази** вадат на виделина нови потреби и решенија за справување со потребите, како на пример знаење за ефектите од нови социјални програми, акции за заштита на животната средина, итн.;
- **Нови медиумски извори како** социјалните медиуми и други веб базирани комуникациски платформи кои овозможуваат да се дојде до информации од граѓаните.

Како да се идентификуваат можности и предизвици?

- **Со отворен ум, со флексибилен пристап и со давање доволно време да се идентификуваат можности и предизвици**, и доколку е потребно и промена на фокусот или правецот во согласност со сознанијата добиени од истражувањето.
- **Преку консултации со голем број луѓе** (од колеги, до експерти, засегнати страни и граѓани) и преглед на достапна литература (публикации, анализи, истражувања, книги, итн.)
- **Со преземање активности за мапирање** за да се добие јасна визуелна презентација на можностите и предизвиците и да се помогне во изнаоѓање на можни решенија.
- **Преку градење на јаки врски и односи помеѓу различните сектори во Град Скопје и помеѓу Град Скопје и приватниот, граѓанскиот сектор, академијата и граѓаните.**

По истражувањето, оваа фаза завршува со јасно идентификуван проблем кој треба да се претвори во прашање кое започнува со: Како можеме да....?

- *Пр. Граѓаните не доставуваат идеи до општината бидејќи сметаат дека нивните идеи и мислења нема да се добро прифатени (проблем) -> Како може да ја промениме сликата за општината кај граѓаните како отворена институција која сака да ги слушне нивните идеи и мислења? (прашање)*

Веќе имате идеја? Запишете ја:

10.2 Ко – дизајн (Генерирање нови идеи)

Ова е фазата на филтрирање и прочистување. Претворање на многу информации во неколку целосно луди брилијантни идеи. Предизвикот во оваа фаза е како да се откријат идеите со најголем потенцијал, како да се развијат и да се трансформираат во реални проекти.

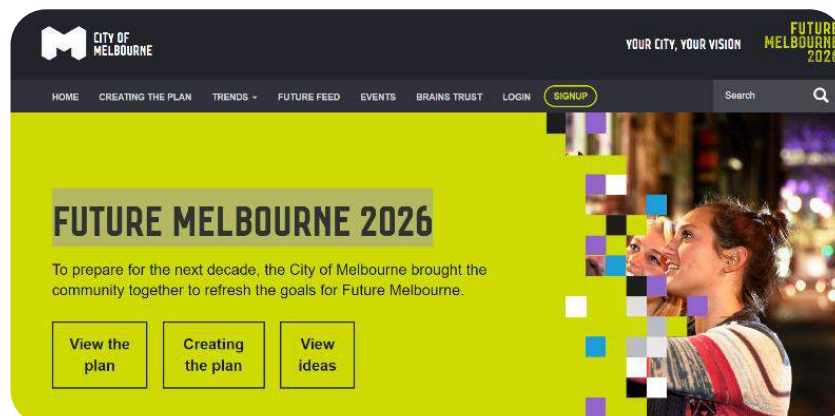
За да се дојде до многу идеи **потребно е да оформите мултидисциплинарен тим од луѓе** кои разбираат што се обидуваат да направат и да имаат вредна перспектива врз процесот. Овде може да бидат вклучени државни службеници, раководители на различни сектори, граѓани и претставници од приватниот, јавниот и граѓанскиот сектор и академија. Ова е важно бидејќи помала е веројатноста мала група луѓе да има потребното знаење и експертиза да најде решение. Најдобрите идеи за иновации најчесто постојат надвор од познатите контакти и мрежи. Отвореност во процесот на генерирање идеи (brainstorming) може да помогне да се генерираат многу нови идеи од многу различни луѓе на различни начини.

Следен чекор е **заеднички да се прегледаат предизвиците кои беа дефинирани за време на првата фаза на истражување**. Дефинираните предизвици понекогаш природно се делат или вклопуваат во теми, но може и да се јават различни приоритети во информациите па мора да се направи некаква **структурна поделба** со цел полесна работа. Во овој дел користете стикери (post-its) да си олесните.

По структурирањето на предизвиците поминете на **генерирање на идеи**. Понекогаш е тешко да се генерираат само добри идеи. Па затоа е потребно да се располага со неколку алатки кои може да го олеснат овој процес. Дел од нив се следниве:

- **Капа на идеи** (The Ideas Hats) – Корисна алатка за генерирање идеи која ги поттикнува луѓето да гледаат на предизвикот од нова, свежа перспектива. [Повеќе..](#) [Видео](#)
- **Сценарио за генерирање идеи** (Scenario brainstorming) - Користење на можни сценарија за фокусирање на вашите идеи и инспирирање нови решенија. [Повеќе..](#)
- Пристапи како **отворени денови, натпреварувања, награди, предизвици, хакатони, лаборатории за социјални иновации** може да привлечат нови типови на иноватори и да се искористи ново размислување. Иако добивање идеи од засегнатите страни не е ново, напредната дигитална технологија ја менува природата на соработка нудејќи **можности за искористување на знаењето на народот “crowdsourcing”** кои го зајакнуваат начинот на кој Град Скопје генерира идеи.

Примери за Crowdsourcing може да најдете [овде](#). Еден од поинтересните примери е [Future Melbourne 2026](#).



Генерално не треба премногу да се грижите дали овие идеи се прави или погрешни, добри или лоши. Започнете со најлудите и филтрирајте од таму. Во оваа фаза особено ќе ви помогне развој на критериуми за оценка на издржаност или изводливост на избраната идеја.

Критично во процесот на генерирање идеи е отфрлање на критицизмот и осудувањето на туѓите идеи. Секој учесник во процесот мора да ги остави настрана вообичаените ограничувања во размислувањето со цел да може да мисли креативно и да го држи умот отворен за сите можности. Некогаш најлесното решение е најдоброто решение.

Веќе имате идеја? Запишете ја:

10.3 Тестирање (развој на прототип на решение, експерименти и пилот)

Во оваа фаза се донесува одлука за избор на идеја, се тестираат претпоставките и се оди низ процес на промена и повторување на постапки пред донесување на каква и да било одлука за практичната форма на идејата. За време на оваа фаза идејата се развива во прототип на решение кое се тестира пред да се преземат значајни инвестиции. Во оваа фаза на тимот треба да му е дозволено да експериментира, оценува, учи, поправа и адаптира за да се осигура дека идеите се целосно истражени пред донесување било каков заклучок.

Главниот предизвик во оваа фаза е развој на прототип за услуга со оглед на фактот дека таа нема физичка форма. На граѓаните им треба добра ментална слика за идниот концепт за услугата. Создавање на визија за услуга во главата на корисникот е задачата во оваа фаза. Затоа е потребно да се земат предвид емоционалните аспекти на услугата, а само краток опис на истата ретко може да креира јасна визија.

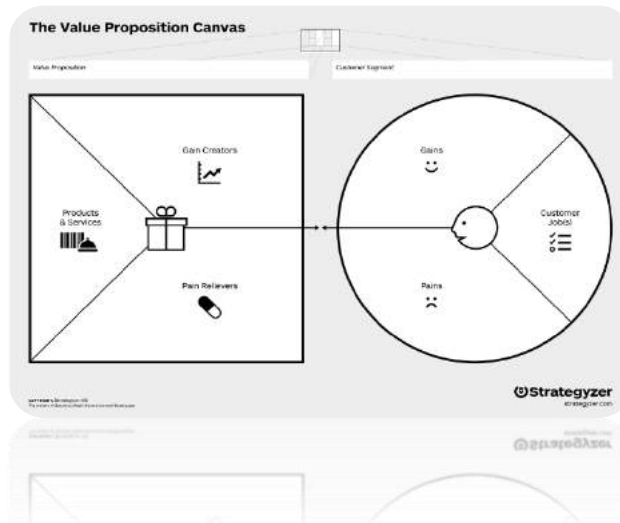
Обезбедување на разбирлива приказна преку сценарио, видео, фото секвенци или театарски улоги (role play) може да помогне во создавање на потребната емоционална вклученост, но важно е да се изработи прототип на концептот на услуга во реални или околности блиски до реалноста, или да се креира средина како еден вид на сцена.

Мала инспирација:

"Една од иницијативите беше развој на меѓу-генерациска игра наречена Целиот парк. Првичниот прототип беше од клучно значење за правење на играта атрактивна за сите генерации. Прототипот му овозможи на тимот да ги истражи и тестира идеите и концептите со корисниците, вклучувајќи ги од самиот почеток и инкорпорирајќи ги нивните идеи и предлози. Прототипот ни овозможи да ги предвидиме слабостите, да анализираме што работи и што ја прави играта атрактивна со минимални трошоци за нејзин развој" Liliana Sousa, Aveiro University

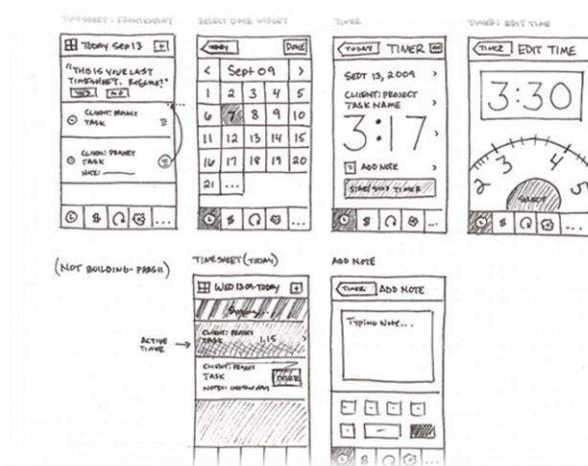
Неколку корисни методи и алатки за оваа фаза:

- **Модел на мокап (Mockup model)**
- **Сценарио на табла (Storyboards)**
- **Нацрт на услуга (Service Blueprints)** – алатка која помага да се опише природата и карактеристиките на интеракцијата со услугата во детали со цел да се верификува, имплементира и одржи понатаму. [Повеќе..](#)
- **Театарска изведба на услуга (Service roleplay)** – [Пример..](#)
- **Раскажување приказна (Storytelling)**
- **Бизнис модел канвас (Business model canvas) и Канвас на вредносен предлог (Value proposition canvas)** – стратегиска и претприемачка алатка која помага да се опише, дизајнира, предизвика, измисли и презентира и тестира бизнис моделот. Вредносниот канвас помага да креирате услуги кои корисниците сакаат да ги користат. [Повеќе..](#)



Пример: Техника Вредносен канвас

Во ова фаза повторно е потребно вклучување на широк спектар на засегнати страни (јавна администрација, раководители на сектори и одделенија, граѓани, донатори, претставници од приватен и граѓански сектор зависно од потребата) со цел преглед и оценка на идејата и нејзино идно оформување. Воедно вклучување на поголем круг засегнати стани ќе изгради повеќе поддршка за идејата и ќе ги зголеми шансите за нејзина успешна имплементација.



Пример за мокап на апликација за мобилен

Ако прототипот покаже позитивни резултати, следниот чекот е подготовка за пилот – фаза на финално тестирање за да се исправат сите мали недостатоци, да се додадат фини детали и секако да се измерат ефектите или резултатите.

Веќе имате идеја? Запишете ја:

10.4 Мерење (собирање докази за ефективност)

Мерење и оценка на влијанието на иновацијата се клучни за да се демонстрира вредноста на иновациските проекти и да се прошири нивното користење. Затоа има потреба да се воведат флексибилен пристап за мерење на влијанието базирано на големина на иновацијата, фазата во која таа се наоѓа и можноста за нејзин развој и проширување на повисоки нивоа. Дефинирање критериуми за оценка на иновацијата за секоја од фазите на иновацискиот процес ќе помогне да се изгради доверба во ефективност на иновацијата како што истата постепено се развива.

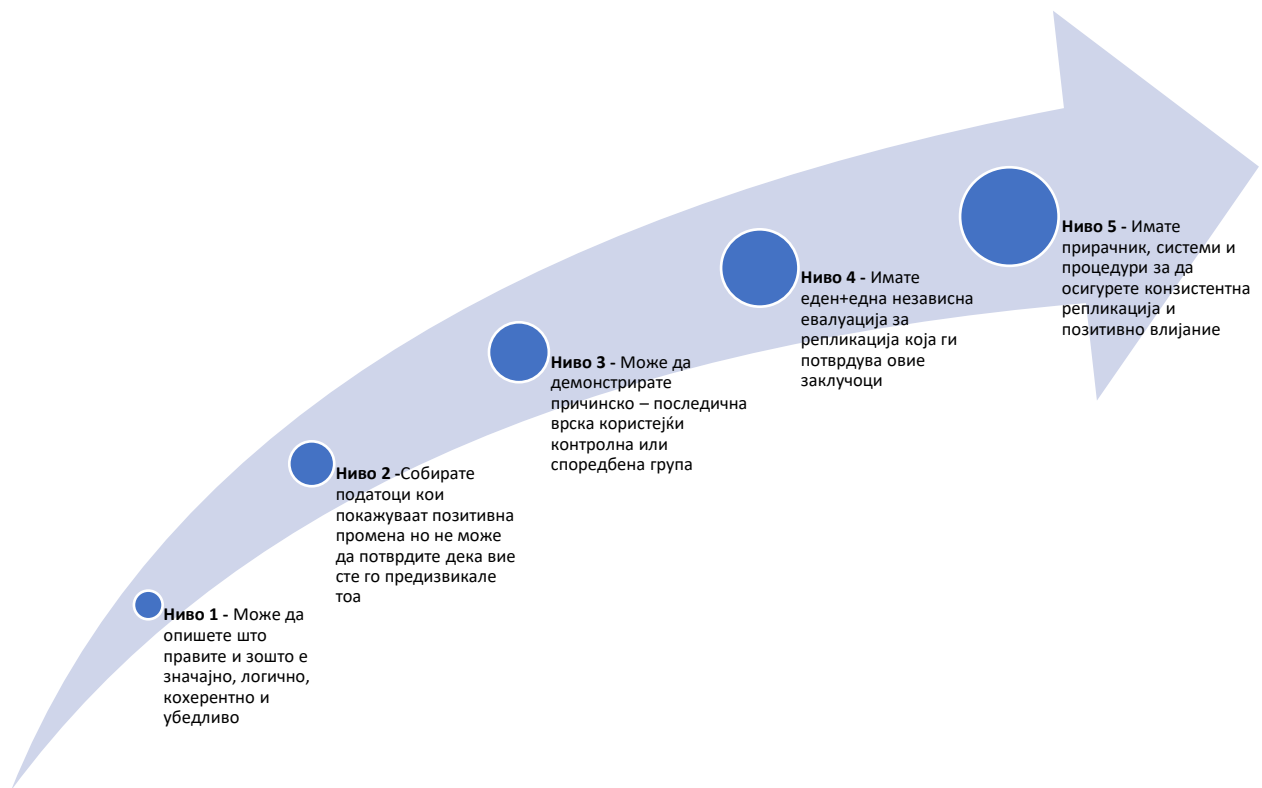
Во крајна линија успехот на иновацијата треба да се мери во согласност со следниве критериуми:

- **Новитет:** степен до кој иновацијата има покажано скок во креативноста.
- **Ефективност:** степен до кој иновацијата има остварено видливи резултати.
- **Преносливост:** степенот до кој иновациите, или дел од нивните аспекти, имаат покажано ветување за проширување или репликација од страна на други државни органи.
- **Значење:** степенот до кој иновациите во Град Скопје успешно имаат одговорено на важен проблем од значење за јавноста.
- **Вредност:** степенот до кој иновациите имаат додадено вредност, зачувано трошоци или имаат обезбедено нови приходи.

Мерењето резултира со докази кои понатаму ќе ја водат иновацијата. Овде може да помогне и едноставно следење на податоци за тоа што се случува, вклучувајќи ги и финансиските податоци.

Новите идеи имаат далеку поголема веројатност да бидат ефективни доколку се втемелени во свеста за тоа што е веќе познато. Доколку се работи за порадикални иновации тогаш доказите ќе дојдат малку подоцна но сепак истите ќе мора да докажат дека работат.

Подолу прикажаната рамка “**Стандарди за докази**”, обезбедува заеднички јазик при говорење за докази и може да ви помогне да дознаете колку може да сте сигурни во обезбедените докази за да прикажете дека една акција или интервенција дава позитивно влијание.



Извор: Puttick.R and Ludlow.J (2012) “Standards of Evidence for Impact Investing”. London:Nesta

Простор за забелешки. Запишете ги:

10.5 Ефективна имплементација

Ако една иновација се покаже дека работи, и во економски и во социјален (општествен) аспект, како тогаш може таа да се направи одржлива?

Клучот е да се убеди лидерството или раководството дека новата иновација не е само потребна туку и ефективна. Потоа истата може да биде поткрепена со закон, директиви или финансии. Во секој случај одржливоста на иновацијата зависи од некој што сака да ја користи а некогаш и е подготвен да плати за тоа.

Чекорот од пилоти и прототипи до одржливост вклучува повеќе избори за тоа која е правилната организациска форма која ќе го обезбеди тоа. Ова дополнително вклучува и промена на однесувањето кон ризикот, со помали прагови на ризик и почесто поголема потреба за финансии. За добро да се имплементира иновацијата потребно да се обрне внимание на деталите и практичноста. Затоа е многу важно да се вклучат граѓаните и администрацијата во градот, особено таа што има директно искуство со дизајнирање на иновации, со оглед на тоа што и најдобрите идеи имаат мала шанса за успех доколку се лошо или слабо имплементирани.

Во оваа фаза потребно е да се изработи детален план за имплементација.

Простор за забелешки. Запишете ги:

10.6 Проширување на иновацијата на повеќе нивоа и поголемо усвојување

Предизвиците со проширување на иновациите се огледуваат во прашањето за одржливост.

За една иновација да помине од мала во голема, две работи мора да се на место:

- Прво, иновацијата мора да работи и да е видена дека работи. Ова е обично резултат на многу подобрувања и адаптации. Ретко се случува една идеја да е подготвена да се проширува на друго ниво во нејзиниот почеток.
- Второто барање е да има доволно луѓе и организации кои се спремни да платат за неа или да ја поддржат.

Согласно ова следува дека **за некои нови идеи главниот приоритет е да се покаже дека работат:** собирање на што повеќе докази или прикажување на заштедата која може да се оствари со иновацијата. Тоа дополнително може да бара поедноставување кое ќе им обезбеди на другите да ја земат и користат.

За другите идеи приоритет е застапувањето – креирање потреба таму каде нема. Затоа нема смисла да се цели кон перфекција на иновацијата доколку никој (сеуште) не ја сака.

Многу идеи се прошируваат само со тоа што се копираат. Изработувачите на политики може да ги прошират иновациите на повеќе нивоа со закон или декрет. Или идеите може да се прошират на помобилен начин, преку мрежи.

Она што е важно да се запамети е дека ако нешто работи на едно место може да не работи на друго. Она што една група на луѓе може да го најде корисно за друга може да е бескорисно. Затоа потребни се ригорозни методи да се разбере што е преносливо а што не е. Она што случаен контролен примерок (RCT) го докажува, не е доволно за да се оправда широко усвојување на иновацијата.

Доколку се изработи се како треба, и се реши да се помине на проширување или реплицирање, потребно е да се изработат неколку планови што ќе обезбедат ефективно проширување или реплицирање на иновацијата:

- **План за скалирање (проширување или реплицирање)**
- **Бизнис план**
- **Маркетинг план**

Простор за забелешки. Запишете ги:

10.7 Системска промена

Иновирање со нови услуги не е крајната цел на град Скопје, бидејќи најголемото влијание доаѓа со преобликување или редизајнирање на системот во кој функционираме. Тоа подразбира промена на начинот на кој Градот го управува користењето на енергијата, отпадот, зелените површини итн. Терминот системски иновации се однесува на серија поврзани иновации кои го менуваат начинот на кој целиот систем работи. Природата на системската иновација ја прави потешка за управување во споредба со иновацијата во индивидуалните услуги, и не постои книга со лесни рецепти.

Многу од системските промени вклучуваат интеракција меѓу најмалку четири елементи: (1) нови технологии, производи и услуги; (2) нови закони и политики; (3) нови видови на пазар; и (4) промени во однесувањето и општествените норми. Постојат многу начини на кои може да се придонесе кон постигнување системска иновација - од визионерска работа на можна иднина, преку детален дизајн и експериментирање околу елементите до застапување.

Поради тоа што системските промени поставуваат особен предизвик, разбирање на системите и нивната динамика помага да се идентификува и усвои соодветен лидерски пристап за остварување на промената. Влијанието на системските промени во голема мера зависи од тоа како знаењето и моќта се распределени во рамките на системот, и како организација е структурирана. Мапирање и разбирање на системите на различни нивоа (централно или локално) помага да се визуелизира динамиката која постои и да се идентификуваат областите каде што треба да се фокусира напорот за да се направи промена.

Простор за забелешки. Запишете ги:

11. Референци

- Christensen, Clayton M., Michael E. Raynor, and Rory McDonald. "Disruptive innovation." *Harvard Business Review* 93.12 (2015): 44-53.
- Stickdorn, Marc, et al. *This is service design thinking: Basics, tools, cases*. Hoboken, NJ: Wiley, 2011.
- McNabb, David E. *Knowledge management in the public sector: A blueprint for innovation in government*. ME Sharpe, 2006, retrieved from [here](#)
- Halvorsen, Thomas, et al. "On innovation in the public sector." Halvorsen, T.; Hauknes, J.; Miles, I (2005).
- Bason, Christian. *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy Press, 2010.
- "Public Innovation and Public Purpose", a Follow up to the OECD Conference, *Innovating the Public Sector: from Ideas to Action Paris*, November 2014
- *Public Sector Innovation Toolkit Australian Government*, retrieved from [here](#)
- *Government Innovation Framework, 2015, United Arab Emirates*
- *Strategic planning manual Prime minister office of UAE*, retrieved from [here](#)
- <http://publicsector-map.designforeurope.eu/en/>
- *Nesta (2013) Innovation Flowchart*, retrieved from [here](#)
- *DIY tollkit*, access from [here](#)
- *Nesta - Designing for Public Services: a practical guide*, 29.11.16, retrieved from [here](#)
- *Nesta - Running randomised controlled trials in innovation, entrepreneurship and growth*, 8.06.16, retrieved from [here](#)
- *Nesta - Innovation Teams and Labs: A practice guide*, 11.12.14, retrieved from [here](#)
- *Nesta - Innovation In The Public Sector - How Can Public Organisations Better Create, Improve And Adapt? Version 1*, Geoff Mulgan November 2014, retrieved from [here](#)