

# Предговор



**Робин Скот**  
CEO и съосновател,  
Apolitical

Правителствата трябва да въвеждат иновации, за да посрещнат спешните и сложни предизвикателства на 21-ви век. Добрата новина е, че по света има много примери за това как държавните служители и правителствата се справят с този проблем. Най-добрите практики - като например ориентираност към потребителя, интелигентно използване на цифрови решения при предоставянето на услуги и приемане и адаптиране на успешни инициативи от други страни - често са в основата на най-ярките

потайности. Но все още трябва да се

направи много повече.

В допълнение към системната перспектива, правителствата трябва да въвеждат иновации и в практическа насока: да изграждат нагласи, умения, общности от практики и взаимоотношения, които предизвикват и поддържат промяната. Тази важна работа често се извършва на ниво отдел или екип.

В този доклад са включени казуси от Мексико, Тайланд, Естония, Уругвай и Обединеното кралство, в които се разглежда как изглежда изграждането на култура на иновациите в правителството и как отделните служители експериментират и прилагат ефективно. В Apolitical вярваме, че предоставянето на знания и умения на държавните служители, необходими за изграждането на по-интелигентни и по-сарайски правителства, е един от най-мощните лостове за подпомагане на правителството да работи в полза на обществото. Основна част от начина, по който подкрепяме милионите жени, работещи в държавната администрация, е да им помагаме да намират и споделят най-добрите практики - като тези, изложени в настоящия доклад.

Радваме се, че можем да популяризираме тези примери за най-добри практики в областта на иновациите и благодарим на KPMG за предоставянето на този доклад.



**Майк Зели**  
Партньор, управляващ директор  
"Услуги за обучение", KPMG

Иновациите винаги са били важни в сферата на публичните услуги - и никога не са били по-важни от сега. Изправени пред безпрецедентни предизвикателства и нарастващи очаквания, намирането на нови и креативни начини за предоставяне на услуги на гражданите е нежелателно, а задължително.

Добрата новина е, че сме заобиколени от вдъхновяващи примери за иновации от целия публичен сектор, както показва този доклад.

За да се наложи в една организация, иновацията изисква определени условия. Тя изисква култура на експериментиране, която насърчава хората да изпробват нови идеи, и среда, в която е нормално да се провалиш, стига да се поучиш от това.

Необходимо е сътрудничество. Някои от най-добрите иновации се появяват, когато се срещнат различни хора и начини на мислене. Именно на тези пресечни точки се чудесни творчески идеи.

Иновациите изискват също така да се ангажираме с нашите заинтересовани страни. Това означава наистина да се вслушваме в потребителите на нашите публични услуги и да вземаме предвид тяхната обратна връзка.

Необходимо е да мислим за данните и цифровите технологии. Тъй като се стремим да въвеждаме иновации и да предоставяме модерни, персонализирани услуги, трябва да се възползваме от технологиите, за да отговорим на очакванията на гражданите, като същевременно гарантираме, че всички наши решения се основават на доказателства.

И накрая, трябва да се замислим за ролята на лидерите в осъществяването на всичко гореизброено и създаването на култура, в която иновациите могат спокойно да се развиват.

Следващите казуси представят редица примери за това как е положена основата осъществяване на иновации и са изпълнени тези условия. Надявам се те да вдъхновят всеки, който иска да направи подобна иновация в своята част от публичния сектор.

За нас от KPMG беше удоволствие да си партнираме с Apolitical в този доклад. Като организация те споделят нашата страст към публичните услуги и ангажимента ни да правим всичко възможно, за да направим тези услуги толкова блестящи, колкото са. За нас наистина е привилегия да работим в тази област и да можем да разкажем тези истории за иновации, които стават реалност.

---

Иновациите в сектора Public в действие **01**

/

**16**

# На пръв поглед

---

## Уменията и способностите са в основата на иновациите

Не всички иновационни проекти изискват еднакъв набор от умения, но те са от основно значение за успеха на всеки иновационен проект. Гъвкавостта, управлението на данни, сътрудничеството и комуникацията са еднакво важни.

## Без инвестиции в умения правителствата няма да могат да преминат от еднократни иновационни проекти към устойчива системна промяна.

Лидерите са двигател на тази промяна чрез вграждане на нагласите и уменията, необходими за иновации, във всички екипи, отдели и организации.

## Гъвкавостта, оптимизмът и стремежът не трябва да се подценяват като фактори за иновации

Иновациите не се случват без ключов набор от нагласи и поведения. Те трябва да бъдат част от културата на иновациите, за да се поддържа инерцията.

## Служителите на публичния сектор искат да видят повече междусекторно сътрудничество

Когато става въпрос за постигане на по-добри резултати за гражданите, държавните служители са склонни търсят решения извън държавния сектор, но това трябва да става по начин, който управлява рисковете и следи за ефикасността.

apolitical

# Демистифициране на ИНОВАЦИИТЕ

**Какво означава да правиш нововъведения или да бъдеш новатор, когато това не е част от длъжностната ти характеристика?**

Всичко започва от усъвършенстването на набор от умения и допълването им с доза смелост и творчество. Тези умения са разнообразни и включват итерация и експериментиране, цифрова грамотност и грамотност по отношение на данните, ориентираност към потребителя, ангажираност на заинтересованите страни, комуникация и любопитство.

Този доклад представя пет примера за правителствени проекти за иновации в Мексико, Тайланд, Обединеното кралство, Естония и Литва. Държавните служители използват тези примери, за да се учат от своите колеги по света. Те обхващат стратегии, вариращи от иновации в областта на обществените поръчки и разработването на платформи до стимулиране на цялостна промяна на мисленето към иновации в рамките на организацията. Барьерите и предизвикателствата са в основата на всеки казус, което дава възможност на служителите да получат практически уроци за прилагане на иновационни практики в техните роли.

Това, което проличава от всички казуси, е, че проектите за иновации трябва да са ориентирани към гражданите и да се фокусират върху резултатите и ползите за гражданите. Това е от ключово значение за изграждането на среда, в която новите идеи са процъфтяват, а експериментите се чувстват безопасни.

**Какво трябва да направят лидерите, за да разширят иновациите**

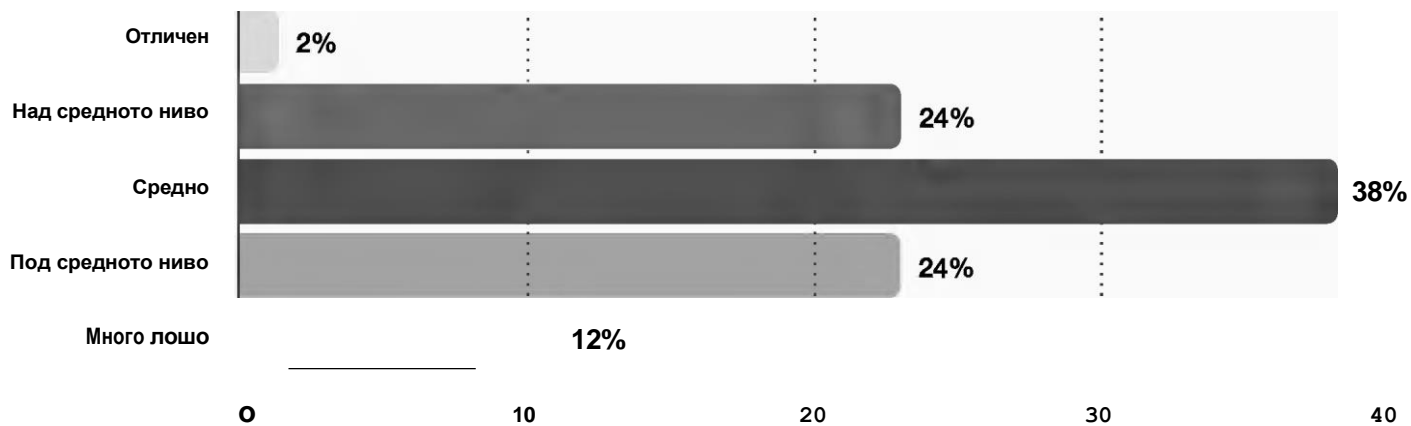
За лидерите ключовият въпрос, на който трябва да отговорят, е: Как да преминем от еднократни иновационни проекти към устойчива, системна промяна?

Проучванията на конкретни случаи в този доклад подчертават, че преходът от иновации, основани на проекти, към трансформация на цялата система изисква стратегическа промяна, като междусекторното сътрудничество се очертава като най-критичния фактор за успех. Те служат и като примери за как изглежда изграждането на безопасно пространство за експериментиране и иновации от страна на служителите.

Ръководителите трябва да развиват предприемаческа култура в сектора на услугите, като насърчават поведение, което стимулира творчеството. В същото време новаторите организациите трябва да се научат да ангажират и вдъхновяват хората около себе си, за да осъществят значима промяна. Иновациите не са ограничени само до една област - те са отговорност всеки служител в пуйката и този доклад предлага практически насоки, които да им помогнат да напреднат.

Има основания за оптимизъм. Когато Apolitical попита близо 100 държавни служители Обединеното кралство как биха оценили капацитета на своя отдел за иновации, повече от всеки четвърти отговори, че той е над средния или отличен. Има възможност за иновации, стига да са налице необходимите за това умения.

## Как оценявате капацитета на вашия отдел за иновации?



# Как Литва използва междусекторно сътрудничество за иновации в областта на обществените

поръчки

## КЛЮЧОВИ ПРОЗРЕНИЯ:

**Проблем:** Правителствените отдели и агенции често искат да приложат иновативно решение на даден проблем, но не знаят как да го намерят.

**Подход:** Споделяне на проблема със стартиращи предприятия и МСП и работа с тях за разработване на възможно решение

**Прилагани умения:** Гъвкавост, сръчност и сътрудничество

## КОЙ ТРЯБВА ДА ПРОЧЕТЕ ТОВА?

Всеки държавен служител, който търси новаторски подход към обществените поръчки или се надява да използва междусекторното сътрудничество за повишаване на уменията и възможностите за иновации. Поредицата GovTech Challenge беше иницирана през юли 2019 г. като част от по-широката инициатива на Литва GovTech Lab. Нейната основна цел е да свърже държавните служители с проблем, който те се борят да решат, с иновативно решение от стартиращо предприятие или МСП. Това е структурирана програма, която дава възможност за сътрудничество институциите от публичния сектор и тези, които създават иновативни решения извън правителството.

Разговаряхме с Rda Usaité, ръководител на проект в GovTech Lab в Литва, за тази инициатива и за това какво могат да научат от нея държавните служители, които искат да приложат подобно решение.



***Една от най-сериозните пречки пред иновациите в държавното управление е традиционният процес на възлагане на обществени поръчки. Често е бавен и натоварващ и докато договорът бъде финализиран, технологията може вече да е остаряла.***

**В: Какви са проблемите, които серията предизвикателства GovTech Challenge си поставя за цел да реши?**

А: За разлика от тях, серията "Предизвикателство" предлага по-гъвкав модел за възлагане на обществени поръчки, който позволява по-бързо експериментиране и пилотиране. Ако се вгледаме в бъдещето, това е особено важно за нововъзникващите технологии като изкуствения интелект, които се развиват бързо и изискват процеси за възлагане на обществени поръчки, които са гъвкави и поддържат .

Друг проблем е нежеланието за поемане на риск, свързано с боравенето с публични средства. Правителствата са склонни да бъдат предпазливи по отношение на експериментите и това е разбираемо - използването на парични средства изисква прозрачност. Финансирането на по-малки пилотни проекти в рамките на серията "Предизвикателство" намалява финансовия риск, като създава пространство за иновации, без да се ангажира с големи, неизпитани системи.

И накрая, предизвикателството за изграждане на иновационни умения в държавния сектор. Чрез сътрудничество със стартиращи предприятия и МСП държавните служители придобиват практически опит и нови умения, като се научават да подхождат по различен начин към проектите и да търсят решения извън обичайните канали.

Повече от всичко, серията GovTech Challenge разширява инструментариума за решаване на проблеми на държавните служители, като ги свързва с идеи и технологии, с които иначе не биха се сблъскали.

**В: Кой е примерът за успех от този проект?**

А: През изминалите пет в рамките на серията "Предизвикателства" няколко успешни проекта преминаха от малки пилотни проекти към напълно приети решения в публичния сектор. Близко 100 GovTech решения са тествани.

И вече играе ключова роля в предоставянето на публични услуги.

Пример за това е проектът на OxyLabs за създаване на инструмент за откриване на вредно съдържание, задвижван от AI. В миналото потребителите на интернет съобщаваха за вредно съдържание на Органа за регулиране на съобщенията, но това беше твърде пасивно.<sup>2</sup> OxyLabs започна работа с Органа чрез серията предизвикателства.

Целта беше да се създаде инструмент, който автоматично да открива незаконно съдържание литовското IP адресно пространство. В продължение на няколко седмици. OxyLabs разработи този инструмент и оттогава той е тестван, обучаван, обезвреждан и подобряван. сега той е част от ежедневните операции на Органа.<sup>3</sup>

**В: Какъв съвет бихте дали на други правителства, които искат да възприемат подобен подход?**

А: Гъвкавостта е от съществено значение. Както публичния сектор, така и стартапите трябва да се адаптират към различните стилове на работа и очаквания. Екипите от публичния сектор, в частност, често се нуждаят от насърчаване възприемат по-гъвкави процеси, тъй като работните им процеси могат да по-строги от тези на стартапите.

Важно е също така да се признаят

културните различия между тези два свята. Стартапите са склонни да се движат бързо и да въвеждат иновации свободно, докато на държавните служби може да им отнеме повече време да се адаптират. Преодоляването на тази разлика изисква постоянни усилия и готовност за адаптиране.

И накрая, не всеки екип от публичния сектор ще разполага с умения за иновации. Ето защо серията GovTech Challenge инвестира в обучение, предлагайки инициативи като GovTech Академия за иновации, за да помогне на служителите да изградят способностите, от които се нуждаят, за да ръководят успешно тези проекти.



SNAP POLL

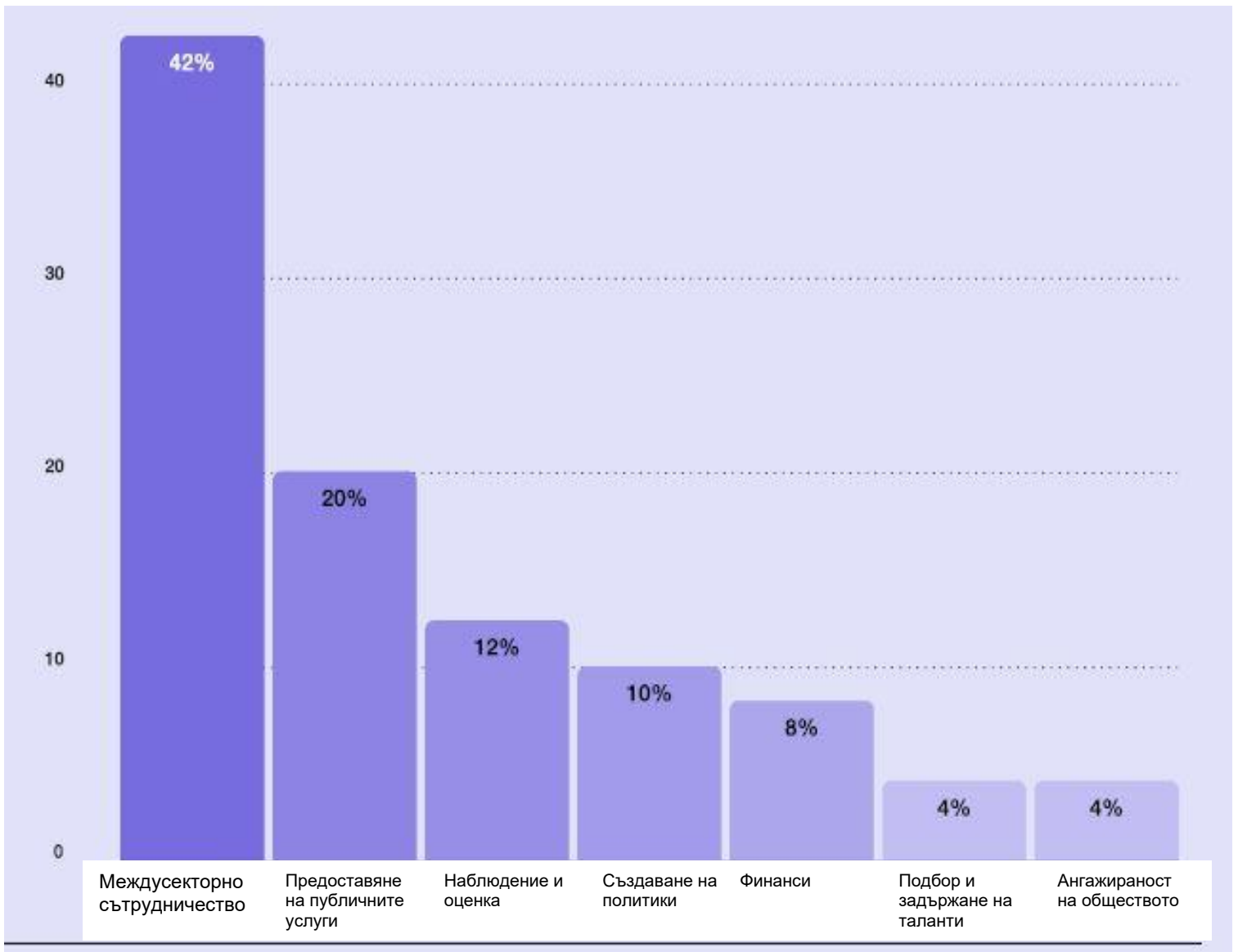
# Къде правителството трябва да даде приоритет на иновациите?

При анкета на Apolitical 42% от държавните служители в Обединеното кралство заявиха, че междусекторното сътрудничество е най-важната област, в която правителството може да започне да бъде по-иновативно.

Когато става въпрос за постигане на по-добри резултати за гражданите, държавните служители са склонни да търсят решения извън държавния сектор - , но това трябва да става по начин, който управлява рисковете и следи за ефикасността.

Литовската серия от предизвикателства GovTech Challenge е пример за среда, в която се използват междусекторни решения по начин, който проверява дали те ще имат положителен резултат за гражданите.

**Коя е най-важната област, в която правителствата трябва да започнат да бъдат по-иновативни, за да постигнат по-добри резултати?**



### МЕЖДУПРАВИТЕЛСТВЕНО СЪТРУДНИЧЕСТВО: ROADLAB В ОБЕДИНЕНОТО КРАЛСТВО

---

#### **КЛЮЧОВИ ПРОЗРЕНИЯ:**

Проблем: Двустранните предизвикателства изискват тестване на много потенциални решения, което може да отнеме много време и да е скъпо.

Подход: Извършване на множество експерименти наведнъж

Прилагани умения: Решаване на проблеми, оценка и творчество

#### **КОЙ ТРЯБВА ДА ПРОЧЕТЕ ТОВА?**

Всеки държавен служител или държавен чиновник, който търси иновативен подход към предоставянето на публични услуги, целящ решаването на проблем с особено негативно въздействие гражданите. Той е предназначен и за всеки, който иска да проучи иновативен подход към управлението на доставките по даден проект в публичния сектор и потенциалните ползи от включването на по-широк кръг от възможни доставчици в даден договор. RoadLab е иновативна акселераторска програма, стартирана от Transport for London през 2019 г. Нейната основна цел е да се справи с нарушенията, причинени от мащабните пътни работи в Лондон.

Разговаряхме с Рикеш Шах, ръководител на Центъра за овластяване на обществените поръчки за иновации в Обединеното кралство, за този проект на TfL, по който е работил на предишна позиция, и за това какво е научил, докато е работил по него.



## ПРОУЧВАНЕ НА ПРИМЕР2

***Измерването е от ключово значение не само за да се уверите, че сте избрали правилното решение, но и за комуникацията гражданите. И накрая, не забравяйте да ангажирате заинтересованите страни на ранен етап! Една от основните причини за успеха на този проект беше, че той получи подкрепата на лидерите на пътния сектор от самото начало.***

**В: Какво трябваше реши RoadLab и защо това беше толкова важно?**

А: Пътната безопасност, задръстванията и качеството на въздуха в резултат на пътни са проблеми, които всеки голям град знае твърде добре. Ние се запитахме: Какво може да бъде направено, за да се предотврати тяхното толкова вредно въздействие върху гражданите? Също така, как могат пътните дейности да бъдат по-ефективни?

Една от причините пътните дейности да са толкова объркващи и изнервящи е тяхната сложност: винаги участват множество общини и компании за комунални услуги, а координирането на работата между тях води до много изоставания и спирания на работата. Никой не иска да се занимава с пътни работи, но те са изключително важни.

**В: Как започнахте да търсите решение?**

А: Знаехме, че можем да направим това по-добре, по-евтино и по-бързо. Това означаваше, че е лесно да определим ценността на иновативното решение за заинтересованите страни. Едновременно с това знаехме, че сме в задънена улица и че без нови идеи нищо няма да се промени. Ето защо решихме да приложим процедурата за партньорство за иновации, тъй като тя позволява съчетаването на научни изследвания, иновации и обществени поръчки. По същество тя ви позволява правите проучвания и да разширявате проекта си чрез единен процес.

**В: Как изглежда това на практика?**

А: Първо, ние се заехме да разработим бърз процес на възлагане на обществени поръчки. Помолихме дружествата да представят предложение от две страници, което значително улесни кандидатстването им. Самият обем на получените предложения доведе до по-разнообразен набор от потенциално иновативни идеи. След като минахме през това, поканихме 10 компании да предложат своите решения и да изпробват идеите си на някои натоварени и предизвикателни пътища в Лондон в продължение на шест седмици. От самото начало си партнирахме с компаниите за комунални услуги, за да сме сигурни, че тестването е реалистично, и привлякохме експерти по темата и купувачи от публичния сектор, които да помогнат за оценката на процеса.

**В: Какъв беше резултатът?**

А: Тестовите ни дадоха голямо количество данни, което ни даде възможност да се спрем на две компании, които получиха многогодишен договор, а техните решения бяха съотнесени и разширени, за да бъдат от полза за по-широкия публичен сектор.

**В: Какъв съвет бихте дали на други правителства, които искат да възприемат подобен подход?**

А: На първо място, последователността в процеса на възлагане на обществени поръчки е от ключово значение. Когато решите да възприемете новаторски подход към процедурата за възлагане на обществени поръчки в партньорство, трябва

да поддържате последователност в целия процес, а критериите за оценка трябва да останат непроменени. Определянето на успеха на проекта трябва да се фокусира върху качеството, а не само върху разходите. Оценихме социалната стойност на решението, като дали то оказва влияние върху времето за пътуване. Измерването е от ключово значение не само за да се уверите, че сте избрали правилното решение, но и за комуникацията с гражданите. И накрая, не забравяйте да ангажирате заинтересованите страни от рано! Една от ключовите причини за успеха на този проект беше, че той получи подкрепата на ръководителите на публичния сектора от самото начало.

# Иновации в цялата система по пътя на цифровата трансформация в Естония

### КЛЮЧОВИ ПРОЗРЕНИЯ:

Проблем: Нуждите на гражданите често са по-сложни от изолираната структура на правителството.

Подход: Максимално споделяне на данни в държавната администрация

Прилагани умения: Управление на данни и междуправителствено сътрудничество

### КОЙ ТРЯБВА ДА ПРОЧЕТЕ ТОВА?

Всеки държавен служител, който се интересува от това изглежда подходът на цялото правителство към иновациите.

Естония навлезе в нов етап от своето пътуване към цифровата трансформация.

Инициативата

"Персонално управление" има за цел да "издигне отношенията между гражданите и администрацията на ново ниво".<sup>7</sup> Похвалният подход на Естония към цифровата трансформация започна през 90-те години на миналия век с ранни проекти за цифровизация, предназначени да подобрят вътрешните взаимодействия на правителството.

През 2000 г. Естония започна да разширява използването на цифрови платформи за предоставяне на обществени услуги. Сега е време същите тези услуги да станат много по-проактивни и способни да предвиждат нуждите на гражданите.

Разговаряхме с Ани Лехари, главен служител по цифровата стратегия в Службата за информационни технологии на правителството на Естония, за внедряването на иновациите и промяната в мисленето, необходима за това.



Q: What does a proactive approach to government services look like in practice?

A: Basically, it means designing public services so that they offer what citizens need when an expected event in their life takes place. Take childbirth, for example. When a baby is born in Estonia, the hospital automatically registers the birth, generating a unique ID. The National Insurance Board is notified immediately, and they retrieve information from the Tax Board about the parents' income and employment status. Using this data, the government automatically informs parents about child benefits. Parents then confirm bank details in a portal, and the payments begin. Behind the scenes, multiple systems work together seamlessly, but, for the parents, the process is simple and requires little to no action.

Q: What needs to happen for a project such as this to be successful?

A: For such services to work, several key elements are required. The first is a secure method for different departments to exchange data. The second is data quality: the unique ID system allows all individuals to be correctly identified. Finally, you need to have a future-ready mindset and be willing to make assumptions about what people will need, and when.

Q: What are some challenges a government might run into?

A: Collaboration between stakeholders is a key challenge. Leadership is crucial, as innovation is rarely straightforward — it's often messy and difficult. Successful innovation requires optimistic people who believe things can be done differently. The legal landscape of a project such as this is also complicated, as there is a lot of citizen data being moved around. This has to be done safely.

*За успешната иновация са необходими оптимистични хора, които вярват, че нещата могат да бъдат направени и по-друг начин.*

## Пример 4

# Използване на иновации с отворен код за борба с корупцията в Мексико

---

### **КЛЮЧОВИ ПРОЗРЕНИЯ:**

Проблем: Неясни процеси на планиране, които подхранват корупцията сред обществеността

Подход: Цифрова платформа с отворен код, която улеснява значително кандидатстването за разрешително или лиценз

Прилагани умения: Ориентиран към потребителя дизайн, оценка и гъвкавост

### **КОЙ ТРЯБВА ДА ПРОЧЕТЕ ТОВА?**

Всеки държавен служител или държавен чиновник, който търси достъпни и адаптивни инструменти за иновации или иска да проучи евтини иновативни решения за бюрокрацията.

Visor Urbano е цифрова платформа, създадена през 2016 г. с цел прозрачно и ефективно управление на територията. Това е безплатен софтуер, предназначен да помогне на местните власти да дигитализират процесите на градско развитие, по-специално лицензите за бизнес и строителство. Платформата е резултат от сътрудничеството между правителството на Халиско и Bloomberg Philanthropies.

Разговаряхме с Дейвид Бейтс, ръководител на отдела за връзки с обществеността и комуникации във Visor Urbano, за това как изглежда проектът и какво според него могат да направят държавните служители, работещи в среда с ниски ресурси, за да изпробват иновативни решения.



**При внедряването на нови технологии е изключително важно да се съсредоточим върху реалните проблеми, с които се сблъскват жителите, и върху подобряването на качеството им на живот. Не може да се въвеждат технологии само заради самите тях.**

**В: Какво се случи, че се наложи нов подход като Visor Urbano?**

А: В Гуадалахара се появи вълна от неразрешени постройки, услугите в сферата на туризма изостанаха, а ситуацията се отрази негативно на пространствата в сферата на туризма, природните резервати и защитените зони. Теорията беше, че ако успеят да пресекат корупцията, която подхранва тези незаконни строежи, ще могат да се справят с много от основните проблеми на града.

**В: Какво беше решението?**

А: Гуадалахара се обърна към софтуер с отворен код, за да овладее нещата. Те разработиха Visor Urbano, дигитална платформа, благодарение на която целият процес издаване на бизнес и строителни лицензи се осъществява онлайн. Това значително опрости нещата. Не само че хората можеха да подават всички необходими документи по електронен път, но системата също така позволяваше на жителите лесно да проверяват дали лицензът е издаден - така прозрачността излезе на преден план.

**В: Как разширихте това решение?**

А: Успехът в Гуадалахара доведе до внедряването на платформата в 125 общини. Това, което е страхотно за Visor Urbano, е, че градовете лесно възпроизвеждат софтуера и след това го персонализират, за да отговори на техните специфични нужди.

**В: Какъв е резултатът?**

А: В Гуадалахара, с население от 5 милиона души, броят на исканията за подкуп и корупцията е намалял със 74%. Преместването на процеса онлайн е намалило взаимодействието между правителството и гражданите с 84% и е съкратило времето за обработка с 80%. В Кокула, много по-малък град с население 30 000 души, са дигитализирали 100% от бизнес лицензите и са въвели нови инструменти за строителните разрешителни. Тази промяна превърна Cosula в център за иновации.

**В: Какъв съвет бихте дали на други правителства, които искат да възприемат подобен подход?**

А: Влиянието на Visor Urbano е неоспоримо, но има някои важни изводи. Първо, когато се внедряват нови технологии, е изключително важно да се съсредоточим върху реалните проблеми, с които се сблъскват жителите, и върху подобряването на качеството им на живот. Не можете да въведете технологии само заради тях. Необходимо е също така да се въведе солидна стратегия за цифрово приобщаване, която да гарантира, че както държавните служители, така и гражданите знаят как да използват инструментите и да се възползват максимално от тях. И накрая, не забравяйте да събирате обратна информация, дори и след като решението е въведено и функционира. Непрекъснатото усъвършенстване е от ключово значение.



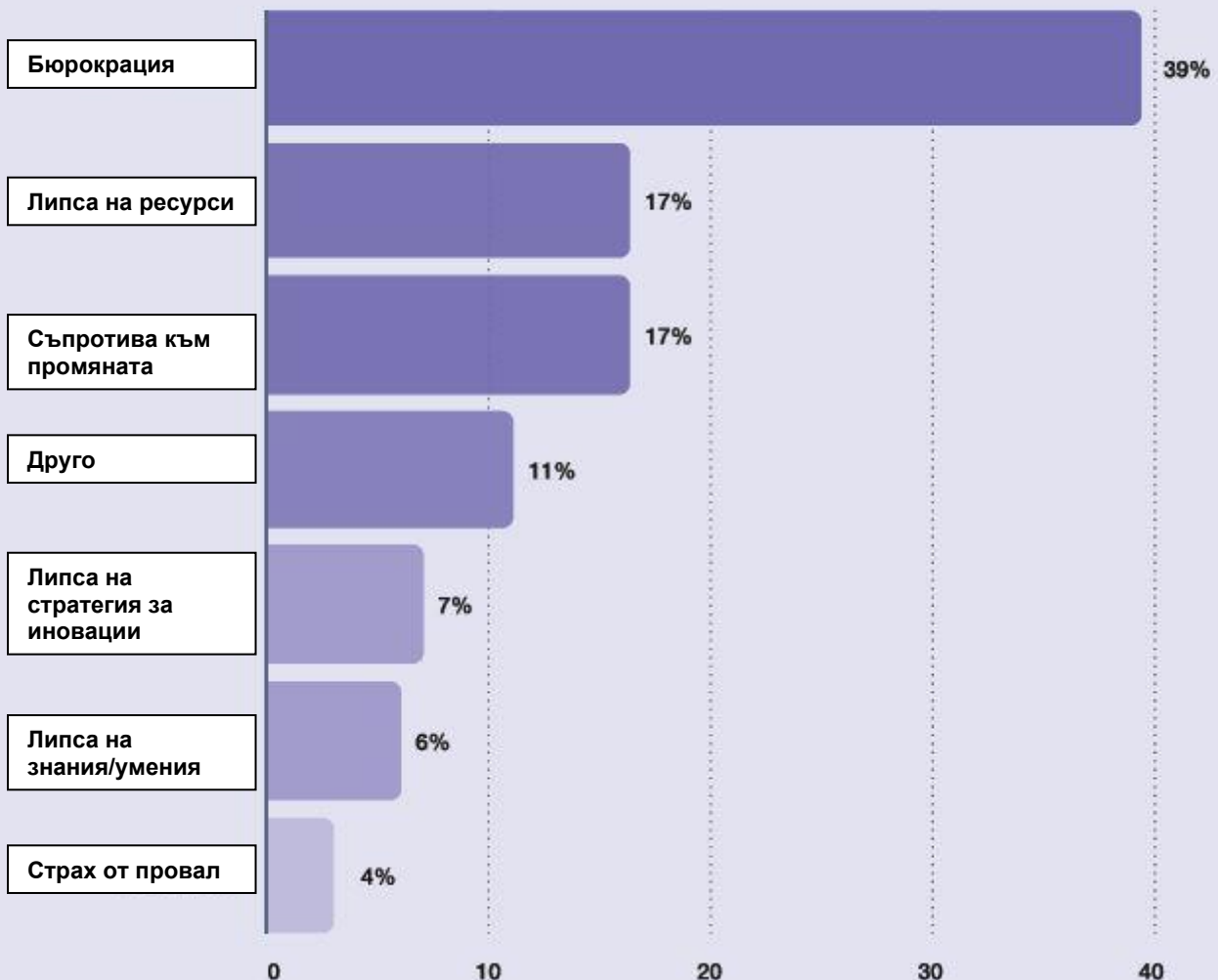
## SNAP POLL

## Коя е най-голямата пречка иновациите в държавното управление?

Както се вижда от горния пример, бюрокрацията е необходима за защита на гражданите. Но иновациите също така се прилагат и при бюрократичните бариери. Това е важно да се има предвид, като се има предвид, че 39% от отговорилите на въпроса са заявили, че прекомерната бюрокрация е най-голямата бариера за иновациите. Разгръщането на иновациите във вашата организация не е свързано само с премахването на тези бариери, но и с това да накарате бюрокрацията да работи по-добре в полза на обществото.

## Какво виждате като най-голямата пречка пред иновациите във вашия екип, отдел или организация?

What do you see as the biggest barrier to innovation in your team, department or organisation?



## Пример 5

# Националната агенция за иновации на Тайланд помага на всички да се научат как да бъдат иновативни

---

### КЛЮЧОВИ ПРОЗРЕНИЯ:

Проблем: Иновацията е абстрактен термин и държавните служители не винаги знаят какво означава.

Подход: Четириетапен иновационен процес, който има за цел да накара държавните служители да се чувстват комфортно с иновациите

Прилагани умения: Комуникация, стратегическо мислене и управление на заинтересованите страни

### КОЙ ТРЯБВА ДА ПРОЧЕТЕ ТОВА?

Всеки държавен служител или държавен чиновник, който се опитва да разбере как изглеждат иновациите или който би искал да помогне на своите колеги и колежки да ги разберат по-добре. Той е предназначен и за всички, които мислят как да създадат апетит за иновации в своята организация.

Лабораторията на град Чианг Май е инициатива на Националната агенция за иновации в сътрудничество с Училището за публични политики към университета Чианг Май и община Чианг Май. Нейната основна цел е да вдъхновява промени и да разработва творчески стратегии за постигане на осезаеми резултати.

Разговаряхме с Чайторн Лимапорнванич, ръководител на отдела за иновационна стратегия в Националната агенция за иновации на Тайланд, за работата на агенцията по обучението на различни заинтересовани страни за това как изглеждат иновативните подходи решаване на бъдещите предизвикателства.



**Иновациите изглеждат твърде абстрактен и амбициозен термин, тъй като резултатите от тях често се определят като повишаване на стойността и подобряване на предоставянето на услуги.**

**В: Защо иновациите са толкова важни, особено в градове като Чианг Май?**

А: Иновациите са необходими, за да се постигне положителна промяна в градовете и местните общности. Темпът на урбанизация в Тайланд се увеличава и страната бавно се превръща от селска в градска държава. С разрастването на тези райони развитието на градовете се сблъсква с предизвикателства като пренаселеност, недостатъчно комунални услуги, недостатъчно развити съоръжения, социални проблеми, екологични проблеми и неравенство между градските и селските райони.

**В: Защо тези градове се борят да разработят иновативни решения?**

А: Иновациите изглеждат твърде абстрактен и амбициозен термин, тъй като резултатите от тях често се определят като повишаване на стойността на продуктите и подобряване на предоставянето на услуги. Това не е толкова ясно, колкото в частния сектор, където иновациите могат да бъдат измерени чрез печалбата.

Въпреки това много организации от сектора на публичните услуги вероятно ще се нуждаят от по-голям апетит за риск поради това, тъй като са твърде ориентирани към целевото изразходване на публичните средства. Освен това те често имат дълбоко вкоренена култура, която им пречи да приемат промените, което води до потенциално неблагоприятни резултати при осъществяването на иновациите.

**В: Как изглеждаше това в действителност?**

А: На първо място, поредица от дейности с участие, като интерактивна изложба и онлайн мозъчна атака, изследваха надеждите и опасенията на гражданите на Чианг Май относно предизвикателствата пред града. След това тези идеи бяха превърнати в сценарии за предпочитаното бъдеще на града, като се формира споделена визия за стратегическо развитие. След това бяха стартирани инициативи в подкрепа на гражданите, местните власти и компаниите в съвместното създаване на решения. Накрая иновативните идеи бяха тествани в пясъчник, за да се оцени тяхното въздействие и да се проучат възможностите за разширяване.

**В: Какво се получи от тази работа?**

А: В град Чианг Май има някои наистина страхотни иновативни проекти. Например, в целия град е инсталиран "Tuu Pun Ya" автомат за лекарства, който помага на гражданите да посрещнат основните си здравни нужди с помощта на вендинг-машина.

## В: Как подходихте към постигането на промяната на културата?

А: Бях представен и възприет 4-стъпков подход на иновативния процес. Това е набор от стъпки, които помагат на целия град да премине по пътя на иновациите. Ето как изглежда процесът:

...

.....

- 1** Разкрийте надеждите и страховете
- 2** .Открийте надеждите и страховете
- 3** Превърнете надеждата в желание
- 4** Трансформирайте желанието към волята

# Продължаване на иновациите

---

Как изглеждат иновациите на практика? Това може да означава нова схема, която решенията на частния сектор, преосмисляне на проектните подходи отдолу нагоре или просто изграждане на инфраструктура промяна в мисленето. Ясно е обаче, че истинската иновативност на държавното управление зависи от това дали служителите на администрацията се чувстват овластени да експериментират и да нови идеи. А за да се изгради това, е необходимо всеки служител да допринесе за това цялото правителство да стане по-иновативно.

За да спечелят доверието на гражданите, правителствата трябва непрекъснато да въвеждат иновации и да показват, че активно търсят нови решения. Гражданите искат да се справят с техните проблеми и очакват от правителствата си да отговорят на изискванията на 21-ви век. Това е обещанието на иновациите - това е шансът да направим правителството по-добро, по-достъпно и по-отзивчиво. Но това е и причината иновациите да са обезсърчителни. те изискват повишена предпазливост и разбиране на потенциалното въздействие на всяко решение.

Иновационните проекти, разгледани в този доклад, осигуряват рамки за култивиране на култура на експериментиране и безопасни, значими иновации. Те показват как да се създават решения, които отговарят на нуждите на гражданите, като същевременно се защитава личната им информация.

## Препоръка

Apolitical и KPMG препоръчват на лидерите да помагат на екипите си да развият широк спектър от умения, които насърчават иновациите - от комуникация и ангажиране на заинтересованите страни до цифрови технологии, данни и креативност. Тези умения са основополагащи за капацитета на отдела или организацията да въвеждат иновации. Те също така дават възможност на служителите на публичния сектор да се превърнат в уверени и ефективни лица, вземащи решения, като прилагат своя опит по начин, който е от полза за публичния сектор.

## Следващи стъпки

**Имате ли иновативен проект, от който смятате, че могат да се възползват и други служители?**

Споделете го като напишете казус и го публикувате в [Apolitical](#). Малко са нещата, които са по-ценни за служителите на Пуик, от това да разберат какво правят техните колеги и колеги по света.

**Имате ли а въпрос относно иновациите в държавната администрация или а въпрос относно този доклад?**

Насочете се към [Правителствената общност за иновации на практика](#).

16/  
16

# Говорете с нас

## Apolitical

---

Apolitical предлага набор от персонализирани програми за обучение от световна класа, предназначени изключително за публичния сектор - от климат, цифрови технологии и изкуствен интелект до лидерство и приобщаване. Свържете се с нашия ръководител на отдела за правителствени партньорства Кери Ландау, за да чуете как можем да подкрепим вашата организация да стане по-иновативна.

[keri.landau@apolitical.co](mailto:keri.landau@apolitical.co)

Изправени пред непрекъснато променящия се свят на труда, консултантските услуги на KPMG за хора помагат на организациите да трансформират своите функции за работната сила, обучението и човешките ресурси. на свой ред това позволява на работодателите да създадат иновативна работна среда, в която дългогодишните схващания за това как е най-добре да се работи могат да бъдат оспорвани ежедневно. За повече информация и за да се свържете с нас, моля, посетете нашия уебсайт:

[\*\*https://kpmg.com/uk/en/home/services/consulting/people-consulting.html\*\*](https://kpmg.com/uk/en/home/services/consulting/people-consulting.html)