

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ДОБРИ ПРАКТИКИ И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ЛАБОРАТОРИЯ ЗА ИНОВАТИВНИ ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ В БЪЛГАРИЯ



Институт по публична администрация

Януари 2019

СЪДЪРЖАНИЕ

ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ	5
I. ОПИСАНИЕ НА ПРЕДМЕТА НА ОБЩЕСТВЕНАТА ПОРЪЧКА	7
Предмет.....	7
Информация за източника на финансиране по обособена позиция 4	7
Дейности за изпълнение на поръчката.....	7
II. ОБХВАТ НА ДОКЛАДА	9
III. ОБЩИ МЕТОДИЧЕСКИ БЕЛЕЖКИ, ДОПУСКАНИЯ И ДЕФИНИЦИИ, КОНТЕКСТ	11
Дейност 1 Анализ и изследване на съществуващите практики по разработване и тестване на алтернативни варианти на публични политики от специализирани звена/структури в най-малко 20 държави-членки на ЕС и проучване на поне 3 добри практики от държави-членки на ЕС, с посочване най-малко на модел на структуриране, финансиране, идентифициране на теми за изследване и основни успешни проекти	14
Обхват на изследването.....	14
Методология за изследване на практики по разработване и тестване на алтернативни варианти на публични политики от специализирани звена/структури	15
Практики на наднационални структури на ЕС.....	16
Съвместен Изследователски Център, Joint Research Centre (JRC)	16
Практики на държави членки на ЕС	18
Обобщение	18
Практики в държавите членки на ЕС	23
Добри практики от държавни членки	129
Дейност 2 Изготвяне на модел за структуриране на лаборатория за иновативни публични политики в България.....	150
Дейност 3 Изследване на възможни модели за финансиране	164
Звена, изцяло финансирани от бюджета	166
Звена, финансирани от бюджета и през проекти по различни програми	166
Звена, изцяло финансирани от проекти	168
Финансиране чрез предоставяне на услуги	169
Модел за комбинирано финансиране на изграждането и развитието на лаборатория за публични политики.....	175

Дейност 4 Разработване на механизъм за идентифициране и възлагане на приоритетни теми и политики, които да бъдат анализирани от лабораторията, в съответствие със стратегическите приоритети..... 180

Разработване на механизъм за идентифициране и възлагане на приоритетни теми и политики на основание Политическата програма на Правителството 180

Разработване на механизъм за идентифициране и възлагане на приоритетни теми и политики на основание спонтанно възникнал обществен интерес 184

Разработване на механизъм за идентифициране и възлагане на приоритетни теми и политики след проведени проучвания..... 187

Дейност 5 Изготвяне на модел за координация на дейността на лабораторията с останалите структури на държавната администрация 188

Изграждане на мрежи 191

Сътрудничество 191

Йерархическа координация 192

Дейност 6 Очертаване на механизъм за разпознаване и въвличане на заинтересованите страни в процеса по разработване на алтернативни политики 194

Стъпка 1: Идентификация на заинтересованите страни 195

При идентификацията на заинтересованите страни не бива да се забравят институциите и организациите, които биха имали въздействие в процеса на взимане на решение, като например министерство на финансите или администрацията на МС. Стъпка 2: Изготвяне профил на заинтересованите страни..... 198

Стъпка 3: Създаване на модел за взаимодействията 199

Стъпка 4: Установяване на категории и методи за участие 202

Дейност 7 Идентифициране на възможности за сътрудничество с университети, изследователски центрове и др..... 204

Сътрудничество с университети и изследователски центрове 205

Модели на сътрудничество 205

Финансиране на сътрудничеството 206

Избор на партньори 207

IV. РЕЗЮМЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОЕКТА И ПРИЛОЖИМОСТТА ИМ В БЪЛГАРИЯ.... 209

V. ИНФОРМАЦИОННИ ИЗТОЧНИЦИ 213

СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ И ТАБЛИЦИТЕ

Фигура 1:	Процедура по приемане на закони, правителствени разпореждания и планиране на политики в Латвия	62
Фигура 2:	Органиграма на АМА.....	129
Фигура 3:	Стратегическа рамка COI.....	141
Фигура 4:	Определяне на целите	160
Фигура 5:	Модел на анали на заинтересованите страни.....	195
Фигура 6:	Диаграма на Вен по отношение на политиката за елиминиране на полиомелита	201
Фигура 7:	Стълба на включването	201
Таблица 1:	ЛПП Австрия	24
Таблица 2:	ЛПП Белгия	28
Таблица 3:	ЛПП България	32
Таблица 4:	ЛПП Гърция	36
Таблица 5:	ЛПП Дания	40
Таблица 6:	ЛПП Естония.....	45
Таблица 7:	ЛПП Ирландия	49
Таблица 8:	ЛПП Испания	53
Таблица 9:	ЛПП Италия	58
Таблица 10:	ЛПП Люксембург	66
Таблица 11:	ЛПП Нидерландия	71
Таблица 12:	ЛПП Великобритания	79
Таблица 13:	ЛПП Полша	85
Таблица 14:	ЛПП Португалия.....	87
Таблица 15:	ЛПП Румъния.....	90
Таблица 16:	ЛПП Словакия	92
Таблица 17:	ЛПП Словения	94
Таблица 18:	ЛПП Финландия	98
Таблица 19:	ЛПП Франция.....	106
Таблица 20:	ЛПП Швеция.....	125
Таблица 21:	Оценка на силните и слаби страни на предлаганите институционални модели	156
Таблица 22:	Профил на заинтересованите страни	198

ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ

COI	Center for Offentlig Innovation, Denmark [Национален център за иновации в общественния сектор, Кралство Дания]
EUPAN	Европейска мрежа за публична администрация
JCR	Joint Research Centre [Съвместен изследователски център на Европейската комисия]
АМА	Агенция за модернизация на администрацията (Португалия)
БВП	Брутен вътрешен продукт
ДЧ	Държава член на ЕС
ЕИП	Европейско икономическо пространство
ЕК	Европейска комисия, Комисията
ЕС	Европейски съюз
ЕСИФ	Европейски структурни и инвестиционни фондове
ЕСФ	Европейски социален фонд
ЕФРР	Европейски фонд за регионално развитие
ЗА	Закон за администрацията
ЗОП	Закон за обществените поръчки
ЗС	Заинтересовани страни
ИВ	Изпълнителна власт
ИИ	Изкуствен интелект
ИПА	Институт по публична администрация
КОРА	Датски институт за местни и регионални правителствени изследвания
ЛПП	Лаборатория за публични политики
МС	Министерски съвет на Република България

Н	независима/частна Лаборатория за публични политики, работеща по договор с публичната власт
НС	Народно събрание
НФМ	Норвежки финансов механизъм
ОИСР	Организация за икономическо развитие и сътрудничество
ОК	Обединено Кралство Великобритания
ООН	Организация на обединените нации
ОПДУ	Оперативна програма "Добро управление"
ПА	Публична администрация
ПВ	Лаборатория за публични политики в структурата на публичната власт
ПИП	Платформа за иновационни политики
СОС	Столичен общински съвет
СП	Лаборатория за публични политики, работеща със съдействието на публичната власт
УПМСНА	Устройствен правилник на Министерския съвет и на неговата администрация
УС	Управителен съвет
ФМ	Финансов механизъм
ФРГ	Федерална Република Германия

I. ОПИСАНИЕ НА ПРЕДМЕТА НА ОБЩЕСТВЕНАТА ПОРЪЧКА

Предмет

Предметът на *Обособена позиция 4* е разработване на изследване на тема: **"Изследване на добри практики и възможности за създаване на Лаборатория за иновативни публични политики в България"**.

Информация за източника на финансиране по обособена позиция 4

Услугата по обособена позиция 4 "Изследване на добри практики и възможности за създаване на Лаборатория за иновативни публични политики в България" се провежда във връзка с изпълнението на Дейност 5 на проект с номер на договор за безвъзмездна финансова помощ BG05SFOP001-2.004-0004-C01 и наименование "Работим за хората" – укрепване капацитета на институциите за посрещане на предизвикателствата на съвременните публични политики". Проектът се финансира от Оперативна програма "Добро управление", съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Дейности за изпълнение на поръчката

Изпълнението на поръчката включва следните дейности:

Дейност 1: Анализ и изследване на съществуващите практики по разработване и тестване на алтернативни варианти на публични политики от специализирани звена/структури в най-малко 20 държави-членки на ЕС и проучване на поне 3 добри практики от държави-членки на ЕС, с посочване най-малко на модел на структуриране, финансиране, идентифициране на теми за изследване и основни успешни проекти. Анализът и изследването следва да очертаят разнообразието от подходи при разработването на публични политики от специализирани звена/структури, използвани както в държави-членки на ЕС, така и в наднационалните структури на Съюза.

Дейност 2: Изготвяне на модел за структуриране на Лаборатория за иновативни публични политики в България – моделът следва да включва най-малко структурна подчиненост на лабораторията, функции, необходим капацитет и експертиза на служителите, статут на служителите, организационна структура, тематичен обхват на дейността. Въз основа на анализът от Дейност 1 следва да се изготвят модели за

структуриране на Лаборатория за иновативни публични политики, които да представят в същността си най-разпространените и успешни практики, използвани в ЕС. Изготвените модели трябва да бъдат съобразени с особеностите на българската административна система.

Дейност 3: Изследване на възможни модели за финансиране – следва да се разгледат най-малко 2 алтернативни модела за финансиране на дейността на лабораторията със сравнение на техните плюсове и минуси, като се предложи най-подходящият с оглед ефективност и ефикасност, в контекста на актуалното състояние на административната система в България.

Дейност 4: Разработване на механизъм за идентифициране и възлагане на приоритетни теми и политики, които да бъдат анализирани от лабораторията, в съответствие със стратегическите приоритети. Проучване, описание и анализ на предимства и недостатъци на поне 2 принципни подхода за идентифициране на приоритетни теми и политики.

Дейност 5: Изготвяне на модел за координация на дейността на Лабораторията с останалите структури на държавната администрация. Проучване и анализ на предимства и недостатъци на най-често използваните подходи за координация в ЕС. Изготвеният модел да е съобразен с особеностите на българската административна структура.

Дейност 6: Очертаване на механизъм за разпознаване и въвличане на заинтересованите страни в процеса по разработване на алтернативни политики. Механизмът следва да дава информация за ролята и позицията на потенциалните заинтересовани страни в процеса на разработване на политики. Описание на възможни подходи за комуникация и организация на работата със заинтересовани страни, предвид поставените цели.

Дейност 7: Идентифициране на възможности за сътрудничество с университети, изследователски центрове и др. Разглежданите възможности за сътрудничество да включват академични структури, бизнес организации и административни структури на национално и европейско ниво. Проучване и изследване на добри практики в областта и възможност за тяхното адаптирано прилагане в България.

II. ОБХВАТ НА ДОКЛАДА

Настоящият доклад има за цел да анализира и изследва съществуващите практики по разработване и тестване на алтернативни варианти на публични политики от специализирани звена/структури в най-малко 20 държави-членки на ЕС и проучване на поне 3 добри практики от държави-членки на ЕС, с посочване най-малко на модел на структуриране, финансиране, идентифициране на теми за изследване и основни успешни проекти. Анализът и изследването следва да очертаят разнообразието от подходи при разработването на публични политики от специализирани звена/структури, използвани както в държави-членки на ЕС, така и в наднационалните структури на Съюза. В детайли са разгледани три практики в ДЧ, позволяващи в най-голяма степен да се обхванат приложимите в България практики за установяване на звено за иновативно, насочено към заинтересованите страни, гражданите и бизнеса, разработване и/или тестване на публични политики/услуги.

Въз основа на анализа и добрите практики по Дейност 1, в **Дейност 2** са изготвени на различни модели за структуриране на Лаборатория за иновативни публични политики в България. Моделите представят в същността си най-разпространените и успешни практики, използвани в ЕС и са съобразени с особеностите на българската административна система.

В резултат на **Дейност 3** са представени възможни модели за финансиране на дейността на лабораторията със сравнение на техните плюсове и минуси, като се предложи най-подходящият с оглед ефективност и ефикасност, в контекста на актуалното състояние на административната система в България.

В рамките на **Дейност 4** са предложени различни механизми за идентифициране и възлагане на приоритетни теми и политики, които да бъдат анализирани от лабораторията, в съответствие със стратегическите приоритети, съгласувано с **Дейност 5** за определяне на модел за координация на дейността на Лабораторията с останалите структури на държавната администрация. Изготвеният модел е съобразен с особеностите на българската административна структура.

Дейност 6 дава основния механизъм за разпознаване и въвличане на заинтересованите страни в процеса по разработване на алтернативни политики. Механизмът дава информация за ролята и позицията на потенциалните заинтересовани страни в процеса на разработване на политики. Описани са възможни подходи за комуникация и организация на работата със заинтересовани страни, предвид поставените цели.

Накрая в **Дейност 7** са идентифицирани възможности за сътрудничество с университети, изследователски центрове и др. Разглежданите възможности за сътрудничество да включват академични структури, бизнес организации и административни структури на национално и европейско ниво. Проучване и изследване на добри практики в областта и възможност за тяхното адаптирано прилагане в България.

III. ОБЩИ МЕТОДИЧЕСКИ БЕЛЕЖКИ, ДОПУСКАНИЯ И ДЕФИНИЦИИ, КОНТЕКСТ

За нуждите на изследването са обобщени дефиниции и определения на **платформата за иновационни политики (ПИП)**¹, ОИСР, ЕВРОСАТ, Съвместния център за изследвания (JCR) на Европейската комисия, Световна банка и др. и съответно са приети за работа следните дефиниции:

Публична политика: общо дефинирана като **система** от закони, регулаторни мерки, начини на действие и определяне на приоритети за финансиране по дадена тема, **поддържана и развивана** от държавен орган или негови представители².

Публичен сектор: Включва сектора на държавното управление и всички публични корпорации (организации), включително централните банки; публичният сектор може да се раздели на централно правителство, държавно управление, местно самоуправление, фондове за социална сигурност и т.н. За нуждите на Доклада ще бъдат изследвани структурите към централните правителства вкл. с техните децентрализирани и деконцентрирани структури, и структурите към местното самоуправление;

Иновации в публичния сектор: прилагане от страна на организация от публичния сектор на **нови или значително подобрени продукти**, услуги или начини, по които се извършват процесите в рамките на структурата на самия публичен сектор или по начина, по който се предоставят обществените услуги. Съгласно дефиниции на Регламент (ЕС) № 651/2014 на Комисията³ иновациите могат да бъдат "иновация на организация" (чл.2 т. 96) и "иновация на процеси" (чл.2 т.97). ЕК в различни свои публикации класифицира иновациите по обхват в зависимост от това дали са нови за дадена (публична) организация, за (публичните) организации в даден сектор, за (публичните) организации в община или регион, на национално, на европейско или на световно ниво;

- **"иновация на организация"** означава внедряване на нов организационен метод в практиката на институцията за предлагане на продукти и услуги, организацията на работното място или външните отношения, с изключение

¹ The innovation policy platform, financed by WB

² Дефиницията е дадена от Dean G. Kilpatrick, Ph.D. през 1993 г. и е използвана и днес за изследователски и образователни цели <https://mainweb-v.musc.edu/vawprevention/policy/definition.shtml>; <http://www.atlas101.ca/pm/concepts/public-policy/>

³ ОВ L 187/1 от 26.6.2014 г.

на промените, които се основават на организационни методи, които вече се използват в институцията, промени в управленската стратегия, прекратяване на употребата на даден процес или предлагането на даден продукт, на дадена функция, персонални промени;

- **"иновация на процеси"** означава внедряване на нов или усъвършенстван в значителна степен метод предоставяне на продукти или услуги (включително съществени промени в техниките, оборудването и/или софтуера), но не включва малки промени или подобрения, повишаване на капацитет за предлагане на продукти или обслужване, получено посредством добавяне на работни или логистични системи, които са много сходни с вече използваните, прекратяване на използването на даден процес, обикновена замяна или разширяване на функциите, персонализация на работния процес.

Лаборатории за публични политики (ЛПП): специализирани екипи, структури или организации, насочени към **разработването на публични политики чрез иновативни методи**, които включват всички заинтересовани страни в процеса на проектиране и/или изпробване на решения в публичния сектор. Често се описват като използващи подходи, основани на политически дизайн ⁴ или доказателства, които поставят крайните потребители в центъра на всеки етап от процеса на вземане на решения. В резултат на прилаганите иновативни методи и подходи формулираните решения могат да бъдат стандартни или напълно нови в рамките на публичната политика. След формулирането на предложенията те се тестват и потвърждават чрез различни форми на експериментиране.

Публичният сектор е важен икономически фактор, който представлява между една трета и над половината от БВП в повечето страни от ЕС. Делът на разходите на консолидирания държавен бюджет като процент от БВП достига над 45% през 2017 г. в ЕС като цяло и варира от над 47% в еврозоната и над 50% в Дания и Белгия⁵.

⁴ Дизайнът на политиката включва усилията за повече или по-малко системно разработване на ефективни политики чрез прилагане на знания за политическите средства, придобити от опита и разбирането, за разработването и приемането на курсове за действие, които вероятно ще успеят да постигнат желаните цели в рамките на конкретен политически контекст **Howlett, Michael.** (2014). Policy Design: What, Who, How and Why?

⁵ Данни на ЕВРОСТАТ, 2017 г. <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00023&plugin=1>

Днес публичният сектор и обществените услуги, които той предоставя, се сблъскват с нарастващи изисквания, като например как държавите да се справят с предизвикателствата на демографските, климатичните и технологичните промени и как се отговоря на разнообразните и нарастващи нужди на населението. В същото време публичните сектори работят под строги фискални ограничения, което налага да се постигнат по-добри резултати при по-ниски разходи. Много правителства и организации от публичния сектор по света вече виждат иновациите в публичния сектор като основен инструмент за посрещане на тези предизвикателства, в това число организационни и процесни иновации при формулиране на политики.

Изследователи от Талинския технологичен университет⁶, отбелязват бум в създаването на иновативни лаборатории (наричани в изданието i-Labs) и в голяма степен го отдават на нуждата от реформа в публичния сектор като "реално усилие или имитация на реформа⁷", но безспорно с цел създаване на доверие в политическия процес и в процеса на вземане на решения в публичния сектор. Трябва да се отбележи и сравнително недългото съществуване на този вид структури на фона на устойчивостта на администрацията. Изследването на М. Fuller и А. Lochard, проведено през 2016 г., идентифицира над 60 ЛПП, две години по-късно част от тях са се трансформирали, а част направо са изчезнали като са се появили други.

⁶ Piret Tonurist, Rainer Kattel and Veiko Lember, Discovering Innovation Labs in the Public Sector, Tallinn University of Technology, Ragnar Nurkse School of Innovation and Governance, Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics no. 61, June 2015

⁷ Стр. 9 от изследването по-горе

Дейност 1 АНАЛИЗ И ИЗСЛЕДВАНЕ НА СЪЩЕСТВУВАЩИТЕ ПРАКТИКИ ПО РАЗРАБОТВАНЕ И ТЕСТВАНЕ НА АЛТЕРНАТИВНИ ВАРИАНТИ НА ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ ОТ СПЕЦИАЛИЗИРАНИ ЗВЕНА/СТРУКТУРИ В НАЙ-МАЛКО 20 ДЪРЖАВИ-ЧЛЕНКИ НА ЕС И ПРОУЧВАНЕ НА ПОНЕ 3 ДОБРИ ПРАКТИКИ ОТ ДЪРЖАВИ-ЧЛЕНКИ НА ЕС, С ПОСОЧВАНЕ НАЙ- МАЛКО НА МОДЕЛ НА СТРУКТУРИРАНЕ, ФИНАНСИРАНЕ, ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ТЕМИ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ И ОСНОВНИ УСПЕШНИ ПРОЕКТИ

Обхват на изследването

Изисквания на заданието

Анализ и изследване за съществуващите практики по разработване и тестване на различни варианти на публични политики от специализирани звена/структури в най-малко 20 държави-членки на ЕС и проучване на поне 3 добри практики от държави-членки на ЕС, с посочване най-малко на модел на структуриране, финансиране, идентифициране на теми за изследване и основни успешни проекти. Анализът и изследването следва да очертаят разнообразието от подходи при разработването на публични политики от специализирани звена/структури, използвани както в държави-членки на ЕС, така и в наднационалните структури на Съюза.

За постигане на поставените в заданието задачи са изследвани 28-те ДЧ на Съюза за наличие както в административни, така и в независими структури с достатъчен брой елементи на лаборатория за публични политики.

За по-голяма пълнота на картината при описване на ЛПП е описана управленската и правна система на съответната държава, за да е ясно къде в йерархията на държавата се вписва звеното/екипа/структурата.

Методология за изследване на практики по разработване и тестване на алтернативни варианти на публични политики от специализирани звена/структури

Задълбоченото изследване на *Michel McGann, Emma Blomkamp, Jenny M. Lewis*⁸ за същността на лабораториите за иновации в публичния сектор посочва, че има твърде малко съгласие за това какво представляват тези лаборатории, въпреки, че всички са съгласни за тяхното бързо и широко разпространение. Като пример, че едно и също звено може да се разглежда по множество различни начини и да се описва различно авторите посочват широко известния пример на правителствената датска лаборатория MindLab, описвана като лаборатория на промяната (2012)⁹; лаборатория в правителството на Дания за генериране на иновативни идеи в публичния сектор (2013)¹⁰, като i-team¹¹ (2014) т.е. ре-дизайн на услугите, съвместно държавни служители, бизнес и граждани; (Public policy lab) *Лаборатория за публични политики* (2016)¹² и в крайна сметка е трансформирана/закрита през април 2018 г.

В изследване, направено за *Съвместния изследователски център на ЕК*¹³ (JRC), лабораториите за публични политики в държавите членки на Европейския съюз (ДЧ) са "нововъзникващи структури, които формулират публични политики по иновативен, ориентиран към дизайна начин, по-специално чрез ангажиране на гражданите и фирмите, работещи в рамките на публичния сектор".

Друга, но близка, е дефиницията в изследване, направено по време на българското председателство от EUPAN¹⁴. "*Лаборатория за политиката на правителството или Лаборатория за иновации е специализиран екип, работещ в творческо пространство,*

⁸ Policy Science, March 2018, The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy

⁹ Public policy forum (2013) *Changes labs and government in Canada*. Ottawa, Canada Public policy Forum

¹⁰ Selloni, D., & Stasowski (2013). Gov. innovation labs constellation 1.0. New York, PARSONS DESIS Lab
http://nyc.pubcollab.org/files/Gov_Innovation_Labs-Constellation_1.0.pdf

¹¹ Puttick, R., Baek, P., & Colligan P. (2014). *I-Team: The teams and funds making innovation happen in governments around the world*, London: Nesta and Bloomberg Philanthropies. https://www.bbhub.io/dotorg/sites/2/2014/06/Nesta_2014_Report_final_webcombined.pdf

¹² Public Policy Labs in European Union Member States, prepared for the European Commission Joint Research Centre by Conseil & Recherche, June 2016, ISBN 978-92-79-60894-0, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016

¹³ Public Policy Labs in European Union Member States, prepared for the European Commission Joint Research Centre by Conseil & Recherche, June 2016, ISBN 978-92-79-60894-0, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016

¹⁴ Innovative Policy Labs In The Public Administration

чиято цел е да се справи със сложните предизвикателства при формулирането и прилагането на държавната политика. Лабораторията експериментира и предлага иновативни обществени услуги и политики; в същото време те се опитват да реформират и променят начина, по който правителството оперира. Лабораториите за политики се характеризират със силни връзки с общественения сектор и гражданското общество".

При изследването сме се ръководили и от критериите на Лабораторията за публични политики на Университета в Манчестър¹⁵.

В проучването, с оглед идентифициране на всички структури/звена/екипи в ДЧ с характеристики на лаборатории за публични политики сме използвали и двете дефиниции, и теста, предложен от Manchester Policy Lab към Университета в Манчестър.

Практики на наднационални структури на ЕС

Съвместен Изследователски Център, Joint Research Centre (JRC)

Лабораторията за политики на ЕК е Съвместният изследователски център на Европейската комисия е вътрешната научна служба на Комисията, както Центърът сам декларира. Той предоставя независими, базирани на научни изследвания съвети в подкрепа на изготвянето на политиките на ЕС. Структурно представлява генерална дирекция на Европейската комисия под ръководството на г-н Tibor Navracsics, комисар по въпросите на образованието, културата, младежта и спорта.

Съветът на управителите на JRC подпомага и консултира генералния директор по въпроси, свързани с ролята за научното, техническото и финансовото управление на JRC. JRC се състои от звена за стратегии и координация, за производство на знания, за управление на знания и дирекции за подкрепа. Тези негови звена се намират в шест града в пет различни държави в ЕС: Белгия (Брюксел и Гиел), Германия (Карлсруе), Италия (Испра), Нидерландия (Петен) и Испания (Севиля). Центърът стои на кръстопътя между науката и политиката и като такъв отразява нуждите на политиката, като същевременно запазва научните си познания и своето водещо място в научните изследвания.

¹⁵ A Guide to running Policy Labs' Checklist, Colin Talbot, Carole Talbot, Tessa Liburd, Manchester PolicyLab (2016).

Политиките на ЕС стават много по-сложни, по-динамични и повлияни от глобалните проблеми, поради което се нуждае от научно обосновани решения. В JRC работят около 2787 служители с годишен бюджет от 372.5 милиона евро за 2017 г.¹⁶

Отговорностите на JRC са:

- подпомага ведомствата на Комисията, които се занимават с изготвянето на политики;
- разглежда основни предизвикателства пред обществото и същевременно разработва нови методи, инструменти и стандарти;
- обменя ноу-хау със страните от ЕС, с научната общност и с международните партньори;
- подпомага инвестициите в иновации по програмата "Хоризонт 2020";
- провежда финансирани от Евратом изследвания в областта на ядрената сигурност и безопасност.

Темите, свързани с публични политики се задават от Работната програма на ЕК, и Стратегията 2030 на JRC, чиято цел е:

"JRC да се превърне в световен лидер в създаването, управлението и прилагането на знания за публични политики, както и да помага да се преодолеят опасенията, повдигнати от настоящия "постфактум" дебат, и да води кампания за политика, основаваща се на доказателства."

За разлика от повечето изследвани ЛПП в ДЧ, JRC не само използва придобитото научно знание за формиране и тестване на публични политики и стратегии в различни области, но и активно участва в подпомагането на неговото създаване, споделяне и разпространение.

От друга страна JRC провежда "лабораторни сесии" по определени проблеми, дефинирани от различни звена на ЕК, които трябва да намерят политическо (нормативно) решение. По време на такива сесии се събира балансиран екип от учени, вземащи решения или администрация, която ги представлява, и представители на

¹⁶ JRC Annual Report 2017, The European Commission's science and knowledge service

заинтересованите страни. На такива сесии по иновативен начин се разглеждат поставените проблеми и се търсят базирани на научна информация решения.

Практики на държави членки на ЕС

В тази дейност на изследването са проучени 28 държави членки. За целите на изследването е разработен и изпратен на Възложителя стандартен формуляр за описание на изследваните държави. Изследвани са правителствените страници, устройствени норми, изследвания, посветени на иновациите в публичния сектор, които в последните години са много, не само в Европа, но и по света.

Обобщение

От изследваните 28 държави в 9 държави не са установени съществуващи практики по разработване и тестване на алтернативни варианти на публични политики от специализирани звена/структури. Това са ФРГ, Гърция, Естония, Кипър, Латвия, Литва, Унгария, Хърватия и Чехия. В Гърция например са съществували две такива звена, създадени по проекти на Европейския парламент и Агенцията за бежанците към ООН, но те са решавали конкретни задачи, особено второто, и след приключване на финансирането или решаване на проблемите с подслоните за настаняване на бежанците, пристигнали в Гърция, структурите са закрити. Следа за ефекта от тяхната работа не може да се намери нито по отношение на състава, нито по размера на финансирането.

Статията на Dr Katrin Dribbisch & Martin Jordan "Design revolution in government: Three waves of transformation" дава следното обяснение за отсъствието на подобни звена в Германия: Федералната агенция по заетостта (Bundesagentur für Arbeit) *създава гъвкави екипи за развитие*, които провеждат проучвания сред заинтересованите страни и *лабораторни сесии* с тях. Германската администрация все още разчита изключително на консултантски фирми, но започва да използва методологиите за изследване и проектиране все по-често. Също така, местни власти и градове като Хамбург и Берлин, редовно провеждат консултации в областта на проектирането, научните изследвания и иновациите, за да гарантират, че нуждите на потребителите са разбрани, а всички ранни прототипи са тествани.

В доклада на EUPAN е отбелязано, че редица държави планират създаването на подобни звена в краткосрочен период: Гърция, Естония, Хърватия, Унгария и Чешката република.

Нашето изследване не установи в периода след представянето на доклада на EUPAN да са създадени такива звена.

При проучването в 19 ДЧ са установени повече от 70 структури/звена/екипи с характеристики на Лаборатории за иновативни публични политики, при това в някои ДЧ (например Обединеното кралство Великобритания и Северна Ирландия) изследваните структури не са изчерпателно описани, поради големият им брой и разнообразие.

В описанието на всяка една от специализираните звена/структури за разработване и тестване на алтернативни варианти на публични политики и услуги сме следвали изпратения на Възложителя формуляр, като сме се стремили изчерпателно да представим наличната публично достъпна информация, преодолявайки в най-висока възможна степен, непълнотата и различните формати на представяне на информацията по държави, без това да навреди на нейната достоверност.

Във формуляра се описва подробно процеса на разработване и приемане на политики във всяка държава, за да може в най-пълна степен да се определи мястото на изследваната структура.

Описани са установените действащи структури/звена/екипи в съответната държава членка. В две ДЧ, Франция и Обединеното кралство Великобритания, са установени, при това неизчерпателно по 16 структури, отговарящи на описанието, във Финландия – 8, в Нидерландия – 5, в Дания, Ирландия, Италия и Испания по 3, в Португалия, Румъния и Швеция по 2 и в Австрия, Кралство Белгия, България, Люксембург, Полша, Словакия и Словения по една структура.

Следващата задача, която си поставихме, бе изследването на положението на звеното в структурата на изпълнителната власт, йерархична подчиненост и структуриране. Предвид факта, че в много изследвания този вид задачи са възложени на частни субекти, разгледахме взаимодействието на тези субекти с публичната власт и мястото им в процеса на разработване/тестване на публични политики и/или публични услуги. Удачна

за използване се оказа класификацията, използвана MichelMcGann, Emma Blomkamp и Jenny M. Lewis¹⁷, според която иновационните лаборатории в публичния сектор са:

- структури в публичната власт (ПВ);
- структури, работещи със съдействието на публичната власт (СП);
- независими/частни структури, работещи по договор с публичната власт (Н).

Идентифицираните ЛПП, включват структури от всички типове, както и техни вариации. Въпреки простотата на тази класификация, се оказва, че като субекти, функциониращи в структури на публичната власт, често се описват публични предприятия или субекти, собственост на органи в публичната власт. Такъв пример е *Асоциацията за развитие на София* и нейната лаборатория за предприемачество.

Идентифицирани са 9 независими структури: в Белгия – NIDO; в Нидерландия (Кенинсланд, Waag, WASTEDLAB) Великобритания (Bromford Lab, Wolverhampton), Финландия (Suomidigi.fi, Demos Helsinki) и Франция (Bretagne Créative, Fabrique de l'Hospitalité, Strasbourg). Работата в областта на проектиране и/или тестване на публични политики и/или услуги се извършва:

- въз основа на договори (NIDO), като предоставят и обучение за държавните служители;
- с подкрепата на публични фондове частни и/или публични фондации (Waag (Везни), WASTEDLAB, Нидерландия);
- от университети, които разработват самостоятелно предложения за публични политики и най-вече услуги за потребителите (Франция, Fabrique de l'Hospitalité, Strasbourg).

Структурите, независими по своя характер, които изпълняват ролята на Лаборатории за иновативни публични политики със съдействието на публичната власт (СП) са 14, а именно: GovLabAustria (Австрия); The National Centre for Public Sector Innovation (Дания); Geary Institute for Public Policy, Dublin (Ирландия); Barcelona Urban Lab и NovaGob.Lab (Испания); Център за обществено въздействие (Centre for Public Impact)

¹⁷ Policy Science, March 2018, The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy, MichelMcGann, Emma Blomkamp, Jenny M. Lewis

Нидерландия; Scottish Govt Creativity Team, Edinburgh; PDR User Lab, Cardiff; Shift Surrey, Surrey, YLabWales, Cardiff (Великобритания); Gdynia Innovation Centre Design Silesia (Полша), SITRA и Innovillage (Финландия); Les Entretiens Albert-Kahn, Boulogne-Billancourt; Lab cdc, Paris, Labo2 (Франция).

За българската практика интерес би представлявал примерът на GovLabAustria (Австрия), който е съвместна инициатива на Дунавския университет Кремс и *Федералното министерство на публичните услуги и спорта*, като водещ е Университетът, а двама служителя на министерството отговарят за управлението на офиса на лабораторията.

Останалите изследвани обекти са структури в публичната власт на различни нива: национални, регионални и местни като 25 участват в процеса на формулиране/тестване на политики на национално ниво.

Структурирането на звената, изпълняващи ролята на ЛПП, най-често представлява гъвкави малки екипи, в рамките на по-големи структури. Броят на заетите варира от 2 души (Център за бъдещето, Утрехт (LEF Future Centre, Utrecht), до повече от 100 в Дания (The National Centre for Public Sector Innovation). По-жизнеспособни се оказват малките и гъвкави екипи.

В най-голяма степен като област на политиката, в която работят лабораториите за иновативни публични политики, независимо от вида и нивото на управление, на което работят, е посочена категорията "иновации в публичния сектор". В масовия случай към тази сфера е спомената и конкретна област като здравеопазване и социално включване и/или местно и икономическо развитие, транспорт и др.

По отношение на финансирането лабораториите в структурите на публичната власт се издържат през бюджета на ведомството, в което са структурирани. Много често отделни инициативи се финансират на проектен принцип. Рядко финансирането е само проектно, поради спецификата както на европейските фондове, така и на различните национални публични или частни фондове. Поради своя характер проектните фондове не могат да осигурят непрекъсваемост на финансирането, създаването на капацитет и покриване на чисто оперативните разходи на инициативите. Това не се отнася за звена, за които с акта на учредяването им е обявен публичния фонд, който ги финансира. Само в някои от

държавите от централна и източна Европа (Словения) се наблюдава финансиране само от ЕСФ и не се споменава за оперативна подкрепа от бюджета. Във Великобритания, например, повечето лаборатории се финансират през бюджета на структурите, към които се числят. Рядко се срещат "проектни" участия в схеми за безвъзмездна помощ, по-скоро се разчита на поръчки от външни клиенти. Създават се и смесени фондове, които лабораториите управляват и/или се издържат чрез тях.

Лабораториите за иновативни политики по определение са специализирани екипи, структури или организации, работещи в творческо пространство, насочени към **разработването на публични политики чрез иновативни методи**, които включват всички заинтересовани страни в процеса на проектиране и/или изпробване на решения в публичния сектор. Независимо от дефиницията по отношение на методите за привличане на заинтересованите страни, не бяха открити описани специфични подходи, макар че част от лабораториите работят по открит и прозрачен начин, комуникират с представители на всички групи в обществото и включват всички, заявили желание за участие.

Част от лабораториите са установили институционални партньорства с университети (напр. Дунавския университет Крем и Федералното министерство за публичните услуги и спорта), други са структурирани в университет (напр. Geary Institute for Public Policy, Dublin), но изследването показва, че предпочитаната форма на сътрудничество е привличането на изявени учени в съответната област от цял свят, като по този начин се гарантира най-висока степен на познание и най-високо научно качество на това познание.

Обобщена таблица на проучените звена и структури е дадена в Приложението към доклада.

Практики в държавите членки на ЕС

1.1. Австрия

Република Австрия е федерална полупрезидентска република начело с президент, който се избира пряко от народа за 6 години, и има двукамарен парламент – Национален съвет и Федерален съвет. Австрия е федерална държава, административно разделена на 8 провинции и столицата Виена, приравнена на провинция в административно отношение.

Федералният закон за броя, обхвата и организацията на федералните министерства (Federal Ministerial Act 1986, BMG), урежда правомощията на федералният канцлер, на всеки министър самостоятелно, областите на политиките, в които министрите имат правомощия, взаимодействието и **координацията**, когато в дадена област на политиката, правомощия имат повече министри. Федералният закон се изменя при всяка промяна на структурата на Правителството, практически при всяко ново правителство.

Парламентът приема законите на Австрия. Законодателните органи са Националният съвет, Федералният съвет и – във федералните провинции – провинциалните парламенти (Diets). Правителството, публичните власти и съдилищата трябва да се подчиняват на тези закони по същия начин, както всички граждани.

Федералният канцлер ръководи правителството на Австрия, но в своите области на политиката федералните министри са самостоятелни и се ръководят само от закона. Канцлерът и федералните министри се назначават и освобождават от Президента.

Проект на законодателен акт се внася в Долната камара на Парламента от: членове на Долната камара (под формата на внесени предложения); от Федералния съвет (Бундесрата); или от една трета от неговите членове; или от федералното правителство (под формата на законопроекти).

Проектозаконите на федералното правителство се приемат единодушно от кабинета. Проектозаконът се разработва от отговорния федерален министър, изпраща се за преглед на провинциите и на задължителните представителни органи. Отговорният министър може да измени проектозакона, съобразно получените по време на прегледа бележки, но не е задължен да прави това преди да бъде внесен за разглеждане и да бъде одобрен от кабинета.

Предложения, направени от членовете на Долната камара, не минават през тези процедури. Проектозаконът може да бъде представен и под формата на петиция (Volksbegehren). Ако петицията получи 100 000 подписа от всички граждани на Австрия или една шеста от подписите на гражданите от три федерални провинции, предложението, обект на петицията, трябва да бъде обсъдено от Долната камара.

След като Долната камара одобри закона, нейният председател трябва незабавно на уведоми Горната камара (Бундесрата). Закон може да се публикува и влезе в сила, само ако Горната камара няма обосновани възражения срещу него.

Таблица 1: ЛПП Австрия

Области на изследване	АВСТРИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	<i>Направените проучвания идентифицираха¹⁸ GovLabAustria¹⁹ като иновативна лаборатория за формиране на публични политики, управлявана от Федералното канцлерство, Дунавския университет Кремс и Федералното министерство на обществените услуги и спорта.</i> <i>GovLabAustria е създадена, за да даде възможност за справяне с основните предизвикателства в публичния сектор в открито, интердисциплинарно и експериментално пространство, като прилага интерорганизационен подход за решения с участието на съответните заинтересовани страни в научен и практически контекст.</i>
Положение на звеното в структурата на изпълнителната власт, йерархична подчиненост, структуриране	<i>Лабораторията за иновации не е част от съществуващите йерархични структури.</i> <i>Решенията се вземат колективно само като част от процеса на вътрешна комуникация.</i>
Цели, задачи, принципи	<i>Основните цели на GovLabAustria са:</i>

¹⁸ Public policy labs in european union Member States, prepared for the European Commission Joint Research Centre by Conseil & Recherche, June 2016, ISBN 978-92-79-60894-0, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016, INNOVATIVE POLICY LABS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION

¹⁹ <http://www.govlabaustria.gv.at/en/>

**Области на
изследване**

АВСТРИЯ

- *прототипно изпълнение на проекти за научноизследователска и развойна дейност в областта на административната иновация и изготвяне на политики, основани на доказателства;*
- *международно наблюдение на иновативни проекти, методи и решения в публичния сектор;*
- *създаване на национално звено за контакт (NCP) за иновационни лаборатории в и около публичния сектор;*
- *сливане на експертни знания от администрацията, науката, икономиката и обществото за "Sounding Board", както и*
- *умножаване на получените знания чрез образование и обучение.*

GovLabAustria е посветена на развитието на фокусирани в бъдещето въпроси и намиране на решения в полза на гражданите в експериментално открито пространство за взаимодействие, с адаптивно използване на различни методи. По-конкретно, по отношение на начините на функциониране на държавата, администрацията, политическата система, социалната система и икономиката.

Области на
политиката, в които
звеното работи

Според изследването на JRC, изготвено от Conseil&Recherche GovLabAustria работи в областта на въвеждане на иновации в публичните политики.

Финансиране

Дунавският университет Кремс и Федералното министерство на обществените услуги и спорта *определят бюджета и го осигуряват.*

Двамата служителя в офиса на GovLabAustria са служители на Университета и Министерството на обществените услуги и спорта.

Определяне на
приоритетни теми

Водещият съвет е административен и стратегически управителен комитет на GovLabAustria. Ръководството на офиса ръководи текущия бизнес на GovLabAustria от името на Водещия съвет. Водещият съвет и Ръководителят на офиса представляват GovLabAustria. Водещият съвет определя приоритетните теми. Ръководител на Водещия съвет е ректорът на Дунавския университет Кремс.

**Области на
изследване**

АВСТРИЯ

Връзка с
образователни и
изследователски
структури

GovLabAustria е съвместна инициатива на Дунавския университет Кремс и Канцлерството, като водещ е Университета.

Успешни
проекти/политики

- #GLAinno1: *Transparenz und Partizipation in der Rechtsetzung* (#GLAinno1: *Прозрачност и участие в законодателството*)
<http://www.govlabaustralia.gv.at/projekt/rechtsetzung/>;
- #GLAinno2: *Österreich 2035 – Der Staat und ich* ("Австрия 2035 – Държавата и аз")
<http://www.govlabaustralia.gv.at/projekt/oesterreich2035/>;
- GLA Referenzprojekt: *TOOP – The Once – Only Principle Project* (Проект за референция в GLA: *TOOP – Проектът "Само веднъж"*) <http://www.govlabaustralia.gv.at/projekt/toop/>;
- GLA Referenzprojekt: *Collective Mind* (Референтен проект: *Колективен ум*)
<http://www.govlabaustralia.gv.at/projekt/collective-mind/>;

Източници на
информация

- *Federal Ministerial Act 1986, BMG, Fassung vom 10.09.2018;*
- *Innovative Policy Labs In The Public Administration, Изследване, направено по време на българското председателство от EUPAN;*
- *Public policy labs in European union Member States, prepared for the European Commission Joint Research Centre by Conseil & Recherche, June 2016, ISBN 978-92-79-60894-0, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016;*
- <http://www.govlabaustralia.gv.at/en/>.

1.2. Кралство Белгия

Кралство Белгия е федерална конституционна монархия, в която Кралят е държавният глава, а министър-председателят е ръководител на федералното правителство. Правомощията за вземане на решения не са централизирани, а разделени между 3 нива на управление: федералното правителство, 3-те езикови общности (фламандска, френска и немскоезична) и 3-те региона (столичния регион Брюксел, Фландрия и Валония). От правна гледна точка всички те са равни, но разполагат с правомощия и отговорности в различни области.

- Федерално правителство: външни работи, външна търговия, отбрана, икономическа политика, обществено осигуряване (вкл. пенсии, здравеопазване, социални помощи), транспорт, ограничени компетенции в образованието, културата и научните изследвания, както и контрол върху данъчното облагане в регионите.
- Правителства на общностите: език, култура и образование (вкл. училища, библиотеки, театри и т.н.).
- Регионални правителства: въпроси, свързани с териториалното устройство и собствеността (регионална икономическа политика, градоустройство, транспорт и т.н.).

Законодателството, в началото подобно на френското и холандското, с реформирането на държавата и Конституцията (започната 1970 г. и още незавършила), все повече се отдалечава от френския модел и придобива уникален вид, при това твърде сложен, като се има предвид структурата на федералната държава. Ясното разграничение на правомощията в Конституцията на Кралството е гаранция за яснота и последователност.

В Белгия федералният законодател има три клона: Камарата на представителите, Сената и Краля. За въпроси, засягащи структурата на държавата и нейните институции, Камарата на представителите и Сената имат еднакви компетенции. По всички други въпроси, намесата на Сената е незадължителна, докато Камарата на представителите има превес, ако двете камари не са съгласни.

На 6 декември 2011 г., 541 дни след изборите, правителството на премиера Ди Рупо положи клетва, като пое ангажимент за шеста реформа на държавата и прехвърляне на значителни правомощия и финансови ресурси на под федерално ниво.

В резултат на реформата "кабинетът", т.е. непосредственият персонал на министър, е заменен от секретариат и "клетки", които заедно образуват политическия орган на министъра. Той има политически характер и не е част от федералната държавна администрация. Органът се състои от различни клетки в зависимост от позицията и отговорностите, която министърът заема в правителството.

Генералният отдел за координиране на политиката и общата политическа клетка се състоят от съветници и служители на министър-председателя и съответно на заместник министър-председателя. Те са натоварени с координацията, подготовката и оценката на държавната политика. Тези клетки следят отблизо политиките, които различните министри преследват чрез т.нар. Работни групи за координация по политиките (преди това "работни групи в рамките на кабинета").

Клетката (политическата) включва съветници, които разработват предложения в тясно сътрудничество с агенциите и администрацията за прилагане на политиката, за които отговаря министърът.

Таблица 2: ЛПП Белгия

Области на изследване	КРАЛСТВО БЕЛГИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	<i>Съгласно изследването за Съвместния изследователски център на ЕК в Белгия не е налично звено, отговарящо на дефиницията за лаборатория за иновативни политик на нито едно ниво на управление. Изследването на българския екип Европейската мрежа за публична администрация²⁰ идентифицира една лаборатория за публични политики, а именно:</i> <i>NIDO (Nurturing Ideas, Developing Opportunities), декларираща се на своята страница като Иновативна лаборатория на федералното правителство.</i>

²⁰ Innovative policy labs in the public administration, by Bulgarian EUPAN them, published 25 June 2018, <http://www.eupan.eu/en/documents/show/&tid=1197>

Области на
изследване

КРАЛСТВО БЕЛГИЯ

Положение на звеното
в структурата на
изпълнителната власт,
йерархична
подчиненост,
структуриране

При преглед на официалните сайтове на белгийското правителство, не се откриват данни NIDO да е свързана с министър, неговият политически органи или администрациите на политиките, за които министрите отговарят.

Проектите, по които NIDO работи имат за клиенти:

- FPS Policy and Support, DG Recruitment and Development (Федерална държавна служба "Политики и подкрепа", ГД Набиране/на персонала/ и развитие;
- FPS Home Affairs;
- FPS Home Affairs – 112 (ФДС "Вътрешни работи 112");
- Cabinet of Ministry of Defense and civil service and Sandra Schillemans;
- Observatory of Public Sector Innovation, OECD;
- Частни консултантски компании;
- Вестници и списания;
- Учебни заведения.

Най-често работи за ГД Набиране и развитие, като е декларирана еднократна подкрепа от 15 000 евро от Кабинета на министъра на отбраната и държавната служба.

Цели, задачи,
принципи

NIDO е иновационната лаборатория. Целта му е да отключи иновационния потенциал в правителството и да осигури сигурна среда за държавните служители да експериментират и да се научат да правят нововъведения.

Мисията: да популяризира новаторска култура в публичния сектор и да се предложи сигурно пространство за експериментиране и инкубация на идеи, ориентирани към човека и дигиталните идеи.

Мисията ще се постигне чрез:

- Създаване на опростен процес, който дава възможност да се подхранват иновативните идеи и да се развиват възможности.
- Осигуряване на държавни агенции на инструменти и услуги, за да отключат своя иновационен потенциал и да развият новаторска култура.

**Области на
изследване**

КРАЛСТВО БЕЛГИЯ

	– Създаване на иновационна екосистема и създаване на съвместен учебен център за експертиза с партньори в и извън правителството.
Области на политиката, в които звеното работи	<i>Иновации в публичния сектор.</i> <i>Цифрови технологии и управление на данни.</i> <i>Обучение и квалификация.</i>
Финансиране	Няма точни данни, частично от ФДС, стопанска дейност.
Определяне на приоритетни теми	Няма публични данни.
Връзка с образователни и изследователски структури	<i>По-скоро с индивидуални представители на академичната общност.</i>
Успешни проекти/политики	– 112 training program for new recruits https://nidolab.be/2018/09/11/112-training-program-for-new-recruits/ – VR Inspiration – https://nidolab.be/2018/06/25/vr-inspiration/; – Innovation-skills https://nidolab.be/2018/06/02/innovation-skills/;
Източници на информация	– Research Guide to Belgian Law, By Christoph MallietPublished August 2005, http://www.nyulawglobal.org/globalex/Belgium.html; – Transfer of powers in the sixth state reform: Copernican revolution? Rutger Goeminne & Eva Van Der Meulen (master students Advanced Study Constitutional Law, UGent), Jurgen Goossens (doctoral researcher, UGent) & Pieter Cannoot (academic assistant, UGent), https://belconlawblog.com/2014/12/15/transfer-of-powers-sixth-state-reform/; – Public policy labs in European union Member States, prepared for the European Commission Joint Research Centre by Conseil & Recherche, June 2016, ISBN 978-92-79-60894-0, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016; – Innovative policy labs in the public administration, by Bulgarian EUPAN them, published 25 June 2018 http://www.eupan.eu/en/documents/show/&tid=1197 – https://nidolab.be/about-us/.

1.3. България

Република България е парламентарна република. Министър-председателят е ръководител на правителството, което представлява изпълнителната власт. Държавният глава, президентът, има предимно представителни функции, както и ограничено право на вето. България е унитарна държава с централизирана структура. Тя се състои от 27 области и област София-град. Областните управители се назначават от правителството.

Право на законодателна инициатива има всеки народен представител и Министерският съвет (МС). МС изготвя и внася проекта на държавния бюджет в НС.

Министерският съвет е централен колегиален орган на изпълнителната власт с обща компетентност. **Министерският съвет определя с приети от него стратегии и програми** държавната структурна и инвестиционна политика, държавната политика: в областта на международното сътрудничество; за ограничаване на престъпността и противодействие на корупцията; в областта на здравеопазването, образованието, културата и опазването на околната среда; за намаляване на безработицата и насърчаване на заетостта; за развитие на администрацията, както и държавната политика в други сфери или направления на обществения живот, имащи значение за цялостното развитие на страната.

МС решава въпросите от своята компетентност, като приема постановления, разпореждания и решения.

Министрите са централни еднолични органи на изпълнителната власт със специална компетентност, които осъществяват държавната политика в ръководената от тях сфера на обществения живот в съответствие със законите и приетата от правителството програма за управление на страната.

Общината е основната административно-териториална единица, в която се осъществява местното самоуправление. Орган на местното самоуправление в общината е общинският съвет, който се избира от населението на съответната община за срок от четири години. Орган на изпълнителната власт в общината е кметът. В своята дейност кметът се ръководи от закона, **актовете на общинския съвет** и решенията на населението.

Таблица 3: ЛПП България

Области на изследване	БЪЛГАРИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	<i>Проучването на нормативната база и публичните източници на информация не показаха наличието на звено с характеристики на лаборатория за политики на централната администрация.</i> <i>На ниво община в София е създадена Иновативна лаборатория за капацитет, създадена по проект: "Отключване потенциала за бизнес и социални иновации в Дунавския регион чрез повишаване знанията и уменията на младите хора – Умения за новите поколения", финансиран от програма ИНТЕРРЕГ Дунав с продължителност: януари 2017 – декември 2019. Водещ партньор по проекта е Обуда, Унгария. Фондация "Асоциация за развитие на София" е ресурсен партньор и ръководител на една от трите основни дейности в проекта "Създаване на иновационен капацитет". Фондацията за развитие на София е създадена с решение на СОС и УС се определя от него. В този смисъл би могло да се приеме, че подкрепя целите на публичната власт. Проектът е насочен по-скоро към обучение и в този смисъл не отговаря на изискванията за звено за изработване/тестване на публични политики.</i>
Положение на звеното в структурата на изпълнителната власт, йерархична подчиненост, структуриране	<i>Фондацията е създадена с решение на СОС и УС се определя от него и е изцяло под контрола на Общината</i>
Цели, задачи, принципи	<i>Създаване на иновативен капацитет у младите хора.</i>
Области на политиката, в които звеното работи	<i>Работа и заетост, предприемачество, иновации.</i>
Финансиране	<i>В рамките на проекта с осигуряване на оперативно и допълващо финансиране от СОС.</i>
Определяне на приоритетни теми	<i>В рамките на проекта</i>
Връзка с образователни и	<i>Да, в проекта участват няколко университета.</i>

Области на изследване	БЪЛГАРИЯ
изследователски структури	
Успешни проекти/политики	Лабораторията е проект, който има потенциал да се развие в постоянно звено, насочено в изграждане на капацитет
Източници на информация	<i>Конституция на Република България Обн., ДВ, бр. 56 от 13.07.1991 г., посл.изм. и доп. бр. 100 от 18.12.2015 г.</i> <i>Устройствен правилник на Министерския съвет и на неговата Администрация, Приет с ПМС № 229 от 23.09.2009 г., обн., ДВ, бр. 78, посл.изм. и доп. бр. 70 от 24.08.2018 г.</i> – http://www.sofia-da.eu/%D0%B0%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D0%BD%D0%B8/%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D0%B7%D0%B0-%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B5-%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F.html – http://www.interreg-danube.eu/approved-projects/newgenerationskills

1.4. Федерална Република Германия

Двукамарният парламент се състои от Федерално събрание (Bundestag: 631 членове, избирани за срок от 4 години чрез общи избори) и Федерален съвет (Bundesrat: 69 членове, назначени от правителствата на федералните провинции (Länder). Всяка федерална провинция назначава между 3 и 6 членове в зависимост от броя на жителите си). Държавен глава е федералният президент. Федералният президент се избира чрез непреки избори за петгодишен мандат, който може да бъде подновен еднократно, но ролята му е предимно протоколна.

Федералният президент обаче назначава федералния канцлер, който ръководи дейността на федералното правителство. Областите на компетентност са разпределени между федералното правителство и федералните провинции (Länder).

Германия представлява федерация на шестнадесет федерални провинции (Bundesländer). Две от провинциите (Хамбург и Бремен) представляват свободни градове, а градът-провинция Берлин има статут на федерална столица.

Останалите провинции се разделят на 439 окръга (Kreise) и невключени в окръзи градове (kreisfreie Städte). Пет от провинциите се делят и на общо 22 административни области (Regierungsbezirk), обединяващи по няколко окръга.

Съгласно основния закон всички законодателни и административни функции се възлагат на провинциите, с изключение на тези, които са под изключителната компетентност на федералното правителство. Има няколко припокривания в няколко области (в допълнение, през 1969 г. бяха въведени съвместни задачи на федералните провинции). През 2006 г. беше извършена реформа на разходите за под-националните правителства на Федерацията (Föderalismusreform I), която изясни отговорностите и прехвърли нови към провинциите (Länder).

Днес техните широко обхватни отговорности включват: образование (включително университети), вътрешна администрация, регионално икономическо развитие, обществено благосъстояние и здравеопазване, култура, опазване на околната среда, обществения ред и местното самоуправление. Функциите на местното управление, определени от провинцията, варират значително в различните области. Те обаче обикновено включват както задължителни, така и незадължителни функции.

Задължителните функции на окръзите включват вторични пътища, обществен транспорт, пространствено планиране, противопожарна охрана, околна среда и ландшафт, болници, образование (средни училища) и др. За общините те включват местните пътища, градоустройството, жилищното настаняване, канализацията, водните пътища, училищата), зоните за отдых и социалното и младежкото благосъстояние. Незадължителните функции включват културни дейности, икономическо развитие, туризъм, местен обществен транспорт, спорт и свободно време и др.

Във ФРГ не са установени звена с характер на Лаборатории за иновативни политики. Точно обяснение за ситуацията в Германия се дава в статията на Dr Katrin Dribbisch & Martin JordanB "Design revolution in government Three waves of transformation": Федералната агенция по заетостта (Bundesagentur für Arbeit) създава гъвкави екипи за развитие, които провеждат проучвания сред заинтересованите страни и лаборатории сесии с тях. Германската администрация все още разчита изключително на дизайнери от консултантски фирми, но започва да използва методологиите за изследване и проектиране по-често. Също така, в местни власти и градове като Хамбург и Берлин, редовно се провеждат консултации в областта на проектирането, научните изследвания и иновациите, за да се гарантира, че нуждите на потребителите са разбрани, а всички ранни прототипи са тествани.

1.5. Гърция

Гърция е парламентарна република, като ръководителят на правителството – министър-председателят разполага с повече политически правомощия, а държавният глава – президентът има предимно церемониални задължения. Изпълнителната власт се упражнява от правителството.

Законодателната инициатива е на правителството.

Всички закони се гласуват в пленарна сесия. Те могат да бъдат гласувани от постоянни парламентарни комисии (чл. 70, ал. 2 от Конституцията). Във втория случай пленумът се събира, за да проведе разискване и да гласува в едно заседание (чл. 72, ал. 4 от Конституцията). Член 72, ал. 1 от Конституцията изброяват законопроекти и законопроекти, които в зависимост от тяхното съдържание принадлежат на изключителната компетентност на пленума, като тези за защита на индивидуалните права, изборителния закон или проектозаконите и правните предложения за автентичното тълкуване на Конституцията. Пленумът също така обсъжда и гласува закони, които по специална разпоредба на Конституцията изискват специално мнозинство като амнистия за политически престъпления и признаване на правомощия (посочени в Конституцията) на международни организации.

Таблица 4: ЛПП Гърция

Области на изследване	ГЪРЦИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	<i>Изследването на Conseil & Recherche за лабораториите за публични политики (2) в ЕС посочва две звена в Гърция, а именно:</i> А) Информационен център за европейски проекти, Лаборатория за политически симулационни изследвания (European Projects Information Center, Policy Simulation Research Lab, Athens). Б) Агенция на Обединените нации за бежанците, Звено за настаняване на бежанци, Атина (UNHCR Better Shelter Unit (Refugee Housing Unit, Athens). В) В доклада на Европейската мрежа на публичната администрация, представен по време на Българското председателство на ЕС 2018 г. се отбелязва създадено звено за експериментално тестване в малък мащаб на цифровите умения

Области на
изследване

ГЪРЦИЯ

в публичния сектор с цел повишаване квалификацията и цифровите знания на държавните служители и насърчаване на цифровизацията на обществените процеси със съдействието на експерти от частния и публичния сектор. Иновационната лаборатория се очаква да започне в края на 2018 г.

Изследването на публичните източници не даде информацията за съществуването на първите две, както и за създаване на третата.

Положение на звеното в структурата на изпълнителната власт, йерархична подчиненост, структуриране

А) Информационен център за европейски проекти, Лаборатория за политически симулационни изследвания *е бил създаден към Гръцкия парламент към дирекцията Изпълнение на европейски проекти*. Дирекцията управлява множество проекти на парламента по отношение на сътрудничеството с други парламенти в ЕС и с ЕП. Той действа като УО, бенефициент и изпълнител от името на председателя на Парламента. За конкретния проект не може да се намери информация.

Б) Към офиса на Агенцията за бежанците на ОН в Гърция.

В) няма информация.

Цели, задачи, принципи

А) По-добър законодателен процес чрез иновативни практики.

Б) Проектиране на алтернативен подслон за спешна помощ и след това.

В) *Повишаване квалификацията и цифровите знания на държавните служители и насърчаване на цифровизацията на обществените процеси със съдействието на експерти от частния и публичния сектор.*

Области на политиката, в които звеното работи

А) Иновационни публични политики.

Б) Миграция и политика за бежанците.

В) Иновации в публичния сектор.

Финансиране

Няма достоверна информация, емпирично за А и Б може да се определи следното:

А) Парламента в рамките на проект, финансиран от ЕС.

**Области на
изследване**

ГЪРЦИЯ

	Б) В рамките на бюджета на офиса в Атина на Агенцията на бежанците на ОН.
Определяне на приоритетни теми	Няма информация.
Връзка с образователни и изследователски структури	Няма информация.
Успешни проекти/политики	Създадените в рамките на финансиращите проекти.
Източници на информация	– Конституция на Република Гърция. – <i>Public policy labs in European union Member States, prepared for the European Commission Joint Research Centre by Conseil & Recherche, June 2016, ISBN 978-92-79-60894-0, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016 INNOVATIVE POLICY LABS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION.</i> – http://yeep.parliament.gr. – http://innovation.unhcr.org/labs_post/refugee-housing-unit.

1.6. Дания

Дания има еднокамарна парламентарна система²¹. Държавен глава е Кралицата, която няма политически правомощия. Тя обаче назначава министър-председателя, който трябва да получи одобрението на парламента. Двамата автономни региона Гренландия и Фарьорските острови са част от Дания, но не и от Европейския съюз.

Всяка година в Датския парламент се разглеждат 200-300 предложени законопроекта. Ръководителите на министерствата подготвят повечето законопроекта, но членовете на парламента могат също да предлагат законодателство. Законодателният процес има за цел да предостави време за обсъждане. Постоянните комисии обсъждат предложенията и се консултират с представители на заинтересованите групи, учени и други външни експерти. И накрая Парламентът решава дали да приеме или отхвърли законопроект.

Парламентът²² също така отговаря за приемането на Финансовия законопроект веднъж годишно, което определя годишния бюджет на датската държава. Законът за финансите е изключително сложен закон, тъй като разпределя средства за различни държавни структури и дейности. Освен това от датския парламент се изисква да одобрява всеки нов гражданин на Дания. На практика кандидатите за гражданство обикновено се групират в групи от 1000 или повече за одобрение от Парламента.

Датската изпълнителна власт се състои от редица правителствени служби – министерства. Тези служби се ръководят от член на кабинета – министър на съответния ресор. Теоретично всички министри са равни и не могат да командват или да бъдат ръководени от друг министър. Конституционната практика обаче диктува, че министър-председателят е *primus inter pares*, на първо място сред равнопоставени. За разлика от много други страни, Дания няма традиция да назначава младши министри (заместник министри).

Определен отдел служи като секретариат на министъра. Неговите функции включват цялостно планиране, развитие и стратегическо ръководство по цялата област на отговорност на министъра. Решенията на министъра се провеждат от постоянната и

²¹ <https://denmark.dk/society-and-business/government-and-politics>

²² <https://www.thedanishparliament.dk/>

политически неутрална държавна служба в отдела. За разлика от някои демокрации висшите държавни служители остават на пост при промяна на правителството. Ръководителят на отдел "Държавни служители" е постоянен секретар. В действителност по-голямата част от държавните служители работят в изпълнителни агенции, които са отделни оперативни организации, които се отчитат пред министъра. Министърът има и свой частен секретар и комуникационен персонал. За разлика от обикновените държавни служители, комуникационният персонал е политически и не остава на поста си при промени в правителството.

Дания²³ е разделена на 98 общини (kommuner) и пет региона (regioner), всяка от които обхваща няколко общини. Само общините се считат за местни власти.

Дейността на петте региона се ръководят от пет регионални съвета. Съветите се избират за четиригодишен период на общи регионални избори, които се провеждат в същия ден, в който се провеждат изборите в местната власт. Правилата за изборната процедура са определени в Закона за местните и регионалните избори.

Законът не съдържа разпоредби относно организацията на регионалната администрация. Така регионалният съвет е свободен да създаде администрация, която според него е най-подходяща да се справи с обстоятелствата.

Надзорът над дейността на общините и регионите се извършва от Държавната администрация. Министърът на икономиката и вътрешните работи отговаря за държавната администрация.

Таблица 5: ЛПП Дания

Области на изследване	ДАНИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на	<i>Изследването установи наличието на следните звена, отговарящи на характеристиките на лаборатории за иновативни публични политики:</i> – Copenhagen Solutions Lab https://cphsolutionslab.dk/. – The National Centre for Public Sector Innovation/ COI https://www.coi.dk/.

²³ <https://english.oin.dk/responsibilities-of-the-ministry/governance-of-municipalities-and-regions/about-municipalities-and-regions/>

Области на изследване

ДАНИЯ

политиката за по-информирано вземане на решение

– MindLab – <http://mind-lab.dk>.

Положение на звеното в структурата на изпълнителната власт, йерархична подчиненост, структуриране

Лабораторията за решения Копенхаген (**Copenhagen Solutions Lab**) е част от Техническата и екологична администрация (Technical and Environmental Administration) в община Копенхаген.

Националният център за иновации в общественния сектор (**The National Centre for Public Sector Innovation/ COI**). *Участват:* Централните правителствени агенции, местните общини и Local Government Denmark (LGDK) /група по интереси, в която членуват представители на местната власт/, в сътрудничество с трите представителни организации на служители от публичния сектор: Организации на държавните служители (ОАО), Конфедерация на професионалистите в Дания (FTF) и Датската конфедерация на професионалните асоциации (Akademikerne).

MindLab е съвместна структура на Министерство на промишлеността, Министерство на образованието и Министерство по заетостта. Екипът на **MindLab** работи съвместно с тези министерства по различни проекти. През април **MindLab**²⁴ спира дейността си. Според съобщение на страницата й това ще продължи до края на 2018 г. Част от проектите ще бъдат поети от звеното **Disruption Task Force** към Министерство на Промишлеността, Бизнес и Финансовите отношения

Цели, задачи, принципи

Copenhagen Solutions Lab Копенхаген – интелигентен град, Отворени данни.

The National Centre for Public Sector Innovation изграждане на капацитет за иновативна работа в участващите организации и ведомства.

MindLab – цифрово управление и бизнес.

²⁴ <http://mind-lab.dk/en>

Области на изследване

ДАНИЯ

Области на
политиката, в които
звеното работи

Лаборатория за решения Копенхаген (**Copenhagen Solutions Lab**) работи с интелигентни технологии, за да създаде решения, задоволяващи изискванията на града и неговите граждани. Това се случва особено чрез партньорства с компании и академични институции, за които зеленият и ефективен град са неотделима част от растежа.

Националният център за иновации в общественния сектор (**The National Centre for Public Sector Innovation/ COI**) разработва и комуникира на знания и инструменти, които могат да се използват на индивидуално работно място, в публичния сектор, както и от лицата, отговорни за вземането на решения и изследователите и учените; създава партньорства и мрежи между публичния сектор, частния сектор, граждани, доброволци, учени; създаване и участва в дебата за рамката за иновациите в публичния сектор.

MindLab – разработва и изследва различни проблеми в публичния сектор и разработва иновативни решения като въвлича бизнеса, държавните служители и гражданите.

Финансиране

Copenhagen Solutions Lab – общинско в партньорство с доброволци и/или частни компании.

The National Centre for Public Sector Innovation от държавния бюджет по споразумение между МФ, сдруженията на регионите и на общините.

MindLab – публично чрез участващите министерства на проектен принцип ((£0.9 m от датското правителство и £0.1m от други източници)²⁵.

Определяне на
приоритетни теми

Няма информация

Връзка с
образователни и
изследователски
структури

Copenhagen Solutions Lab – няма информация.

The National Centre for Public Sector Innovation – няма информация.

²⁵ Puttick.R., Baek,P., &Colligan P.(2014). I-Team: The teams and funds making innovation happen in governments around the word, London: Nesta and Bloomberg Philanthropies (стр.46)

**Области на
изследване**

ДАНИЯ

MindLab – няма информация.

Успешни
проекти/политики

Copenhagen Solutions Lab:

City Data Exchange <https://cphsolutionslab.dk/en/what-we-do/data-platform/city-data-exchange>.

Street Lab <https://cphsolutionslab.dk/en/what-we-do/labs/street-lab>.

Intelligent rat traps have to be more efficient
<https://cphsolutionslab.dk/en/what-we-do/themes/data-driven-operations/intelligente-faelder-skal-bide-sig-bedre-fast>.

The National Centre for Public Sector Innovation/ COI

InnovationBarometer <https://www.coi.dk/en/what-we-do/innovationbarometer/>.

National Innovation Internship <https://www.coi.dk/en/what-we-do/national-innovation-internship/>.

MindLab бизнес регистрация с възвръщаемост на инвестицията 21:1.

1.7. Естония

Естония е парламентарна република. Ръководителят на правителството – министър-председателят се номинира от президента и се одобрява от парламента. Той отговаря за упражняването на изпълнителната власт, поверена на правителството. Държавният глава – президентът се избира от парламента или избирателна колегия за срок от 5 години. Депутатите в парламента са 101, избират се на всеки 4 години. Страната е разделена на 15 окръга и 79 общини.

Работният период на Riigikogu се нарича сесия и има две редовни сесии годишно. Работата на Riigikogu се осъществява чрез пленарни заседания, в комисии и фракции. Заседанията на Riigikogu са публични и могат да се видят от балкона на пленарната зала.

Riigikogu може да обяви заседанието за закрито, ако трябва да обсъди въпроси, при които публичен дебат би навредил на страната или на нейната сигурност, или ще бъдат разкрити държавни тайни. Досега това е правено само веднъж, когато се ратифицира споразумение за обществени поръчки за оръжие.

Срещите на правителството на Естония се провеждат в Залата за правителствени заседания на Stenbock House, където дългогодишните традиции се срещат с иновативни технически решения.

През 2000 г. естонското правителство отхвърли старата система за вземане на решения на хартиен носител и избра новаторска цифрова система – e-Cabinet. Това специално решение е предназначено да подготвя и провежда правителствени срещи в електронна форма – изцяло без хартия.

През 2000 г. e-Cabinet се основаваше на стационарни компютърни терминали, разположени в зала "Правителствена сесия". Днес в сесията няма свободни стационарни електронни устройства. Това означава, че министрите имат достъп до електронният кабинет само от собствените си преносими цифрови устройства, независимо дали става дума за лаптоп, таблет или смартфон.

Министрите влизат в e-Cabinet с лична карта или мобилен идентификатор. Те имат достъп до всички материали, които се представят на правителството за обсъждане или решение. Те могат да гледат на дневния ред на предстоящата среща, да уведомят колегите си за своите виждания или да дадат информация и дори да дадат предварителни

гласове по дадено предложение преди началото на действителната среща. Точките в дневния ред без възражения не се обсъждат, а се приемат по подразбиране в началото на правителствената сесия.

Системата е свързана с друга информационна система, която е разработена за консултиране на законопроекти и други правителствени инструменти между министерствата, както и с обществеността – системата за електронна консултация. И двете ефективно свързват различните клонове на правителството в една безпроблемна информационна мрежа.

Местното самоуправление е гарантирано от Конституцията, според която "всички местни въпроси се решават и управляват от местните власти, които действат независимо по закон". Общините са единственото ниво на самоуправление, тъй като окръзите (има 15 окръга) се превръщат в децентрализирано ниво на централно управление. Няма регионално ниво на управление. Има обаче регионални агенции на държавната администрация, ръководени от областни управители, назначени от централното правителство.

Законодателната власт се носи в Riigikogu (член 59 от Конституцията). Основните функции на местните власти са независимата организация и управление на местните проблеми в изпълнение на закона и въз основа на законните нужди и интереси на жителите на селските общини или градове.

Таблица 6: ЛПП Естония

Области на изследване	ЕСТОНИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	<i>В доклада на EUPAN²⁶ е отбелязано, че няма специализирано звено, но предстои създаването на структура за иновативно изработване на публични политики.</i> <i>В съобщение на интернет страницата на Естонското правителство се казва, че целта на звеното е да направи обществените услуги по-удобни и фокусирани в гражданите.</i>

²⁶ Innovative Policy Labs in the Public Administration – Final Report, EUPAN Bulgarian team, June, 2018

Области на
изследване

ЕСТОНИЯ

Звеното ще стартира като тригодишен пилотен проект и първите му задачи са свързани с бъдещето на интелигентния транспорт, оформянето на процеса на лечение на пациентите с ракови заболявания и ефикасното законотворчество.

Службата на правителството обявява публичен конкурс за намиране на тричленен екип за звеното.

Министерството на вътрешните работи и всички министерства, разположени в съвместната министерска сграда – Министерството на финансите, Министерството на икономиката и съобщенията, Министерството на социалните въпроси, Министерството на правосъдието и Министерство на образованието и науката – ще участват в работата на отдела за иновации.

Инженерното звено ще бъде създадено въз основа на предложение от работна група "Обществен сектор и социални иновации".

1.8. Ирландия

Ирландия е парламентарна република, състояща се от 26 графства. Парламентът е двукамарен (горна и долна камара). Парламентът (Oireachtas) се състои от Камара на представителите (Dáil Éireann: 166 членове, избирани чрез общи избори за 5 години) и Сенат (Seanad Éireann: 60 сенатори, от които 11 се назначават от министър-председателя, а останалите – от различни групи на гражданското общество, за срок от 5 години). Министър-председателят се назначава от президента на републиката по предложение на Dáil Éireann.

Президентът се избира чрез всеобщи преки избори за 7 години, като мандатът му може да се поднови еднократно. Той не притежава конкретни изпълнителни правомощия; тези правомощия се упражняват от министър-председателя и правителството.

Законодателството²⁷ обхваща първичното законодателство – законите, приети от Dáil и Seanad и подписани от президента, и вторичното законодателство (наредби, правилници, заповеди и др.), приети по силата на даден закон.

Първично законодателство: актове на Парламента

Парламентът има изключителни правомощия да приема закони в съответствие със задълженията, произтичащи от членството в Европейския съюз, както е предвидено в Конституцията на Ирландия.

Проектозаконали

Всички закони на Парламента започват като проектозаконали – предложения за законодателство, направени от Камарата на представителите или от Сената. Проектозаконите, приложими за всички граждани, се наричат публични проектозаконали, а тези, предлагани от местните власти и от частни органи или лица за техни собствени цели – частни проектозаконали. Последните са рядкост и се разглеждат по отделна процедура.

²⁷ Ирландски сборник със закони, *N-Lex*, http://eur-lex.europa.eu/n-lex/info/info-ie/index_bg

Вторично законодателство: законови инструменти

Вторичното законодателство под формата на законови инструменти се регламентира със Закона за законовите инструменти от 1947 г. Съществуват пет основни вида законови инструменти: наредби, регламенти, правилници, подзаконови актове и схеми.

Законовите инструменти изпълняват най-различни функции. Те не се приемат от Парламента, а от лица или органи, получили законодателни правомощия със закон по отношение на конкретни въпроси от ежедневието, възникващи при прилагането на съответното първично законодателство.

Законовите инструменти се използват например за изпълняване на европейски директиви, определяне на дните, в които даден окръжен съд заседава, и делегиране на правомощията на министрите. Определени министри и други агенции и органи са упълномощени със закон да приемат законови инструменти и всяка година се приемат няколко стотин такива.

Местните власти в Ирландия²⁸ работят в определени географски райони, наречени райони на местно самоуправление. В 31 района функционира местната власт и всяка има местен орган. Разпределението между местните власти са графство, град, град и графство е както следва:

- 26 съвета към графството/окръжни съвети;
- 3 градски съвета и
- 2 градски и графски съвета.

Освен местните власти в окръзите Dun Laoghaire, Fingal и South Dublin и градовете Дъблин, Корк и Голуей, всички графства и градове и градовете са разделени на общински райони с общински съветници, представляващи едновременно общината и местната власт. Общо има 95 общински района в страната.

Органите на местната власт са многоцелеви, отговорни за предоставянето на широка гама от услуги за населението, обхващащи пътища; трафик; планиране; жилища;

²⁸ Local Government Structures and Functions, *Department of Housing, Planning and Local Government, Ireland*;
<https://www.housing.gov.ie/local-government/administration/local-government-administration>

икономическо и общностно развитие; услуги, свързани с околната среда, отдих и спорт; противопожарни служби и поддържане на регистъра на избирателите.

Избраният съвет е форум за създаване на политики на местната власт; членовете на общинските окръзи действат като подразделение за вземане на решение на общия съвет по отношение на района им. Избраните съвети (действащи на местно или общинско ниво) упражняват "запазени функции", определени в редица законодателни актове. Ежедневното управление на местен орган се осъществява от изпълнителната власт, т.е. служителите на пълно работно време, ръководени от главен изпълнителен директор. Главният изпълнителен директор има задължението да съветва и подпомага избрания съвет при упражняване на функциите му. Той се назначава от местния орган по препоръка на службата за обществени назначения.

Таблица 7: ЛПП Ирландия

Области на изследване	ИРЛАНДИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	1. <i>The Studio</i>²⁹, Dublin https://dccstudio.wordpress.com/ 2. <i>Service rePublic</i>³⁰, Cork http://servicerepublic.ie 3. <i>Geary Institute for Public Policy</i>, Dublin – http://www.ucd.ie
Положение на звеното в структурата на изпълнителната власт, йерархична подчиненост, структуриране	1. <i>The Studio</i>, Dublin – The Studio е иновационен екип от седем души с различни експертиза към Общинския съвет в Дъблин. Техните умения включват планиране, архитектура, управление на района, развитие на общността, управление на риска, комуникации и маркетинг. От 2014 година³¹ екипът на The Studio е разформирован в различни звена към Общинския съвет в Дъблин. 2. <i>Service rePublic</i> е партньорство между Съвета на графство Корк и Института по технологии в Корк, създадено през януари 2017 г. и официално стартира през май 2017 г. Целта му е да

²⁹ M Fuller, A Lochard; Public policy labs in European Union Member States; EUR 28044 EN; doi:10.2788/799175

³⁰ <http://servicerepublic.ie>

³¹ <https://dccstudio.wordpress.com/2014/04/16/goodbye-for-now/>

Области на
изследване

ИРЛАНДИЯ

даде началото на нов подход към предоставянето на услуги в публичния сектор в Ирландия.

3. *Geary Institute for Public Policy* – Основан през 1999 г., към University College Dublin³², Geary Institute получава финансиране от Higher Education Authority

Цели, задачи,
принципи

Области на
политиката, в които
звеното работи

1. *The Studio, Dublin* – *Дигитално общество и икономика, растеж и работа; иновации в публичния сектор*
2. *Service rePublic* – *Проектиране и планиране на публични политики*
3. *Geary Institute for Public Policy*:
 - *Интервенции в ранна детска възраст.*
 - *Поведение и резултати във висшето образование.*
 - *Рисково поведение за здравето.*
 - *Пенсиониране и стареене.*

Финансиране

1. *The Studio, Dublin* – към бюджета на Общинския съвет в Дъблин.
2. *Service rePublic* – От описанието на екипа³³ на *Service rePublic* се вижда, че те са или служители към общинския съвет в Корк, или студенти на Технологичния институт в Корк.
3. *Geary Institute for Public Policy* Основан през 1999 г., Geary Institute получава финансиране от Higher Education Authority³⁴ и частни донори по цикли (приоритетни оси) 1 и 3 от Програмата за научни изследвания на институциите на трето ниво. Общата сума на заделените средства през 2001 г. възлиза на 6.5 милиона евро. До момента е привлякъл над 14 милиона евро външно финансиране.

³² <http://www.ucd.ie/>

³³ <http://servicerepublic.ie/team/>

³⁴ <http://hea.ie/about-us/overview/>

**Области на
изследване**

ИРЛАНДИЯ

Определяне на
приоритетни теми

Няма информация

Връзка с
образователни и
изследователски
структури

1. *The Studio, Dublin.*
2. *Service rePublic – съвместна инициатива на Общинския съвет в Корк и Технологичния институт на Корк.*
3. *Geary Institute for Public Policy UCD Geary Institute работи с департаментите за политика и международни отношения на администрацията, Права, Математически науки, Училище за обществено здраве и наука за населението, както и с NUI Maynooth.*

Успешни
проекти/политики

1. *The Studio, Dublin:*
 - *Startup City;*
 - *The Dublin Project.*
2. *Service rePublic:*
 - *Community Fund* <http://servicerepublic.ie/projects/community-fund/>;
 - *Housing Representations* <http://servicerepublic.ie/projects/housing-representations/>;
 - *Joint Initiatives between CIT and Cork County Council* <http://servicerepublic.ie/projects/joint-initiatives-between-cit-and-cork-county-council/>.
3. *Geary Institute for Public Policy*

1.9. Кралство Испания

Испания има двукамарна парламентарна система. Парламентът (Cortes Generales) е съставен от Конгреса на депутатите (Congreso de los Diputados: 350 членове, избирани за срок от 4 години чрез общи избори) и от Сената (Senado: 208 сенатори, които се избират пряко от гражданите, и около 60 сенатори, предложени от автономните региони). Държавен глава е кралят, но той няма политически правомощия. Областите на компетентност са разпределени между централните органи и автономните региони. Територията на Испания включва Канарските острови и двата анклага в Северна Африка Сеута и Мелиля.

Испания има различни избори различните структури на управлението. Членовете на Конгреса на депутатите и на Сената се избират на общи избори, докато на различни избори се избират представители на местните и регионалните автономни правителства.

Изпълнителната власт е отговорна за вътрешната и външната политика и отговаря пред законодателната власт. Законодателят одобрява министър-председателя, предложен от монарха.

Членовете на Конгреса на депутатите и на Сената се избират на общи избори, докато на различни избори се избират представители на местните и регионалните автономни правителства.

Автономните области са най-голямата териториално-административна единица и гарантират упражняването на правото на автономия и самоуправление, гарантирано от конституцията на националностите и регионите в член 143 от Конституцията като същевременно се декларира нерушимото единство на испанската нация. Те представляват силно децентрализирана форма на териториална организация, така че Испания не е федерация и държавата е по-висша от автономните области.

Автономните области са с широка законодателна и изпълнителна независимост, обезпечена от автономно парламентарно и регионално управление. Правомощията на отделните области се определят от техния статут на автономност.

Някои от автономните области включват по-малки единици – провинции (provincias) седем се състоят от само една провинция. Общият брой на провинциите в Испания е 50.

Таблица 8: ЛПП Испания

Области на изследване	КРАЛСТВО ИСПАНИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	Barcelona Urban Lab – http://www.22barcelona.com/content/view/698/897/lang, en/. Medialab Prado³⁵ – https://www.medialab-prado.es. NovaGob.Lab – https://lab.novagob.org/.
Положение на звеното в структурата на изпълнителната власт, йерархична подчиненост, структуриране	Barcelona Urban Lab е част от 22@Barcelona³⁶, проект за съживяване на 200 хектара промишлена земя в центъра на града. Тя има за цел да превърне El Poblenou в район, в който се насърчават иновациите чрез нови сътрудничества между публичния сектор, МСП и нестопанските организации. Barcelona Urban Lab "е инструмент за улесняване на използването на обществени места в град Барселона за провеждане на тестове и пилотни програми за продукти и услуги с градско въздействие. Идеята е градът да се използва като градска лаборатория". Medialab Prado – Medialab Prado е гражданска лаборатория, която служи като място за срещи за създаване на отворени културни проекти. Всеки желаещ може да прави предложения или да се запише за предложения, направени от някой друг, и да ги изпълняват на съвместна основа. Дейностите са структурирани около работни групи, открити покани за представяне на предложения за проекти, съвместни изследователски и учебни общности, които разглеждат много широк кръг от теми. В рамките на Medialab Prado към момента има и 6 лаборатории. Medialab Prado се създава като програма към Департамента по култура и спорт към Градския съвет на Мадрид през 2000 година с първоначалното име MedialabMadrid

³⁵ Medialab Prado беше идентифицирана през LaboDemo, Madrid, която е била част от нея, но не функционира от 2015 година.

³⁶ 22@Barcelona – е проект за градско обновяване и нов модел на управление на града, който дава отговор на предизвикателствата, породени от обществото, основано на знанието. 22@Барселона е подобна на мрежова организация, от една страна заради тясната структура на екипа, който работи в общинската компания 22@Барселона, а от друга страна, заради реалното взаимодействие на хилядите хора, които допринасят смногобройните си професионални дейности в различни проекти.

Области на
изследване

КРАЛСТВО ИСПАНИЯ

NovaGob.Lab – Лабораторията е създадена към проекта NovaGob | Социалната мрежа на държавната администрация (www.novagob.org) и е материализация на идеята за насърчаване на иновационната екосистема в публичните администрации на Латинска Америка. Целта е да се създаде място за срещи на специалисти, професионалисти в публичния сектор и частния сектор да работят заедно в разработването на иновативни прототипи за генериране на обществена стойност. NovaGob.Lab се състои от висококвалифицирани мултидисциплинарен екип с богат опит в областта на изследванията в областта на обществените иновации, обучителни дейности, организиране на конференции, семинари, курсове и други срещи, като срещи и сътрудничество, дебат, обучение и трансфер на знания. Споделяме страстта към иновациите в областта на публичните администрации.

Цели, задачи,
принципи

Barcelona Urban Lab "е инструмент за улесняване на използването на обществени места в град Барселона за провеждане на тестове и пилотни програми за продукти и услуги с градско въздействие. Идеята е градът да се използва като градска лаборатория.

Medialab Prado – Medialab Prado е гражданска лаборатория, която служи като място за срещи за създаване на отворени културни проекти.

NovaGob.Lab – насърчаване на иновационната екосистема в публичните администрации на Латинска Америка.

Области на
политиката, в които
звеното работи

Barcelona Urban Lab – градско развитие.

Medialab Prado – градско развитие.

NovaGob.Lab – публична администрация.

Финансиране

Barcelona Urban Lab

Medialab Prado

NovaGob.Lab – публично, проектно

Определяне на
приоритетни теми

Barcelona Urban Lab – от участващите заинтересовани
Medialab Prado



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Области на
изследване

КРАЛСТВО ИСПАНИЯ

NovaGob.Lab – публична администрация

Връзка с
образователни и
изследователски
структури

Н.И.

Успешни
проекти/политики

1.10. Италия

Италия (Repubblica Italiana – Италианска република) е парламентарна република, като президентът е държавен глава на страната, но правомощията му са много ограничени. Той се избира посредством тайно гласуване от депутатите в парламента и на представителите на областите. Изпълнителната власт се осъществява от правителството, начело с министър-председател.

Парламентът е двукамарен и се състои от Камара на депутатите (Camera dei Deputati: 630 членове, избирани за срок от 5 години чрез общи избори) и от Сенат (Senato della Repubblica: 315 сенатори, избирани за срок от 5 години на равнище провинции и няколко пожизнени сенатора, които се назначават от държавния глава). Президентът назначава министър-председателя, който трябва да получи доверието на двете камари на парламента.

Законодателната процедура (Iter Legis лат) е учредена в Конституцията и в Правилника за дейността на Парламента. Тя включва следните фази:

- законодателна инициатива;
- одобряване на законопроекта от съответния състав;
- предоставяне на одобрения текст на другата камара за одобрението ѝ на същия текст или за внасяне на изменения;
- така наречената "navette", която се появява, когато текстът на законопроекта бъде изменен и изпратен в другата камара за одобрение на идентична версия;
- обнародване от президента на Републиката (който може да изпрати отново закона на двете камари за преразглеждане); и
- публикуване на закона в Държавен вестник (Gazzetta Ufficiale).

В Италия съществуват три вида законодателни процедури: обикновената процедура и две съкратени процедури.

Правителството е конституционен орган, съставен на свой ред от други органи с автономия и специфични функции, но които представляват неговите основни и незаменими елементи.

Министерският съвет е общ колективен орган. Министрите са индивидуално отговорни за работата на своите ведомства и съвместно за тези, които се управляват от Правителството. Правителството може да бъде организирано и по различен начин от основната база, заложена в Конституцията. Тя може да бъде допълнена от вицепремиери, министри без портфейли от държавни подсекретари (Sottosegretari di Stato). Последните подпомагат министрите в тяхната дейност, като упражняват правомощията, които са им изрично делегирани от тях. За разлика от министрите без портфейл, които са изцяло част от Министерския съвет, държавните подсекретари не участват в заседанията на Съвета с изключение на подсекретаря на Председателството на Съвета, който е натоварен със задълженията на секретар на Министерския съвет.

Председателството на Министерския съвет е структурата, използвана от председателя на Министерския съвет за упражняването на автономните функции на ръководство, направление и координация, които му се възлагат от Конституцията и от законите на Републиката.

Италия е разделена на 20 региона (regioni), 5 от които със специален автономен статут. Автономните региони имат свои парламенти (регионални съвети) и правителства (джунти), които имат пълномощия по въпросите на местното самоуправление. Регионите се делят на 102 провинции. Всеки регион има устройствен закон, който служи като регионална конституция, определящ формата на управление и основните принципи на организацията и функционирането на региона, както е предвидено в Конституцията на Италия (член 123). Основната разлика между специалния статут и обикновения статут е, че докато обикновеният статут е приет и изменен от регионалното право, специалният се приема от конституционното право, както и всяка промяна в него. Реформата на дял V от Конституцията от 2001 г. увеличи правомощията на обикновените региони, особено по отношение на субекти със съпътстваща юрисдикция между държавата и региона. Това доведе до намаляването до известна степен на разграничението между обикновения и специалния статут на регионите. Провинциите и общините се ползват с по-ограничена автономия от регионите. Те могат да се ползват от специален статут, какъвто е случаят днес само на двете автономни провинции Trento и Bolzano / Bozen. 110-те провинции представляват едно ниво на местно самоуправление и децентрализация на централното

правителство. 8 092 общини имат обща компетентност по отношение на местните въпроси и могат да бъдат делегирани компетенции от държавата или регионите.

Таблица 9: ЛПП Италия

Области на изследване	ИТАЛИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	<i>Artificial Intelligence (AI) Task Force</i> https://ia.italia.it <i>Battipaglia Collabora</i> <i>OGP Team</i> http://open.gov.it/en/ В Италия, под различна форма, съществуват лаборатории за разработване на политики. Те, най-често, са инициирани или от университети и изследователски институции, или от бивши/пенсионирани служители на администрацията.
Положение на звеното в структурата на изпълнителната власт, йерархична подчиненост, структуриране	<i>Artificial Intelligence (AI) Task Force</i> – Агенцията за дигитална Италия към Председателство на Съвета на министрите. <i>OGP Team</i> – Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione, това екип участва в подготовката на Италия за участие в Инициативата за отворено управление. <i>Battipaglia Collabora</i> – Лаборатория община Батипаля
Цели, задачи, принципи	
Области на политиката, в които звеното работи	<i>Artificial Intelligence (AI) Task Force</i> – Работната група за Изкуствен интелект (ИИ) участва в проучването как разпространението на решения и технологии, базирани на ИИ може да повлияе на развитието на обществените услуги, за да се подобри връзката между публичната администрация и гражданите. <i>Battipaglia Collabora</i> – местно и регионално икономическо развитие, иновации в публичния сектор
Финансиране	<i>Artificial Intelligence (AI) Task Force</i> – средства от националния бюджет и от ЕС <i>Battipaglia Collabora</i> – Освен чрез средствата на общината, може да привлича дарения, включително завещания и дарения; OGP Team публични средства

Области на
изследване

ИТАЛИЯ

Определяне на
приоритетни теми

Връзка с
образователни и
изследователски
структури

В Италия, под различна форма, съществуват лаборатории за разработване на политики. Те, най-често, са инициирани или от университети и изследователски институции, или от бивши/пенсioniрани служители на администрацията.

Изброевите по-горе инициативи работят по-скоро с превличане на отделни учени и професионалисти.

Успешни
проекти/политики

Artificial Intelligence (AI) Task Force

"Use Intelligence" – програма за съвместно планиране, насърчавана от AgID и посветена на иновативни компании, които използват изкуствения интелект като гръбнак на предлаганите от тях услуги. За иновативните компании крайната цел на пътя е да помогне за промяна на начина, по който публичните администрации работят, като предлагат решения, които могат да подобрят вътрешните процеси и услуги за гражданите.

Battipaglia Collabora – <https://co-battipaglia.commoning.city/laboratorio/>

1.11. Кипър

Кипър има еднокамарна парламентарна система. Камарата на представителите (Vouli ton Antiprosópon) наброява 80 депутати, 56 от които се избират чрез всеобщи преки избори за срок от 5 години, а 24 места са определени за турската общност, но от 1964 г. стоят незаети. Освен това има трима представители на религиозните малцинства (от маронитската, римокатолическата и арменската църква) със статут на наблюдатели. Президентът на републиката се избира чрез всеобщи избори за 5 години и е едновременно държавен глава и правителствен ръководител.

Републиката се състои от области, общини и общности. Въпреки че няма региони, националната територия е разделена на шест области за административни цели, а именно Фамагуста, Керия, Ларнака, Лимасол, Никозия и Пафос. Те формират децентрализирано ниво на централното правителство и следователно са считани за междинно ниво. Местното самоуправление обаче е признато от Конституцията и от Закона за общините (demos, plural demoi) и общностите (koinotita, plural koinotites). И двете имат предимно административни компетенции.

За Кипър не бяха намерени данни за съществуването на звено, структура или екип за формиране и/или тестване на политики.

1.12. Латвия

Латвия³⁷ е парламентарна демокрация и унитарна държава. След административната териториална реформа на Латвия през 2009 г. страната е организирана в 110 общини и 9 града. Всички 119 местни власти имат еднакви компетенции. Регионалните правителства – районите за планиране – са доброволно организирани от органите за местно самоуправление, които са признати от първичното законодателство.

Парламентът Saeima се избира за срок от четири години. Той има няколко функции, най-важното от които, е приемането на закони. Проектозакони могат да бъдат внасяни в Saeima от президента на Латвия, правителството, както и ресорните комисии на Saeima.

Кабинетът³⁸ на министрите е най-висшият изпълнителен орган на страната. Ролята и функциите на изпълнителната власт са определени в Сатверсме (Конституцията) на Република Латвия и в Закона за структурата на кабинета. Кабинетът на министрите се състои от министър-председателя и министрите, поканени от министър-председателя.

Кабинетът на министрите има право на законодателни инициативи и може да издава законодателни актове – наредби само в следните случаи:

- когато такова право е специално предвидено или делегирано на кабинета от съответния закон или
- ако конкретният въпрос не е регламентиран от закон.

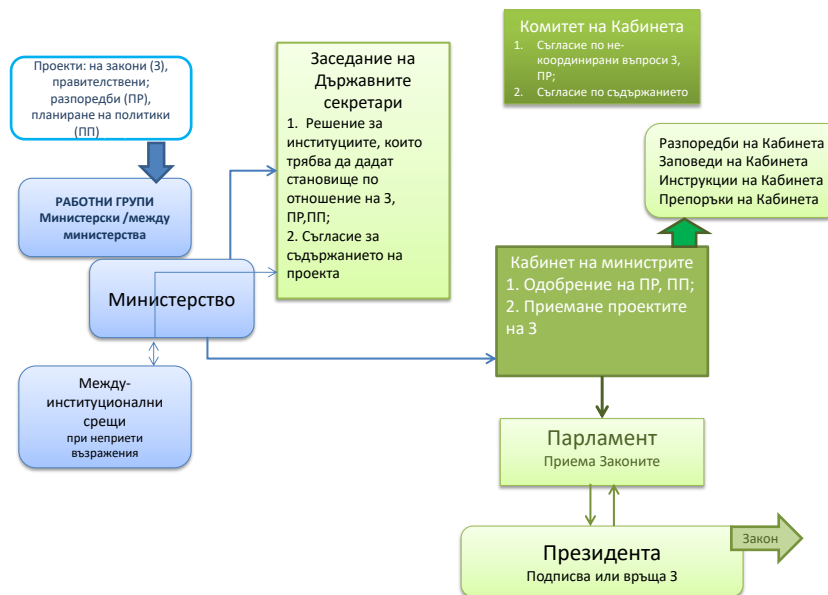
Тези актове не могат да противоречат на Конституцията или законите. Кабинета на министрите и отделен министър могат да издават инструкции, обвързващи институциите, които са под тяхно ръководство:

- ако закон или правилници дават специална власт на кабинета на министрите или на отделен министър или
- ако конкретният въпрос не е регламентиран от закони или подзаконови нормативни актове.

³⁷ <https://portal.cor.europa.eu/divisionpowers/countries/MembersNLP/Latvia/Pages/default.aspx>

³⁸ Направена по <https://www.mk.gov.lv/en/content/cabinet-ministers>

Структурата на кабинета е показана на фиг. по-долу³⁹:



Фигура 1: Процедура по приемане на закони, правителствени разпореджения и планиране на политики в Латвия

В Латвия местните власти са натоварени с доброволни и задължителни компетенции. Доброволните компетенции са различни и зависят от решенията на местния съвет, основаващи се на местната политика. Задължителните компетенции са следните: управлението на обществените услуги, базирани на местната политика и управлението на националните политики в рамките на техните местни юрисдикции. Водещ закон за местното управление е Европейската харта за местно самоуправление. Нейната пряка приложимост се признава от Конституционния съд.

Понастоящем междинното ниво на управление в Латвия се състои от пет района за планиране (непряко избрани регионални правителства).

Тези регионални правителства играят важна роля в развитието и устройственото планиране, организацията на обществения транспорт и управлението на инвестиционните програми, включително средствата на Европейския съюз.

³⁹ The Cabinet of Ministers of the Republic of Latvia, The State Chancellery © State Chancellery 2008

Държавата е споделя законодателната власт с районите за планиране в областта на:

- Пространствено планиране и
- Обществен транспорт.

А с местните власти в областта на:

- пространствено планиране;
- управление на инфраструктурата;
- икономическа политика и развитие;
- благосъстояние
- култура.

В доклада на EUPAN⁴⁰ се посочва, че три структури (Administrative Simplification Lab; Strategic HR Management Lab; Branding and Reputation Lab), които трябва да бъдат създадени през 2018 година. Към октомври 2018 няма данни те да са създадени.

Целта на Design Strategy of Latvia⁴¹ 2017-2020 е до 2020 година Латвия да използва изцяло разнообразните възможности и иновативен потенциал, предлаган от дизайнерския сектор, като използва дизайна като стратегически инструмент за растежа на националната икономика, за благосъстоянието на хората и обществото, както и за формирането на културната идентичност и създаване на национално изображение.

Публикацията Design of Latvia 2020⁴² има за цел да служи като цялостно ръководство за Design Strategy of Latvia 2017-2020. Нейната основна цел е да улесни разбирането на настоящата ситуация и процесите в дизайна на Латвия в по-интердисциплинарен и неформален контекст, който надвишава традиционните отраслови граници. Публикацията цели също така да отрази истинската картина на силните и слабите страни на дизайна, да определи стратегическа визия, както и да определи своя потенциал на национално ниво.

⁴⁰ Innovative Policy Labs in the Public Administration – Final Report, EUPAN Bulgarian team, June, 2018

⁴¹ Design Strategy of Latvia 2020 https://www.km.gov.lv/uploads/ckeditor/files/Nozares/Dizains/Design_Action_Plan_Latvia_EN.pdf

⁴² Design of Latvia 2020 https://www.km.gov.lv/uploads/ckeditor/files/EN/Design/Design-of-Latvia-2020_WEB.pdf

Латвийският съвет по дизайн е консултативен орган на Министерството на културата, чиято цел е да координира и улеснява сътрудничеството между държавните институции и професионалистите в сектора по стратегически въпроси, свързани с развитието на дизайнерския сектор и създаването на висококачествена културна среда в Латвия. Институциите, представени в Латвийския съвет за дизайн: Латвийското дизайнерско дружество, Латвийската художествена академия, Латвийският национален музей на изкуството / Музеят за декоративни изкуства и дизайн, Фондация "Културен капитал", Министерството на културата, Министерството на икономиката, Министерството на образованието и науката, Латвийската търговско-промишлена палата, Агенцията за инвестиции и развитие на Латвия, Проектният информационен център, Техническият университет в Рига, както и специалистите по дизайн.

1.13. Литва

Литва е парламентарна република с държавен глава – *президент*, който назначава *министър-председателя* – ръководител на правителството. В някои изследвания е определяна като "полупрезидентска" република⁴³. *Парламентът* (Seimas) е еднокамарен законодателен орган. Президентът на републиката се избира чрез общи преки избори за срок от 5 години. При условие че парламентът даде одобрението си, президентът назначава министър-председателя, който сформира правителството.

*Правителството*⁴⁴ се състои от министър-председател и министри, и решава обществените въпроси, като взема решения за гласуване с мнозинство на заседанията си. Правителството има право на законодателна инициатива в Сейма. Правителството приема резолюции относно проектозаконите на Сеймас и други предложения, които могат да бъдат внесени в Сейма. Министър-председателят или надлежно упълномощен министър присъства на процедурата за обсъждане на предложението.

*Законът за местното самоуправление*⁴⁵ на Република Литва посочва принципите на местното самоуправление, общинските институции и техните компетенции, функции, статут на членовете на общинския съвет, както и икономическите и финансови правила за общините.

Европейската харта за местно самоуправление определя местното самоуправление по различен начин – това означава, че всички органи на местното управление са с необходимите качества и са способни да администрат и да управляват повечето публични дейности; тяхна отговорност е да посрещат нуждите на гражданите и да защитават интересите им.

Не е идентифицирано звено в публичната администрация, която да отговаря на критериите за лаборатория за публични политики. Съществуват частни структури, като Public Policy and Management Institute <http://www.ppmi.lt/>, с които различни държавни институции реализират проекти за иновативно правене на политика.

⁴³ <http://lfpr.lt/wp-content/uploads/2015/07/LFPR-4-Nekrasas.pdf>

⁴⁴ <http://lrvt.lt/en/about-government/government>

⁴⁵ <https://vrm.lrv.lt/en/activities/local-self-government>

1.14. Люксембург

Люксембург е конституционна монархия. Според конституцията от 1868 г. изпълнителната власт се разпределя между Великия херцог и кабинет, начело на който стои министър-председателят.

Законодателната власт е съвместно на Парламента (Chambre des députés), правителството и Държавния съвет. Всяка от трите институции има напълно отделна функция.

Парламентът се състои от 60 народни представители, избрани за петгодишен мандат чрез смесено избирателно Основната му функция е гласуването на законопроекти, внесени от правителството и да контролира изпълнителната власт. Депутатите също имат право на парламентарна инициатива, която се упражнява чрез внасяне на законопроекти (propositions de loi).

Таблица 10: ЛПП Люксембург

Области на изследване	ЛЮКСЕМБУРГ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	Съгласно изследването за Съвместния изследователски център на ЕК в Люксембург не е налично звено, отговарящо на дефиницията за лаборатория за иновативни политик на нито едно ниво на управление. Изследването на българския екип Европейската мрежа за публична администрация 46 идентифицира една лаборатория за публични политики, с посочен емайл адрес, а именно: Corporate Program on Spatial Planning and Development http://notrefuturterritoire.lu/fr Тази програма не бе открита. Отварянето на цитираната връзка пренасочва към сайта на Департамента териториално устройство, един от 4-те департамента в Министерството на устойчивото развитие и инфраструктурата, в което са и департаментите на транспорта, благоустройството и околната среда. В иновативен проект с участието на много граждани се синтезират визиите на гражданите за пространствено

⁴⁶ Innovative policy labs in the public administration, by Bulgarian EUPAN them, published 25 June 2018, <http://www.eupan.eu/en/documents/show/&tid=1197>

**Области на
изследване**

ЛЮКСЕМБУРГ

	<i>развитие, за актуализация на Програмата за териториално развитие 2018. За получаването на тази актуализация са проведени 6 регионални и трансгранични "лаборатории".</i>
Положение на звеното в структурата на изпълнителната власт, йерархична подчиненост, структуриране	<i>Департамент териториално устройство, един от 4-те департамента в Министерството на устойчивото развитие и инфраструктурата.</i>
Области на политиката, в които звеното работи	<i>Пространствено развитие.</i>
Финансиране	<i>В рамките на бюджета на министерството.</i>
Определяне на приоритетни теми	<i>В рамките на разработване на регионалните планове за пространствено развитие.</i>
Връзка с образователни и изследователски структури	<i>не</i>
Успешни проекти/политики	
Източници на информация	– <i>Public policy labs in European union Member States, prepared for the European Commission Joint Research Centre by Conseil & Recherche, June 2016, ISBN 978-92-79-60894-0, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016.</i> – <i>Innovative policy labs in the public administration, by Bulgarian EUPAN them, published 25 June 2018,</i> http://www.eupan.eu/en/documents/show/&tid=1197 – http://notrefuturterritoire.lu/fr. – <i>Political Institutions in Luxembourg,</i> https://www.chd.lu/wps/portal/public/Accueil/Actualite. – https://mddi.gouvernement.lu/en/le-ministere.html. – https://amenagement-territoire.public.lu/fr/departement/organisation/csat.html. – http://www.developpement-durable-infrastructures.public.lu/fr/index.ph. – <i>Participation citoyenne à la refonte du PDAT mars-juliet 2018.</i>

1.15. Малта

Малта има еднокамарна парламентарна система. Камарата на представителите (Kamratar-Rappreżentanti) наброява 69 членове. Президентът на републиката се избира от парламента за 5 години и има предимно протоколни функции. Изпълнителната власт се упражнява министър-председателя и правителството. Министър-председателят, който се назначава от президента, е лидер на мажоритарно представената партия или коалиция в парламента. Другите министри се назначават от президента по препоръка на министър-председателя.

Министър-председателят е ръководител на правителството на острова, както и член на парламента. Също така той консултира Президента за назначаването на другите министри.

Според Конституцията, министър-председателят отговаря за ангажирането на постоянни секретари, както и за даване на съвети на президента за назначаването на членове на съдебната власт и други конституционни органи.

Публичната администрация е ядрото на постоянната административна машина в правителството. Тя предлага съвети по политиките, прилага и администрира законодателството ефективно и ефективно, както и предоставя услуги на обществото.

Малта е децентрализирана единна държава без федерална структура. Според Конституцията; единственият елемент на самоуправление под равнището на самата република е системата на местните съвети. Понастоящем има 68 избрани местни съвета, които отговарят за управлението и предоставянето на ограничен брой специфични услуги на местно ниво.

Съществуват пет регионални комитети, съответстващи на петте региона. Функциите на регионалните комисии се определят от министъра, отговарящ за местното самоуправление, под формата на регламенти, съставени след консултация с Асоциацията на местните съвети.

Регионалните комитети имат правомощието да направят подзаконови нормативни актове, за да изпълняват функциите си. Регионалните комитети имат юридическа правосубектност начело с председателите на региона и отговарят за изпълнението на делегираните функции. Фискалната автономия е ограничена. Местните съвети не могат

да налагат своите местни данъци и те не се възползват от споделените данъчни приходи от държавата. Най-голям дял от приходите на малтийските местни съвети възниква от държавните субсидии. Местните съвети също получават приходи от такси, начислявани за използването на местни обществени услуги, както и приходи от инвестиции и правоприлагане.

Въпреки че, не бяха открити официални структури, отговарящи на дейността на политическите лаборатории, трябва да се отбележат спецификите, описани в доклад на EUPAN от 2018 г:

- Министрите назначават независими политически съветници към политическите си кабинети. Във структурата на всяко министерство съществува звено, което подпомага разработването на политики, включително тяхното изпълнение, наблюдение и т.н.
- Процесът за разработване и преглед на политики редовно е подпомаган и съпътстван от публични консултации на специализиран уебсайт: www.konsultazzjoni.gov.mt.
- Редовно се провеждат срещи с представители на гражданското общество, различните заинтересовани страни и др.

Съществува и практика Правителството да съставя временни работни групи по конкретни политически или технически въпроси, които да подпомагат политическия процес (напр. Стратегическа група за пенсионна реформа).

1.16. Нидерландия

Нидерландия е парламентарна представителна демокрация и конституционна монархия, където министър-председателят е председател на Министерския съвет. Изпълнителната власт се упражнява от правителството. Законодателната власт е правомощие на 2-те камари – Сенат и Камара, наричани заедно Парламент (Staten-Generaal).

Въпреки, че по Конституция Кралят и министрите съставляват правителството, само министрите са отговорни оперативната му дейност. Министрите са колективно и индивидуално отговорни пред Парламента за действията си при изпълнение на задълженията си. Освен това министрите са политически отговорни за действията на държавния глава – Краля.

Най-старшият служител във всяко министерство е държавният секретар, който отговаря пред Камарата на представителите и Сената за своята дейност, но министрите остават отговорни за цялостната политика на своите министерства.

По дадена тема депутатите от Камарата на представителите могат да поискат законодателно решение от министър, в чийто ресор е темата. Ако министърът е съгласен с депутатите, то той инструктира държавните служители да подготвят проект на закон, отразяващ в най-голяма степен решението на проблема. Такава инициатива, може да възникне и в Кабинет и процедурата е същата. Държавните служители изготвят текста на законопроекта и придружаващия го обяснителен меморандум, които обяснява подробно защо новият закон се счита за необходим и какво съдържанието му е. Министърът носи крайната отговорност за тези проекти на текстове. Министърът също трябва да убеди колегите си, че законът е необходим и трябва да бъде представен в Камарата на представителите.

Министерският съвет взема решение за одобрение на законопроекта. Преди внасяне в Парламента Кабинетът първо трябва да поиска становище от Държавния съвет, орган създаден през 1531 г. Той се състои от членове на кралското семейство и назначени от Краля членове с опит в политиката, дипломацията, икономиката или сигурността. Кралят е председател на Държавния съвет. Държавният съвет проверява дали законопроектът е добре подготвен и не е противоконституционен. Становището на Държавния съвет е

последвано от отговор на отговорния министър и при необходимост от изменение на текста. След това предложението за новия закон се въвежда в Камарата на представителите чрез "Кралското послание". След това законопроектът се разглежда от постоянна комисия в съответната област, съставена от всички политически групи в Парламента. Нейните членове могат да задават въпроси и да искат изменение на текста. Ако депутатите и министърът не постигнат съгласие, депутатите могат да подготвят собствен текст като изменение на текста на Кабинета. След дебат текстът се гласува в пленарна зала. Служителите на постоянните комисии предоставят експертиза в този процес на политиките. При одобрение от Камарата, законът отива в Сената, където процедурата е много близка до тази в Камарата. Сенатската комисия може да поиска разяснения и ангажименти за прилагането на закона. Сенатът може да отхвърли проекта.

Таблица 11: ЛПП Нидерландия

Области на изследване	НИДЕРЛАНДИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	Нидерландия е ДЧ с устойчив опит при използването на иновативни методи за формулиране и тестване на публични политики на национално и общинско ниво. Би могло да се заключи, че използваният модел при звената, в най-голяма степен, отговарящи на определението на лаборатории за публични политики в Кралството, са частни или публични фондации, работещи с публичните власти. Работещите в момента 4 от 5-те лаборатории, се развиват по този модел, като петата лаборатория е в структурата на Генерална дирекция осигурява пространство, иновативни методи за провеждане на дискусии, психолози и медиатори и не се концентрира върху съдържанието. – <i>Кенинсланд (Kennisland, Amsterdam)</i> – базирана в Амстердам фондация за проучване и проектиране на социалния прогрес. – <i>Център за бъдещето, Утрехт (LEF Future Centre, Utrecht)</i> – звено към Генералната дирекция за благоустройство и управление на водите, насочен по-скоро към процесите за решаване на даден проблем, отколкото към неговото съдържание. – <i>Waag (Везни): технология и общество, базирана в Амстердам фондация.</i> – <i>WASTEDLAB</i> – автономен проект на фондация <i>CITIES.</i>, базирана в Амстердам.

Области на
изследване

НИДЕРЛАНДИЯ

	– Център за обществено въздействие (<i>Centre for Public Impact</i>), фондация основа от <i>Boston Consulting Group</i>, работеща в сътрудничество с Агенцията за предприятията като "акселератор" на Агенцията. Съществува от по-малко от една година.
Положение на звеното в структурата на изпълнителната власт, йерархична подчиненост, структуриране	– Кенинсланд (<i>Kennisland, Amsterdam</i>) – не е в структурата на изпълнителната и/или местната власт. – Център за бъдещето, <i>Utrecht (LEF Future Centre, Utrecht)</i> – звено към Генералната дирекция за благоустройство и управление на водите. – <i>Waad (Везни): технология и общество</i> – не е в структурата на изпълнителната и/или местната власт. – <i>WASTEDLAB</i> – не е в структурата на изпълнителната и/или местната власт.; – Център за обществено въздействие (<i>Centre for Public Impact</i>), не е в структурата на изпълнителната и/или местната власт, работи в публично-частно сътрудничество с Националната агенция за предприятията.
Цели, задачи, принципи	Кенинсланд (<i>Kennisland, Amsterdam</i>): – да се подобри обществото. Въз основа на непрекъснато нарастващия запас от знания, прозрения и опит се създава пространство, за да се експериментира и извличат поуки. Откриват се основните въпроси и се търсят различни, по-добри и по-полezni знания. Изследванията са основани на действия: учи се чрез практика и прилага наученото, за да се постигне реален прогрес. Център за бъдещето, <i>Utrecht (LEF Future Centre, Utrecht)</i>: – <i>LEF</i> осигурява пълен пакет от услуги; пространство, подкрепа, развитие на процесите, фасилитатор за тези, които искат да работят по проблема по положителен, проактивен и различен начин и или които искат сами да инвестират в него; за тези, които искат да включат всички заинтересовани страни във веригата. <i>Waad (Везни): технология и общество</i> – не е в структурата на изпълнителната и/или местната власт.

Области на
изследване

НИДЕРЛАНДИЯ

Области на
политиката, в които
звеното работи

- *"Да направим технологиите и обществото по-отворени, справедливи и приобщаващи";*
- 4. **WASTEDLAB:**
 - *Създаване на "кръговия град", чрез ангажиране на обществото и иниципирането на местни решения на глобалните градски проблеми*
- 5. **Център за обществено въздействие (Centre for Public Impact):**
 - *Легитимността, политиката и действията са основата на общественото въздействие. Центърът за обществено въздействие работи с водещи практики и учени от цял свят, за да разработи рамка, която определя как правителството може да подобри резултатите, които постига за гражданите.*
- 1. **Кенинсланд (Kennisland, Amsterdam):**
 - *образование – иновации в партньорство с обществото;*
 - *градско устройство – експеримент за иновативен град;*
 - *авторски права – образование за всеки;*
 - *култура – секторът за изследвания и развитие на обществото.*
- 2. **Център за бъдещето, Утрехт (LEF Future Centre, Utrecht):**
 - *осигурява пробиви в мисленето и решенията по ключови въпроси;*
 - *осигурява пълен пакет от услуги; пространство, подкрепа, развитие на процесите, фасилитатор;*
 - *организира "кафенета по социални теми".*
- 3. **Waag (Везни): технология и общество – работи с мисията**
 - *Waag е средна по големина организация, съставена от изследователски групи, които работят както с граждански инициативи, така и с институционални партньори в цяла Европа, главно в областта на приложението на най-новите технологии в различни сфери на политиката.*
- 4. **WASTEDLAB:**
 - *кръговата икономика и използване на суровините;*
 - *промяна в потребителската култура и мислене в общността;*
 - *предоставяне на иновативни услуги във връзка с мисията.*

Области на
изследване

НИДЕРЛАНДИЯ

Финансиране	5.	Център за обществено въздействие (Centre for Public Impact):
	–	професионално развитие;
	–	глобални казуси.
	1.	Кенинсланд (Kennisland, Amsterdam):
	–	Финансират се през проекти и търговска дейност в съотношение 60:40. Частично финансирана от правителството, според изследването Ръстът на иновативните лаборатории в публичния сектор: експерименти с дизайнерско мислене за политики ⁴⁷
Определяне на приоритетни теми	2.	Център за бъдещето, Утрехт (LEF Future Centre, Utrecht):
	–	Финансира се от предоставяните услуги през ГД "Благоустройство и управление на водите".
	3.	Waag (Везни): технология и общество
	–	Дейностите на Waag се подкрепят от фонда Creative Industries NL.
	4.	WASTEDLAB:
	–	Проектно финансиране и чрез предлагане на услуги.
	5.	Център за обществено въздействие (Centre for Public Impact):
	–	Проектно финансиране.
	1.	Кенинсланд (Kennisland, Amsterdam):
	–	Надзорният съвет определя посоките
	2.	Център за бъдещето, Утрехт (LEF Future Centre, Utrecht):
	–	Борд на директорите на ГД.
	3.	Waag (Везни): технология и общество – работи с мисията
	–	Надзорен съвет.
	4.	WASTEDLAB:
	–	CITIES Foundation

⁴⁷ Статия в Policy Science, March 2018, The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy

Области на
изследване

НИДЕРЛАНДИЯ

Връзка с
образователни и
изследователски
структури

5. Център за обществено въздействие (Centre for Public Impact):
 - Надзорен съвет
1. Кенинсланд (Kennisland, Amsterdam):
 - Работи с отделни изследователи.
2. Център за бъдещето, Утрехт (LEF Future Centre, Utrecht):
 - не
3. Waag (Везни):
 - не
4. WASTEDLAB:
 - не
5. Център за обществено въздействие (Centre for Public Impact):
 - Работи с водещи световни изследователи.

Успешни
проекти/политики

1. Кенинсланд (Kennisland, Amsterdam):
 - Социални иновации: Да подобрим града с неговите жители;
 - Start-ups в образованието.
2. Център за бъдещето, Утрехт (LEF Future Centre, Utrecht):
 - Визия за устойчиво гориво;
 - Недостигът на прясна вода в Нидерландия;
 - Към мрежа за знания за външна сигурност в Холандия.
3. Waag (Везни): технология и общество – работи с мисията
 - Chamber of Commons
 - Fabrics and Fabricatio;
 - Digital Democracy Lab.
4. WASTEDLAB:
5. Център за обществено въздействие (Centre for Public Impact)

Източници на
информация

- Public policy labs in European union Member States, prepared for the European Commission Joint Research Centre by Conseil & Recherche, June 2016, ISBN 978-92-79-60894-0, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016.

Области на
изследване

НИДЕРЛАНДИЯ

- *Policy Science, March 2018, The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy, Michel McGann, Emma Blomkamp, Jenny M. Lewis.*
- *Kieboom, M. (2014). Lab matters: Challenging the practice of social innovation laboratories. Amsterdam: Kennisland.*
- *Centre for Public Impact. (2016). Briefing bulletin: design for policy and public services. Centre for Public Impact. <https://www.centreforpublicimpact.org/briefing-bulletin-design-for-policy-and-public-services/>.*
- <http://kennisland.nl>.
- <http://www.rijkswaterstaat.nl/LEF>.
- <http://waag.org>.
- <http://www.wastedlab.nl/en/>.
- <https://www.centreforpublicimpact.org/fresh-approach-policy-design-x-lab/>.

1.17. Обединено кралство Великобритания и Северна Ирландия

Обединеното кралство Великобритания и Северна Ирландия (ОК) е конституционна монархия с парламентарна демокрация. Ръководител на правителството е министър-председателят, а държавен глава – монархът. В състава на Обединеното кралство влизат четири страни: Англия, Шотландия, Уелс и Северна Ирландия. Последните три имат децентрализирани администрации с различаващи се правомощия. Обединеното кралство поддържа в различна степен връзки с три територии, подчинени на Короната – остров Ман, Гърнзи и Джърси. Те не са част от Обединеното кралство, но британското правителство отговаря за тяхната отбрана и международно представителство. Страната има и 14 отвъдморски територии, които официално не са част от Кралството (с изключение на Гибралтар) или от ЕС.

Монархията е най-старата форма на управление в Обединеното кралство. Британската монархия е известна като конституционна монархия. Суверенът е държавен глава, а избран парламент носи способността за приемане и приемане на законодателство.

Парламентът на Обединеното кралство Великобритания и Северна Ирландия, известен на международно ниво като парламента на Обединеното кралство или Британския парламент е върховният законодателен орган на Обединеното кралство, зависимите от Короната и отвъдморските територии.

Парламентът притежава законодателно надмощие и по този начин крайната власт над всички останали институции. Парламентът се състои от три централни елемента: Камарата на общините, Камарата на лордовете и Монархията. Главната работа на Парламента се провежда в двете Камари. Като цяло решенията, взети в едната Камара, трябва да бъдат одобрени от другата.

Гражданите на Обединеното кралство избира 650 депутати, които представляват интересите им в Камарата на общините. Депутатите разглеждат и предлагат нови закони и могат да разгледат правителствените политики, като поискат от министрите отговори и обяснения по текущи въпроси или в Камарата на общините, или в комисиите.

Камарата на лордовете е втората камара на парламента на Обединеното кралство. Тя е независима от избраната Камара на общините и допълва нейната работа. Камарата на

лордовете споделя задачата да прави и оформя закони, да проверява и да контролира работата на правителството.

Някои аспекти на разработването на политики и законодателство, като например околната среда и образованието, се прехвърлят на национално равнище (Англия, Шотландия, Уелс и Северна Ирландия).

Камарата на общините и Камарата на лордовете използват сходни методи, въпреки че процедурите се различават. Основните са въпроси към министри, обсъждане и проверка на работата в комисиите. Правителството може публично да отговори, за да обясни и защити политиките и решенията си.

Законите преминават през няколко етапа, преди да бъдат приети от Парламента. Камарата на общините и Камарата на лордовете работят заедно в тяхното изготвяне.

В Обединеното кралство министър-председателят ръководи правителството с подкрепата на кабинета и министрите. Кабинетът е съставен от около двадесет държавни секретари (министри), а като цяло, заедно със заместник министрите и началниците на самостоятелни агенции правителството е съставено от приблизително 100 члена. Политическата традиция повелява всички министри и заместник-министри да са членове на Камарата на общините. Причината за това е в основният принцип на британската демокрация държавната политика да се осъществява от политици, получили одобрението на избирателите. В случая на Камарата на общините това става чрез спечелване на мандат на парламентарни избори. Тъй като монархът може да присъжда пожизнена благородническа титла (която дава правото на място в Камарата на лордовете) този принцип би бил нарушен, ако за министър или заместник-министър бъде назначен пожизнен лорд, а не избран от народа кандидат за народен представител.

Кабинетът се състои от висшите членове на правителството. Всяка седмица, по време на сесията на Парламента, членовете на кабинета (държавни секретари от всички департаменти и някои други министри) се събират, за да обсъдят най-важните въпроси за правителството. Департаментите и техните агенции отговарят за въвеждането на правителствената политика на практика. Някои от тях, като Министерството на отбраната, разработват политики, обхващащи цялото Обединено кралство. Други не –

Министерството на труда и пенсиите не обхваща Северна Ирландия. Това е така, защото някои сфери на управлението са прехвърлени към Шотландия, Уелс и Северна Ирландия.

Изпълнителни агенции са част от правителствените департаменти и обикновено предоставят правителствени услуги, вместо да взимат политически решения.

Други публични органи имат различна степен на независимост, но са пряко отговорни пред министрите. Съществуват 4 вида публични органи, които не са към някои от департаментите:

Държавната служба (The Civil Service) е независима от правителството и се състои от държавни служители от кариерата, назначени заради професионалните им качества, а не избрани или посочени. Техният мандат не зависи от смяната на политическото представителство, което осигурява независимост на администрацията и приемственост в работата ѝ. Държавната служба извършва практическата и административната работа на правителството. Тя се координира и управлява от министър-председателя в ролята му на министър на държавната служба.

Около половината от всички държавни служители предоставят услуги директно на обществеността, включително: плащането на обезщетения и пенсии; текущи услуги по заетостта; персонал в местата за лишаване от свобода; издаване на свидетелства за управление на автомобили.

В момента в Държавната служба тече реформа за подобряване на знанията и компетенциите на персонала, за предоставяне на по-качествени и бързи услуги на гражданите.

Таблица 12: ЛПП Великобритания

Области на изследване	ОБЕДИНЕНО КРАЛСТВО ВЕЛИКОБРИТАНИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	<i>Bexley Innovation Lab, Bexley</i> – https://bexleyinnovationlab.wordpress.com/ <i>Bromford Lab, Wolverhampton</i> – http://www.bromfordlab.com/ <i>DfiD Innovation Hub, London</i> – https://dfid.blog.gov.uk/author/jonathan-wong-head-of-dfid-innovation-hub

Области на
изследване

ОБЕДИНЕНО КРАЛСТВО ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Government Digital Services, London – <https://gds.blog.gov.uk>

Innovation Lab: Monmouthshire Council, Monmouthshire –
<https://monmouthshirecc.wordpress.com/2013/03/07/innovation-in-monmouthshirewhy-are-we-bothering-with-this>

Innovation Lab: Wakefield Council, Wakefield –
<http://www.wearefuturegov.com/blog/7-lessons-in-innovation-from-running-thewakefield-lab>

MoJ Innovation Team, London –
<https://mojdigital.blog.gov.uk/working-at-moj-ds>

PDR User Lab, Cardiff – <http://pdronline.co.uk>

Satori Lab, Cardiff – <https://thesatorilab.com/>

Scottish Govt Creativity Team, Edinburgh –
<http://creativescotland.com>

Service Design Shropshire, Shrewsbury –
<http://www.shropshire.gov.uk>

Service Transformation Home Office, London –
<https://www.gov.uk/transformation>

Shift Surrey, Surrey – <https://shiftsurrey.org>

SILK, Maidstone – <http://socialinnovation.typepad.com/silk>

The Innovation Lab, Belfast – <https://www.finance-ni.gov.uk/articles/introduction-innovation-lab>

UK Policy Lab, London – <https://openpolicy.blog.gov.uk/>

UKTI Ideas Lab, London – <http://www.ukti.gov.uk>

YLabWales, Cardiff – <https://storify.com/YLabWales>

Положение на
звеното в структурата
на изпълнителната
власт, йерархична
подчиненост,
структуриране

Bexley Innovation Lab, Bexley – към Съвет на Бексли

Bromford Lab, Wolverhampton – частна структура, която
работи в партньорство с местните власти, университети,
тинк-танк организации, предприятия и предприемачи

DfiD Innovation Hub, London – структурирано в Департамента
за външна помощ

Области на
изследване

ОБЕДИНЕНО КРАЛСТВО ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Government Digital Services, London Правителствената служба за цифрови услуги (GDS) ръководи цифровата трансформация на правителството

Innovation Lab: Monmouthshire Council, Monmouthshire, Съвет Монмутшиър

Innovation Lab: Wakefield Council, Wakefield (Иновационна лаборатория: Съвет на Уейкфийлд, Уейкфийлд)

MoJ Innovation Team, London – Министерство на Правосъдието

PDR User Lab, Cardiff, Cardiff Metropolitan University
(Университет Кардиф)

Satori Lab, Cardiff

Scottish Govt Creativity Team, Edinburgh – Бордът се посочва от Правителството на Шотландия

Service Design Shropshire, Shrewsbury

Service Transformation Home Office, London

Междуправителствената програма за преобразуване поддържа и подобрява трансформацията в правителството. Неговата работа е ръководена от Transformation Peer Group – група генерални директори от цялото правителство. Тази група е председателствана съвместно от Службата за инфраструктура и проекти и Правителствената цифрова служба.

Shift Surrey, Surrey – Shift е съвместен проект между Съвета на графство Съри и FutureGov, компания, специализирана в създаването на по-добри обществени услуги чрез елегантно проектирана технология

SILK, Maidstone – SILK е малък екип, основан като част от Изследователския и информационен екип към Съвета на окръг Кент. Създадена през 2007 г., за да "прави политика по различен начин", през годините разработва проекти, които показват ползите от работата по различен начин.

The Innovation Lab, Belfast – Създадена през 2014 г., Лабораторията за иновации е към **Министерството на финансите (DoF) на Северна Ирландия**. Лабораторията следва да отговори на предизвикателствата, които

Области на
изследване

ОБЕДИНЕНО КРАЛСТВО ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

ефективното предоставяне на услуги за обществото среща. Тя има за цел да подобри обществените услуги, като създаде нови и революционни иновации чрез трансформация и изобретяване.

UK Policy Lab, London – Структурата е към администрацията на Кабинета, но обслужва цялото правителство

UKTI Ideas Lab, London – Департамента за външна търговия

YLabWales, Cardiff – партньорство между Университета в Кардиф и NESTA

Цели, задачи,
принципи

Области на
политиката, в които
звеното работи

Bexley Innovation Lab, Bexley – Иновации в публичния сектор; предоставяне на нови умения на служителите в общината.

Bromford Lab, Wolverhampton – Широка гама от услуги за подобряване на внедряването на иновациите здравео, жилищното настаняване, грижите, подкрепата и образованието.

DfiD Innovation Hub, London – Миграция, интеграция, хуманитарна помощ, Работа и расте.

Government Digital Services, London – Използване на дигитални технологии в публичния сектор.

Innovation Lab: Monmouthshire Council, Monmouthshire – Иновации в публичния сектор.

Innovation Lab: Wakefield Council, Wakefield Иновационна лаборатория Уейкфийлд – Иновации в обществения сектор; Здравео и социално включване.

MoJ Innovation Team, London; Екип на министерство на правосъдието – Иновации в публичния сектор.

PDR User Lab, Cardiff – Здравео, социално включване; Ресурсна ефективност; Регионално и местно икономическо развитие.

Satori Lab, Cardiff – Иновации в обществения сектор.

Scottish Govt Creativity Team, Edinburgh – насърчаване на изкуствата, визуалните и творчески индустрии; предоставя финансови средства, акумулирани от бюджета на

Области на
изследване

ОБЕДИНЕНО КРАЛСТВО ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

*Шотландското правителство и Националната лотария;
Регионално и местно икономическо развитие.*

*Service Design Shropshire, Shrewsbury Служба за дизайн
Shropshire, Шрюсбъри – Иновации в публичния сектор.*

*Service Transformation Home Office, London – програма за
преобразуване поддържа трансформацията в правителството
и неговите служби.*

*Shift Surrey, Surrey – подобряване на публичните услуги, чрез
дизайн и иновации на процесите в администрацията; Иновации
в публичния сектор.*

SILK, Maidstone – Иновации в публичния сектор.

*The Innovation Lab, Belfast – разработва метод за специфичното
предизвикателство за създаване на иновации в публичния
сектор, за постигане на системни промени и подобряване на
живота / услугите.*

*UK Policy Lab, London – създава нови инструменти и техники за
правене на политики към правителството на Обединеното
кралство.*

UKTI Ideas Lab, London

YLabWales, Cardiff

Финансиране

Повечето лаборатории се финансират през бюджета на
структурите, към които се числят. Рядко се срещат "проектни"
участия в грантови схеми, по-скоро се разчита на поръчки от
външни клиенти. Създават се и смесени фондове, които
лабораториите управляват и/ли се издържат чрез тях.

Връзка с
образователни и
изследователски
структури

Голяма част са създадени в сътрудничество с образователни и
изследователски структури

Други източници

<https://www.parliament.uk/about/how/laws/passage-bill/>
[https://www.gov.uk/government/how-government-works#how-
government-is-run](https://www.gov.uk/government/how-government-works#how-government-is-run)
<https://openpolicy.blog.gov.uk/>

**Области на
изследване**

ОБЕДИНЕНО КРАЛСТВО ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

БЕЛЕЖКИ

Голяма част от звената, лабораториите или структурите, които изпълняват подобна функция, описани в документите на ЕК и EURAN са трансформирани, било заради радикална промяна на структурата на администрацията, към която се намират. Било в трансформирането им в частен обект или инициатива.

1.18. Полша

Полша е унитарна държава. Парламентът е двукамерен. Долната камара – Сейм е върховен законодателен орган, който има и контролни функции над изпълнителната власт. Състои се от 460 души. Сенатът се състои от 100 сенатори. Той има право да одобри законите приети от сейма, да нанесе поправки в тях или да ги върне. В случаите, в които има поправки или се връща закона. Право на законодателна инициатива имат членовете на Сейма, Сената, Президента, Министерския съвет.

Президентът се избира пряко от населението за 5 години. Изпълнителната власт се поделва между президента и министерския съвет. Президента е държавен глава, министър председателя ръководи правителството. Президента има право на отлагателно вето върху законопроектите. Правителството се избира от Сейма.

Полша има тристепенна система на административно-териториално деление – воеводстава – 16, области (повиат) – 379 (включително 65 големи града със статут на области) и общини (гминас) – 2 479.

Таблица 13. ЛПП Полша

Области на изследване	ПОЛША
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	<i>В Полша е идентифицирана 1 лаборатория за публични политики.⁴⁸ Gdynia Innovation Centre Design Silesia е основана през 2011, като част от като част от Pomeranian Science and Technology Park Gdynia, регион Силезия.</i>
Положение на звеното в структурата на изпълнителната власт, йерархична подчиненост, структуриране	<i>Gdynia Innovation Centre Design е част от технологичен парк, чието развитие се подкрепя от администрацията на град Гдиня.</i>
Цели, задачи, принципи	<i>Основните цели на Gdynia Innovation Centre Design са: да подкрепя развитието на творческата индустрия, основно на фирмите и проектите, свързани с индустриалния дизайн,</i>

⁴⁸ M Fuller, A Lochard; Public policy labs in European Union Member States; EUR 28044 EN; doi:10.2788/799175

Области на
изследване

ПОЛША

	<i>графичния дизайн, мултимедията и архитектурата, да подкрепя образователни инициативи и организиране на изложби и събития, насърчаващи дизайна.⁴⁹</i>
Области на политиката, в които звеното работи	<i>Gdynia Innovation Centre Design работи в областите на местното и регионално развитие, икономически растеж, повишаване на ресурсната ефективност и др.</i>
Финансиране	Няма данни за бюджета на Gdynia Innovation Centre Design.
Определяне на приоритетни теми	Gdynia Innovation Centre Design самостоятелно определя своите цели.
Връзка с образователни и изследователски структури	Няма данни за формални връзки на Gdynia Innovation Centre Design с образователни институции.
Успешни проекти/политики	<i>Някои от успешните проекти на Gdynia Innovation Centre Design са:</i> 1. Constructors' Park in Gdynia developing new building eco-design 2. Gdynia Design Days⁵⁰
Източници на информация	M Fuller, A Lochard; Public policy labs in European Union Member States; EUR 28044, EN; doi:10.2788/799175 http://ppnt.pl/en/centrum-designu/centrum-designu-gdynia

⁴⁹ <http://ppnt.pl/en/centrum-designu/centrum-designu-gdynia>

⁵⁰ <http://ppnt.pl/en/centrum-designu/centrum-designu-gdynia>

1.19. Португалия

Португалия е унитарна държава – парламентарна република. Парламентът е еднокамерен. Избира се пряко от гражданите с мандат от 4 години.

Право на законодателна инициатива имат членовете на парламента, Министерския съвет, министрите.

Президентът се избира пряко от населението с мандат от 5 години. Президента има ограничени правомощия, но има право на отлагателно вето.

Правителството е основния носител на изпълнителната власт. Министър-председателят се избира от парламента. Министрите се избират от парламента по предложение на министър-председателя.

Административно-териториалните единици на Португалия са 7 континентални региона, 2 автономни провинции, 308 общини и 3092 граждански енории.

Таблица 14: ЛПП Португалия

Области на изследване	ПОРТУГАЛИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	<i>В Португалия са идентифицирана 2 лаборатории за публични политики⁵¹.</i> <i>eSPAP Lab, Amadora е създадена през 2012г. с цел да се повиши ефективността и ефикасността на публичното управление чрез рационално използване на общи публични ресурси и предоставяне на общи услуги, за да се постигне гъвкавост на администрацията и насоченост към по-устойчиво развитие на страната⁵².</i> <i>LabX, Lisbon е създадена през 2016 г. с цел да се модернизира работата на администрация чрез въвеждането на нови начини на работа, на нови модели на предоставяне на публични услуги, по-добър контрол на риска и др.⁵³</i>

⁵¹ M Fuller, A Lochard; Public policy labs in European Union Member States; EUR 28044 EN; doi:10.2788/799175

⁵² <https://www.espap.pt/en/quemsomos/Pages/governingboard.aspx>

⁵³ <https://labx.gov.pt/oquefazemos>

Области на изследване

ПОРТУГАЛИЯ

Положение на звеното в структурата на изпълнителната власт, йерархична подчиненост, структуриране	<i>eSPAP Lab, Amadora е част от структурата на министерството на финансите. Въпреки това има самостоятелна система на управление. Управлява се от 4 членен борд, който взема основните решение по оперативното управление.⁵⁴</i> <i>LabX, Lisbon е част от структурата на Агенцията за модернизация на администрацията.</i>
Цели, задачи, принципи	<i>Основните цели на eSPAP Lab, Amadora са: да разработва модели на споделени услуги в публичната администрация в сферата на финансите, човешките ресурси, логистика, информационни технологии, управление на клиенти, обществени поръчки и др.⁵⁵</i> <i>Основните цели на LabX, Lisbon са: проектирането и експериментирането на нови решения за обществени услуги, да подпомага партньорството между администрацията и гражданите, да се внедри експериментална култура и съзнание в администрацията.</i>
Области на политиката, в които звеното работи	<i>eSPAP Lab, Amadora работи в областта на иновациите в публичния сектор.</i> <i>LabX, Lisbon в областта на иновациите в публични сектор.</i>
Финансиране	Бюджета на eSPAP Lab, Amadora е част от бюджета на администрацията – МФ. LabX, Lisbon се финансира от държавния бюджет и проекти на Европейския социален фонд.
Определяне на приоритетни теми	Целите на eSPAP Lab, Amadora се определят в партньорство между администрацията на Министерство на финансите и управляващия борд на организацията. Целите на LabX, Lisbon се определят от административната структура, от която тя е неразделна част.

⁵⁴ <https://www.espap.pt/en/quemsomos/Pages/governingboard.aspx>

⁵⁵ <https://www.espap.pt/en/quemsomos/Pages/governingboard.aspx>

**Области на
изследване**

ПОРТУГАЛИЯ

Връзка с
образователни и
изследователски
структури

Няма данни за формални връзки на eSPAP Lab, Amadora с образователни и научноизследователски институции.

Няма данни за формални връзка на LabX, Lisbon с научни и образователни институции.

Успешни
проекти/политики

Някои от успешните проекти на eSPAP Lab, Amadora са:

The Customer Experience Challenge" Working with government organizations to understand the needs of "customers" interacting with government entities.

Някои от успешните проекти на LabX, Lisbon са:

1. Citizen Shops.
2. Public Expenditure roadmap.
3. Death and Bereavement Services.
4. Employment One-Stop Service Center.⁵⁶

Източници на
информация

M Fuller, A Lochard; Public policy labs in European Union Member States; EUR 28044 EN; doi:10.2788/799175

<https://www.espap.pt/en/quemsomos/Pages/governingboard.aspx>

<https://labx.gov.pt/oquefazemos>

Innovative policy labs in the public administration, by Bulgarian EUPAN them, published 25 June 2018,

<http://www.eupan.eu/en/documents/show/&tid=1197>

⁵⁶ <https://labx.gov.pt/>

1.20. Румъния

Румъния е унитарна държава. Парламентът е двукамерен. Избира се пряко от гражданите с мандат от 4 години.

Право на законодателна инициатива имат членовете на парламента, министерския съвет, министрите, президента.

Президентът се избира пряко от населението с мандат от 5 години. Президента и министерският съвет поделят изпълнителната власт. Президентът определя министър-председателя, двамата съвместно определят министрите. Министър-председателя и членовете на парламента се одобряват от парламента.

Административно-териториалните единици на Румъния са 41 окръга (столицата Букурещ има статут на окръг), 103 общини, 217 градски общини и 2856 селски общини.

Таблица 15: ЛПП Румъния

Области на изследване	РУМЪНИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	<i>В Румъния са идентифицирана 2 лаборатории за публични политики. Данни на румънската администрация, това са по-скоро звена в администрацията, на които са преписани подобни функции – да въвеждат иновативни практики в публичното управление. Звената са следните:</i> <i>Department for policy coordination and priorities at the General Secretariat of the Governmente (Департамент за координация на политики и приоритети към Генералния секретариат на Правителството.)</i> <i>Public Policy Unit, Ministry of Regional Development and Public Administration (звено за публични политики, Министерство на Регионалното развитие и Публичната администрация.</i>
Положение на звеното в структурата на изпълнителната власт, йерархична подчиненост, структуриране	<i>Department for policy coordination and priorities at the General Secretariat of the Governmente е част от структурата на администрацията на Министерски съвет.</i> <i>Public Policy Unit е част от структурата на Министерството на регионалното развитие и публичната администрация.</i>
Цели, задачи, принципи	<i>Анализът на официалните документи, публикувани на сайтовете на съответните административни структури, не</i>

**Области на
изследване**

РУМЪНИЯ

откриха експлицитно дефинирани цели, свързани с осъществяване на иновации в публичните политики и/или управление.⁵⁷ Различията между резултатите от анализа на документи и анкетното проучване, проведено от EUPAN се дължат на спецификите на прилаганата методология. Анкетните проучвания разчитат на субективна информация подадена от респондента.

Области на
политиката, в които
звеното работи

Няма данни.

Финансиране

Няма данни.

Определяне на
приоритетни теми

Няма данни.

Връзка с
образователни и
изследователски
структури

Няма данни.

Успешни
проекти/политики

Няма данни.

⁵⁷ <https://sgg.gov.ro/new/politici-publice-si-programe/despre-dcpp/>
<http://www.mdrap.ro/-5197/-6848-8953>

1.21. Словакия

Словакия е унитарна държава – парламентарна република. Парламентът е еднокамерен. Избира пряко от гражданите с мандат от 4 години.

Право на законодателна инициатива имат членовете на парламента, Министерския съвет, министрите.

Президентът се избира пряко от населението с мандат от 5 години. Президента има ограничени правомощия, но има право на отлагателно вето.

Правителството е основния носител на изпълнителната власт. Министър-председателят се избира от парламента. Министрите се избират от парламента по предложение на министър-председателя.

Административно-териториалните единици на Словакия 8 региона, 79 области и 2890 общини. Самоуправлението се осъществява на две нива – общини и региони.

Таблица 16: ЛПП Словакия

Области на изследване	СЛОВАКИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	<i>В Словакия е идентифицирана една лаборатории за публични политики. "Nudge unit" at Deputy prime minister's office for investments and informatization of the Slovak republic (е създадена през 2017 г. като част от администрацията на вице премиера на Словакия. Основната цел е да промотира въвеждането на иновативни практики в управлението на електронните услуги в Словакия.</i>
Положение на звеното в структурата на изпълнителната власт, йерархична подчиненост, структуриране	<i>"Nudge unit" е част от администрацията на министерския съвет на Словакия.</i>
Цели, задачи, принципи	<i>Основните цели на "Nudge unit" са: да се въведат нови иновационни подходи при предоставянето на публичните услуги, базирани най-вече на постиженията на бихивиористичната икономика.</i>

**Области на
изследване**

СЛОВАКИЯ

Области на политиката, в които звеното работи	<i>"Nudge unit" работи в областта на иновациите в публичния сектор и предлагането на публични услуги.</i>
Финансиране	Няма данни за бюджета на "Nudge unit".
Определяне на приоритетни теми	Няма данни за основните теми, по които работи "Nudge unit"
Връзка с образователни и изследователски структури	Няма данни за формални връзки на "Nudge unit" с образователни институции.
Успешни проекти/политики	<i>Няма данни за успешни проекти на "Nudge unit".</i>

1.22. Словения

Словения е унитарна държава – парламентарна република. Парламентът е двукамерен. Долната камара се избира пряко от гражданите с мандат от 4 години. Националните малцинства на унгарците и италианците имат задължително представителство от по един член на долната камара. Горната камара имат 5 годишен мандат.

Право на законодателна инициатива имат членовете на парламента, Министерския съвет, министрите.

Президентът се избира пряко от населението с мандат от 5 години. Президента има ограничени правомощия, но има право на отлагателно вето.

Правителството е основния носител на изпълнителната власт. Министър-председателят се избира от парламента. Министрите се избират от парламента по предложение на министър-председателя.

Административно-териториалните единици на Словения са 62 области, изцяло децентрализирани структури на централната власт, и 211 общини.

Таблица 17: ЛПП Словения

Области на изследване	СЛОВЕНИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	В Словения е идентифицирана една лаборатории за публични политики. Project Inovativen.si е създадена през 2017 г. като проект на Министерството на публичната администрация. Проектът е финансиран от европейския социален фонд. Основните цели са да се стимулира по-гъвкав подход на администрацията, с по-висока степен на участие на гражданите.⁵⁸
Положение на звеното в структурата на изпълнителната власт, йерархична подчиненост, структуриране	Project Inovativen.si⁵⁹ се реализира от структурите на министерството на публичната администрация на Словения.
Цели, задачи, принципи	Основните цели на Project Inovativen са: да се въведат нови иновационни подходи при разработването на публични политики, да се въведат иновативни публични услуги, чрез подобряване на системния подход, да се разработят нови методи, подходи и инструменти за намиране на решения, които да поставят потребителите на публични услуги в центъра, да се стимулира процеса на обучение и квалификация през целия живот сред служителите в администрацията.
Области на политиката, в които звеното работи	Project Inovativen.si работи в областта на иновациите в публичния сектор и предлагането на публични услуги.
Финансиране	Как се определя бюджета и кой го осигурява? Бюджета на Project Inovativen е част от бюджета на проекта, с който е създадена лабораторията. Общият бюджет на проекта е 1 000 000 евро.⁶⁰

⁵⁸ <http://www.beda.org/all-news/inovativensi-aims-create-fundamental-change-public-sector-and-shift-more-competitive>

⁵⁹ http://www.svrk.gov.si/en/media_room/news/6748/

⁶⁰ http://www.svrk.gov.si/en/media_room/news/6748/

**Области на
изследване**

СЛОВЕНИЯ

Определяне на
приоритетни теми

Темите, по които работи Project Inovativen са определят в проекта, с който е създадена лабораторията.

Връзка с
образователни и
изследователски
структури

Описват принципите и подходите, ако има такива връзки.

Няма данни за формални връзки на Project Inovativen с образователни институции.

Няма данни за формални връзка с образователни институции.

Успешни
проекти/политики

Няма данни за успешни проекти на Project Inovativen.

1.23. Унгария

Унгария е парламентарна република с еднокамарен парламент, 199 депутати се избират по партийни листи в 20 многомандатни райони.

Министър-председателят се избира по предложение на президента на републиката от парламента с обикновено мнозинство на всички депутати. Останалите членове на правителството се назначават от президента на републиката по предложение на министър-председателя. Заместник министър-председатели няма, при необходимост министър-председателят се замества от един от министрите, посочен от него.

Изследването на показва съществуване на структури/звена/екипи с характеристики на Лаборатории за иновативни публични политики.

1.24. Финландия

Финландия е парламентарна, въпреки това ролята на президентската институция все още е значителна. Парламентът е еднокамерен с продължителност на мандата – 4 години. Президентът се избира пряко от гражданите с продължителност на мандата – 6 години.

Финландия е унитарна държава, разделена на 19 региона (на фински *maakunta*), регионите се разделят на 70 области (на фински – *seutukunta*) и в държавата има 320 общини (на фински – *kunta*). Пълно право на самоуправление съществува само на местно ниво. В момента в страната се провежда административно-териториална реформа, която има за цел за увеличи ролята на поднационалните нива на управление при предоставянето на публични услуги, особено на регионите.

Финландия има класическа за парламентарна република организации на изпълнителната и законодателната власт. Законодателната власт е в парламента. Право на законодателна инициатива имат депутатите, министерствата, а от 2012-та година и гражданите чрез гражданска инициатива. Президентът има право на отлагателно вето в процеса на приемането на законодателството.

Изпълнителната власт е съсредоточена в правителството, но президента има някои съществени правомощия. Министерствата във Финландия са 12. Правителството се ръководи от министър-председател, но във Финландия традиционно министрите разполагат със значителна степен на самостоятелност в рамките на своите ресори.

Особеност на финландската политическа система е високата степен на кооперативност в политическото поведение, съответно като част от това – високата степен на участие на гражданите в управлението. Освен традиционно високото участие на гражданите в местна власт, във Финландия вече е факт и първата успешна гражданска законодателна инициатива. Тези специфики са от съществено значение за процеса на изработване на публичните политики и в голяма степен обяснява значителния брой, в сравнени с други европейски държави, дълготрайно съществуващи специализирани звена за изработване на публични политики.

Таблица 18: ЛПП Финландия

Области на изследване	ФИНЛАНДИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	Във Финландия функционират 7 лаборатории за публични политики⁶¹. <i>SITRA</i> е най-старата и най-голяма (като брой наети служители) лаборатория за публични политики в Европа. Основана е през 1967г., с постоянен персонал от 70 души и още около 80 души сътрудници и стажанти. <i>Innovillage</i> – основана през 2010г., постоянно са ангажирани 3-4 наети. <i>Digitalization support</i> – основана през 2016 г., постоянно е ангажиран 1 експерт, временно – до 10 наети. <i>6Aika (six citys)</i>: общност на шестте най-големи града на Финландия Хелзинки, Еспо, Вантаа, Темпере, Турку и Оулу и Регионалния съвет на Хелзинки Уусимаау, подкрепяна от Министерството на икономиката и заетостта. Постоянно с развитието на дейностите са ангажирани 10 души, допълнително работят над 100 души в различни звена на администрациите на участващите градове. <i>Traffic Lab</i> е основана през 2016 г. Постоянно с дейността на лабораторията е ангажиран 1 служител и дейността ѝ се подпомага от още 2 наети. <i>Experimental Finland</i> е основана през 2015г. С дейността ѝ са ангажирани 3 души, като временно наети. <i>Suomidigi.fi</i> е основана през 2017 г. Постоянно с дейността ѝ са ангажирани 2-ма експерти. <i>Finnish National Agency for Education</i> е основана през 2017г. 5 наети са ангажирани постоянно с дейността на агенцията. <i>Demos Helsinki</i>⁶² независим тинк-танк, работещ с публичния сектор, 45 заети.

⁶¹ Public policy labs in european union Member States, prepared for the European Commission Joint Research Centre by Conseil & Recherche, June 2016, ISBN 978-92-79-60894-0, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016, INNOVATIVE POLICY LABS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION

⁶² <https://www.demoshelsinki.fi/en/>

Области на
изследване

ФИНЛАНДИЯ

Положение на звеното
в структурата на
изпълнителната власт,
йерархична
подчиненост,
структуриране

SITRA е независима лаборатория, която отчита дейността си пред финландския парламент.

Innovillage стартира като инициатива на Министерството на социалните въпроси и здравеопазването. В момента тя се подкрепя от Финландската федерация по социални и здравни въпроси, Асоциацията на финландските местни и регионални власти и Националния институт за здравеопазване и благоденствие (THL).⁶³

Digitalization support представлява група от експерти в структурата на Държавната съкровищница (State treasury).⁶⁴

бАika се ръководи от управителен съвет, състоящ се от представители на шестте града. Управителният съвет определя целите, проектите, които ще бъдат реализирани, проектите, ще кандидатстват за подкрепа от Структурните и инвестиционни фондове на ЕС и тези, които се предлага за подкрепа от регионалния съвет Хелзинки-Уусимаа. Управителният се подпомага от ръководен съвет, който отговаря за изпълнението на дейностите.

Traffic Lab част от структурата на Министерството на транспорта и съобщенията, а на оперативно ниво дейността ѝ се координира във Финландската агенция за безопасност на транспорта.

Experimental Finland е създадена като проект, подкрепян лично от министър-председателя на Финландия. Experimental Finland е цифрова платформа, която подпомага процеса по трансформиране на иновативни идеи в управлението в конкретни приложни експерименти.

Suomidigi.fi подкрепя дигитализацията на дейностите в публичния сектор.

Finnish National Agency for Education е част от структурата на Министерство на образованието.

Demos Helsinki независим

⁶³ <https://www.innokyla.fi/en/tietoa-innokylasta>

⁶⁴ <http://www.d9.valtiokonttori.fi/en-US>

Области на
изследване

ФИНЛАНДИЯ

Цели, задачи,
принципи

Основните цели на Sitra са:

- Развитие на благосъстоянието по холистичен начин.
- Регулиране на границите на планетата.
- Овластяване на хората и общностите.
- Преминаване към регенеративна и съвместна икономика.
- Изграждане на всестрани компетенции на трудещите се, най-вече свързани с овладяване на новите технологии.
- Разработване на приобщаващо и адаптивно управление.⁶⁵
- Основната цел на Innovillage е да подкрепи устойчивото обновление в сектора на здравеопазването и благосъстоянието.
- Основната цел на Digitalization support е дигитализация на предоставяните от администрацията услуги, подкрепа за промяна и преход както на оперативно, така и на стратегическо ниво, подкрепа като за структури на централната администрация, така и за местната администрация.⁶⁶
- Основната цел на 6Aika е да се подпомогне устойчивото градско развитие, да се насърчат иновациите и конкурентоспособността на градската икономика.
- Основната цел на Traffic Lab е да насърчи нови пилоти и експерименти в сектора на транспортната политика.
- Основната цел на Experimental Finland е да промоцира експерименталната култура. Целта е да се създават иновативни подходи за развити на обществото и публичните услуги.⁶⁷
- Основната цел Suomidigi.fi е да подпомага дигитализацията на публични сектор с цел – повишаване на ефективността.
- Основната цел на Finnish National Agency for Education е системна промяна в образованието. В работата си залага на подхода "отдолу-нагоре".
- Demos Helsinki.

Целта е да се създаде трайна обществена промяна, за която се работи с много променливи и партньори.

⁶⁵ <https://www.sitra.fi/en/topics/strategy/#61-goals>

⁶⁶ <http://www.d9.valtiokonttori.fi/en-US>

⁶⁷ <https://kokeilevasuomi.fi/en>

Области на
изследване

ФИНЛАНДИЯ

Области на
политиката, в които
звеното работи

Благосъстояние и устойчиво развитие, здравеопазване, равнопоставеност и включване на всички социални групи, местно и регионално развитие, управление на отпадъците и други.

В стратегията за развитие на SITRA, която се приема от Надзорния съвет и Борда.

Innovillage работи в сферата на здравната и социалната политика.

Digitalization support работи във сферата на всички политика, като предлага помощ за процесите на дигитализация.

6Aika работи в сферата на градското развитие.

Traffic Lab работи в сферата на транспортната политика и екология Experimental Finland подпомага иновациите и експериментите във всички публични сфери, със специален акцент се поставя върху дигитализацията и дерегулацията.

Suomidigi.fi работи в сферата на дигиталната политика.

Finnish National Agency for Education работи в сферата на образованието и технологиите в всички управленски нива – национално, местно и регионално. Подкрепя и стартиращи фирми.

Demos Helsinki – публични(управленски) иновации, Работа и образование; наука в обществото; Технологии за обществото радикални стратегии.

Финансиране

Парламента на Финландия осигурява финансиране от 30 милиона евро, който Ситра – управлява и финансира, като се издържа от възвращаемостта на инвестициите си.

Innovillage се финансира от Финландската федерация по социални и здравни въпроси, Асоциацията на финландските местни и регионални власти и Националния институт за здравеопазване и благоденствие (THL).⁶⁸

6Aika се финансира по следната схема: 50% от финансирането е от Структурните и инвестиционни фондове на ЕС, 17% от

⁶⁸ <https://www.innokyla.fi/en/tietoa-innokylasta>

Области на
изследване

ФИНЛАНДИЯ

държавния бюджет и 33 процента от бюджета на участващите градове.

Traffic Lab се финансира от Агенцията по сигурността на транспорта на Финландия, като един проект е финансиран и от Министерството на външните работи.

Experimental Finland се финансира от проекта, с който е създадена.

Бюджета на Finnish National Agency for Education се определя от Министерството на образованието.

Demos Helsinki – няма данни.

Определяне на
приоритетни теми

Управлението на SITRA се осъществява от надзорен съвет, борд и президент.

Надзорният съвет се състои от включва членове на Парламентарния, на Надзорен съвет на Банката на Финландия, назначен от финландския парламент.

Борда подготвя и представя въпросите, които трябва да бъдат решени от Надзорния съвет, и отговаря за цялостното управление на организацията. Борда се състои от шест члена, като задължително се включват представители на Министерството на финансите, Министерството на икономиката и заетостта и Министерството на образованието и културата. Президента на Ситра е също член на Управителния съвет.

Президента на организацията управлява администрацията и развива дейността ѝ в съответствие с инструкциите и предписанията, дадени от Надзорния съвет и Борда.

В стратегията за развитие на SITRA, която се приема от Надзорния съвет и Борда.

Целите на Innovillage са определени в проекта, с който е създадена. Целта на Innovillage е да подкрепи устойчивото обновление в сектора на здравеопазването и благосъстоянието.

Innovillage предлага инструменти за развитие, както онлайн инструменти, така и инструменти, базирани на срещи "лице в лице". Innovillage обединява усилията за развитие в сектора на

Области на
изследване

ФИНЛАНДИЯ

здравеопазването, като предлага канал за споделяне на модели, информация и примери за осъществени иновации.

Основните приоритетни тема Digitalization support са: сигурността, здравеопазването, заетостта и образованието, но могат да бъдат подкрепени и други области.

Основните приоритети на 6Aika са устойчивото градско развитие, растеж, конкурентоспособност. Определят се от Управителния съвет.

Основните приоритети на Traffic Lab са свързани с разработването на иновативни решения и софтуер, който да подпомогне управлението на транспорта, сигурността на транспорта. Съществен акцент се поставя върху развитието на транспорта в посока – намаляване на вредните влияния върху околната среда.⁶⁹

Основните приоритети на Experimental Finland са формулирани в проекта, с който е създадена платформата. Основните цели са свързани с внедряването на нови практики в местното и регионално управление и развитието на гражданското общество.

Основният приоритет на Finnish National Agency for Education е да се даде възможност на всяка община и всяко училище на експерименти и иновира в методите на образование.

Demos Helsinki – няма данни, богато разнообразие от теми, разработвани от 6 екипа.

Връзка с
образователни и
изследователски
структури

SITRA няма формални връзки с образователни институции.

Innovillage няма формални връзки с образователни институции.

Digitalization support няма формални връзки с образователни институции.

6Aika няма формални връзки с образователни институции.

Traffic Lab няма формални връзки с образователни институции.

⁶⁹ <https://www.trafficlab.fi>

Области на
изследване

ФИНЛАНДИЯ

Успешни
проекти/политики

Experimental Finland няма формални връзки с образователни институции.

Suomidigi.fi няма формални връзки с образователни институции.

Finnish National Agency for Education все още не е изградила формални връзки с образователни институции, но планира да го направи.

Demos Helsinki

За дългогодишното си съществуване SITRA реализира редица успешни проекти.

Това са само част от проектите, които си реализират в момента:

1. SUSTAINABLE EVERYDAY LIFE.
2. LIFELONG LEARNING.
3. Transformation of work.
4. Education for a Changing World.
5. 'Re-configure: The Circular Economy'.
6. Well-being Data.
7. SOCIAL WELFARE AND HEALTHCARE SERVICE NETWORK SURVEY.
8. Preparing the implementation of service packages.
9. Knowledge in decision-making.

Няма информация за настоящите проекти на Innovillage. Тази лаборатория функционира по-скоро като източник на финансиране на иновативни проекти в областта на здравеопазването, като хъб за популяризиране на практики, а не като самостоятелно разработва проекти.

Успешни проекти на Digitalization support:

1. With Ministry of the Interior a tool for sharing best practises and follow-up of projects with national security actors and the stakeholders, also charitable or third sector organisations.
2. The Cross-governmental group of Block-chain.

Области на
изследване

ФИНЛАНДИЯ

3. The digital concept of Defence Administration.

Някои от успешни проекти на 6Aika са:

1. Open innovation platforms.
2. Open data and interfaces.
3. Open participation and customership.
4. Cleantech and circular economy projects.
5. CircHubs
6. Climate Street
7. SOHJOA robot buses⁷⁰

Някои от успешни проекти на Traffic Lab са:

1. Finland as a smart logistics global HUB
2. Decide yourself how your data is used – new service for professional drivers to be piloted by Finnish Transport Safety Agency and Tilaajavastuu
4. Traffic Lab promotes the utilization of open data
5. Digital transport services are tested in cross-border cooperation⁷¹

Някои от успешни проекти на Suomidigi.fi са:

1. Digital municipality trial
2. Service voucher system
3. Regional trials in employment and business services⁷²

Някои от успешни проекти на Experimental Finland са:

1. The Ecosystem forum
2. The Playbook of Digitalization
3. Digitalization Forum for gov people

⁷⁰ <https://6aika.fi/pilots-and-experiments/>

⁷¹ <https://www.trafficlab.fi/news>

⁷² <https://kokeilevasuomi.fi/en/strategic-policy-trials>

1.25. Франция

Франция е унитарна държава, тя е полупрезидентска република. Президента се избира пряко от населението за 5 години (след проведен референдум през 2000г. президентския мандат е намален от 7 на 5 години). Изпълнителната власт се разделя между президента и министерския съвет. Президента е държавен глава, министър председателя ръководи правителството. Президента назначава министър-председателя и по негово предложение – министрите.

Парламентът е двукамерен. Горната камара (Сенат) е с мандат от 9 години, долната камара (Национално събрание) е с мандат от 5 години.

Законодателна инициатива имат Министерският съвет, президентът, отделните депутати/сенатори. Всеки законопроект е приет, когато е приет и от двете камери на парламента в един и същи вариант. В случаите, в които има различия между двете камери, се сформира съвместна комисия, която изработва компромисен вариант, който отново трябва да бъде приет и от двете камери на парламента. Президентът има право да върне за преразглеждане цели закони или отделни текстове (отлагателно вето), както и да сезира Конституционния съд.

Франция има тристепенна система на административно-териториално деление – региони, департаменти и общини. Франция провежда административно териториална реформа – регионите са намалени на половина през 2016 година – към момента 13 региони. Обединени са няколко градски общини през 2015 г., така е намелен броя на общините и са създадени градски общини със специален статут. Предвижда се до края на 2018 г. да се осъществят и сливания между общините на местно ниво. Общата посока на реформата е съсредоточаване на повече правомощия в по-горните нива на управление.

Таблица 19: ЛПП Франция

Области на изследване	ФРАНЦИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти	Във Франция са идентифицирани 16 лаборатории за публични политики. ⁷³

⁷³ M Fuller, A Lochard; Public policy labs in European Union Member States; EUR 28044EN; doi:10.2788/799175

Области на
изследване

ФРАНЦИЯ

на политиката за по-информирано вземане на решение

- *Bretagne Créative* е основан през 2012. Това е неформална мрежа за идентифициране и популяризиране на социални иновации. Дейността ѝ се подпомага от администрацията на град Брест⁷⁴.
- *Open Law Lab, Paris* е основана през 2010г. Дейността ѝ е насочена към повишаване на качеството на законодателството.
- *Direction de la prospective et du dialogue public, Lyon* се концентрира върху градското развитие, устойчивото развитие и развитието на иновациите в публичното управление.
- *Direction prospective, Nantes* работи в сферата на градското развитие, транспортната политика, включването на гражданите.
- *Les Entretiens Albert-Kahn, Boulogne-Billancourt* е лаборатория за публични политики, работеща в сферата на иновациите в публичния сектор.
- *Équipe d'innovation publique, Nantes* е лаборатория за иновативни публични политики, работеща в сферата на образованието, културата, устойчивия растеж.
- *Fabrique de l'Hospitalité, Strasbourg* е лаборатория за въвеждане на иновативни услуги и управленски модели в здравеопазването.
- *Fonds d'experimentation pour la jeunesse* представлява фондация за подпомагане на иновативни младежки проекти. Създадена е през 2009г.
- *IGN Fab, Saint Mandé* е лаборатория за създаване и предоставяне на данни в услуга на малкия и среден бизнес.
- *Lab cdc, Paris* е основана през 2013г. Тя е има за цел да стимулира иновациите в сферата на градското развитие.
- *Lab Pôle Emploi, Paris* е център за въвеждане на иновативни практики в политиката по заетостта, със специален акцент на съвместното им създаване с бизнеса и гражданите.
- *Le LABO d'innovation publique* е център за разработване на иновативни политики и най-вече на иновативни подходи за предоставяне на публични услуги, със специален акцент върху стимулиране на гражданското участие.
- *Lab06, Nice* е център за модернизация и налагане на цифровизацията в администрацията.

⁷⁴ <http://www.bretagne-creative.net/>

Области на
изследване

ФРАНЦИЯ

- *Labo2, Nîmes* е лаборатории за иновации в областта на образованието и изкуствата. Основана е през 2012г.
- *Le Labo, Marseille* е лаборатория за модернизация и прилагане на иновации в публичното управление.
- *Futurs Publics (SGMAP), Paris* развива дейност в сферата на иновациите в публични сектор и в областта на образоването и културата.

Положение на звеното в структурата на изпълнителната власт, йерархична подчиненост, структуриране

Bretagne Créative няма формална структура и разполага с висока степен на независимост от публичните институции.

Open Law Lab, Paris е част от структурата на администрацията на премиер-министъра.⁷⁵

Direction de la prospective et du dialogue public, Lyon е част от структурата на администрацията на град Лион.

Direction prospective, Nantes е част от административната структура на град Нант, подкрепяно от департамента Лоара-Антик.⁷⁶

Les Entretiens Albert-Kahn, Boulogne-Billancourt е създадена и функционира с подкрепата на председателя на съвета на департамент О дьо Сен.

Équipe d'innovation publique, Nantes е част от административната структура на региона Пеи дьо ла Лоар.

Fabrique de l'Hospitalité, Strasbourg е част от структурата на Университетската болница в Страсбург.

Fonds d'experimentation pour la jeunesse е по-същество фонд за финансиране на проекти под прякото ръководство на Министъра на младежта и спорта. Фондът се управлява от съвет управителен съвет с председател министъра на младежта и спорта. Участват представители на други заинтересовани министерства и частни партньори.

⁷⁵ <https://www.dila.premier-ministre.gouv.fr/institution/presentation/textes-fondateurs>

⁷⁶ https://www.loire-atlantique.fr/jcms/tout-savoir-sur-le-departement/missions-et-politiques-publiques-fr-c_5075

Области на
изследване

ФРАНЦИЯ

Проектите, кандидатстващи са финансиране, се оценяват от научен съвет, в който участва представители на министерството, изявени учени и представители на НПО.⁷⁷

IGN Fab, Saint Mandé е част от структурата на Националния институт за географска информация.

Lab cdc е структура към Caisse des Dépôts et des Consignations. Caisse des Dépôts et des Consignations е финансова организация, в която членуват публични и частни организации. Тя функционира под надзора и се отчита пред Парламента на Франция. Основната цел на самата група е да подпомага икономическото развитие на страната чрез въвеждането на иновативни практики. Финансирането на Caisse des Dépôts et des Consignations се предоставя от нейните членове без участието на държавния бюджет⁷⁸.

Lab Pôle Emploi е част от структурата на Министерството на труда и социалната политика на Франция.

Le LABO d'innovation publique е част от структурата на администрацията на регион Елзас-Шампан Арейн Лорен.

Lab06, Nice е част от административната структура на администрацията на региона Алпи-Крайбрежие

Labo2, Nîmes е подкрепяна от община Ним.

Le Labo, Marseille е част от административната структура на регион Прованс-Алпи-Кот д'Азур.

Futurs Publics (SGMAP) е част от структурата на администрацията на министерския съвет на Франция.

Цели, задачи,
принципи

Основните цели на Bretagne Créative са: развитие на иновационни потенциал, създаване на условия за отворен достъп до широк набор от социални иновации, като дейността се концентрира на територията на Бретан.⁷⁹

⁷⁷ <http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/1105-qui-sommes-nous.html>

⁷⁸ <https://www.caissedesdepots.fr/notre-modele>

⁷⁹ M Fuller, A Lochard; Public policy labs in European Union Member States; EUR 28044 EN; doi:10.2788/799175

Области на
изследване

ФРАНЦИЯ

Основните цели на Open Law Lab, Paris са: оценка на законодателството, разработване на нови по-качествени регулации, популяризиране и включване на гражданите.

Основната цел на Direction de la prospective et du dialogue public, Lyon е подкрепа за устойчивото градско развитие, за иновации подпомагащи социалната кохезия, развитие на здравния сектор. Поставя се специален акцент върху прилагането на експериментални методи в публичното управление и по-широкото включване на гражданите.⁸⁰

Основните цели на Direction prospective, Nantes са подкрепа за мобилността, за интеграция на групите в неравностойно положение и рисковите групи – деца, възрастните хора, хората с увреждания, подкрепа за образованието.

Основните цели на Les Entretiens Albert-Kahn, Boulogne-Billancourt са подкрепа за създаването и въвеждането на иновации в публични сектор свързани с решаването на социални проблеми, особено такива породени от глобализацията.⁸¹

Основните цели на Équipe d'innovation publique, Nantes са подкрепа за иновациите в публичния сектор с акцент върху подпомагането на икономически растеж чрез икономика на знанието, създаване на работни места, развитието на образованието.

Основните цели на Fabrique de l'Hospitalité, Strasbourg са въвеждане на иновативни практики в здравеопазването с цел да се повиши качеството на предлаганите услуги. Специален акцент се поставя на партньорството и участието на пациентски организации, неправителствено сектор, образователни институции и всички други заинтересовани страни.⁸²

Основните цели на Fonds d'experimentation pour la jeunesse са да се финансират експериментални, иновативни програми,

⁸⁰ <https://www.millenaire3.com/Qui-sommes-nous>

⁸¹ <http://eak.hauts-de-seine.fr/>

⁸² <http://www.lafabriquedelhospitalite.org/>

Области на
изследване

ФРАНЦИЯ

насочени към насърчаване на успеха на студентите, да допринесе равенство на възможностите и подобряване на устойчивата социална и професионална интеграция на младежите под двадесет и пет години.⁸³

Основните цели на IGN Fab, Saint Mandé да подпомага развитието на малкия и среден бизнес. Организацията създава и предоставя свободен достъп до географски и геодезични данни. Освен това се разработват и инкубатори за разработването на иновативни проекти.

Lab cdc финансира проекти за иновации в бизнес процесите, публичните услуги и градското развитие.

Основните цели на Lab Pôle Emploi са администрацията в партньорство с частния сектор (особено стартиращи фирми) и НПО сектора и потребителите на услуги да изработва и въвежда иновативни практики в услугите по заетост, да разпространява нови модели на работа и нова култура на работа.

Основните цели на Le LABO d'innovation publique са да тества, изследва на основата на диалог с гражданите и и заинтересованите страни, нови форми и начини за предоставяне на публични услуги, които да са максимално добре адаптирани към нуждите на гражданите.⁸⁴

Основните цели на Lab06, Nice са модернизация на администрацията, модернизация на административните услуги.

Основните цели на Labo2, Nîmes са свързани с приложението на новите технологии в образованието, развитието на библиотеките и изкуствата.

Основните цели на Le Labo, Marseille са: по-добро отчитане на нуждите на потребителите, подобряване на качеството на публичните услуги и тяхната привлекателност, разпространение на иновативни методи на работа

⁸³ <http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/1105-qui-sommes-nous.html>

⁸⁴ <http://labo-public.fr/c-est-quoi-le-labo>

Области на
изследване

ФРАНЦИЯ

Области на
политиката, в които
звеното работи

Основните цели на Mission innovation du Val d'Oise, Cergy-Pontoise са свързани с подобряване на качеството на живот, подобряване на качеството на публичните услуги, със специален акцент върху мобилността.

Основните цели на Futurs Publics (SGMAP) са модернизация на администрацията и публичните услуги.

Bretagne Créative работи в областите на социалните иновации, социалното включване, здравната политика и др. Поради неформалния характер на мрежата, целите ѝ се определят основно от самите участници в мрежата.

Open Law Lab, Paris работи в областта на иновациите публичния сектор и регулациите.

Direction de la prospective et du dialogue public, Lyon работи в областта на местното и регионално развитие, здравеопазване и иновации в публичния сектор.

Direction prospective, Nantes работи в областите на транспортните политики, жилищната политика, здравеопазването, включено развитие⁸⁵.

Les Entretiens Albert-Kahn, Boulogne-Billancourt работи в сферата на социалната политика и социалното включване, здравеопазването.

Équipe d'innovation publique, Nantes работи в сферата на икономическата и социалната политика.

Fabrique de l'Hospitalité, Strasbourg работи в сферата на здравеопазването.

Fonds d'experimentation pour la jeunesse работи в сферата на иновациите в публичния сектор, образованието.

IGN Fab, Saint Mandé работи в сферата на устойчивото развитие и подкрепата за малкия и среден бизнес.

Lab cdc работи в сферата на устойчивото развитие, политика за стимулиране на иновациите.

⁸⁵ https://www.loire-atlantique.fr/jcms/tout-savoir-sur-le-departement/missions-et-politiques-publiques-fr-c_5075

Области на
изследване

ФРАНЦИЯ

Lab Pôle Emploi работи в сферата на социалната политика.

Le LABO d'innovation publique работи в сферата на иновациите в публични сектор, социалната и здравна политика.

Lab06, Nice работи в сферата на транспортната политика, модернизация на администрация, развитие на гражданското общество.⁸⁶

Labo2, Nîmes работи в сферата на културата и образованието.⁸⁷

Le Labo, Marseille работи в сферата на иновации в публични сектор, включване на младежите, икономически растеж.

Futurs Publics (SGMAP) работи в сферата на образователните и културни политики, в сферата на модернизацията на администрацията на всички управленски нива.

Финансиране

Как се определя бюджета и кой го осигурява?

Няма данни за бюджета на Bretagne Créative

Бюджетът на Open Law Lab, Paris е част от бюджета на администрацията на министър-председателя.

Дейността на Direction de la prospective et du dialogue public се финансира от бюджета на администрацията на град Лион.

Дейността на Direction prospective, Nantes се финансира от бюджета на град Нант, с подкрепата на департамент Лоара-Антик.

Няма данни за бюджета на Les Entretiens Albert-Kahn, Boulogne-Billancourt.

Няма данни за бюджета на Équipe d'innovation publique, Nantes.

Бюджета на Fabrique de l'Hospitalité, Strasbourg се определя от Университетска болница на Страсбург.

Бюджета на Fonds d'experimentation pour la jeunesse се определя от министерството на младежта и спорта.

⁸⁶ <https://e-zy06.departement06.fr/e-06-9494.html>

⁸⁷ <http://www.nimes.fr/index.php?id=2930>

Области на
изследване

ФРАНЦИЯ

Няма данни за бюджета на IGN Fab, Saint Mandé

Бюджетът на Lab cdc се осигурява от финансовата организация Caisse des Dépôts et des Consignations, от която е част.

Бюджета на Lab Pôle Emploi се определя от Министерството на труда и социалната политика.

Бюджетът на Le LABO d'innovation publique се определя от администрацията на регион Елзас-Шампан Арейн Лорен.

Бюджетът на Lab06, Nice се определя от регион Алпи-Крайбрежие.

Бюджетът на Labo2, Nîmes се определя от община Ним.

Няма данни за бюджета на Le Labo, Marseille.

Няма данни за бюджета на Mission innovation du Val d'Oise, Cergy-Pontoise.

Няма данни за бюджета на Futurs Publics (SGMAP).

Определяне на
приоритетни теми

Неформалният характер на Bretagne Créative предполага огромна свобода на темите по които се работи. Информацията, статиите и другите източници се публикуват в мрежата от самите участници в нея. Публикуването се случва след одобрението на редакционен съвет, състоящ се от 6 души – 4 участници в мрежата и 2 представители на администрацията на град Брест⁸⁸

Дневният ред на правителството в голяма степен определя и приоритетните теми в работата на Open Law Lab, Paris.

Приоритетните теми за Direction de la prospective et du dialogue public са пряко свързани с приоритети на администрацията на град Лион.

Приоритетните теми на Direction prospective, Nantes са пряко свързани с приоритети на администрацията на град Нант.

Приоритетите на Les Entretiens Albert-Kahn, Boulogne-Billancourt са пряко свързани с приоритетите на председателя на съвета на департамент О дьо Сен.

⁸⁸ <http://www.bretagne-creative.net/>

Области на
изследване

ФРАНЦИЯ

Приоритетите на Equipe d'innovation publique, Nantes са пряко свързани с приоритетите на региона Пеи дьо ла Лоар.

Приоритетите на Fabrique de l'Hospitalité, Strasbourg се определят от Университетската болница на Страсбург.

Приоритетите на Fonds d'experimentation pour la jeunesse се определят от управителния съвет.

Приоритетите на IGN Fab, Saint Mandé се определят от националния институт за географска информация.

Приоритети на Lab cdc се определят от финансовата организация Caisse des Dépôts et des Consignations, от която е част.

Приоритетите на Lab Pôle Emploi се определят от Министерството на труда и социалната политика.

Приоритетите на Le LABO d'innovation publique се определя от администрацията на регион Елзас-Шампан Арейн Лорен.

Приоритетите на Lab06, Nice се определят от приоритетите на администрацията на регион Алпи-Крайбрежие.

Приоритетите на Labo2, Nîmes са зададени с проекта, с който е създадена лабораторията.

Приоритетите на Le Labo, Marseille са зададени с проекта, с който е създадена лабораторията.

Приоритетите на Mission innovation du Val d'Oise, Cergy-Pontoise са зададени с проекта, с който е създадена лабораторията.

Приоритетите на Futurs Publics (SGMAP) се определят от администрацията на министерския съвет.

Връзка с
образователни и
изследователски
структури

Bretagne Créative няма формални връзки с образователни институции.

Open Law Lab, Paris няма формални връзки с образователни институции.

Direction de la prospective et du dialogue public няма формални връзки с образователни институции.

Области на
изследване

ФРАНЦИЯ

Direction prospective, Nantes няма формални връзки с образователни институции.

Les Entretiens Albert-Kahn, Boulogne-Billancourt няма формални връзки с образователни институции.

Няма данни за връзки на Équipe d'innovation publique, Nantes с образователни институции.

Fabrique de l'Hospitalité, Strasbourg част от структурата на образователна институция – университетската болница Страсбург.

Fonds d'experimentation pour la jeunesse има постоянни връзки с редица висш учебни заведения, които осигуряват експертиза при оценка на проектите и разработването на приоритети на фонда.

Няма данни за формални връзки на IGN Fab, Saint Mandé с образователни институции.

Няма данни за формални връзки на Lab cdc с образователни институции.

Няма данни за формални връзки на Lab Pôle Emploi с образователни институции.

Няма данни за формални връзки на Le LABO d'innovation publique с образователни институции.

Lab06, Nice има договор за партньорство с Polytech Engineering School.

Labo2, Nîmes работи в партньорство с множество основни и средни училища в община Ним.

Le Labo, Marseille е разработила и приложила общ проект с l'Université Régionale des Métiers и има дългосрочно партньорство с l'Université de Nîmes.⁸⁹

Няма данни за формални връзки на Mission innovation du Val d'Oise, Cergy-Pontoise с образователни институции.

⁸⁹<https://www.maregionsud.fr/economie-emploi/innovation-et-recherche/laboratoire-dinnovation-publique.html>

Области на
изследване

ФРАНЦИЯ

Успешни
проекти/политики

Няма данни за формални връзки на Futurs Publics (SGMAP) с образователни институции.

Това само като заглавия, а ще се описва подробно при 3-те практики.

Някои от успешните проекти на Bretagne Créative са:

- "Libres, solidaires et durables vers un réseau des acteur-ice-s de l'innovation sociale ouverte en Bretagne" au forum des usages coopératifs en juillet;
- "1 roof, 2 generations";
- "On the corner" alternative social resource structures.⁹⁰

Някои от успешните проекти на Open Law Lab, Paris са:

1. Мисия: Отворено законотворчество чрез иновативни практики [Mission: Open lawmaking through innovative practices];
2. Проект: Табло (Dashboard), за да осъществите връзка с най-подходящите правителствени контакти [Project: Dashboard to put businesses in touch with the best-suited government contacts];
3. Партньорства с администрациите [Partenariats avec les administrations].

Някои от успешните проекти на Direction de la prospective et du dialogue public са:

1. Опростяване на отношенията с държавните администрации [Simplifying relationships with government administrations];
2. Показатели за социално сближаване [Indicators for social cohesion].

Някои от успешните проекти на Direction prospective, Nantes са:

1. Центрове за защита на майчинството и детето [Maternity & Infant Protection Centers];
2. Пристигане на деца в семействата [Arrival of children within families].

⁹⁰ <http://www.bretagne-creative.net/>

Области на
изследване

ФРАНЦИЯ

Някои от успешните проекти на Les Entretiens Albert-Kahn, Boulogne-Billancourt ca:

1. Териториално благополучие (Territorial well-being) – съвместно определяне на нови показатели за измерване на качеството на живот;
2. Колективен интелект (Collective intelligence) – нов метод за съвместно решаване на комплексни проблеми.

Някои от успешните проекти на Équipe d'innovation publique, Nantes ca:

1. Център за малък бизнес (SmallBiz Hub);
2. Отпадане от училище (School drop-outs).

Някои от успешните проекти на Fabrique de l'Hospitalité, Strasbourg ca:

1. Обмен между танц и докосване на полагащите грижи като част от обучението на асистенти за грижи за деца (Engager un échange entre la danse et le touché soignant dans le cadre de la formation des auxiliaires de puériculture).
2. Проект на оформление, цвят и осветление и визуална дидактика (Projet d'aménagement, de mise en couleur et en lumière et de didactique visuelle).
3. Референтен център за езикови затруднения и обучение: потапяне, диагностика и тестове (Centre de référence des troubles du langage et des apprentissages (CRTLA) : immersion, diagnostic et tests).⁹¹

Някои успешни проекти на IGN Fab, Saint Mandé ca:

1. Служба за разпознаване на цифрови данни (Service de reconnaissance numérique des données);
2. GEO-CAL
3. TellMyCity⁹²

Някои успешни проекти на Lab cdc ca:

⁹¹ <http://www.lafabriquedelhospitalite.org/projets>

⁹² <http://ignfab.ign.fr/appels-a-projets/saison-1#isogeo>

Области на
изследване

ФРАНЦИЯ

1. G'OPH Firminy;
2. Nantes Métropole Habitat;
3. Plurial Novilia.⁹³

Някои от успешните проекти на Lab Pôle Emploi са:

1. Помощни механизми за връщане на работа (Emparez-vous des dispositifs d'appui au retour à l'emploi).

Някои от успешните проекти на Le LABO d'innovation publique са:

1. Изясняване на спецификите на публичното и частното финансиране за обучение по заетост в здравните и социалните институти, за студенти и местни участници (Clarifying the intricacies of public and private funding for employment training in health and social institutes, for students and local actors).
2. Как да поддържа контакт с гражданите и да предоставяме ясна информация в процеса на предоставяне на публични безвъзмездни средства (How to maintain contact with and deliver clear information to citizens in the public grant process).

Някои от успешните проекти на Lab06, Nice са:

1. Опростяване на процедурите за възрастните хора и хората с увреждания (Simplifier les démarches pour les personnes âgées et personnes handicapées).
2. Ускоряване на подкрепата на бенефициенти на "Активния доход от солидарност" (АДС) (Accélérer la prise en charge du bénéficiaire RSA)⁹⁴.
3. Прилагане на иновативни работни договорености (Mettre en oeuvre des modalités de travail innovantes)⁹⁵.

Някои от успешните проекти на Labo2, Nîmes са:

1. Изкуството на програмиране (L'art de la programmation (Scratch.))

⁹³ <https://www.caissedesdepots.fr/le-lab-architecture-de-la-transformation>

⁹⁴ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/N19775>

⁹⁵ <https://e-zy06.departement06.fr/agenda/agenda-9462/mettre-en-oeuvre-des-modalites-de-travail-innovantes-5396.html?cHash=d09281dc12981e8fc93f93ea235de96d>

Области на
изследване

ФРАНЦИЯ

2. Стая за цифрово създаване (Salle de creation numerique)⁹⁶.

Някои от успешните проекти на Le Labo, Marseille са:

1. Младежка безработица.

Някои от успешните проекти на Mission innovation du Val d'Oise, Cergy-Pontoise са:

1. ZIP Val d'Oise – подкрепа за градовете при проектирането и тестването на нови обществени услуги.

2. Departmental Home for Disabled Persons

Някои от успешните проекти на Futurs Publics (SGMAP) са:

Развитие на ученето чрез цифрови технологии в училищата.

⁹⁶ <http://www.nimes.fr/index.php?id=2930>

1.26. Хърватия

Хърватия е парламентарна република, в която ръководителят на правителството — министър-председател — и държавният глава — президент — представляват изпълнителната власт и държавата у дома и в чужбина. Структурата на управление е основана на разделение между законодателната, изпълнителната и съдебната власт. Парламентът има законодателни правомощия и също така упражнява контрол върху изпълнителната власт. Неговите членове се избират за мандат от 4 години.

В Хърватия изследването не установи наличието на структури/звена/екипи, отговарящи на широкото определение Лаборатория за иновативни публични политики.

1.27. Чешка Република

Двукамарният парламент се състои от Камара на депутатите (Poslanecká sněmovna), която наброява 200 депутати, избирани чрез общи избори за 4 години, и Сенат (Senát), съставен от 81 сенатори, също избирани чрез всеобщи преки избори за срок от 6 години, като на всеки 2 години една трета от състава се обновява. Държавен глава е президентът на републиката, избран чрез всеобщи преки избори за 5-годишен мандат, който може да бъде подновен еднократно. Президентът назначава министър-председателя и останалите министри в правителството, което упражнява изпълнителната власт.

Правителството е най-висшият орган на изпълнителната власт и се състои от министър-председателя, заместник-министър-председателите и министрите. Правителството отговаря пред Камарата на депутатите.

Службата на правителството е централният орган на държавната администрация. Съгласно закона Службата на правителството на Чешката република изпълнява задачи, свързани с експертното, организационно и техническо осигуряване на дейността на правителството на Чешката република и нейните органи.

Дейността на Службата на правителството на Чешката република се ръководи от ръководителя на Службата на правителството на Чешката република. Ръководителят на Службата на правителството се назначава и оттегля от правителството на Чешката република.

Дейностите на Службата могат да бъдат разделени според получателите на нейните услуги. Първо, Службата предоставя услуги на правителството като цяло. В този случай Службата предоставя конкретни задачи, свързани с правителствените срещи (подготовка на заседания на правителството, подготовка на програми за срещи, подготовка на подкрепящи материали за правителствени срещи, регистър на документите, предназначени за правителствени срещи, документиране на хода на срещите на правителството и т.н.).

След това Службата на правителството на Чешката република предоставя също така условия (организационен и технически опит) за работата на експертните органи на министър-председателя и на правителството, които нямат свои отдели (по правило това обикновено са министри без портфейл или заместник министър-председатели). Не на

последно място, Службата осигурява функционирането на така наречените консултативни и работни органи на правителството, като например законодателен съвет на правителството, Съвета за държавна сигурност, Съвета на правителството на Чешката република за правата на човека и др.

Чешката република се състои от 14 региона (краје), включително град Прага, който има статут на регион и община и 6 249 общини (obes).

Конституцията предвижда регионално и местно самоуправление. Местните и регионалните власти имат независими и делегирани правомощия. Те нямат законодателни правомощия. Нещо повече, няма йерархия между регионите и общините.

Поднационалните правителства получават приходите си от данъчно облагане (собствен източник), безвъзмездни средства и други източници, главно такси, произтичащи от предоставянето на услуги.

Според проведено проучване на EUPAN⁹⁷ сред чешките министерства и техните подчинени служби за обслужване, нито едно министерство в момента не управлява лабораторията за политики и само едно министерство ще обмисли създаването на такава. Изследването на показва това да се е случило.

⁹⁷ Innovative Policy Labs in the Public Administration – Final Report, EUPAN Bulgarian team, June, 2018

1.28. Кралство Швеция

Швеция е конституционна монархия и парламентарна демокрация с ръководител на правителството – министър-председателят и държавен глава – монархът. Правителството упражнява изпълнителната власт. Законодателната власт е поверена на еднокамарен парламент (Riksdag).

Предложенията за ново законодателство или изменения на съществуващите закони обикновено идват от правителството под формата на правителствен законопроект. Ако правителството иска да въведе закон, то трябва първо да представи предложение на Риксдага. За да бъде прието предложението, мнозинството от членовете на Риксдага трябва да гласуват в негова полза. Риксдагът съобщава своето решение на правителството, което гарантира, че то се изпълнява по начина, предвиден от Риксдага.

Правителството пише своите предложения за ново законодателство в т.нар. правителствен законопроект. Преди да представи нов законопроект, правителството често назначава комисия за проучване, за да извърши задълбочено разглеждане на въпроса и проведе консултации с различни обществени групи, за да изслуша становищата им по предложението. Правителството приема позиция по доклада на комисията и коментарите на консултираните органи. Ако голяма част от тези коментари са отрицателни относно предложенията на комисията, правителството може да реши да не пристъпи към нов закон или да се опита да намери друго решение.

Ако правителството избере да продължи, то пише свои собствени предложения под формата на правителствен законопроект. Правителственият законопроект обикновено се изпраща на Съвета по законодателство, който разглежда дали предложеното законодателство съдържа проблеми от правен характер. То може например да противоречи на шведската конституция или на други шведски закони или да се противопостави на върховенството на закона и да доведе до несправедливо отношение към гражданите на страната. Съветът по законодателството се състои от съдии от Върховния съд и Върховния административен съд.

Не само правителството може да изпрати законодателни предложения до Съвета по законодателство. Парламентарните комисии също могат да направят това. Заключениета

на Съвета по законодателството могат да бъдат прочетени в предложението на правителството или на комисията.

След като правителството завърши своя законопроект, той изпраща предложението на Риксдага. Всяка година правителството представя около 200 проекта на Риксдага, някои от които съдържат предложения за ново законодателство, което изисква обширно обсъждане и разискване преди гласуването, докато други се състоят от предложения за политически насоки и големи или малки изменения на съществуващите закони.

Преди правителството да изготви законодателно предложение, въпросите, обект на предложението, трябва да бъде анализиран и оценен. Задачата може да бъде възложена на служители от съответното министерство, проучвателна комисия или едноличен комитет. Органите за проучване, които работят независимо от правителството, могат да включват или кооптират експерти, държавни служители и политици. Докладите, в които се представят заключенията, са публикувани в сериите на официалните доклади на шведското правителство (Statens Offentliga Utredningar, SOU).

Преди правителството да заеме позиция по препоръките на проучвателната комисия, докладът му се отправя за разглеждане от съответните органи, които могат да бъдат държавни агенции, специални групи по интереси, органи на местната власт или други органи, чиито дейности могат да бъдат засегнати от предложенията. Този процес осигурява ценна обратна връзка и позволява на правителството да прецени нивото на подкрепа, което е вероятно да получи. Ако редица референтни органи реагират неблагоприятно на препоръките, правителството може да се опита да намери алтернативно решение.

Таблица 20: ЛПП Швеция

Области на изследване	ШВЕЦИЯ
Наличие на специализирани звена за изработване/тестване на варианти на политиката за по-информирано вземане на решение	<i>Проучвателните комисии към Правителството и Парламента, с тяхната независимост и експертиза, създавани по повод всяка законодателна инициатива, в голяма степен изпълняват ролята на ad hoc звена за формулиране на решения по политики, включващи всички заинтересовани страни. Ролята на докладите на тези комисии, ненамесата на органа, за когото работят, както и пълната публичност на резултата от</i>

Области на
изследване

ШВЕЦИЯ

тяхната работа увеличават многократно тяхната ефективност.

Съгласно изследването, направено за Съвместния изследователски център на ЕК⁹⁸, независимо от горното в Кралство Швеция са установени две звена, отговарящи на дефиницията за лаборатории за иновативни политики, а именно:

- Experio Lab, област (лен) Вермлан, част от регионалния съвет;
- ТрафикЛаб – работи в сътрудничество с компанията за обществен транспорт на Стокхолм, притежание на областен съвет (County Council).

Положение на
звеното в структурата
на изпълнителната
власт, йерархична
подчиненост,
структуриране

И двете лаборатории са към:

- Experio Lab, област (лен) Вермлан, част от областния съвет (County Council).
- ТрафикЛаб – работи в сътрудничество с компанията за обществен транспорт на Стокхолм, притежание на областен съвет (County Council).

Цели, задачи,
принципи

1. Experio Lab – национален център за иновации за услуги, насочени към пациентите. Поставя персонала, пациентите и техните семейства заедно, за да създаде услуги за грижи, които да направят промяна в ежедневието на хората. Използва дизайна като непрекъснато развиващ се инструмент и подход, за да разберем нуждите на хората, да изгради смелост, за да се постигнат нови решения и да се улесни сътрудничеството, за да се постигне.

- мисия е да създаде среда, в която може да се срещнат грижи и дизайн. Това позволява да се развиват и споделят знания, опит и умения с цел да се подобрят ползите за пациентите и да се създаде устойчиво организационно развитие;

2. ТрафикЛаб – Подобряване на транспортните политики чрез данни и иновативни партньорства

⁹⁸ Public policy labs in European union Member States, prepared for the European Commission Joint Research Centre by Conseil & Recherche, June 2016, ISBN 978-92-79-60894-0, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016

Области на
изследване

ШВЕЦИЯ

	– Да повиши използването на обществения транспорт и да подобри неговата ефективност.
Области на политиката, в които звеното работи	Experio Lab – здравеопазване, болнична помощ, социални услуги, равенство, социални иновации. Преобладаващо в областта на предоставяне на иновативни услуги, при необходимост, поставя въпроси за формулиране на иновативни решения в областта на политиката, в която работи. ТрафикЛаб – Обществен транспорт и организация на движението, предоставя иновативна услуга на гражданите в партньорство с тях.
Финансиране	Experio Lab – проекти, финансирани от областните и общински власти. ТрафикЛаб – споделяне на ресурсите на включените в групата и с подкрепата на област и община Стокхолм.
Определяне на приоритетни теми	Experio Lab – Областния съвет ТрафикЛаб – Областния съвет и участващите.
Връзка с образователни и изследователски структури	Experio Lab – Работи съвместно с Техническия институт за научни изследвания в Швеция (SP Service Labs), Центъра за изследване на службите в Карлстадския университет, Шведската асоциация на местните власти и региони (Шведската асоциация на местните власти и регионите), Съвета на графство Sörmland, Университета Linköping, Лабораторията за бизнес и дизайн в Университета в Гьотеборг и дизайнерските консултантски услуги Veryday, Doberman и Transformator, между другото. ТрафикЛаб – работи в широко партньорство, но главно с граждани.
Успешни проекти/политики	Experio Lab: – First Line – http://experiolab.com/portfolio/projects/first-line/ – The Gender – http://experiolab.com/portfolio/projects/the-gender-lab/; – Deload – http://experiolab.com/portfolio/projects/health-hack/ – The Patient Journey – http://experiolab.com/portfolio/projects/the-patient-journey/

Области на
изследване

ШВЕЦИЯ

ГрафикЛаб – създава серия от иновативни услуги и приложения.

Източници на
информация

Public policy labs in European union Member States, prepared for the European Commission Joint Research Centre by Conseil & Recherche, June 2016, ISBN 978-92-79-60894-0, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016.

Innovative policy labs in the public administration, by Bulgarian EUPAN them, published 25 June 2018,

<http://www.eupan.eu/en/documents/show/&tid=1197><http://www.riksdagen.se/en/>.

<https://www.government.se/government-of-sweden/>

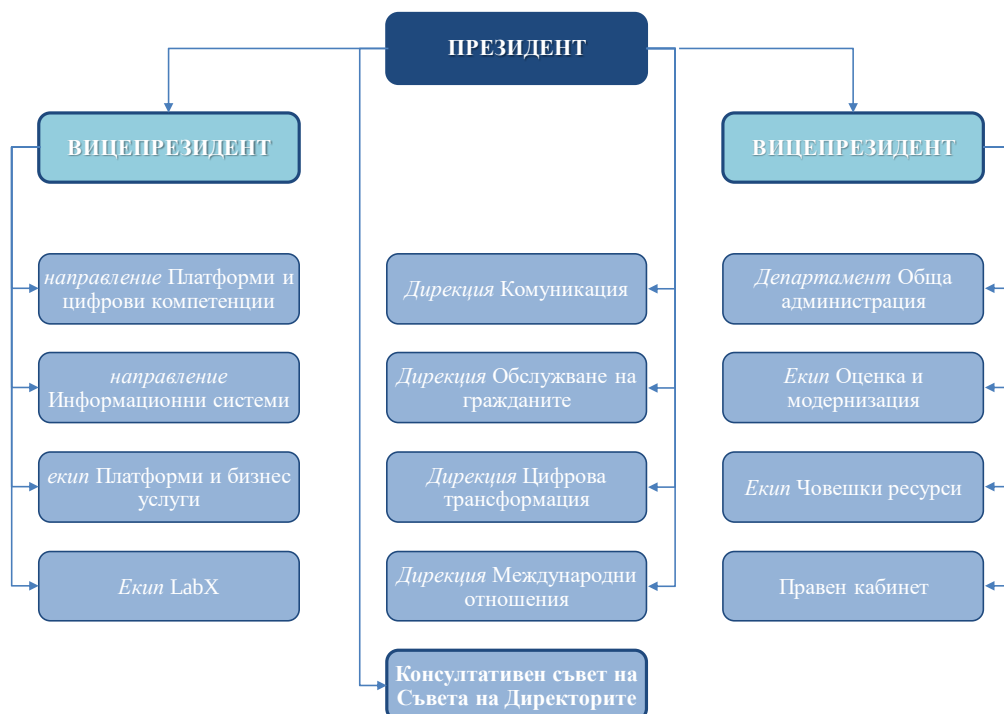
<http://experiolab.com>.

Добри практики от държавни членки

LabX, Португалия

LabX е лабораторията за експериментиране в публичната администрация, предназначена да проектира и тества нови решения, които подобряват обществените услуги и ежедневието на гражданите и бизнеса. Това е открито пространство, което работи в сътрудничество с потребителите на услугите, с представители и ръководители на публичната администрация и с научната и бизнес общност. Тя е част от структурата на *Агенцията за модернизация на администрацията* (АМА) (Administrative Modernisation Agency).

Агенцията за модернизация на администрацията е институцията, чрез която кабинетът на министър-председателя упражнява правомощията си в областта на административната модернизация, опростяване и дигитална администрация. Тя е в ресора на заместник-държавния секретар по административна администрация. Нейната органиграма е показана на фигурата по-долу⁹⁹:



Фигура 2: Органиграма на АМА

⁹⁹ <https://www.ama.gov.pt/web/agencia-para-a-modernizacao-administrativa/organizacao>

АМА е публичната институция, отговаряща за насърчаването и развитието на административната модернизация в Португалия. Дейността ѝ е разделена в три насоки: помощ, цифрова трансформация и опростяване. АМА се управлява от Съвет на директорите, съставен от Председател и двама заместници. Създадена е през 2007 г. в рамките на програмата за реструктуриране на централната администрация на държавата (PRACE) и е резултат от закриването чрез сливане на Института за управление на гражданските гишета (Institute for the Management of Citizen Shops), I.P. (IGLC), прехвърляне на задачите на *Института за подкрепа на малките и средните предприятия и иновациите*, I.P. (IAPMEI), успешна в управлението на Business Point и прехвърлянето на задачи на Агенцията за общество на знанието, I.P. (UMIC), която работи в областта на цифровата администрация, а именно управлението на граждански и бизнес портали и разработването на инфраструктурни проекти като Citizen Card или платформата за оперативна съвместимост.

АМА има административна и финансова автономия и свои собствени приходи и е "еквивалентна на публична стопанска организация с цел развитие и управление на мрежи от "гишета" за граждани и фирми". Тъй като дейността ѝ се състои от задачи, към които е приложим режимът за корпоративния сектор, персоналет на агенцията е на *индивидуален трудов договор*.

LabX, част от АМА, се фокусира върху подобряването на обществените услуги, чрез експерименти за тяхното изпълнение. Всяка обществена услуга може да бъде анализирана, като на идентифицираните проблеми се дава потенциално иновативно решение, особено полезна практика, когато става дума за услуга или продукт, които могат да се окажат твърде сложни или скъпи. Пилотното експериментиране ограничава разходите на човешки и финансови ресурси, и на време.

Лабораторията е част от иновационната екосистема на публичния сектор и има за цел да създава и разпространява компетенции, да стимулира научните изследвания в публичната администрация, както и да стимулира и предизвиква държавните служители и гражданите да идентифицират проблеми и техните възможни решения.

Работата на LabX е съсредоточена в три фази:

- **Проучване** – разбиране на нуждите на потребителите, проблемите и ограниченията в услугите, които се предлагат.
- **Проектиране на нови решения** – подобряване на услугата и достъпа до нея, повишаване на нейната ефективност.
- **Експериментиране** на нови решения с потребители и служители.

Трите проекта, с които лабораторията стартира са:

"Единичен прозорец" (*O Balcão Único do Emprego*) за заетостта е проект, координиран от Държавния секретар по заетостта. Проектът цели да обедини в едно пространство всички основни взаимодействия между безработни граждани и работодатели и обществените услуги. Към 2016 година е бил във фазата на разработване, след приключване на изследователската фаза.

"Услугата при смърт и тежка загуба" (*O Balcão do Óbito*) е проект, координиран от Държавния секретар по правосъдието, който събира услугите и изискваните документи от министерствата на правосъдието, финансите, труда, солидарността и социалното осигуряване и частните субекти в сфери като банковото дело, застраховането, енергетиката, водоснабдяването и телекомуникациите, и ги обединява в една точка на обслужване всички публични и частни услуги, които трябва да се използват след смъртта на роднина или близък. През 2016 година този проект стартира на изследователска фаза.

В интервю през септември 2018¹⁰⁰, Председателя на АМА, Педро Силва Диас, обяснява *"Когато гражданин почине, обикновено роднините трябва да посетят множество правителствени служби, за да получат документи и средства. Освен това, те трябва да посетят банки и телефонни оператори, за да се погрижат за сметките и таксите на починалото лице. Свързахме се с граждани, които наскоро бяха изложени на подобна ситуация, и се опитахме да разберем болезнените моменти, с които трябваше да се сблъскат."* Към септември 2018 Бюрото е в тестова фаза в град в северната част на Португалия, продължава той. *"Ние вече тестваме бюро, където хората могат да*

¹⁰⁰ <https://govinsider.asia/connected-gov/inside-labx-portugals-future-workshop-pedro-silva-dias-ama/>

отидат и на едно място да се погрижат за всички нужди, които имат, когато се намират в такава ситуация."

Страницата на LabX допълва: *"В този проект LabX има за цел да постави гражданите в центъра на разработването на услуга – организиране на обществени и частни услуги около гражданите и подпомагане им в труден момент в живота им. Тъй като е твърде деликатен въпрос, то от решаващо значение е да бъде подложен на детайлно изследване, проектиране и експериментирание в контролирана среда, преди да се осъществи услугата по мащаб"*¹⁰¹.

"Пътна карта за разходите" (*O Roteiro da Despesa*) е проект, който възнамерява да представи по прост и ясен начин задачите, необходими на публичните субекти, за да могат да извършват покупка на стоки или услуги и да продължат да плащат. През 2016 г. проектът е в стартова фаза.

През първата година от дейността си LabX се намира в помещения, временно предоставени от Националния монетен двор. Екипът на LabX е координиран от Службата на министъра на председателството и административната модернизация, административната и финансова подкрепа е осигурена от Агенцията за административна модернизация¹⁰².

LabX стартира работа с екип от четирима души. В него има експерти с опит в социологията/антропологията, с опит в проектирането, с опит в управлението на проекти и публичната администрация и с опит в информационните технологии.

За първите две години от старта на LabX инвестицията е в размер на 760 000 евро, от които 55% се финансират от фонда на SAMA (SAMA – Подпомагане на модернизацията на администрацията/ Sistema de Apoio à Modernização Administrativa¹⁰³). Националното съфинансиране възлиза на 342 000 евро за първите две години. През 2017 г. са инвестирани 433 000 евро, а през 2018 г. се планират инвестиции за 327 000 евро.

¹⁰¹ <https://govinsider.asia/connected-gov/inside-labx-portugals-future-workshop-pedro-silva-dias-ama/>

¹⁰² https://www.ama.gov.pt/documents/24077/50817/ama_organograma_novembro_2018.pdf/b5251b70-3dd3-49d6-bfef-5b060fd1b40e

¹⁰³ SAMA е инструмент за подпомагане на публичната администрация, финансиран от Европейския фонд за регионално развитие, като част от Оперативна програма "Конкурентоспособност и интернационализация" 2014-2020, тематична област 11 "По-добра публична администрация", <https://www.ama.gov.pt/web/agencia-para-a-modernizacao-administrativa/sama-2020>; http://www.poci-compete2020.pt/Avisos/detalhe/AAC_01-SAMA-2020-2018

Основната инвестиция е в човешките ресурси и в обучението на екипите на публичната администрация в методологии и инструменти, които насърчават иновациите и експериментите. През 2016 г. няма практически разходи за проекта, тъй като LabX е разработен от персонала на Службата на министъра на Председателството и административната модернизация със сътрудничеството на научноизследователски центрове в рамките на тяхната дейност по научна социална отговорност. Предвидено е в края на 2018 г. LabX да бъде подложен на оценка, която да прецени дали той следва да бъде продължен или спрян. В проектобюджета за 2019 г. LabX е сред основните приоритети на Министерството на Председателството и административната модернизация.

UK Policy Lab, Великобритания

UK Policy Lab допринася за разработването на политики, фокусирани към хората. Осигурява на политическите екипи практическа подкрепа, за да се повиши тяхното разбиране за нуждите на хората, които тези екипи се опитват да достигнат, и да се работи съвместно с тях, за да се създават нови решения, съответни на тези нужди.

Създадена е през 2014 г. като част от плана за реформа на държавната служба, с цел да се отвори политическият процес. Лабораторията има малък екип – понастоящем 9 души – екип от дизайнери, изследователи и политици. Екипът е част от структурата на Кабинета на министър-председателя. Работи с широка мрежа от експерти, които приобщава към различни проекти, като използва дизайн, данни и цифрови инструменти и служи като тестова основа за политически иновации в правителството. Работата на лабораторията е най-подходяща за справяне с трудни, сложни, системни политически проблеми, които изискват свежо мислене и могат да доведат до потенциално трансформационни решения. Лабораторията е към Кабинета, но обслужва цялото правителство, като главно отговаря на исканията на политическите екипи.

Подходът за съвместно проектиране и наборът от инструменти и техники, които са разработили с течение на времето, помагат създаването на неутрално пространство, където идеите могат да процъфтяват. Това пространство позволява сътрудничество между отделите, с външни експерти и с обществеността.

Лабораторията работи на три нива:

- предоставяне на нови политически решения чрез вдъхновяващи практически проекти;
- изграждане на умения и знания за политиците и по-всеобхватна държавна служба;
- вдъхновява ново мислене чрез статии и експерименти.

Досега са разработени над 20 големи проекта в редица области на политиката, включително полиция, жилищно настаняване, здравеопазване, работа и грижи за деца. Над 5 500 държавни служители са участвали в тези проекти, "Lab Lights", спринтови и обучителни сесии.

Подходът на лабораторията е динамичен, гъвкав и интерактивен. Всеки проект е по заявка, но в основата си винаги е за по-добре разбиране на хората и за проектиране със и за тях.

Подходът към даден проект, обикновено започва с кратък работен семинар "Лабораторна светлина" ("Lab Lights"), с екипа от политици и експерти, работещи по политиката. Това дава възможност да се разбере малко повече лабораторията и дава добра възможност за запознаване между екипите и с предизвикателствата по проекта.

Също така се използват и друг вид събития – политически спринт ("policy sprints") – по-интензивен, съвместен семинар от един до три дни, както за стартиране на по-големи проекти, така и като самостоятелен процес. Организиран се "открити идейни дни", като Northern Futures и Export Jams, през които се обединяват различни групи хора, за да генерират нови идеи бързо и да създават енергия и споделена отговорност.

По-големите проекти, като този, който решава проблема с бездомните хора, могат да се движат от три месеца до една година и включват интензивна работа с дизайнери на услуги, етнографи, изследователи на данни и специалисти по теми, свързани с проблема.

Убедено следва процеса на двойния диамант (double diamond process): дефиниране, откриване, развитие, доставка. Етапът на откриването обикновено включва някаква форма на етнографско прозрение, запазена във филм или на хартия; често в съчетание с научните данни. На етапа на разработка се взаимодейства с хора, засегнати от прототипа

на решението и се тестват нови решения. След това се предлага подкрепа на различните отдели, за да се възползват от тези идеи и решения – етап на доставка.

Лабораторията провежда експерименти, чиято цел е да разработи поредица политически "първи" (policy "firsts") за правителството решения/инструменти – като например използването на спекулативни дизайнерски техники, които да помогнат да се мисли за бъдещето на застаряването или как ще изглеждат железопътните превози през 2035 г.

Проектът "Превенция от оставане без дом"

На 17 октомври 2016 министър-председателят обяви 20 млн. лири за финансиране на местните общности, за да тества нови подходи за предотвратяване на бездомността. Те ще се основават на изводите и идеите, които Лабораторията е създала с Департамента за общините и местното управление (DCLG), местните власти и благотворителни организации за 9 месеца. Както при всички проекти на UK Policy Lab, е използван иновативен и насочен към потребителя подход. Според ръководителя на екипа ключовите моменти в изпълнението са:

- Филмовата етнография има огромна сила да изгради емпатия.
- Всеки е чувал за бездомните хора, но малко са тези, които са го изпитали на собствен гръб. Умствената нагласа сред обществото е картината на "уличната бездомност", а не на "законната". Всички знаем за бездомността, но много малко от нас са го изпитали. Нашата умствена картина е онова, което сме виждали – уличната бездомност – вместо "законната бездомност" ('statutory homelessness'), семейства и уязвими хора, на които местните власти трябва да осигурят подслон. Филмите позволяват да се покаже на политиките ежедневните преживявания на редица бездомни хора (спящи по улиците, бездомни хора и семейства). Чрез истории за живота на тези хора, филмите показват предизвикателствата, с които тези хора се сблъскват и подчертават нуждата от действия на правителството.
- Достигне до нови изводи. Етнографията потвърждава, че много от рисковите фактори, свързани с бездомността, са добре познати: злоупотреба с деца, финансова нестабилност, безразсъдство, нарушено психично здраве, нарушаване на обществения ред и т.н. Екипът разкрива и значението на други

фактори като устойчивост, находчивост и поддържащи мрежи. Екипът им дава названието личностно-защитни и рискови фактори (personal protective and risk factors). Когато се прави опит да се предвиди или предотврати бездомността, е важно да бъдат разбрани и тези фактори, но към момента на реализацията на проекта, данни за тях не са събирани.

- Изготвянето на прототипи е полезен начин за съвместно проектиране с местните общности. DCLG работи в политическа сфера, в която местните власти са водещи. Екипът работи с местните власти и дизайнера към Кралския колеж по изкуства Джон Нейли: заедно извършват първоначалния спринт, чрез който да очертаят рамките на проблема; ден за съвместно проектиране, в който да генерират идеи за неговото решаване; работни срещи за "пробив" на прототипите и обратна връзка за това как ще или няма да работят в районите за прилагане. Същият подход се използва в районите, които ще кандидатстват за финансиране. Създаването на прототипи помага и за проучванията, ранното индикиране на грешките и генерирането на изцяло нови изводи и решения.
- Една от идеите е свързана с начина, по който хората да се самонасочват, ако смятат, че са изложени на риск да станат бездомни. Чрез изготвянето на прототип се установява, че хората вероятно няма да могат да отбележат това предварително (тъй като се справят с ежедневните кризи) и че е малко вероятно те да използват термина "бездомни", както и да го сметнат стигматизиращ. Тези изводи минават на следващия етап на развитие на проекта, на който се работи с местните власти, за създаване на по-добри услуги.
- Създаването на прототипи насърчава и нови начини за възприемане на превенцията от бездомност – концепция за жилищно настаняване, подобряване на благосъстоянието.
- Има потенциал да се използват данни, за да се предскаже бездомността, но това не е прост метод. Местните власти се стремят да максимизират потенциала на данните, но трябва да преминат през няколко важни етапа. Първо, данните трябва да бъдат с достатъчно добро качество, за да могат да

бъдат съчетани. На второ място трябва да са правилните данни. Трябва да бъдат "уловени" и данни за потенциала и устойчивостта на хората. И накрая, данните трябва да бъдат проектирани с мисълта за хората, да изграждат доверие в това как се събират и упълномощят персонала на фронталната линия да използва машината и собствения си опит. Работи се съвместно с ASI (информационна наука МСП), за да се управлява хакетона на данните.

Включването на експерти осигурява допълнителна вискателност и вдъхновение. В проекта участват Nicholas Pleace (Университета в Йорк) и професор Suzanne Fitzpatrick (университет "Херио-Ват" (Heriot-Watt University)), които са академични експерти по въпросите на бездомността, и професор Jeremy Myerson, известен експерт по дизайн. Тяхното участие е деликатно, но изключително ценно при интерпретирането на доказателствата и създаването на серия от типологии, които местните райони биха могли да използват за планиране на различни пътища за превенция.

Програмата за превенцията от оставане без дом включва :

- 20 млн. паунда за местните власти да стартират пилотни проекти с нови инициативи за борба с бездомността в своя район;
- 10 млн. паунда за целенасочена подкрепа за тези, на които има непосредствен риск да спят постоянно на улицата или тези, които са нови на улиците;
- 10 млн. паунда в облигации за социално въздействие (Social Impact Bond), за да помогнат на трайно пребиваващите на улицата с най-сложни нужди.

Премиерът обяви нов подход на правителството за борба с бездомността, като се съсредоточи върху основните проблеми, които могат да доведат до загуба на дом.

Това включва нов фонд за предотвратяване на преживяването на улицата в размер на 10 млн. паунда, който помага на хората, които биха могли се измъкнат от улицата. Също така осигурява бързи и целеви интервенции за новите спящи по улицата, като например да им помогне да получат достъп до възможности за заетост и образование.

20 млн. паунда за местните власти, за да проведат нови инициативи, да отговорят на специфичните нужди на своите общности и да се съсредоточат върху превенцията на поранен етап. Тези области работят с по-широка група от хора в риск за да помогнат на семействата и лицата, преди да стигнат до кризисна точка – включително чрез нови

консултантски услуги и консултантски услуги с наемодатели и наематели в частния сектор.

Допълнителна програма за облигации за социално въздействие (Social Impact Bond) в размер на 10 млн. паунда е въведена, за да помогне на дългосрочно пребиваващите по улицата, които често имат хаотично поведение към жилищната система – да решат основните проблеми като лошо психическо здраве или злоупотреба с наркотици, и това да предотврати живота и/ли връщането на улицата.

Стратегията се основава на ангажимента на правителството да предотврати бездомността, който включва:

- увеличаване на централното финансиране за борба с бездомността през следващите 4 години до 139 млн. паунда;
- защита на финансирането за предотвратяване на бездомността на местните власти на стойност 315 млн. паунда до 2019 г. до 2020 г.;
- предоставяне на 100 млн. паунда за най-малко 2 000 места за настаняване на ниски цени.

Това ще даде на местните власти ресурсите за засилване на превенцията и предприемане на нови подходи за намаляване на бездомността, включително:

- да си сътрудничат с други служби, за да идентифицират рисковите домакинства и да насочват интервенциите много преди да бъдат заплашени от изгонване;
- помагайки на хората по-рано от законоустановените 28 дни, когато те са заплашени от загуба на дом;
- които предлагат на по-широка група хора, извън тези, с пряка отговорност към бездомността;
- тестване на нови, иновативни подходи за предотвратяване на бездомността, които да помогнат да се изгради доказателствена база за това кое е работещо, както и за тестване на различни подходи и техните ефекти.

Проектите на UK Policy Lab, разработени досега показват забележителни резултати, не малка част от които се дължат на ангажираността на министър-председателя и

правителството с тях, ангажирането на значителен публичен ресурс за реализация на изработените решения, както и на ползата за правителството от решаването на значими обществени проблеми, залегнали в неговата програма (в случая на управляващите партии, доколкото от 2014 г., са се сменили 3 правителства).

Center for Offentlig Innovation / COI, Дания

Националният център за иновации в обществения сектор (Center for Offentlig Innovation, COI) е собственост и работи за датския публичен сектор, като има следните функции:

- разработване и комуникация на знания и инструменти, които могат да се използват на индивидуално работно място, в публичния сектор, както и от лицата, отговорни за вземането на решения и изследователите и учените;
- създаване на партньорства и мрежи от работни места в публичния сектор, фирми от частния сектор, граждани, доброволци, учени;
- създаване и участие в дебата за рамката за иновациите в публичния сектор.

COI е създадена през 2014 г. от различни институции в публичния сектор и организации, свързани с тях в областта на месното и регионално развитие: централните правителствени агенции, датските региони и Kommunernes Landsfor – KL (Local Government Denmark (LGDK) / група по интереси, в която членуват представители на местната власт/), в сътрудничество с трите представителни организации на служители от публичния сектор: Организация на държавните служители (ОАО), Конфедерация на професионалистите в Дания (FTF) и Датската конфедерация на професионалните асоциации (Akademikerne). Те финансират съвместно COI, като бюджетът се договаря между правителството и KL и правителството и датските региони. За периода 2014-2016 г. са били инвестирани 28 милиона крони¹⁰⁴ (3 752 420 евро).

Към момента COI има 9 служители, ръководени от директор. Назначаването се извършва в съответствие с рамковото споразумение за договорни назначения на правителствени ръководители, освен ако наетият вече не е длъжностно лице.

¹⁰⁴ http://www.ac.dk/media/388043/bilag_beskrivelse_af_center_for_offentlig_innovation.pdf

През 2016 година Датските региони отказват¹⁰⁵ да участват във финансирането и финансовата рамка за действие на COI се свива от 10 млн. крони на 8 млн. крони. За преодоляване на дефицитът на финансиране същата година COI минава в ресора на Министъра по иновациите, който от своя страна е към Министерство на финансите.

Като част от икономическите споразумения през юни 2017 г. беше договорено да се формулира нова стратегия за функциите и работата на COI и да се образува нов Управителен комитет, състоящ се от представители на държавата, KL и датските региони.

От споразумението за общинските финанси между правителството и КЛ и споразумението за икономиката между правителството и датските региони от юни 2018 г. се посочва следното относно стратегията на Центъра за обществени иновации:

"Правителството, KL¹⁰⁶ и Датските региони¹⁰⁷ се съгласяват да създадат нова стратегия за работата на Центъра за обществени иновации и да се съсредоточат върху подкрепата за фокусиране на иновациите в публично-частното сътрудничество, включително разпространението на по-доказани технологии и тестване на нови технологии в публичния сектор През есента на 2018 г. между правителството, KL и датските региони се договори нова стратегия".

През февруари 2018 г. COI създава Форум за иновации, който подпомага работата на COI. Членовете на **Иновационния форум на COI** ще стимулират разработването и решаването на задачите на центъра, ще помогнат за изпробването на задачите на COI, ще разглеждат критично перспективите за работата на COI и ще разпространят знанията, резултат от изпълнението на задачите на Центъра.

Като отправна точка, COI ще събира целия форум за иновации два до три пъти годишно и ще контактува с членовете поотделно.

Форумът за иновации се състои от 20 участника от обществени, доброволчески и частни организации. Включително практикуващи от общините, регионите и централната власт,

¹⁰⁵ <https://www.ftf.dk/aktuelt/ftf-nyhed/artikel/center-for-offentlig-innovation-fortsætter/>

¹⁰⁶ <https://oim.dk/media/19211/aftale-om-kommunernes-oekonomi-for-2019.pdf>

¹⁰⁷ <https://www.regeringen.dk/media/5347/aftale-om-regionernes-oekonomi-for-2019.pdf>

изследователи, иновационни работници и директори на фондации, доброволчески организации, представители на частния сектор и чуждестранни организации.

Членството в Иновационния форум е за една година и може да бъде удължено в зависимост от възможностите на членовете и взаимодействието им с фокусните области на COI.

Стратегическа рамка

Дневният ред на иновациите в публичния сектор се променя бързо, както и нуждите на организациите от общественения сектор. Поради това COI работи с динамична стратегическа рамка, която позволява корекции.

Различните роли и методи на работа обединяват и допринасят за постигането на целта за повишаване на качеството и ефективността в публичния сектор чрез иновации.



Фигура 3: Стратегическа рамка COI

Първата колона от стратегическата рамка показва различните роли, които COI изпълнява, за да допринесе за желаните промени, както се вижда в последната колона. Кръговете в средата показват елементите, които характеризират начина, по който функционира COI.

Илюстрацията не трябва да се чете йерархично или линейно, а като динамична рамка. СОІ често комбинира съответните роли и работни методи, за да постигне желаните промени.

Роли и работни методи

И трите роли имат за цел да увеличат дела и добавената стойност на иновационната дейност в публичния сектор, както и да повишат дългосрочната полза, за гражданите и работещите в публичния сектор. Взаимодействието между служителите на отделните работни места в администрацията определя специфичната роля на СОІ и иновативните методи на работа.

Партньор за диалог и действие

СОІ се стреми да стимулира иновациите в публичния сектор, за да повиши допълнително качеството и ефективността, произтичащи от цялостните усилия в областта на иновациите. СОІ води диалог и сътрудничество с държавните, регионалните и общинските органи за вземане на решения, за да подпомогне адаптирането на структурните рамки, стимули, култура, компетенции и изисквания, така че в по-голяма степен да даде възможност на иновациите в публичния сектор да работят.

Изграждане на капацитет

СОІ работи за повишаване на капацитета на заетите в публичния сектор чрез тясно сътрудничество с ключови участници в и извън публичния сектор. Примери за възможни играчи са иновационните звена на публичния сектор, образователните институции и фондациите. СОІ работи за изграждането на капацитет чрез комуникация, сътрудничество и обучение, където екипът на СОІ използва своите знания и инструменти за развитие, оценка и разпространение на иновациите. СОІ подпомага образователни институции или други участници в развитието на иновациите, като предоставя своите знания в преподаването на иновационни умения и компетенции в публичния сектор.

Партньор за знания

СОІ събира, създава, комуникира и обсъжда знания за иновациите в публичния сектор, така че вземащите решения, оформящите мнение и практиките в областта на иновациите да имат лесен достъп до нови и подходящи познания за иновациите в публичния сектор

в Дания и в международен план. Това се случва по различни начини: чрез Барометъра за иновации, чрез отразяване на националните и международните тенденции, както и в конкретни проекти за сътрудничество и взаимодействие с иновационни звена, институции за знания, доброволчески и професионални организации. СОІ си сътрудничи с ОИСР и скандинавските страни и за тази цел.

СОІ има три амбиции за промени, които са необходими за повишаване на качеството и ефективността на публичния сектор чрез иновации: Системни промени, поведенчески промени и придобити и използвани знания.

Системни промени

СОІ ще допринесе за:

- иновативните начини на работа да бъдат включени в разработването и изпълнението на важни инициативи;
- действията за повторно използване и споделяне на иновативни решения да се приемат в националните, регионалните и общинските стратегии за развитие;
- вземащите решения, които изискват новите решения да бъдат систематично тествани в по-малък мащаб преди цялостното изпълнение на мащаба;
- вземащите решения, да насърчават междусекторното сътрудничество в областта на иновациите между държавните, регионалните и общинските работни места;
- вземащите решения, да изискват иновациите да се осъществяват в сътрудничество с други обществени работни места и с гражданите, институциите за знания и частния бизнес;
- иновационните умения да са включени в стратегиите и учебните програми за човешките ресурси и т.н. в съответните програми за образование и обучение.

Поведенческа промяна

СОІ ще допринесе за:

- конкретни проекти за обучение и сътрудничество, които водят до иновационна работа с по-високо качество;

- използването на инструменти за оценка на иновативни действия и разпространение на иновативни решения на работните места да се превърне в обичайна практика;
- значими решения и опит, които активно се разпространяват от едно място в публичния сектор към други звена в него.

Получените и използвани знания

COI ще допринесе за:

- датските и чуждестранните партньори да използват и обсъждат знанията, които COI създава и разпространява;
- иновациите в публичния сектор да получат национално разбиране и се обсъждат активно в обществото

Стратегическата рамка на COI: Последващи действия

COI работи с рамката по начин, който позволява непрекъснато проследяване. Дейностите на COI се оценяват със съответните инструменти. Процедурата за непрекъснато проследяване позволява на COI да извършва корекции в движение в сътрудничество с управляващата група на COI.

Инициативи:

InnovationBarometer (Иновационен Барометър)

Статистиката за иновациите в частния сектор се провежда от ОИСР през последните 20 години и значително допринася за развитието на бизнес иновациите и тяхното изследване. Получаването на еднакво систематични знания за иновациите в публичния сектор трябва да служи за мотивация на служителите на публични работни места, за да станат по-иновативни и ефективни и като принос към вземащите решения и по-нататъшни изследвания. И накрая, знанията от барометъра са важна база за другите дейности на COI.

COI събра първия набор от данни за иновациите в публичния сектор в Дания през периода 2013-2014 г. Резултатите бяха публикувани като пакет от 12 тематични папки, видеоклипове, доклад, отделен тематичен анализ на образованието и общините. От 2016

г. вече освен за иновациите в публичния сектор в Дания, се публикуват и данни за иновациите и по света.

Spreading innovation¹⁰⁸

Много добри иновационни решения съществуват вътре в правителствата, но често е трудно да се систематизира разпространението им, защото потенциалните новатори нямат действителни инструменти, които да им помогнат да възпроизведат добри идеи. За да се преодолее това предизвикателство, COI, Дания разработи **"Разпространяване на иновациите" (Spreading innovation)**, като подробно ръководство¹⁰⁹ за подпомагане на възпроизвеждането на иновации в нови контексти. Стартиран през 2016 г., ръководството е свободно достъпен онлайн. Той предоставя опростен преглед на иновационния процес, предлага действия за отделните заинтересовани страни и предлага редица водещи теми, които могат да подпомогнат диалога между хората, които искат да споделят иновациите, и хората, които искат да ги адаптират към нов контекст. Ръководството подпомага правителствата, да работят системно за разпространяване на иновациите, които често се пренебрегват систематично на други работни места в публичния сектор и остават скрити в организациите, в които са били разработени. Някои новатори не успяват да осъзнаят, че техните решения могат да бъдат полезни другаде, някои нямат средства да споделят работата си с по-широка аудитория, а някои нямат начин да открият новаторската работа на другите.

Традиционните методи за общуване се комбинират с иновациите, като например награди, церемонии или бази данни, играят полезна роля в разпространяването на идеи, отбелязването и повишаването на осведомеността за иновациите. Но възпроизвеждането на нововъведения изисква промени както в самата иновация, така и в системата, в която ще окаже въздействие. Ето защо разпространението на иновациите е сложно действие. Повечето нововъведения изискват адаптиране под някаква форма, но липсва информация за това как да се превърне разпространението на иновациите в публичния сектор в системен процес.

¹⁰⁸ "Embracing Innovation in Government – Global Trends, February 2017" © Organisation for Economic Cooperation and Development, 2017

¹⁰⁹ https://www.coi.dk/media/7043/coi_spredningsguide_uk_web.pdf

С цел да се разрушат бюрократичните пречки и да се помогне на правителствата да създадат нови начини за работа, СОІ създаде ръководството за разпространение на иновации с цел да подпомогне институциите и лицата в процеса на възпроизвеждане на иновациите в публичния сектор и по този начин да се намалят рисковете и разходите, свързани с иновациите.

СОІ проектира ръководството в три фази в течение на една година. Процесът включва над 100 души и се радва на подкрепата на Консултативен съвет от подбрани практики и изследователи.

В първата фаза екип от изследователи направи документален преглед на процесите за разпространение на иновациите в правителството.

Във втората фаза СОІ проведе проучвания на място в 11 датски общини, участващи в иновациите в областта на технологиите за благосъстояние. Използвайки техники за наблюдение и подходи, свързани с поведенческата икономика и "потискане", СОІ се старае да отговори на следния въпрос: Какво се случва, когато институциите разпространяват иновациите?

В третата фаза основните тенденции бяха изпитани в друг контекст (напр. Бизнес имиграционни услуги и грижи за деца), във всички нива на управление (централно правителство, местни власти, болници и др.) И дори в неправителствени организации, работещи по социални иновации. Резултатът от този процес беше ръководството за разпространението на иновациите дълбоко фокусирано в конкретен опит и изследвания. Това е инструмент, който подкрепя диалога между споделящи (екипи, които искат да споделят нововъведение) и повторните потребители (екипи, които искат да възпроизведат новаторство). Въпреки че всеки споделящ / повторен потребител може самостоятелно да изтегли и използва ръководството, СОІ твърдо вярва, че личните взаимоотношения са от съществено значение за иновациите и организират събития в мрежа, за да се улесни съгласуването между потенциалните участници и повторните потребители.

Ръководството дава разбираем преглед на иначе сложен процес. То е структурирано около шест ключови стъпки, за да помогне на правителствените служители да споделят и да използват повторно иновациите. За всяка от тези стъпки има списък с предложените

действия и въпроси под формата на инструменти за диалог, които да ръководят дискусиите между екипите. Този подход дава възможност за разпространяване на ръководството като подкрепа на разпространението на иновациите и същевременно се зачитат институционалните условия, които могат да изискват преосмисляне или смяна на контекста на някои аспекти на иновационните процеси – например, като се вземат предвид спецификите на отношенията, които могат да съществуват между общинските, регионалните и държавните структури.

Проучване в датския публичен сектор, публикувано от COI на 24 октомври 2016 г. показва, че почти 80% от иновациите се осъществяват в сътрудничество с външни партньори и че над 70% от нововъведенията са пряко копирани или вдъхновени от решенията на други хора. COI идентифицира тук възможност да ускори темпа на иновациите, като улесни диалога между създателите и повторните потребители. Ръководството за разпространение на иновации стана първият опит да се улесни този диалог и да се помогне да се систематизира този нов начин на работа в правителството.

Възпроизвеждането на иновациите с помощта на опитни хора се очаква да улесни процеса и да намали разходите, свързани с иновациите. За да тества практическото приложение на ръководството и да го подобри интерактивно, COI понастоящем подкрепя два екипа в мултиплициране на иновациите. Един от тези екипи е общината Roskilde, която споделя опита си от създаването на по-добра система за адресиране на жалбите на гражданите към NaturErhvervsstyrelsen, датската Агенция за Рибарство. И двете институции се срещнаха по време на мрежово събитие, организирано от COI в края на 2015 г. и сега завършват първата стъпка на ръководството в сътрудничество с COI. Използването на ръководството има ясна полза за повторните потребители, тъй като опростява иновационния им процес, но институциите-партньори също имат възможност да изградят структуриран подход към своята инициатива. Участник в "Разпространение на иновациите" заяви, че "Като споделяме иновациите си с друга институция, преглеждахме нашия собствен проект и го видяхме в различна светлина. Това ни позволи да преоткрием знанията, които бяха в нашата институция, и ни показва потенциала за увеличаване на първоначалната иновация".

Основната цел на ръководството за разпространение на иновации е възпроизводимостта на иновациите в правителството. То е разработено като гъвкаво решение за улесняване

на диалога около иновационните процеси, за да се подобри възпроизводимостта на иновациите и да се разработят начини за работа в правителството, основани на по-добър диалог и сътрудничество между отделите.

Основното предизвикателство при разработването на Ръководството за разпространение на иновациите беше обединяването на опита в областта и академичните изследвания върху разпространението на иновациите в правителството. Един от начините за справяне с това предизвикателство беше обединяването на двете общности под формата на Консултативен съвет за разпространение на иновации, но опитът в областта също беше включен чрез наблюдение на иновационните процеси на общинско ниво. След създаването на базата от знания СОІ има за цел да изготви ръководство, полезно за други области на политиката и нива на управление, и трябва да поеме съществена работа, за да я опрости и тества в различни контексти. Понастоящем важен елемент за успеха на ръководството за разпространение на иновации е институционалното съвпадение. За да постигне тази цел, СОІ организира събития в мрежа за своята голяма аудитория. Внедряването на иновации в правителството предполага, че знанията и ноу-хаут не могат просто да бъдат делегирани на външни лица. Ето защо събитията в мрежа, които обединяват хората, са също толкова важни за разпространението на иновациите, колкото и самият водач.

Като отчита, че само 51% от иновациите в публичния сектор са оценени, СОІ продължава да улеснява обсъжданията между изследователи и практикуващи специалисти в различни области, за да може непрекъснато да се улесни достъпа и привличането на документи за добавяне на стойност към иновативните инициативи.

СОІ разработи практичен наръчник за оценка на иновациите в публичния сектор, който преминава през четири етапа на оценка на иновативни инициативи. Наръчникът беше съвместно създаден с изследователи и практики от всички нива на управление с цел значително да улесни и привлече вниманието на практиците в областта на иновациите, да оценят и да научат кои иновационни инициативи се превръщат в ценни иновативни решения – важна предпоставка за разпространяването на иновациите.

Първият национален иновационен стаж беше организиран от СОІ през септември 2015 г., а третият се проведе през септември 2017 г. Като се оценява обстоятелството, че

иновациите се разпространяват най-добре чрез лична среща, националният стаж по иновациите работи като инфраструктура за организиране на тези лични срещи. През 2015 г. почти 100 служители на всички равнища на управление са участвали в стажове с продължителност 2-5 дни с цел интензивно изучаване на начина, по който другите публични работни места се занимават с решаването на задачите си.

Освен това COI се фокусира върху създаването на най-добрите обстоятелства за действителното разпространение на иновациите чрез организиране на подготвителни и последващи семинари, за да се подобри вероятността за действително променено поведение и за иновативни решения за намиране на нови места за разпространение на мултиплициране на новите знания.

Националният стаж по иновации се оценява от КОРА (Датския институт за местни и регионални правителствени изследвания). През 2016 г. беше въведен инструмент за "цифрово родство", който да улесни процеса на свързване на администрацията (сватосване) и създаде солидна основа за по-нататъшно мащабиране на концепцията, без да се увеличават вътрешните ресурси, определени за дейността. Стажът от 2016 г. е в процес на оценка. Резултатите ще бъдат използвани за по-нататъшното развитие и фина настройка на концепцията за стажовете за 2017 г. и нататък.

Дейност 2 Изготвяне на модел за структуриране на лаборатория за иновативни публични политики в България

Моделът за структуриране е основан на изследваните практики за функционирането на Лаборатории за иновативни публични политики в държавите членки на ЕС. Той е съобразен със *Закона за администрацията* (ЗА)¹¹⁰ и *Закона за държавния служител*, както и Устройствените правилници на Министерския съвет и неговата администрация и на Института по публична администрация.

2.1. Мисия и основни функции на бъдеща лаборатория за иновативни публични политики

При формулиране на мисията на бъдеща лаборатория за иновативна политика ще ползваме опита главно на онези лаборатории, които са директно към правителството или правителствени агенции, или са подкрепяни от тях. Всяка от тях определя мисията си и поставяните цели главно в следните посоки:

- изготвяне на политики, основани на доказателства (GovLabAustria);
- отключване иновационния потенциал в правителството и да осигури сигурна среда за държавните служители да експериментират и да се и да се научат да правят нововъведения (NIDO, Белгия);
- разработване и комуникация на знания и инструменти, които могат да се използват на индивидуално работно място, в публичния сектор, както и от лицата, отговорни за вземането на решения и изследователите и учените (The National Centre for Public Sector Innovation/ COI, Дания);
- проектиране и тестване на нови решения, които подобряват обществените услуги и ежедневието на гражданите и бизнеса (LabX, Lisbon);
- разработване на политики, фокусирани към хората (UK Policy Lab).

Не можем да пренебрегнем и примера на Нидерландия и по-специално на LEF Future Centre, Utrecht, чиято мисия е да:

- осигурява пълен пакет от услуги: пространство, подкрепа, развитие на процесите, модератор за тези, които искат да работят по проблема по

¹¹⁰ Обн. ДВ. бр.130 от 5 Ноември 1998г., посл. доп. ДВ бр.80 от 28 септември 2018 г.

положителен, проактивен и различен начин и или които искат сами да инвестират в него; за тези, които искат да включат всички заинтересовани страни във веригата.

В зависимост от решението за изграждането на лаборатория за иновативни публични политики и нейното позициониране в администрацията мисията ѝ следва да е част от мисията на администрацията, към която е изградена и в същото време да поставя акцент върху подход, фокусиран върху интересите и потребностите на гражданите и бизнеса, както и иновативният начин, по който се формулират решенията.

Огромно е разнообразието от функции, изпълнявани от звената в ДЧ, които формулират или тестват решения и услуги в публичния сектор. Понякога една и съща лаборатория в зависимост от задачите, които са и поставени изпълнява различни функции. Разделянето на функциите на лабораторията за иновативни политики най-схематично може да бъде направено в следните групи:

1. Функции, свързани с диалог със заинтересованите страни, гражданите и бизнеса и поставянето им в центъра на политиката:
 - изследва на основата на диалог с гражданите и със заинтересованите страни, нови форми и начини за предоставяне на публични услуги, които да са максимално добре адаптирани към нуждите на гражданите (Le LABO, Франция);
 - разработва и изследва различни проблеми в публичния сектор и разработва иновативни решения като въвлича бизнеса, държавните служители и гражданите (MindLab, Дания);
 - проучва и разбираемо формулира нуждите на потребителите, проблемите и ограниченията в предоставянето на публичните услуги (LabX – Португалия).
2. Функции, свързани с иновативното развитие на публичните политики и услуги:
 - предоставя нови политически решения чрез вдъхновяващи практически проекти (UK Policy Lab; LabX – Португалия);
 - разработва прототипи на различни подходи при решаване на публични проблеми (UK Policy Lab);

- експериментира нови решения с потребители и държавни служители (UK Policy Lab, LabX – Португалия).

3. Развитие на капацитета в публичната администрация:

- изграждане на умения и знания за политиката и по-всеобхватна държавна служба (UK Policy Lab);
- вдъхновява ново мислене чрез разпространение на научни публикации и експерименти (UK Policy Lab);
- мултиплицират получените знания чрез образование и обучение (GovLabAustria);
- консултира и подкрепя на представителите на държавната и местната власт при въвеждане на иновативни практики в ежедневната работа (UK Policy Lab);
- разпространява добрите практики и технологични решения в администрацията.

Има и лаборатории, в чиито функции е споделянето на нови технологични решения и/или ресурси и данни, много често за транспорта, градоустройството или пространственото планиране, в услуга на гражданите, както и чрез интелигентни технологични решения предоставят онлайн услуги за гражданите и администрацията (Service rePublic – Ирландия).

Всички звена в разгледаните практики разполагат с помещения, център, сграда или многофункционална зала. Тъй като идеята на подобен тип лаборатории е да насочи политическите решения към човека, т.в. решения, във фокуса на които са гражданите, то лабораторията е задължително да има място, комуникативно, с достъп включително и за хора със затруднения (най-малкото техните проблеми много често са във фокуса на социалната политика). При формирането на решението къде да се структурира звено за разработване на иновативни политики въпросът с инфраструктурата, достъпността и осигуреността трябва да бъде разглеждан с висок приоритет.

2.2. Институционален модел – варианти

По отношение на институционалния модел на лабораторията доброто решение трябва да се търси в българската нормативна база, чрез която примерите от ДЧ да се приведат в съответствие.

Законът за администрацията не дава твърде широк спектър от възможности за структуриране на нови звена в администрацията, но е налице достатъчен инструментариум, за да се реши проблемът с институционалното позициониране, организационната структура и функционирането на лаборатория за иновативни публични политики.

Извършеният анализ на Лабораториите за иновативни публични политики в ДЧ и адаптирането им към националната нормативна база дава следните възможности :

- Звено /част от звено/ в администрацията на орган на изпълнителната власт (министър), отговорен за разработване и прилагане на дадена област на политиката. По-често в ДЧ се срещат като екип от служители вътре в административна структура на специализираната администрация, а не като отделна дирекция или отдел. За българската практика това е удачно решение, когато има политическа воля и необходимост по нов творчески начин да се формулират проблеми и решения в дадена **област на политиката**. Този вариант дава възможност за по-голяма гъвкавост при структуриране на такъв екип, защото е по-лесно на ниво администрация той да бъде конфигуриран, разширяван, а при отпаднала необходимост и разформирован, без това да води до необходимост от приемането на акт от по-горна инстанция. В изследваните практики най-често такива лаборатории са структурирани към министерствата/ агенциите, отговорни за политиката за публичната администрация и/или цифровото/електронно управление (Италия, Великобритания, Португалия, Румъния, Словения), като и към секторни министерства в областта на регионално/устойчивото развитие и инфраструктурата (Нидерландия) образованието (Финландия) и др.
- Интересен институционален решение е създаването на Center for Offentlig Innovation – COI, Дания, от 2016 г., към министъра на иновациите, част от

министерство на финансите, но с Управителен комитет, състоящ се от представители на правителството, датските общини и датските региони. В България към момента няма практика за такова сътрудничество, като правна възможност би могло да се намери.

- При решаване на хоризонтални или многосекторни въпроси сочената за най-успешна лаборатория MindLab, Дания възниква като екип от 3 министерства. Разбира се при създадено към един министър звено може да привлече служители от администрацията на друг, но практиката за това не е устойчива и не е ефективна. В този случай препоръчваме следните решения:
 - звено към административна структура в МС, подпомагаща дейността на ресорния заместник министър-председател или към министър-председателя, ако няма ресорен заместник;
 - към кабинета на орган на държавната власт. Пример за такова решение в ДЧ е UK Policy Lab, създадена към Cabinet Office, за решаване на общите въпроси на административната реформа. И във Обединеното Кралство, както и в България този вариант е с хоризонт на мандата на правителството и без гаранции за устойчивост, но от друга страна осигурява ангажираност и съгласуваност на политическо ниво, както и последователно изпълнение на правителствената политика, стимулира желанието на министрите и техните администрации да използват услугите на лабораторията и осигурява превръщането на формулираните и/или тествани решения в работещи политики;
- звено в администрацията на органи, считани за органи на изпълнителната власт по чл.19, ал. 4 от ЗА, главно в Държавните агенции, изпълнителните агенции и в органите, създадени със закон или постановление на МС. Следва да се отчита, че изпълнителните агенции нямат функции по формулиране на политики и тестването им, те само я прилагат, но с експертизата по прилагане могат да допринесат много при формулиране на нови решения. От друга страна, ИПА, институция, създадена по закон, с изключителни отговорности за обучението за професионално и служебно развитие на служителите в държавната администрация, независимо че няма функции по формулиране и

тестване на политики, може подобно на Bexley Innovation Lab, Bexley, OK, и Project Inovativen.si, Словения, да формира в своята структура звено за осигуряване на пълен пакет от услуги за провеждане на лабораторни сесии в това число: пространство, логистична и друга подкрепа, фасилитатор (модератор) за всяка администрация, която има желание и необходимост да работи по даден проблем по проактивен и иновативен начин и искат да включат всички заинтересовани страни във веригата му. (LEF Future Centre, Utrecht, Дания). Същевременно В ИПА биха могли да се подготвят обучителни програми за методите на работа на лабораториите за иновативна политика.

Независима организация, която на основание на договори предоставя услуги на администрацията по отношение на формулирането или тестването на публични политики по подобие на NIDO; в Нидерландия (Кенинсланд, Waag, WASTEDLAB) Великобритания (Bromford Lab, Wolverhampton), Финландия (Suomidigi.fi, Demos Helsinki) и Франция (Bretagne Créative, Fabrique de l'Hospitalité, Strasbourg). Звеното може да бъде изцяло частно или създадено по чл.60 от ЗА. В случая на Лаборатория по чл.60 от ЗА, за България е добре да се приложи моделът на Нидерландия, с формулирането със закон или постановление на целите и финансирането, което би могли да става със специална разпоредба за отделяне на средства от съществуващ национален фонд с такава насоченост, напр. Иновационния фонд, управляван от министъра на икономиката.

В таблицата е направена оценка на силните и слаби страни на всеки един от институционалните модели.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Таблица 21: Оценка на силните и слаби страни на предлаганите институционални модели

Институционален модел	Сили страни	Слаби страни	Забележка
А) Звено /част от звено/ в администрацията на орган на изпълнителната власт (министър)	- фокус върху една или свързани публични политики; - експертиза по политиката вътре в администрацията ; - няма нужда от решение на висшестоящ орган; - разполага с бюджет за реализация на разработените политики; - сравнителна устойчивост.	- По-трудна координация с други институционални заинтересовани страни.	Моделът би могъл да се използва и в случаите, на разработване на публична политика, попадаща в компетенциите на повече от един министър. В този случай е необходим акт на МС, определящ водещият министър, бюджета за финансиране и приноса на всеки от участващите органи на изпълнителната власт. В този случай разпределението на средствата между различните институциите следва да се решава на ниво МС. Моделът е приложим и към органите на местното самоуправление.

Институционален модел	Сини страни	Слаби страни	Забележка
Б) Звено към/в административна структура в МС, подпомагащото дейността на даден заместник-министър-председател или министър-председателя	- По-висока степен на политическа/ стратегическа координация; - Решаване на комплексни проблеми, от приоритет за правителството.	- Нуждае се от експертизата на други администрации; - Трябва да се осигури допълнителни щатни бройки, поради натовареността на дирекциите в МС; - По-ниска устойчивост, доколкото профилът на заместник-министър-председателите се мени с Правителството; - По-трудна комуникация на звеното с заместник-министър-председателя/ министър-председателя поради много високата натовареност.	
В) Звено към кабинета на орган на държавната власт	- Висока политическа подкрепа за разработване и реализация на дадена политика; - По-голям ресурс за влияние и определяне на иновативни решения.	- Моделът е по-скоро неподходящ за България поради статута и функциите на политическите кабинети, определени в ЗА; - Висока степен на неустойчивост;	

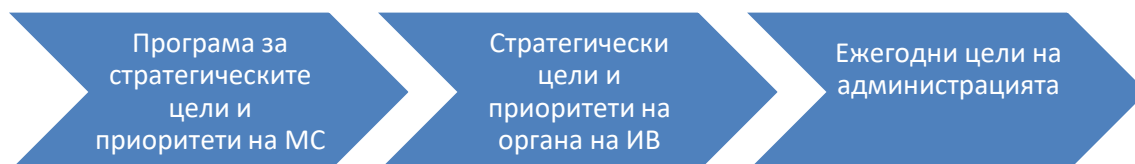
Институционален модел	Сини страни	Слаби страни	Забележка
Г) Звено в администрацията на органи по чл.19, ал. 4, т.4 от ЗА	- Всички силни страни на институционален модел А; - По-голяма гъвкавост за реализацията на възложените им функции във връзка с осъществяването на изпълнителната власт;	- Неясни връзки с администрацията.	
		- Органите по чл. 19, ал. 4, от ЗА, с изключение на тези по т.1, нямат функции по разработването на политики, което ограничава възможните дейности. - По-малка гъвкавост по отношение на бюджета; - Голяма вероятност от изготвяне на нормативни промени в акта по създаването на органа.	
Д) Независимо звено			
– Д1 Частна организация по ТЗ или ЗЮЛНЦ	- По-голяма възможност за привличане на публични и частни фондове; - По-гъвкави схеми за сключване на партньорства с университети и научни организации - По-голяма свобода за привличане и наемане на експерти	- Зависимост от различни органи на изпълнителната власт при формулиране на темите/проблемите, за които се формулират и/или тестват решения.И обратното. - Необходимост от прилагане на ЗОП при взаимодействие с публичната власт.	

Институционален модел	Сини страни	Слаби страни	Забележка
– Д2 публична организация, създадена по чл. 60 от ЗА	- Устойчива в рамките на закона; - Пряко взаимодействие с органите на изпълнителната власт; - Възможност за осигуряване на финансиране от Националния иновационен фонд - Осигурен оперативен бюджет.	- Оценката на капацитета на звеното от страна на органите на изпълнителната власт може да става само на основа на вече изпълнени задачи; - По-висока степен на бюрократизиране; - Ограничения на ЗА и Закона за публичните финанси по отношение на създаването на нови структури; - Необходимост от нова нормативна уредба за реда и правилата на работа на Националния иновационен фонд.	

2.3. Организационна структура и статут на служителите

Формите на организационна структура на екип/звено за формиране/тестване на иновативни публични политики са дори по-разнообразни от институционалния модел. При звена натоварени с формулирането и тестването на решения, за които отговорност носи органът, към когото е структурирано звеното, то най-удачно е то да е на пряко подчинение на органа или на негов заместник. Разгледахме възможността такова звено да се формира на пряко подчинение към главния секретар на ведомството. Главният секретар ръководи съответната администрация, като координира и контролира административните звена за точното спазване на нормативните актове и на законните разпореждания на органа на държавна власт и отговаря за планирането и отчетността при изпълнение на ежегодните цели на администрацията, което прави възможно такова звено да се формира пряко към Главния секретар, но все пак към орган на изпълнителната власт би било по-ефективно, доколкото политическият кабинет предлага стратегически приоритети, цели.

Фигура 4: Определяне на целите



2.4. Експертен потенциал

Опитът от другите държави членки на ЕС показва, че екипите на политическите лаборатории са с малък постоянен състав, а по конкретни проекти, проблеми и въпроси се търсят услугите на хора от академичните среди или бизнеса. Също така, освен доказани и утвърдени професионалисти, дългогодишни служители в администрацията, във всяка разгледана лаборатория има поне двама стажанти – студенти. Концепцията е по този начин да се насърчи генерирането на нестандартни идеи.

Членовете на екипа, които ще бъдат натоварени с отговорността да комуникират с гражданите задължително трябва да притежават:

- добри комуникационни възможности;

- да запазват хладнокръвие и да могат да работят качествено под напрежение;
- да не изпитват затруднение от сменяща се непрестанно работна среда или чести пътувания;
- добри организационни умения.

От членовете на екипа се изисква да могат да следят дневния ред на обществото, както през медиите, така и през реакциите в социални мрежи или масови мероприятия. Те трябва да са мотивирани да следят всички нововъведения: инструменти, техники и подходи, които могат да бъдат въведени в правенето на публична политика. Те трябва да имат добри анализаторски умения, както и потенциал в кратки срокове да обобщават, систематизират и приоритизират въпроси от различни сфери на дейност.

В лабораторията минимално следва да са включени:

- организатор в т.ч. по заинтересованите страни;
- поне двама специалисти по модериране и използване на иновативни методи за получаване на решения (психолози, антрополози, социолози);
- специалист по дизайн/проектиране на политики.

По отношение на статута на служителите в ЛПП няма достатъчно информация в публичните източници и публикации, които сме изследвали, във връзка с практиките в ДЧ. При формулирането на препоръката по отношение на статута на служителите, изхождаме само от българския опит и нормативна база.

За посрещане на изискванията за персонала на ЛПП, звено в публичната администрация, са необходими голям опит, висока квалификация и мотивация т.е. експерти в съответната област, за които на пазара на труда има голямо търсене и съответно високо заплащане.

За гарантиране на стабилност и приемственост трябва организаторът, отговарящ за провеждането на сесиите по дадена тема и ангажиране на заинтересованите страни да е държавен служител с опит и квалификация и висок ранг. Той не би могъл да е на трудово правоотношение и поради факта, че ще изпълнява аналитични и ръководни функции.

Специалистите по модериране и използване на иновативни методи за получаване на решения и специалистът по проектиране на политики осигуряват в най-голяма степен

качеството и ефективността на процеса по формулиране и тестване на иновативни политики. Възможни са следните варианти за наемането им:

- държавни служители:
 - силна страна: осигурява стабилност;
 - слаби страни: невъзможност за осигуряване на непрекъсната 8 часова заетост; препятстване на професионалното им развитие в тясната им специалност; ограниченията на ЗДСл.
- специалисти на трудово правоотношение:
 - Силни страни: могат да се привличат на втори трудов договор, което осигурява професионално израстване; възможност за по-гъвкаво заплащане в определени граници; осигуряване на ангажираност с институцията;
 - Слаба страна: както и при варианта държавен служител е необходимо да се създаде специален/и ред/ове в Класификатора на длъжностите в администрацията¹¹¹.
- Специалисти с договори за предоставяне на услуги:
 - Силни страни: осигурява голяма гъвкавост при наемане; по-голяма възможност за контрол на резултата; възможност с рамкови договори по Закона за обществените поръчки (ЗОП)¹¹² да бъде подържана база данни от експерти, които съобразно разглеждания казус да бъдат наемани; няма необходимост от промени в щатното разписание, като и в Устройствените правилници по отношение на числеността.
 - Слаби страни: необходимост от съобразяване с разпоредбите на ЗОП, въпреки че е малко вероятно в рамките на една администрация конкретната година да бъде надхвърлен прага по чл. 20, ал.3, т.2 от ЗОП (събиране на оферти с обява или покана до определени лица); по-малка

¹¹¹ Приет с ПМС 129 от 26.06.2012 г., обн., ДВ, бр. 49 от 29.06.2012 г., посл. изм., бр. 1 от 3.01.2019 г.

¹¹² Обн., ДВ, бр. 13 от 16.02.2016 г., посл. изм. бр. 105 от 18.12.2018 г.

устойчивост на персонала от предходните варианти; създаваният институционален капацитет в по-малък.

При преценка на силните и слабите страни на описаните 3-възможности, вариантът със специалисти с договори за представяне на услуги има повече предимства от недостатъци.

Дейност 3 ИЗСЛЕДВАНЕ НА ВЪЗМОЖНИ МОДЕЛИ ЗА ФИНАНСИРАНЕ

Разработването на модел за финансиране на лаборатория за иновативна публична политика се основава на изследваните лаборатории в ДЧ, които са публични и действат на национално ниво. Идентифицирани са двадесет и четири (24), от тях пет (5) британски, четири (4) френски, три (3) финландски, две (2) датски, две (2) италиански, две (2) португалски, две (2) румънски и по една (1) от Нидерландия, Люксембург¹¹³ и Словакия. Известна трудност представлява липсата на достатъчно данни за начина на финансиране на всяка от тях, за да може да се изгради детайлен и надежден модел. В този смисъл сме направили анализ само на структурите, за които имаме надеждни данни. Анализираните практики въпреки споменатото ограничение очертаха следните модели на финансиране:

1. **Изцяло от бюджета на администрацията**, в която се намира звеното: британските лаборатории, MindLab, Дания, Center for Offentlig Innovation, COI, Дания, eSPAP Lab, Amadora, Португалия¹¹⁴, Финландската Национална Агенция по Образование, Open Law Lab, Франция, Lab cdc, Paris, Франция¹¹⁵.
2. **Частично**: от бюджета на администрацията и чрез проекти, специално за лабораторията и нейни проекти: LabX, Португалия. Независимо, че само за LabX през анализа излезе, че оперативно екипът се осигурява от бюджета на Агенцията за модернизация, а дейността се осигурява по проекти, финансирани от ЕСФ, вероятно е и с другите звена, за които са налични данни за финансиране през различни проекти, финансовата картина да е формирана по същия начин. В същото време трябва да се има предвид, че бюджетът на Агенцията за модернизация в Португалия се осигурява и чрез инструмент за подпомагане на публичната администрация, финансиран от Европейския регионален фонд, като част от Оперативна програма "Конкурентоспособност и интернационализация".

¹¹³ За 4. Corporate Program on Spatial Planning and Development, Люксембург, по-скоро не става дума за лаборатория а за прилагане иновативни практики при формулиране на стратегически цели.

¹¹⁴ eSPAP Lab е част от структурата на министерството на финансите. Въпреки това има самостоятелна система на управление от 4 членен борд, който взема основните решение по оперативното управление.

¹¹⁵ Lab cdc, Paris, Франция, е част от структурата на публична финансова институция и бюджетът и се определя от нея.

3. Финансиране на проектен принцип: Experimental Finland, Traffic Lab, Финландия, Digitalization support, Финландия.
4. Финансиране през предоставяне на услуги: Център за бъдещето, Утрехт (LEF Future Centre, Utrecht), Нидерландия. Колкото тази форма да е характерна за частни лаборатории за иновативни политики в публичния сектор, то се оказва, че малкото публични такива в Нидерландия успешно заимстват модела.

По отношение на необходимия бюджет, независимо от източника, не може да се изведе общ показател поради следните фактори:

- различния модел на финансиране на публичните структури;
- обективна невъзможност да се стандартизира стойността на едно работно място или на разработвана/тествана публична политика;
- несъпоставимост на финансовите данни.

При оценката на видовете модели за финансиране и тяхната оценка трябва задължително да се отчита моделът на финансиране на публичните разходи и прилаганите системи за определяне на бюджета на държавата.

От направения анализ на практиките на ДЧ може да се направи извода, че обикновено ЛПП, работещи по политики от компетентността на повече от една институция, се финансират от бюджета на водещата, който отчита този ангажимент в процеса на планиране на бюджета. Другите институции индиректно участват във финансирането през разходите за служителите си, натоварени с работата по политиката. Опитът в Дания и други ДЧ с подобни проекти показва, че при споделено финансиране (финансиране чрез вноски от всяка институция), след не повече от 3 години поне една от институциите се отказва да финансира. В този случай лабораторията или престава да съществува, или преминава към водещата институция, или при по-мощни проекти, при които водещите институции се определят динамично в зависимост от политиката, по която се работи, към министерство на финансите. **Във връзка с това смятаме, че споделено финансиране на ЛПП в България не е препоръчително.**

Звена, изцяло финансирани от бюджета

Финансирането на звено, разположено в структурата на администрацията, натоварено с функциите да формира/тества решения в дадена област на политиката по иновативен и творчески начин, като отчита интересите на всички заинтересовани страни, по най-естествен начин следва да бъде през бюджета на администрацията. При всички случаи задачата, независимо от начина на нейното изпълнение, е задължение на администрацията.

Положителните страни на такова решение:

- по-голяма сигурност на финансирането;
- съществува по-голяма вероятност за финансово осигуряване на предложените политики, решения и/или услуги;
- осигуряване непрекъснатост на съществуването на звеното;
- публичност и прозрачност на разходите;
- ясно регламентиране на йерархията.

Слабите страни са:

- при възникване на ситуации, кризисни за бюджета, съкращенията, обикновено най-бързо засягат иновативните и нестандартни звена;
- трудно управление на финансирането, ако в звеното са включени повече от проблеми на повече от една политика (администрация);
- малка гъвкавост по отношение на разходите;
- трудно създаване на подобно звено в рамките на съществуващия бюджет;
- трудно финансиране на задачи, възникнали извънредно, за които не са предвидени средства в бюджета за текущата година.

Звена, финансирани от бюджета и през проекти по различни програми

Независимо, че в изследването от публичните източници, категорично само за LabX да излезе, че оперативно съществуване на екипа се осигурява от бюджета на Агенцията за модернизация, а дейността по работата по отделните задачи (разработване на политики/услуги) и тяхното осъществяване се осигурява по проекти, финансирани от

ЕСФ, по-вероятно е и в другите звена в публичния сектор това да е начинът на финансиране.

Силните страни на този модел са:

- осигурено е оперативното съществуване на звеното;
- осигурено е предварително финансиране на някои от дейностите;
- осигурени са средства поне за начално прилагане на политиките;
- относителна по-голяма гъвкавост във финансирането.

Слаби страни на модела:

- всяко забавяне на програмата забавя и формирането/тестването на политики;
- дефекти в управлението на проекта могат да провалят решението на конкретните задачи/проблеми.
- прекалено много формализъм при изпълнението на проекти и ангажирането на много време с отчитане и "осигуряване на одитна следа";
- невъзможността в нашите проекти да се осигури изграждане на капацитет и приемственост, защото всяка дейност се възлага на изпълнител, избран по ЗОП;
- трудности при осигуряване устойчивост на резултатите чрез финансиране на дейностите след приключване на проекта.

Рисковете в този модел на финансиране би могло да бъдат избегнати чрез следния подход:

- Средствата от националния бюджет се предоставят за оперативното функциониране на звеното – заплати, консумативи, помещения (изграждането и/или модернизирането на помещения също може да бъде финансирано в рамките на проект). В рамките на бюджетната процедура екипът на звеното, заедно с политическото ръководство прогнозира, тества и планира определен брой инициативи/проект/разработки/изследвания по ключови теми и въпроси за управлението на държавата. По този начин средствата, необходими за реализацията на тези инициативи, ще бъдат заложи в бюджета. Също така може да се предвиди бюджет при възникване

на извънредни ситуации, който ако не бъде изразходен през годината се разпределя към други пера в бюджета.

- Подобен метод може да бъде ползван при някои финансиращи програми. При планиране на кандидатстването по тях, заложените теми и дейности трябва да бъдат така планирани, че да има готовност за моменталното им стартиране, но също така и да бъде планирано възможно най-късното им стартиране. Финансирането на звеното през проектна дейност няма да дава достатъчно гъвкавост на работата му, но това се избягва с планираните в бюджета средства.
- Ролята на подобни звена е да разработва прототипи на механизми за решения на конкретни задачи и проблеми. От тази гледна точка финансирането на проектен принцип на звеното следва да се ограничи до разработването и въвеждането на модели и инструменти. След приключване на проектните дейности би било логично те да бъдат въведени в ежедневната практика на политическото звено или администрацията, или необходимостта от тях да е отпаднала т.е. казусът да е бил разрешен.

Звена, изцяло финансирани от проекти

В тази група не бива да се поставят само проекти, финансирани със средства на ЕС или по Норвежкия финансов механизъм (НФМ), или Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство (ФМ на ЕИП). Много държави по гъвкав и автономен начин финансират публични лаборатории за иновативни публични политики през национални фондове за иновации, наука и изследвания, образованите, творчество. България също има такива фондове, но използването им за публични политики при това за устойчиво финансиране на лаборатория за иновативно разработване на политики би изисквало законодателни промени. Възможно би било и да се работи за създаването на фонд, подобен на SAMA в Португалия, който да набира ресурси през различни национални и международни фондове и програми, дарения от частни физически и юридически лица, завещания и др. Този нов фонд следва да финансира дейности за модернизиране и развитие на публичните услуги и политики, в това число иновативната лаборатория, развитие на електронното управление, развитие на електронните услуги и др.

Силни страни на проектното финансиране са:

- осигурено финансиране на дейността от начало до край, включително разработването на нестандартни методи за дефиниране на проблема, както за търсене на решения за него по нестандартен начин;
- по-малка зависимост от политическата конюнктура по време на изпълнение на проекта.

Слабите страни (към всички изброени по-горе):

- често след приключването на проекта, лабораторията изчезва (виж. Гърция);
- собствеността върху резултата (припознаване на резултатите и възприемането им като част от политиката) е по-скоро на екипа за управление на проекта, отколкото на органа по формулиране и управление на политиката;
- трудности при осигуряване устойчивост на резултатите чрез финансиране на дейностите след приключване на проекта.

Финансиране чрез предоставяне на услуги

Тази форма на финансиране е по-характерна на частни субекти, но както пишат авторите на изследването "Innovation in public services: Private, public, and public-private partnership"¹¹⁶ самата идея за лабораториите за формулиране/тестване на иновативни решения е присъща на частния сектор.

Този модел се наблюдава в Център за бъдещето, Утрехт (LEF Future Centre, Utrecht), Нидерландия, звено към Генералната дирекция за благоустройство и управление на водите, насочен по-скоро към процесите за решаване на даден проблем, отколкото към неговото съдържание. LEF осигурява пълен пакет от услуги; пространство, подкрепа, развитие на процесите, модератори за тези администрации и не само, които искат да работят по свой собствен проблем по положителен, проактивен и различен начин и или които искат сами да инвестират в него. LEF подпомага включването на всички заинтересовани страни във веригата. Осигурява пробиви в мисленето и решенията по

¹¹⁶ 9th Regional Innovation Policies Conference – RIP 2014 – Stavanger 16-17 Oct 2014; Veiko Lember (Ragnar Nurkse School of Innovation and Governance, Tallinn University of Technology), Ole Helby Petersen (Roskilde University, Department of Society and Globalisation), Walter Scherrer (University of Salzburg, Department of Economics and Social Sciences, presenter; walter.scherrer@sbg.ac.at), and Robert Ågren (Lund University, Division of Construction Management)

ключови въпроси т.е. осигурява пълен пакет от услуги, пространство, подкрепа, развитие на процесите, модератори. Организира "кафенета по социални теми".

За тези услуги получава заплащане, покриващо на пазарен принцип на разностите на LEF през Генералната дирекция.

Този модел към настоящия момент не е приложим за България, поради това, че няма пазарно търсене на услугата. Заслужава си, обаче, да се разработи пазарна стратегия и се развие подобна услуга.

От всички модели най-удачен за българската администрация е моделът на финансиране от бюджета и отделни програми, със средства от по ЕСИФ или други източници. В зависимост от вида и обхвата на дейността на бъдещата лаборатория, размерът на необходимия бюджет може да варира в широк диапазон. Необходимо е да подчертаем отново, че за ефективната дейност на Лаборатория за иновативни публични политики е необходимо да има модерна инфраструктура, виртуално и физически достъпна, осигуряваща сигурна и творческа среда. Това означава, че и при наличие на сграда/помещения, която държавата може да осигури, то ще са необходими дейности за обновяване, осигуряване, оборудване и обзавеждане. Ако няма налична сграда, тя трябва да бъде построена или закупена, а това са дейности, които според разпоредбите за допустимост, определени с ПМС № 189 г.¹¹⁷, са недопустими за финансиране от ЕСФ (чл. 26, ал.5), т.е. за трябва да се търси финансиране от други източници, вкл. ЕФРР.

В настоящия програмен период финансиране за развитие на администрацията в посока иновации е възможно през следните Оперативни програми, съфинансирани от Европейски структурни и инвестиционни фондове:

Оперативна програма "Добро управление", съфинансирана от ЕСФ;

- Относими бенефициенти по програмата са:
 - Централна администрация, областни и общински администрации, Институт за публична администрация, Агенция по обществени поръчки;

¹¹⁷ Обн., ДВ, бр. 61 от 5.08.2016 г., посл. изм. бр. 70 от 24.08.2018 г.

- Сметна палата, Дипломатически институт към министъра на външните работи, Академия на МВР, Институт по психология-МВР;
 - Национално сдружение на общините в Република България, граждански организации и техни обединения, социално-икономически партньори.
- Приложими приоритетни оси:
- Приоритетна ос 1: Административно обслужване и е-управление – договорените средства по тази ос към момента са 60,39% от планираните средства по оста, което не включва планираните процедури в Индикативната годишна работна програма за 2019 г.;
 - Приоритетна ос 2: Ефективно и професионално управление в партньорство с гражданското общество и бизнеса ; Ефективно и професионално управление в партньорство с гражданското общество и бизнеса – договорените средства по тази ос към момента са 34, 72 % от планираните средства по оста, което не включва планираните процедури в Индикативната годишна работна програма за 2019 г.

И по двете приоритетни оси за всяка от институциите – бенефициенти би могло да се разработи проект за изграждането на ЛПП, в т.ч. и към ИПА. За да се случи изпълнението на проекта в този програмен период е необходимо да бъде обоснована процедура, тя да бъде включена с решение на Комитета за наблюдение за промяна в Индикативната годишна работна програма за 2019 г. Трябва да бъде детайлизирана и обявена процедурата за подбор или за конкретни бенефициенти. Разбира се, преди тези действия е необходимо, една или повече институции да заявят желание за изграждане на ЛПП. Проблем във връзка с изпълнението би могло да бъде обстоятелството, че договори за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ могат да се сключват до края на 2020 г., а изпълненото на проекта трябва да приключи до края на 2022 г. Държавният бюджет трябва да осигури оперативните разходи за работата на лабораторията след приключване на проекта до момента на осигуряване чрез други проекти, както и необходимите парични потоци по време за изпълнението на проектите.

**Оперативна програма "Развитие на човешките ресурси 2014-2020",
съфинансирана от ЕСФ**

— Относими бенефициенти:

- Министерство на труда и социалната политика /МТСП/, Министерство на здравеопазването и второстепенните разпоредители с бюджетни кредити към министъра на здравеопазването; Министерството на младежта и спорта;
- Агенция за социално подпомагане, Агенция за хората с увреждания, Изпълнителна агенция "Главна инспекция по труда", Фонд "Условия на труд", Фонд "Социална закрила"; Център за развитие на човешките ресурси и регионални инициативи; Държавната агенция за закрила на детето; Национална агенция за професионално образование и обучение;
- Секретариатът на Националния съвет за сътрудничество по етническите и интеграционните въпроси чрез Администрацията на Министерски съвет; Секретариатът на Националния съвет за интеграция на хората с увреждания чрез МТСП;

— Приложима приоритетна ос:

- Приоритетна ос: Модернизация на институциите в сферата на социалното включване, здравеопазването, равните възможности и недискриминацията и условията на труд, през допустимите дейности по тази приоритетна ос: **подкрепа за процесите на планиране, управление и адаптиране на политиките в сферата на социалното включване, здравеопазването, равните възможности и недискриминацията и условията на труд.** Проблем за използването на тази възможност в непосредствен бъдеще е нивото на договорените към 31.12.2018 г. средства, които надвишават 75% от планираните по оста без да се отчитат планираните в Индикативна годишната работна програма за 2019 г.

Голяма част от областите, в които приоритетната ос осигурява подкрепа, са публични политики, в които десетилетия се изпробват и не се намират работещи решения.

Качеството им зависи силно от включването на всички заинтересовани страни, както и от доказателствата, на които следва да се изгражда публичната политика и това оправдава инвестицията в изграждане на ЛПП.

Оперативна програма "Иновации и конкурентоспособност", съфинансирана от ЕФРР

Тази оперативна програма подпомага предприятията и има ограничен ресурс за институционално развитие в областта на ресурсната ефективност, което прави невъзможно използването ѝ за създаването и/или поддържането на лаборатория за иновативни политики.

Оперативна програма "Наука и образование за интелигентен растеж", съфинансирана от ЕСФ, ЕФРР

Програмата допуска като институционални бенефициенти наред с Министерство на образованието и науката, Министерство на младежта и спорта, научни организации, университети, социални партньори, работещи в областта на научноизследователска и развойна дейност, образованието, в т.ч. висшето, и включващото образование. Образованието и особено включващото образование, са области, в които има високо обществено очакване за формулиране, тестване и прилагане на нови и нетрадиционни решения, които задължително следва да бъдат изработени с участието на всички заинтересовани страни, да се основават на добри практики и доказателства за приложимост и ефективност, което прави разработването/тестването на публични политики в тази област, подходящо за разработване от ЛПП.

Оперативна програма "Региони в растеж", съфинансира се от ЕФРР

Оперативната програма е насочена към регионалното развитие и към постигане на целите на градската политика в България. Тя се реализира чрез инвестиционни проекти, който трябва да са част от интегрираните планове за развитие на съответните териториални единици. Без промени не би могла да се използва за цялостно изграждане и развитие на ЛПП, но би могла да подпомогне изграждане на инфраструктура, ако отговаря на условията на програмата.

Оперативна програма "Околна среда", съфинансира се от Кохезионния фонд и ЕФРР

Програмата подпомага ключови сектори като използването на водните ресурси, управление на отпадъците, качество на атмосферния въздух, Натура 2000 и биоразнообразието, управление на риска. Всички те са обект на разгорещени дискусии, а публичния дебат идентифицира остра нужда за нов начин за формулиране на публичните политики в тези сектори, както и повишаване на доверието в тях. В този смисъл използването на ЛППП, с включване на заинтересованите страни, използването на научно обосновани доказателства и търсенето на взаимно приемливи решения, ще подпомогне решаването на проблемите в тези области или в част от тях. Доколкото инвестиционните приоритети ограничават подкрепата за подобна дейност, е възможно с финансиране от Министерство на околната среда и водите и оперативната програма да се създаде ЛППП.

Оперативна програма "Транспорт и транспортна инфраструктура", съфинансира се от Кохезионния фонд и ЕФРР

Както при оперативна програма "Околна среда" и в тази програма по приоритетна ос 4: "Иновации в управлението и услугите - внедряване на модернизирана инфраструктура за управление на трафика, подобряване на безопасността и сигурността на транспорта", предвидените допустими дейности са в областта на инвестициите в инфраструктура. Опитът на ДЧ, обаче, показва, че има забележителен брой лаборатории, публични и частни, които изключително успешно работят в областта на транспортната политика и услугите в нея. В програмата не са предвидени инвестиции за дейности като създаване на иновативни звена за публични политика, но със съвместните усилия на министерство на транспорта и информационните технологии (за финансиране на недопустимите дейности по програмата, ако има такива) би могло да се изгради такава лаборатория.

Програма за морско дело и рибарство 2014-2010, съфинансирана от Европейския фонд за морско дело и рибарство

Програмата не предвижда действия по формулиране и тестване на публични решения, но при наличие на капацитет и необходимост, която не се забелязва в публичното пространство, би могла с подкрепата на Министерство на земеделието и храните да предвиди средства за подобна инициатива.

Програма за развитие на селските райони

Поради своята специфика програмата не е подходяща за подобни действия.

Описаните възможности за финансиране по програми могат да се използват за финансиране създаването и функционирането на ЛПП и само по проект, но проектът трябва да има съпътстващ план за осигуряване на устойчивостта на инвестицията.

Модел за комбинирано финансиране на изграждането и развитието на лаборатория за публични политики

Всеки модел за финансиране е възможно да бъде прилаган самостоятелно за финансиране изцяло или на отделни етапи от създаването, развитието и издръжката на ЛПП и това е често срещана практика, като позволява по-голяма гъвкавост.

За илюстрация на такова комбинирано финансиране използваме организацията и функциите на Центъра за бъдещето, Ултрех (LEF Future Centre, Utrecht), Нидерландия, звено към Генералната дирекция за благоустройство и управление на водите, независимо от факта, че LEF се финансира изцяло от бюджета на министерството. Адаптиран към българските условия моделът може да бъде звено към всеки орган на изпълнителната власт и да бъде финансиран с комбинация от всички разглеждани по-горе подходи. За да разширим възможната практика ще разгледаме звено към изпълнителния директор на ИПА, което ще позволи включването на дейности по разработването на обучителни програми и добри практики като допълнителна функция. Подобно на LEF, дейността на звеното трябва да е насочена към моделиране и подпомагане на процесите за решаване на даден проблем, и да няма отношение към съдържанието и експертизата по самия проблем.

Този вид лаборатория осигурява пълен пакет от услуги; пространство, подкрепа, развитие на процесите, модератори за своите клиенти – администрации (би могло и бизнес, ако е удачно за ИПА), които искат да работят по свой собствен проблем по положителен, проактивен и различен начин или просто по проблем, които трудно намират решение в традиционното разработване на политики. Лабораторията трябва да подпомага администрацията – клиент с идентифицирането на всички заинтересовани страни във веригата на проблема и тяхното включване в процеса. Екипът на ЛПП трябва

да осигурява пробиви в мисленето и решенията по ключови въпроси т.е. осигурява пълен пакет от услуги, пространство, подкрепа, развитие на процесите и модератори. Издръжката на лабораторията може да се осъществява и със заплащане за услугата. Както споменахме по-горе, в България няма установена практика за това, но би могло да се направи проучване на нагласите в съответните институции и въз основа на него да се разработи пазарна стратегия за развитие на подобна услуга, както и проект за изграждане на подобна лаборатория с маркиране на възможностите за финансиране и ограниченията по тях в текущия програмен период.

За обща рамка на финансиране на подобен проект използваме следните допускания, ориентировъчни стойности и нормативни изисквания:

- възложител е публична организация;
- стойностите са ориентировъчни и са взети от договори по ЗОП за подобни дейности, съгласно регистъра на ЗОП и ИСУН 2020;
- правила за допустимост на ЕСИФ за периода 2014-2020;
- национално законодателство.

Необходимите разходи за осъществяване на подобен проект са най-малко следните:

- Проучване на нагласите сред институциите за използване на ЛПП за формулиране и тестване на политики, чрез заплащане за пълен пакет от услуги, включващ осигуряване на пространство, подкрепа за идентифициране на заинтересованите страни, за развитие на процесите, модератори. В зависимост от обхвата на изследваните институции (само централни или и местни) стойността на тази дейност варира от 7 000 лв. до 15 000 лв. Финансирането е възможно през бюджета на институцията, но е допустим за финансиране, ако е част от проект, финансиран както от ЕСФ, така и ЕФРР.
- Разработване на стратегия за услуги по разработване на иновативни политики, ако проучването покаже достатъчно заинтересовани институции, то се пристъпва за разработване на стратегия за развитие на ЛПП, предоставяща такива услуги. Стратегията трябва да очертае целите и функции на ЛПП; приноса ѝ за развитие на публичната администрация; необходимата инфраструктура, възможностите за осигуряването ѝ и необходимото

финансиране за това; варианти за предоставяне на пакета услуги и остойностяване на всеки един от тях; определяне на стратегия за привличане на клиенти и изготвяне на годишна програма; необходимите нормативни промени. Възможен е подход, при който се изготвя най-напред анализ и предложение за нормативни промени, но при отсъствие на нагласи за реализация на подобна дейност, е излишно разходване на ресурси. Финансирането на подобна дейност, предвид публичните покани в ИСУН, би могла да се финансира в рамките на процедура по чл.20, ал.3, т.2 от ЗОП¹¹⁸. Дейността би могла да се финансира от държавния бюджет, но би могла да е част от проект, финансиран от ЕСФ или ЕФРР.

- Осигуряване на инфраструктурата на лабораторията, включително разработване на проектна документация и количествено стойностни сметки, доставка, монтаж и поддръжка на оборудване. В дейността се включва и обезпечаване на киберсигурността, физическата и виртуална достъпност на инфраструктурата. Тази част е най-трудна за остойностяване, поради липса на информация за наличните възможности. Ако не е необходимо изграждане/наемане на инфраструктура, то дейността е допустима за финансиране и от ЕСФ. Ако се налага да се изгражда нова инфраструктура, то е възможно, при определени условия, да се използва и ЕФРР.
- Персонал: необходимо е осигуряване финансиране поне на един високо класифициран държавен служител, за длъжността "Организатор", разходите са допустими както по проект, така и през бюджета на институцията;
- Разходи за услуги за наемане на специалисти по модериране и използване на иновативни методи за получаване на решения и специалист по проектиране на политики. На тези специалисти трябва да бъде възложена и функция по изработване на обучителни програми и/или да бъде нает допълнителен персонал за това. Разходът е допустим за финансиране както от бюджета, така и по проект, независимо от източника. Препоръчително да се използва рамков договор, и да бъдат избрани повече от един специалист по проектиране на

¹¹⁸ Използва се при доставки и услуги от 30 000 лв. до 70 000 лв.

политики с профилиране в различни области на политиката, и предоставящ по-голяма гъвкавост;

- Оперативни и режимни разходи.

След стартиране работата на ЛПП последните категории разходи за персонал, за услуги от специалисти, оперативни и режимни могат да се покриват изцяло или частично от таксите за предоставяне на услугите.

Като ориентировъчни за размера на разходите и необходимото финансиране за подобна дейност, използваме разходите и финансирането на дейността на LabX, Португалия. Звеното работи с екип от четирима души. В него има експерти с опит в социологията/антропологията, с опит в проектирането, с опит в управлението на проекти и публичната администрация и с опит в информационните технологии, т.е. те са включени в постоянния персонал, но LabX е със статут на публично предприятие, служителите не са държавни служители и не са обвързани с разпоредбите за ограниченията в заплащането. Помещава се в безвъзмездно предоставена сграда, т.е., няма разходи за инвестиции.

LabX е резултат на тригодишен проект, като за две години от старта, инвестицията е в размер на 760 000 евро, от които 55% се финансират от Европейския фонд за регионално развитие, като част от Оперативна програма "Конкурентоспособност и интернационализация" 2014-2020, тематична област 11 "По-добра публична администрация". Националното съфинансиране възлиза на 342 000 евро. През 2017 г. са инвестирани 433 000 евро, а през 2018 г. се планирани инвестиции за 327 000 евро. Основната инвестиция е в човешки ресурси и в обучението на екипите на публичната администрация в методологии и инструменти, които насърчават иновациите и експериментите. През 2016 г., първата година на проекта, няма практически разходи, тъй като планираната дейност по разработване на LabX е извършена от персонала на Службата на министъра на Председателството и административната модернизация в рамките на бюджета на Службата, със сътрудничеството на научноизследователски центрове в рамките на тяхната дейност по научна социална отговорност. След приключването на първите три години, LabX е сред основните приоритети на Министерството на Председателството и административната модернизация, отразени проектобюджета за 2019 г.

Когато независима лаборатория (NIDO, Кралство Белгия) обучава по заявка администрацията на иновативно мислене, провокира и мотивира служителите (в случая на службата телефон 112) да реорганизират и модернизират работата на службата си, услугата би могла да бъде и значително по-евтина. За 6 месечен цикъл, в рамките на които всеки служител е преминал през обучение, общата разход на Служба 112 е 10 000 евро, като центърът, предоставящ услугата е с 3-ма служители, привлича външни учени за методическата и преподавателската част. .

Дейност 4 **РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕХАНИЗЪМ ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ И ВЪЗЛАГАНЕ НА ПРИОРИТЕТНИ ТЕМИ И ПОЛИТИКИ, КОИТО ДА БЪДАТ АНАЛИЗИРАНИ ОТ ЛАБОРАТОРИЯТА, В СЪОТВЕТСТВИЕ СЪС СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ПРИОРИТЕТИ**

Механизмите за идентифициране и възлагане за разработване на Лабораторните на приоритетни теми при всички анализирани публични звена следват политическия цикъл за разработване на политики на нивото, на което е установена лабораторията: местно, регионално, национално. При лабораториите с частно правен статут или тези, установени в академична организация, приоритетните теми се определят от органите, които по статут/устав са оторизирани да правят това. Независимо от тези разлики, предвид характера на лабораториите да търсят дизайнерски решения в публичните политики, ориентирани към заинтересованите страни, определянето на темите за решаване се извършва в рамките на общия политически цикъл с по-голяма ангажираност на заинтересованите страни.

Добрите резултати на Лабораторията започват с добро планиране и точно задаване на приоритетните теми е заключението на повечето проучвания по отношение на публичните иновации.

Разработване на механизъм за идентифициране и възлагане на приоритетни теми и политики на основание Политическата програма на Правителството

Ако трябва да проследим механизма за определянето на приоритетни теми за лаборатории в България, работещи по проблеми на ниво правителствени институции, то процесът следва да се съсредоточи върху приоритетите на Правителството, отразени в политическата му програма, по чл. 20, ал.3 от Закона за администрацията (ЗА), както и в стратегически приоритети, цели и решения, свързани с компетентността на органите на изпълнителната власт, съгласно чл.27, ал.3 от същия закон. Разбира се определянето на темите се разглежда през фокуса на областите на действие на Лабораторията.

Съгласно Ръководството за лаборатории за политики на Лабораторията към Манчестърския университет много е важно е да се изясни **политическият фокус**: Какъв е проблемът с политиката, проблемът или предизвикателството, които лабораторията трябва да постави в центъра на своята дейност? Това трябва да е самата **политика**, а не появата на нови доказателства или кризи в съществуващата политика. Какви са

границите на фокуса на политиката, какво може да се включи и изключи от обсъждането? Ръководството твърди, следвайки предишни публикации за политически анализ, че проблемът всъщност има няколко направления, които трябва да бъдат разделени и идентифицирани. Основният проблем, който авторите също твърдят, е да се избегне объркването на симптомите на проблема с причините за проблема. Начинът, по който е определен въпросът, може да бъде от решаващо значение за формирането на оставащите етапи от политическия процес и макар че е трудно да се създаде недвусмислено определение, трябва да помислим, че елиминираме колкото се може повече неяснотите около формулиране на проблемите.

Определянето на фокуса на проблема може да изглежда просто, но може да е проблематично – малко вероятно е всички членове на лабораторията непременно да видят проблема по еднакъв начин. Препоръчва дефинирането на проблемите да е описателно, а не да определя решение още в поставянето им. След първата стъпка в процеса на планиране и определяне на обхвата на планираната инициатива трябва да се търси подходящо ниво на политическо валидиране, за да се развие идеята по-нататък. На този първи етап следва да се планира колко време би отнело на лабораторията да развие проблема и да предложи решения в зависимост от начина на работа си. Изследването на добри практики показва, че етапът на формулиране на решение със заинтересованите страни, в зависимост от сложността и обхвата на проблема, може да обхване от 2 месеца до 1 година. Независимо, че има общовалидни проблеми, при планирането не бива да се забравя, че стратегическите приоритети и правителствената програма се определят за срока на мандата на Правителството.

За да има ефективност и приложимост на разработваните и/или тествани решения по политики, е задължително органът, компетентен за формулирането и прилагането на дадена политика, да даде зелена светлина за работата по проблема т.е. да валидира началото на процеса на разработване/тестване на решение.

Лабораторията може да има проактивна или реактивна роля в този процес, т.е. тя може сама да извърши анализ на стратегическите приоритети и формулира политическия фокус, или да направи това по искане на политици, академици или заинтересована трета страна. Независимо от кого произлиза инициативата, стъпката с политическа валидация е задължителна.

Определянето на приоритетните проблеми и планирането на срока за тяхното решаване, задава програмата на работа на Лабораторията.

Всяка институция задава приоритетните теми за разработване/тестване на решения или услуги по отношение на публичната политика, по която е компетентен. Ако към него има звено, изпълняващо функциите на ЛПП, тази дейност може да бъде възложена както на администрацията за разработване по обичайния ред, така и на ЛПП. В случаите на проактивна позиция на екипа на лабораторията, то изпреварващо лабораторията може да включи идентифицираните теми в работната си програма, която да предложи за утвърждаване от министъра или от отговорния за разработване на политиката.

За разглеждания в Дейност 3 "Изследване на възможни модели за финансиране" теоретичен модел, т.е. лаборатория осигуряваща пакет услуги за всички институции, то включването на приоритетните теми от програмата на Правителството в програмата на лабораторията, трябва да бъде възложено на Програмния съвет чрез разширяване на правомощията му по закон, или на друг подобен на него орган, създаден с изменения в ЗДСл, чиито представители като отчитат програмните приоритети и заявките на институциите определят темите в работната програма.

Теми от програмата на правителството, подходящи за разработване от ЛПП:

- Разработване на обща рамка за прилагане на мерки от правителствената програма с цел осигуряване синергия и устойчивост: Разработване на интегрирани програми за подкрепа на районите с неблагоприятни социално-икономически, демографски и географски характеристики (мярка 55), съвместно със "съчетаване на финансови и икономически инструменти за насърчаване на инвестициите в слаборазвитите региони" (мярка 56). Това са мерки по цел 12 от правителствената програма. Подобна цел и мерки се включват в правителствените програми в последните 20 години без постигане на забележим напредък, което показва, че е необходим, нов основан на доказателствата и включващ всички заинтересовани страни подход. Водещ би следвало да е заместник-министър председателят, отговарящ за икономическата политика и инвестициите. Институционални заинтересовани страни са практически всички министерства, както и общините и областите,

попадащи в категорията региони. В този конкретен случай следва преди всичко да се даде разумен срок за формулиране на предложения. Политическото валидиране за стартиране на проекта/дейността по разработване на предложения трябва да се даде от МС или Съвета за развитие, поради широкия спектър заинтересовани страни. За целта в предложението на ЛПП трябва да е определен фокусът на проблема, а не неговите симптоми. Определянето му е задължение на експерта по политически дизайн съвместно с представители на институциите или независими външни консултанти. След като се получи решение/валидация на проекта, в което е определен водещият заместник-министър председател и участващи институции, разпределението на отговорностите между тях, очакваният резултат, необходимия ресурс и неговото осигуряване, задача на ЛПП е да предложи работещ формат за работа по него, осигуряване на необходимата информация и всички стъпки за достигане до работещи решения. Отговорността за подходящо включване на заинтересованите страни, извличане на най-доброто и постигане на консенсус по предложените мерки е на ЛПП. Както беше отбелязано в анализа, ако лабораторията работи с два състава на групи от заинтересовани страни, дори групите да са едни и същи, най-вероятно е да се предложат различни решения. Отговорност на ЛПП е да предложи рамка чрез водещият заместник-министър председател на МС или на Съвета за развитие. Отговорността за въвеждането на предложените решения е на органите, определени в законите и Конституцията. Смята се, че работата на ЛПП е свършена добре, ако няма невключена заинтересована страна, както и недискутирани предложения. **Това е мащабна и сложна задача и не е подходяща за стартираща лаборатория.** Планирането по нея трябва да започне в началото на мандата и да включва стратегическа координация на всеки етап от изпълнението. На лаборатория могат да бъдат възложени отделни ключови елементи, за които включването на всички или определени заинтересовани страни, и/или използването на доказателството, и/или необходимостта от постигане на пробив по дадени въпроси е ключово.

- Проблеми и техните решения, включвани като приоритети в повече от една програма на правителства, но не намерили решения години наред, например регулиране на доброволчеството, включително с няколко проекта на закон както от депутати, така и от граждански организации. Ролята на лабораторията би могла да бъде да подпомогне процеса най-малко с осъждане и решение по проблема необходима ли е такава регулация и на какво ниво трябва да е тя.

Този подход има следните предимства:

- в най-голяма степен подпомага политическия процес;
- предлаганите решения има най-голяма вероятност да станат приложими политики;
- работата на лабораторията е планирана и осигурена без свръхнатоварване.

Недостатък е, че заинтересованите страни, бизнеса и гражданите, са в страни от процеса и включването им в него е отместено от началото на процеса. Допълнителен недостатък е работата в ограничените времеви рамки на един правителствен мандат, което с дългосрочното планиране, необходимо за неговото успешно прилагане, поставя самото съществуване на ЛПП под риск особено при политическа промяна в управлението. Успешен пример за използване на този подход е моделът UK Policy Lab, Великобритания, работещ от 2014 г. по стратегически приоритети на правителствата, сменили се от създаването ѝ, но винаги водени от Консерваторите.

Разработване на механизъм за идентифициране и възлагане на приоритетни теми и политики на основание спонтанно възникнал обществен интерес

Не бива да се забравя, че понякога в обществото възникват ситуации, неписани в стратегическите приоритети и правителствената програма или оставени на по-заден план, които обществото или част от него настояват да бъдат решени веднага. Пример е предизвиканата от протестите на майките на деца с увреждания реформа в политиката за социалното подпомагане, личната помощ и хората с увреждания, искането за отлагане на влизането в сила на Закона за административното регулиране на икономическите дейности, свързани с нефт и продукти от нефтен произход (познат като Закон за

горивата), затрудненията в работата на редица регистри, причиняващи загуби и неудобства на гражданите и бизнеса.

Това е ad hoc подходът за определяне на приоритетни теми, съобразно настроенията в обществото. Докато приоритизирането на теми по стратегическите цели на правителството представлява сравнително ясен механизъм, то при определяне на ad hoc приоритетни теми има разнообразни методи. Обикновено всяка Лаборатория има отворен форум за дебат и дискусия, през който участващите във форума заинтересовани страни поставят теми от дневния ред на обществото. Този метод, обаче, поради отсъствието на персонализация и представителност би могъл да не отчете наистина важните теми или да зададе фалшиви такива. За решаването на този проблем, датският Национален център за Иновации в публичния сектор (The National Centre for Public Sector Innovation), COI, представляващ лаборатория на правителствените агенции, представители на местните власти и датските региони към министъра на финансите, създава през февруари 2018 г. **Форум за иновации**, който се състои от 20 участника от представители на обществени, доброволчески и частни организации, включително професионалисти и хора с опит от общините, регионите и институциите, изследователи, иновационни работници и директори от фондации, доброволчески организации, участници в частния сектор и чуждестранни организации. Членовете на Иновационния форум на COI имат задача да подпомогнат разработването и решаването на задачите на центъра, да помогнат за изпробването на представените решения от COI, да тестват перспективите за работата на COI, в това число и по отношение на проблемите, за решението на които COI, може да допринесе. Членството в Иновационния форум е за една година и в даден момент може да бъде удължено в зависимост от възможностите на членовете и взаимодействието им с приоритетните области за работа на COI. В този случай може да се твърди, че в определянето на приоритетите за възлагане са въввлечени и представители на заинтересованите страни.

- Силните страни на този подход са:
 - широко представителство във форум от активни представители на различни големи групи заинтересовани страни;

- поставяне на теми, общи за повече от една група, възможност по този начин да бъдат идентифицирани заинтересованите страни или повечето от тях при задаване на приоритета, и
 - съответно включването на заинтересованите страни от самото начало на процеса;
 - публичност и отчетност на членството във форума и резултатите от него.
- Недостатъци на подхода:
- трудно осъществим при друга структура и организация на ЛПП, например, ако е към една институция и не включва други. В този случай институцията трябва да поеме задачата да определи основните групи заинтересовани страни в областите на своята компетентност и те да излъчат свои представители във форума;
 - не е достатъчно гъвкава за реакция при кризисни ситуации.

Друг подход за определяне на приоритети, по-характерен за частно-правни лаборатории, е чрез дебат между членовете на екипа на лабораторията. Като се има предвид съществената роля на екипа и неговото отношение към проблемите на обществото, както и професионализмът по отношение на сферите на политиката, в които лабораторията работи, това също е възможен и надежден подход. Важно е да се подчертае отново, че приоритетните проблеми, чието решение трябва да се възложи на лабораторията, следва да бъдат определени консенсусно, не трябва да съдържат решение във формулировката си, трябва да съответстват на стратегическите приоритети и цели на правителството, доколкото публичните политики следва да се формулират и прилагат от правителството.

Предимство на двата метода, че включват експертиза, както и заинтересованите страни в определяне на задачите. Съществен недостатък е, че политическото ниво е сравнително отдалечено от процеса и трябва да бъде убедено, че предлаганите за решаване приоритетни теми, допринасят за изпълнение на политическите стратегически приоритети.

Разработване на механизъм за идентифициране и възлагане на приоритетни теми и политики след проведени проучвания

LabX, Португалия, която разработва и тества иновативни услуги, определя своите приоритети за работа, като провежда мащабни проучвания, включително и чрез допитване до населението, за разбиране нуждите на потребителите, предлагане и експериментиране на иновативни решения за тези услуги. Поддържането на база данни от подобни проучвания също може да бъде използвана за научно определяне на приоритетни проблеми, особено когато става дума за услуги. Този подход е подходящ за ЛПП, след като има политическа валидация за необходимост от иновативен подход в по-широк спектър публични услуги и решения. LabX показва, че е възможно да осигури взаимодействие освен между публичните институции, но и с частни субекти, доставчици на услуги. Чрез този метод се определят проблемите, чиито решаване би имало най-висок ефект за гражданите и бизнеса. Недостатък е, че изисква значителна предварителна подготовка.

Дейност 5 Изготвяне на модел за координация на дейността на лабораторията с останалите структури на държавната администрация

Координацията на политиките е едно от най-старите предизвикателства пред институциите, но с глобализацията и стремителното навлизане на технологиите в публичното управление, предизвикателствата пред правителствата, органите на властта и администрацията се умножиха многократно.

За да изясним въпроса с координацията на дейността на Лабораториите за иновативни публични политики с другите структури на държавната администрация/органи на държавната власт, ще използваме стандартно определение, дадено от Чарлз Линдблом¹¹⁹:

"Набор от решения е координиран, ако направените корекции в набора са такива, че неблагоприятните последици от всяко едно решение (в набора) за другите решения в набора са до известна степен и по някакъв начин избягвани, намалени, компенсирани или преодоленни".

Това според Б. Гай Питърс¹²⁰ означава, че координацията се осъществява, когато решенията, взети в една програма или организация, отчитат тези, направени в други, и се опитват да избегнат конфликти или "отрицателна координация". Положителната координация, обаче, изисква от институциите да надхвърлят простото избягване на конфликти, а да се стремят да намерят начини да си сътрудничат по решения, които могат да бъдат от полза за всички участващи институции и субектите на техните политики.

Въпреки, че положителната координация може да бъде важен принос за администрацията и политиката, Б. Гай Питърс предлага и още едно ниво на координация: Стратегическата координация, която би включвала координацията на програмите около широките стратегически цели на правителството. Постигането на важни цели, като подобряване на здравния статус на населението или ускоряване на устойчивото развитие, или решаване на демографската криза, или решаването на други теми, които биха били

¹¹⁹ Lindblom, C. E. 1965. The Intelligence of Democracy. Decision Making through Mutual Adjustment. New York: Free Press. [Google Scholar], 154) is , 154)

¹²⁰ B. Guy Peters et al., Policy and Society, 2018, The challenge of policy coordination, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/25741292.2018.1437946>

обект на решаване от лаборатории за публична политика, ще изисква участието на много участници от публичния сектор. Според автора за осъществяване на стратегическа координация, ще се изисква по-скоро "проспективни" (предхождащи, насочени към бъдещето/от определен момент в настоящето и продължаващи в бъдещето) действия, отколкото ретроспективни, основани само на минал опит, както често се случва при други форми на координация.

Въвеждаме по този начин темата за координацията, поради отсъствието на ясен модел, извън приетата национална система за координация на политики, при работата на лабораториите за публични политики в ДЧ, работещи в структурата на публичната администрация. Повечето държави в ЕС имат ясно разграничение на правомощията, ролите, йерархията и координацията по отношение на всяка област на политиката, зададени по закон или с акта на създаване на правителството (Австрия, Финландия, Франция, Великобритания, Швеция), което задава модела на координация, по отношение на традиционното разбиране за него.

Конституцията на Република България в чл. 108, ал. 2 постановява: "Министър-председателят ръководи и координира общата политика на правителството и носи отговорност за нея."

Законът за администрацията, чл. 2, ал. 1, т. 5, постановява работата на администрацията да се извършва при спазване на принципа на "субординация и координация". А Устройственият правилник на Министерския съвет и на неговата администрация ¹²¹, утвърждава тези принципи, като чл. 2, ал.3, разпорежда "Министерският съвет осъществява дейността си въз основа на принципите на законност, публичност, колегиалност, централизация и координация **при формирането и провеждането на политиките**, на децентрализация на оперативните функции по осъществяване на изпълнителната власт и на взаимодействие и сътрудничество."

От друга страна *"Министрите осъществяват общо ръководство и координация на дейността на създадените към тях държавни комисии, изпълнителни агенции и други административни структури и осъществяват координация на дейността на държавни*

¹²¹ Приет с ПМС № 229 от 23.09.2009 г., обн., ДВ, бр. 78 от 2.10.2009 г., посл. изм. и доп., бр. 70 от 24.08.2018 г.

агенции, държавни комисии и други административни структури към Министерския съвет, когато това им е възложено с акт на правителството или със заповед на министър-председателя." (чл. 12, ал.2 и ал.3, УПМСНА). А администрацията на Министерския съвет осъществява и координация на дейността на централната и териториалната администрация на изпълнителната власт (чл.52, ал.2 УПМСНА).

Така очертаната нормативна рамка определя структурата на координация на звеното, лаборатория за иновативна публична политика, където и в структурата на администрацията да се намира. Тази рамка не е по-различна от общата рамка на разглежданите лаборатории в ДЧ.

Подобна рамка с всички институционални особености се прилага и във Великобритания. Създадената към Кабинета на министър-председателя UK Policy Lab, изпълнява в голяма степен стратегическа координация на политиката, въвличайки администрациите и органите на изпълнителната власт във формулирането на политиките, още на етап определяне на проблем, който да бъде решен. Би могло да се твърди, че UK Policy Lab е постигнала високо ниво на координация по скалата на Меткалф за координацията на политики¹²². Съгласно теоретичните изследвания на Лес Метклаф, направени по отношение на координацията на политиките на ниво ЕС, но приложими и на национално ниво, координацията на високо политическо ниво (по скалата на Метклаф това са: **ниво 9** Правителствена стратегия или **ниво 8** Установяване на централни приоритети) е постижимо при силно централизирани институции или при наличието на силно мотивирани и посветени личности, отговорни за политиките. В случая на UK Policy Lab по-скоро става дума за силно мотивиран екип.

От друга страна опитът на LabX, Португалия, показва, че и при координация на експертно ниво, може да се постигне висока степен на сътрудничество и положителни резултати.

Третият подробно разгледан случай "Националният център за иновации в общественния сектор" (Center for Offentlig Innovation/COI), Дания, представлява трета структура,

¹²² Metcalfe, L. 1994. "International Policy Co-ordination and Public Management Reform." International Review of Administrative Sciences 60: 271-290. [Google Scholar].

осъществяваща координация чрез участие на представители на заинтересованите институции.

И трите разгледани подробно лаборатории са примери на добра координация, но както стана ясно от цитираната публикация, освен от институционалното позициониране, координация зависи и от екипите и техните лидери, тяхната мотивация и отговорност.

Съществуват няколко безспорно добри и работещи метода за координация, осъществявани в публичната администрация, а именно:

Изграждане на мрежи

(този метод се използва успешно от Националният център за иновации в обществения сектор, COI, Дания)

При този метод координацията се "случва" благодарение на мрежа от държавни служители, които работят заедно, познават се и имат доверие на своята експертиза и биха могли да осъществяват неформална координация по неформални канали. Мрежата, обикновено няма нужда да се формализира. Мрежа първоначално може да се създаде от работа в работни групи, създадени чрез решения на съответен орган. Поддържането и Задълбочаването на мрежовата координация, може да бъде подпомогнато, чрез насърчаване през ЛПП на съвместни действия на експертите в мрежата, разширяване и задълбочаване на връзките между тях, не на последно място и чрез съвместимото им обучение и предоставянето на общо ново знание за формирането/тестване на политики. Особено ефективен е мрежовият механизъм за координация, когато в мрежата участват и представители на социални партньори и/или местни власти. Тогава мрежата може да служи за удачна координация от-долу-на-горе. Този метод в голяма степен зависи от желанието на институциите да вземат под внимание информацията, разпространявана между експертите в мрежата, и да я използват за каузата на по-добрата координация.

Сътрудничество

(това е метод използван в най-голяма степен от UK Policy Lab)

Познатите механизми за координация зависят в най-голяма степен от структурата на държавното управление и взаимодействието между различните звена по отношение на формулиране на политически решения. Сътрудничеството като форма на координация се основава на постигането на общо разбиране за идеите, които лабораторията предлага

или върху естеството на проблема, който ще се разработва. Това е стратегически подход към координацията, защото в много начална фаза (про-перспективна), са въввлечени заинтересованите институции.

Много изследователи смятат, че ако се постигне съгласие между всички институционални играчи върху рамката и естеството на проблема, то е много вероятно да се постигне интегрирана политическа интервенция и по-успешна политика.

Изследователите предупреждават, че използването на метода на сътрудничеството може да бъде много време – и трудоемко, може да доведе до намиране на решение или разбиране на принципа на най-малкото общо кратко, което по-скоро затваря решаването на проблема, отколкото да разширява и интегрира политически решения.

И мрежовият метод и методът на сътрудничеството в много голяма степен зависят от професионализма и мотивацията на участващите в процеса експерти. Поради това, при висок професионализъм и силна мотивация, могат да бъдат постигнати същите или дори по-добри резултати от строгата институционална координация.

Моделът на координация посредством сътрудничество е характерен за лабораториите за иновативни публични политики, например MindLab, Дания, използва такъв метод за изпълнение на мисията си за промяна на културата в администрацията. Разбира се, този метод, както показва историята на MindLab, може да се окаже несъвместим с идеите на политическите нива.

Йерархическа координация

Когато няма достатъчно време или ресурс за иновативни методи на координация, се прилага класическия йерархически метод, при който се засилва ролята на центъра, на възможно най-високо политическо ниво. Това обаче не обезсмисля ролята на администрацията, защото координацията на ниво министри/министър-председател, трябва да бъде обезпечена с подходяща администрация, осигуряваща оперативната част от координацията. В България този тип координация се осъществява най-често, чрез различни видове координационни съвети, създадени съгласно чл. 21 от Закона за администрацията.

Въпреки, че се прилага, когато възникват критични по отношение на координация проблеми, от направените изследвания на ЛПП в публичния сектор, не бяха открити данни за строга йерархична координация. Разчита се в голяма степен на сътрудничество и изграждане на мрежи.

За всеки от разглежданите модели на изграждане на ЛПП в България са валидни общите конституционни и законови разпоредби за координацията, приложими към всички администрации. Независимо от мястото/нивото на създаване на ЛПП в българската администрация в процеса на възлагане и/или валидиране на конкретно предложение за разработване на даден проблем следва да се спазват йерархичните връзки, заложиени по закон. Ако за разработване на проект/приоритетна тема освен представители на институциите, които имат компетентност за съответната политика, като институционални заинтересовани страни са идентифицирани и други институции от същото йерархично ниво, то за тяхното включване е необходим акт от по-високо ниво или споразумение за институционално сътрудничество. Последното не е нормативно регламентирано, но е използвана практика напоследък и в България. Съгласно приетите правила институционалните партньори от едно ниво (напр. министерства) следва да приемат с единодушие или консенсус изработеното решение. В противен случай следва да отнесат въпроса на по-горно ниво за намиране на политическо решение или чрез консенсус, или чрез гласуване (непрепоръчително).

Взаимоотношенията със заинтересованите страни, които не са институции на властта или са институции на различни власти имат консултативен характер, освен ако в закон не е предвидено друго.

Дейност 6 ОЧЕРТАВАНЕ НА МЕХАНИЗЪМ ЗА РАЗПОЗНАВАНЕ И ВЪВЛИЧАНЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ В ПРОЦЕСА ПО РАЗРАБОТВАНЕ НА АЛТЕРНАТИВНИ ПОЛИТИКИ

"Заинтересованите страни са хора, групи или институции, които е вероятно да бъдат засегнати от предложена намеса (отрицателно или позитивно), или тези, които могат да повлияят на резултата от интервенцията".

Това е най-често срещаната дефиниция, дадена за първи път в доклад подготвен за Световна банка, 1996 г.¹²³ от Jennifer Rietbergen-McCracken и Deepa Narayan. От тогава методите и техниките за идентифициране на заинтересованите страни, се развиват и придобиват все по-голямо значение в процеса на правене на политика. Тристъпковият модел на Rietbergen-McCracken&Narayan е вече четиристъпков и широко разпространен. Включването на все по-широк кръг от заинтересовани, не само подобрява легитимността на приетите решения, но дава на процеса по формулиране на политики огромното количество информация и знания, които заинтересованите страни имат за намиране на работещи, ефикасни и устойчиви решения.

В годините най-голям опит за идентификация и включването на заинтересуваните страни са натупали организациите, решаващи екологични и здравни проблеми в глобален мащаб, затова за разработването на механизъм за разпознаване на заинтересованите страни са използвани освен цитираният по-горе доклад, но и разработки на Coordinating Office for Global Health, U.S. Centers for Disease Control and Prevention, които дават най-голяма ефективност. Моделът, използван най-често за анализ на заинтересованите страни с фигурата по-долу:

¹²³ Participation and Social Assessment: Tools and Techniques / compiled by Jennifer Rietbergen-McCracken, Deepa Narayan., ISBN 0-8213-4186-3



Фигура 5: Модел на анали на заинтересованите страни

Стъпка 1: Идентификация на заинтересованите страни

Като заинтересовани страни, с отношение към разглежданата тема, могат да бъдат посочени: органите на централната и местната власт; представители на политическите партии (например народни представители или общински съветници); служители на администрацията; представители на академичните среди (университети, изследователски институции, БАН, ССА); представители на гражданското общество (неправителствени организации, неформални граждански сдружения, активни граждани); представители на бизнеса, в това число и съсловни организации; синдикати.

Заинтересованите участници е необходимо да се включват във всички етап и на разработване, и на прилагане/тестване на публичните политики. Активното участие на максимален брой заинтересовани страни гарантира както достатъчна степен на обществено съгласие по разработените политики, така и възприемането на възможно най-ефективния модел на публична политика.

В изследваните структури в ДЧ се очертава тенденцията в заинтересованите страни да се включат и изследователи с голям опит и потенциал в съответната област по отношение на научните аспекти на въпроса. В много от лабораториите, които разработват решения по отношение на цифрови услуги, се канят експерти, които често (ТрафикЛаб, Стокхолм) предлагат решения на много високо технологично ниво безплатно. По-голямата

публичност и разпространение на техните постижения привлича този вид експерти. Безспорно е, че процесът трябва да е научно и експертно обезпечен. В други случаи, в рамките на програми за научна социална отговорност изследователите работят безплатно за администрацията. При отсъствие на тези възможности за научно обезпечаване на политиката, следва да се използват предвидените в закона възможности за финансиране на изследователите и експертите.

Идентифицирането на заинтересованите страни е необходимо да се извършва за всяка отделна политика, инструмент и мярка на политиката. Не е възможно да се извърши еднократно и да се прилага към всяка политика, особено в случаите на търсене на иновативни, т.е. неприлагани до този момент, модели и решения. За това ключов елемент от работата на ЛПП ще е идентифицирането и включването на възможно най-широк кръг от заинтересовани участници.

Служителите на лабораторията могат да прилагат богат набор от механизми за идентифициране на заинтересованите страни. Идентифицирането на заинтересовани страни при вече зададен проблем за решаване трябва да следва предварително определена схема или механизъм. Необходимо е да се определят интересите на отделните участници. **Интересите могат да бъдат обективни, субективни и/или заявени. Обективен интерес имат тези участници, чиято роля и/или място в институционалната система предполага наличието на определен тип интерес от разработването и прилагането на конкретна публична политика.** Тук е необходимо задължително да се отчита, че **дефинирането на обективен интерес чисто експертно може съществено да се различава от разбирането на съответната група/организация за техния обективен интерес и в още по-голяма степен разбирането на съответната група/организация за начините (прилагането на конкретни политики и инструменти) за постигане на обективния им интерес.** В тази връзка, работещите в лабораторията е необходимо да идентифицират **най-вече заинтересованите участници на базата на техния субективен, заявен интерес.** Единствените адекватни методи за това са качествените. Най-широко се прилага експертната оценка, възможно е и приложението на работни групи и фокус групи като допълнителни инструменти, но в по-редки случаи, и то само при многообхватни междусекторни политики. Адекватният подход, който предлагаме, е постоянните

служители в ЛПП да направят първична експертна оценка за идентифициране на заинтересованите страни, както и на потенциалните рискове от включването или невключването им в процеса. Съществено важно на този етап е да се идентифицират и възможни модели на партньорства и участници тях. В допълнение е подходящо и да се идентифицират участници, които могат да бъдат стимулирани да участват в определени етапи на разработването и прилагането на публични политики. Това са групи, които имат някакъв тип интерес от осъществяването на политиката, но поради ограниченото си влияние са останали извън процеса (такъв тип групи може и да не съществуват за конкретна политика).

Съгласно дефиницията заинтересованите страни са **лица, групи или институции, които биха могли да бъдат засегнати от предложения проект (или негативно, или положително), или тези, които могат да повлияят на резултата от работата по формулирането на политиката или биха имали сериозен принос при тестването на политически решения.** Те са лица, които могат да участват или да бъдат засегнати от проекта. Съществуването на заинтересованите страни може да бъде широко, така че на първо място екипът на лабораторията трябва да реши дали и доколко иска да стесни този кръг, защото често без това не може да бъде извършен анализ и да бъде разработена ефективна стратегия за включването им. Етапът на идентификация може да започне със сесия на екипа на лабораторията с включване на направилите заявката за разработване/тестване на политическо решение, особено ако те са запознати с настоящи или потенциални заинтересовани страни. Не бива да се забравя, че колкото по-ангажирани са заинтересованите страни в проекта, толкова по-вероятно е проектът да бъде успешен.

Процесът предполага намирането на отговори на следните въпроси:

- Кой са потенциалните благодетелствани страни?
- Кой са подложени на неблагоприятно въздействие?
- Кой заинтересовани страни могат да повлияят негативно?
- Кой имат капацитет да подкрепят планираните дейности?

До момента на идентификация през отговорите на горните въпроси всички механизми следват едни и същи стъпки. Нашата препоръка е, след като бъдат идентифицирани потенциалните заинтересовани, те да бъдат класифицирани в една от следните групи:

- Бенефициенти;
- Поддръжници;
- Противници;
- Доставчици на ресурси;
- Уязвими групи.

При идентификацията на заинтересованите страни не бива да се забравят институциите и организациите, които биха имали въздействие в процеса на взимане на решение, като например министерство на финансите или администрацията на МС. Стъпка 2: Изготвяне профил на заинтересованите страни

Изготвянето на профил за всеки идентифициран участник служи за най-точното определяне на неговото потенциално участие и въздействие. Обикновено за създаването на профила се използва матрица от информация за заинтересованите страни. Макар че този подход е ефективен и осигурява бърз преглед на всички заинтересовани страни, се препоръчва много по-детайлно описание на страните. Това позволява по-добро разбиране на всяка заинтересована страна и как да се ангажира тя в полза на процеса. При изготвяне на профила следва за всеки участник да се изготвят отговори поне на следните въпроси (въпросите не са изчерпателни, в зависимост от темата, могат да се включват и други):

Таблица 22: Профил на заинтересованите страни

Видове информация необходима за изработване на профил на ЗС
Идентифицирана роля
Мотивация за участието в решаването на проблема/развитието на политиката Ползи за ЗС от реализация на политиката
Очаквания и цели във връзка с политиката Подкрепят или се противопоставят на развитието на политиката целите и очакванията на заинтересованото лице/група/организация?
Ниво на важност на успеха на политиката

Колко ресурси може заинтересованата страна да инвестира в разработването/тестването на политиката? Какво заинтересованите страни са готови да направят за да се разработи/тества политиката?

Потенциално негативно въздействие на разработването/тестването на политиката

Може ли ЗС да предотврати разработването/тестването на политиката? Има ли интерес на ЗС, който влиза в конфликт с развитието на политиката?

Ниво на влияние по вземане на решения

Какъв статус има ЗС и каква власт има по отношение на разработване на политиката? Контролира ли ЗС ключови ресурси за реализация на политиката? Притежава ли ЗС неформална влияние или персонални връзки, които биха повлияли върху развитието на политиката? Какво е влиянието/въздействието на ЗС върху прилагането на политиката или други ЗС?

Намерение/необходимост от участие разработването на политиката

Желаят ли ЗС да бъдат включени в процеса? Необходима ли ЗС за ефикасното развитие на политиката? Колко е необходимо участието на ЗС за успеха на процеса?

Намерение за използване на резултатите от разработването на политиката

Как ЗС пряко ще спечели от разработването на политиката и как това се отразява на мотивацията на ЗС?

В стъпка 2 има и второ много важно действие, а именно приоритизиране на заинтересованите страни. Като използваме информацията, събрана за профила на заинтересованите страни, за всяка категория (Бенефициенти; Поддръжници; Противници; Доставчици на ресурси; Уязвими групи), рангираме заинтересованите страни. Колкото по-висок е рангът в дадена категория, толкова е по-важно тази група/институция да бъде включена в процеса на разработване/тестване на политика.

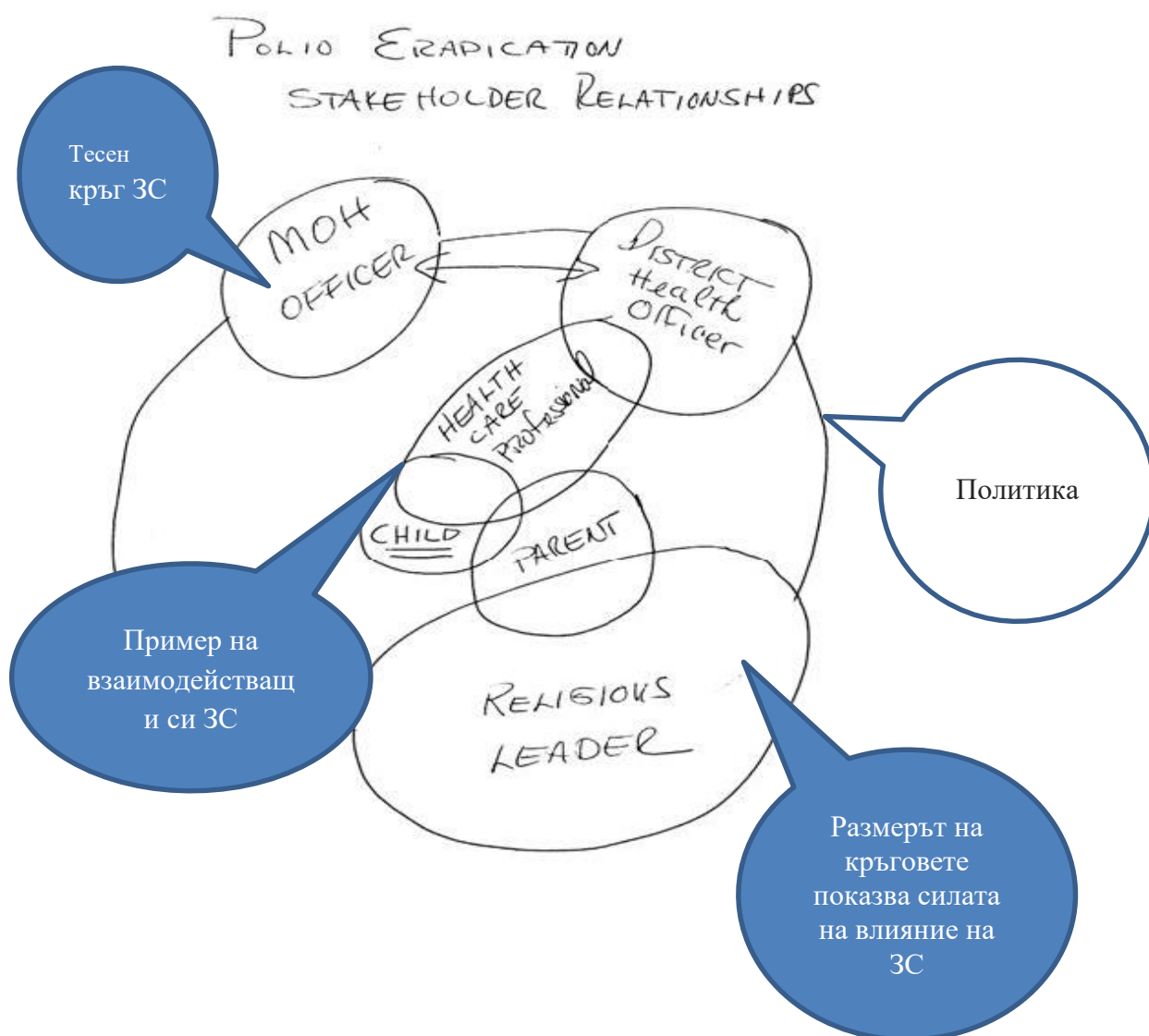
Стъпка 3: Създаване на модел за взаимодействията

Изключително е важно за правилното оценяване и максимизиране на приноса на всяка заинтересована страна е да бъдат ясни взаимодействията и взаимните връзки между всички тях. Описанието на тези връзки и влияния може да се визуализира с използването на диаграма на Вен. Това е визуален модел, който позволява да се види пълна картина на всички заинтересовани страни и техните взаимоотношения един с друг. Този метод помага за определяне и развитие на стратегии, които да се свързват с всяка заинтересована страна.

Моделът е изготвен като голям кръг. Заинтересованите страни са по-малките кръгове отвътре и отвън на големия кръг. Различните им размери представляват значението и влиянието на заинтересованите страни в проекта. Ако участниците имат взаимодействия

и взаимоотношения помежду си, кръговете се наричат взаимодействащи с други заинтересовани страни и се пресичат, като общите им интереси са пресечените площи.

За илюстрация, използваме Вен диаграмата на проекта за елиминиране на полиомелита в глобален мащаб и определяне на взаимовръзките между заинтересованите страни в една конкретна страна.¹²⁴



¹²⁴ Sustainable Management Development Project, Division of Global Public Health Capacity Development Coordinating Office for Global Health, U.S. Centers for Disease Control and Prevention www.cdc.gov/smdp

Фигура 6: Диаграма на Вен по отношение на политиката за елиминиране на полиомелита

След като са изготвени профили на заинтересованите страни, рангирано е тяхното влияние върху формирането на политиката, и очертани взаимодействията между тях, повечето големи проекти (нямаме данни за лабораториите в ДЧ) правят стълба на участието, която свързва разработването на политики с различни нива на участие на заинтересованите страни. Първата цитирана стълба е разработена в края на 90-те. Но обикновено всеки голям проект я модифицира, за да отговаря на специфичните цели и задачи на проекта или политиката.

Стълбата може да се илюстрира със следната фигура:



Фигура 7: Стълба на включването

Всеки един на етапите определя нивото на включване на заинтересованите страни.

Споделяне на информация – заинтересовани страни се информират за развитието на процеса за формиране или тестване на политики, но не участват в него. Те се информират след като решенията са взети.

Участие чрез консултации – извършват се консултации със заинтересованите страни, като за целта лабораторията изготвя консултационен документ, дефиниращ проблемите и възможни решения, събира отговорите и гледните точки, но няма задължение да се съобразява с тях. Това може да се случва чрез използване на различни технологични

решения, включително иновативни и нестандартни, провокиращи различни и разнообразни предложения.

Материално участие – заинтересованите страни участват със споделяне на материален ресурс: работно време, технологичен ресурс, напр. предоставят технологични решения, което не ги прави привилегировани участници във взимането на решение.

Функционално участие – заинтересованите страни участват чрез формиране на групи за тестване на определени решения. Тяхното участие обикновено се случва след вземането на големи решения.

Интерактивно участие/сътрудничество – заинтересованите страни участват в съвместно чрез групи в анализите и формирането на решенията с екипа на лабораторията. Обикновено това води до съвместна цел и по-голяма легитимация на взетите решения. Това ниво включва множество гледни точки между всички членове на групата и екипа. Групите могат да поемат контрол върху решенията, като по този начин позволяват на заинтересованите страни да влияят върху изпълнението на политиките.

Оторизирано участие – обикновено това са онези заинтересовани страни, които имат контрол върху взимането на решението и осигуряване на ресурсите за реализация на политиката, това са водещите страни.

Стъпка 4: Установяване на категории и методи за участие

За установяване на категориите и методите на участие на всяка заинтересована страна, то всички те се свързват със стълбата на участие, въз основа на изработения профил.

Следващото действие е да се определи метода за комуникация със всяка категория от заинтересовани страни. В класическия случай на формиране на политики това са:

- семинари;
- въпросници;
- интервюта;
- драми, ролеви игри;
- мозъчни атаки;
- открити дискусии;
- кръгли маси (т.е. всички в групата споделят една или повече идеи);

- малки групови дискусии;
- проучвания чрез анкети очи в очи.

Самият характер на лабораториите за иновативни политики дава възможност не само за разнообразяване на формите, но за много разнообразни, творчески начини за тяхното провеждане. В една от лабораториите, например, груповите дискусии се провеждат под ръководството на невролог като участниците са с гръб един към друг за стимулиране на "рудиментарно мислене", което според ръководството на лабораторията давало удивително иновативни и неочаквани решения на поставяните проблеми.

Интересна е практиката на лабораторията LEF Future Centre, Utrecht, част от ГД Благоустройство и управление на водите на министерство на инфраструктурата. Като част от дирекцията е LEF Future Centre, специализиран в предизвикването на пробиви и създаването на нови модели на мислене, особено по социалните въпроси. LEF улеснява груповите сесии в центъра без да е клиент на тези сесии. За да осигури тези Центърът осигурява среда, вдъхновяваща и поддържаща процесите на мислене, базирана на достиженията на неврологични и психологически науки. Професионални учени – модератори провокират участниците с нестандартни методи като например дискусия, при която участниците са гръб с гръб или провокиращо рисуване/моделиране на проблемите и решенията.

Дейност 7 Идентифициране на възможности за сътрудничество с университети, изследователски центрове и др.

Изграждането на различни форми на сътрудничество и партньорство е от съществено значение за успеха на всяка една конкретна публична политика. Необходимо е да направим няколко принципни уточнения. Всички форми на сътрудничество трябва да бъдат максимално отворени към всички възможни участници. Това гарантира намирането на възможно най-ефективното решение на даден публичен проблем. В случаите, в които даден публичен проблем се отнася до местните власти, то те задължително трябва да се включват в партньорства. В България местните власти имат значително влияние, значителен обем правомощия и възможности да идентифицират проблеми, поради близостта си до гражданите. Техните организации разполагат и с експертен потенциал. Това предполага тяхното активно включване на възможно най-ранен етап на разработване на публичните политики/инструменти. Съществуват и случаи, в които законодателство изисква задължителна консултация с местните власти. Поради тези причини предлагаме създаването на постоянно сътрудничество между лабораторията за публични политики и Националното сдружение на общините в Република България. То може да е и неформално – чрез включване на представители на общините в различни работни групи или базирано на рамков договор за партньорство (виж Националният център за иновации в общественния сектор, COI Дания).

Сътрудничеството със социалните партньори също е регламентирано със закон в редица случаи, по отношение на множество конкретни политики. Национално представените синдикати и работодателски организации притежават значителен експертен потенциал и имат съществена роля в процеса на публично управление в България. За това предлагаме изграждането на неформално или формално партньорство и с тези организации по примера даден в предходния параграф.

В рамките на своите възможности общините и техните сдружения и синдикалните и работодателски организации биха могли да осигуряват и финансиране за определени политики и инициативи, както и за различни експертно-изследователски дейности на лабораторията за иновативни публични политики.

Сътрудничество с университети и изследователски центрове

- Сътрудничеството с университети и изследователски центрове – основен източник на експертиза за иновативни решения.

Сътрудничеството с университети и изследователски центрове е от ключово значение за осигуряването на иновативни решения, основани на постиженията на науката. Без включването на университетите и изследователските организации в процеса на изработване на политики достъпа до иновации остава ограничен и доста условен. В допълнение, разработването и прилагането на политики в редица сфери изисква и използването на високо специализирани тесни специалисти (медицина, фармация, строителство, екология др.). Имено университетите разполагат със знания, ноу-хау и специалисти, запознати с последните иновации в различните сфери на знанието и съответно – в различните сфери на публична политика.

Експертизата трябва да бъде ползвана на всеки етап от разработване на политиките. Въпреки това, бихме препоръчали основно използването на експертиза от университетите и изследователските центрове за етапите: разработване на политика, мониторинг и оценка. На етапа на разработване на политиката външната за администрацията експертиза на научените центрове подпомага точно въвеждането на иновативни решения. Освен това При етапите на мониторинг и оценка са възможни два варианта – те да се извършват изцяло то университети или университетите да се включени в тях. При първия вариант предимствата са в гарантирането на независимост на оценка и повишаване на качеството на направените оценки. Основен недостатък е в удължаването на времето за оценка и най-вероятно увеличаването на финансовите разходи за нейното изработване.

Модели на сътрудничество

Сътрудничеството между лабораторията за иновативни публични политики и университети и изследователски центрове отново може да бъде формално и неформално. При неформалното сътрудничество се сключват рамкови споразумения с водещи университети. То дава възможност за участие както на институцията, така и на отделни експерти. При подобни сътрудничества не се ангажира допълнителен финансов ресурс. От друга страна, те не гарантират включването на институцията или експертите.

Формалните сътрудничества обикновено се регламентират с договор. Възможно е и възлагането на определени конкретни задачи на университетите и изследователските центрове, но това изисква прилагането на режима на обществените поръчки. Това осигурява възможност да се подбере най-подходящия партньор, но и усложнява процеса по администриране и увеличава значително времето необходимо за включване на университета в процеса по изработване на иновативна политика.

Друг възможен модел е държавата да подкрепи, създаването на лаборатории за иновативни политики във водещи университети, като подкрепата може да е чрез включване на представители на администрацията в лабораторията и осигуряване функционирането ѝ (GovLabAustria) при пълно зачитане на академичната автономия на университета. В допълнение, друга възможна форма на подкрепа за сътрудничество е възможността, държавата да следи работата на университетската лаборатория и разпространява нейните резултати сред публичната администрация.

Независимо дали сътрудничеството ще е формално или неформално, то може да се осъществява между публичните институции и университети и/или изследователски центрове от една страна, но е възможно да се превличат (при необходимост) отделни експерти. Двата модела не се изключват взаимно, а по-скоро се допълват.

Смятаме, че е най-подходящо за българските условия, лабораторията за иновативни политики да е част от структурата на администрацията като се сключват рамкови споразумения за партньорство с университети и/или изследователски центрове. Тези рамкови споразумения позволяват включването както на партньорската институция като цяло, така и само на отделни експерти спрямо спецификата на конкретната политики и степента на необходимост да се подкрепи експертизата на съответните администрации при изработването, мониторинга и оценката на иновативни политики. Необходими са служители за организиране и администриране на процеса на партньорство.

Финансиране на сътрудничеството

Финансирането ще се осъществява в рамката на общото финансиране на лабораторията за иновативни публични политики или от самите университети и научни институции, в рамките на техни програми. В допълнение, е възможно да се привличат средства от различни програми на ЕС и други организации (например: Финансов механизъм на

европейското икономическо пространство), който конкретно подпомагат партньорството между публичните институции и изследователски организации и университети. Би могло да се помисли за разработване на програма за научна социална отговорност, в рамките на която изследователи и учени участват в работата на администрацията безвъзмездно за институциите.

Избор на партньори

Основното предизвикателство при прилагането на партньорство с университети и изследователски центрове е как да бъдат подбрани партньорите измежду множеството университети в страната. Предлагаме за подбор на партниращите университети да се използва рейтинговата система висшите училища в България. Тази система се наложи в последните години в България. Възприемането ѝ от официалните институции като дори като средство за определяне на финансирането на държавните университети ни дава достатъчно основание да разчитаме на нейната надеждност и устойчивост във времето. Предлагаме като партньори да се подбират университетите заемащи първите 3 до 5 места в рейтинга по съответното професионално направление, релевантно на разработваната публична политика. Очаква се в повечето случаи да са релевантни повече от едно професионално направление. То тогава се избират университетите от всички професионални направления. Например за политики в сферата на здравеопазването, според тяхната специфика, могат да се изберат за партньор университети заемащи първите 3 места в рейтинга по професионални направления: медицина, стоматология, фармация, обществено здраве, химия, химична технология, администрация и управление и др.

Сътрудничеството с международно признати университети, при необходимост, също би могло да допринесе за разработването на иновативни решения. За идентифицирането на подобен тип партньори могат да се ползват международно признати рейтингови системи за оценка на качеството на университети. Такива например са: Times Higher Education BRICS & Emerging Economies Rankings, QS World University Rankings и други. Някои български университети също попадат в подобни класации.

Идентифицирането на експерти в определена област е още по-голямо предизвикателство. На този етап единствената възможност е да се ползват регистрите за

научната дейност и за академичните длъжности и дисертации подържани от НАЦИД. Те дава информация за изследователската дейност на всеки един учен. Разбира се те не могат да бъдат ползвани еднозначно, защото количествените наукометрични показатели, отчитани в тези регистри, не са експлицитно мярка за качество. За това предлагаме тези регистри да бъдат ползвани за идентифициране на експерти в дадена област, а конкретния подбор да се осъществява на базата на качеството на тяхната работа, участието им в приложни проекти, участие в процеса на анализи и изработване на публични политики и др.

IV. РЕЗЮМЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОЕКТА И ПРИЛОЖИМОСТТА ИМ В БЪЛГАРИЯ

В рамките на изследването е проучено съществуването на екипи/звена/организации, отговарящи на дефиницията на лаборатория за публична политика в 28 държави – членки на ЕС. В резултат са изготвени общи описания на 71 звена, които са описани съобразно наличната информация, с: разположението им спрямо публичната власт; цели и сфери на политика, по които работят; начина на определяне на приоритетни теми; финансиране и значими проекти.

Изследвани подробно са три отделни лаборатории от Португалия, Дания и Обединеното кралство, представляващи три различни модела на позициониране в публичната власт, на определяне на приоритетни теми; на финансиране; на координация и въвличане на заинтересованите страни, както и на взаимодействие с изследователски организации.

Изследването показва, че независимо дали имат собствени звена или използват външни услуги, в държавите-членки на ЕС все повече навлизат практики в управлението на политики и предоставянето на публичните услуги, разработени и/или формулирани, и/или тествани, и/или прилагани чрез иновативни методи и инструменти. От изследването може да се заключи, че въвеждането на иновациите, най-малко е довело до:

- по-висока легитимност на разработените политики;
- базирани на знание и информация решения;
- по-голяма удовлетвореност на потребителите на услуги и заинтересованите страни от прилаганите политики;
- повишаване на качеството на предоставяните публичните услуги;
- повишаване на участието на гражданите при формулирането на публичните политики;
- разпространение на знания и иновативни решения в администрация;
- повишаване на квалификацията и компетенциите на служителите в публичната сфера;
- създаване на по-гъвкава работна среда в публичния сектор;
- привличане на служители в публичния сектор, чрез привлекателна работна среда;
- оптимизиране на разходите.

Създаването на лаборатория за иновативни публични политики би допринесло за ускоряването на модернизацията и реформата в публичния сектор в България, и в частност на публичната администрация. Нейната работа ще осигури включването на гражданите и бизнеса в процесите за формулиране и тестване на решения, като по този начин ще повиши легитимността на и приемането на решенията за развитие на отделни политики.

За да бъде успешна лабораторията, следва да се развие в администрация към орган на властта, който има ясна визия за проблемите, има политическата воля да експериментира с начина на формулиране на политики, както и да отстоява разработените решения.

Разгледаните в **Дейност 1** модели, показват че ЛПП може да бъде структурирана на в администрацията на всяко ниво на властта. Видът на проблемите, които ще бъдат поставяни за решаване, ще определи и вида и структурата на лабораторията. По-устойчиви на политически промени са лаборатории, които са фокусирани в създаване на нова култура и поведение в администрацията, както и в разпространение на иновативни решения в ежедневната работа на администрацията (MindLab, COI, Дания¹²⁵). Устойчиви са и лаборатории, които осигуряват среда, логистична подкрепа и опитни модератори, способни да извлекат от всяка аудитория най-иновативни решения (LEF, Нидерландия). За съществуването на такива звена, обаче, е задължително да съществуват мотивирани клиенти сред администрацията, ползващи се с подкрепата на вземащите решения т.е. трябва да има осъзната необходимост от промяна, която да бъде политически подкрепяна.

В България има много публични политики, които биха имали полза от използването на иновативни и творчески подходи, включително обучението и промяна на културата и поведението на администрацията, но за да се изгради лаборатория, фокусирана в тези тях, е необходима изразена воля и подкрепа от компетентния по политиката орган. Затова и нашата препоръка, формирана в рамките на **Дейност 2** е да се структурира звено, **на непосредствено подчинение на органа, отговорен за**

¹²⁵ Независимо от световно признатия успех на MindLab и устойчивото съществуване за повече от 16 години, загубата на политическа подкрепа или изместване на политическия фокус на правителството води до нейното затваряне през 2018 г. https://apolitical.co/solution_article/how-denmark-lost-its-mindlab-the-inside-story/

формулирането/тестването на политиката и предоставяните услуги в нейните рамки. В рамките на тази дейност са разгледани минималните изисквания към служителите в лабораторията, както и техният статут. Нашата препоръка е ЛПП да има поне един държавен служител с висока квалификация за организация разработването на политики и провеждане на дебати. Ако ЛПП има и функции по обучение на администрацията, то е препоръчително служителите, отговорни за това също да са със служебно правоотношение. Нашето предложение за нетипичните за администрацията специалисти (невролози, психолози, дизайнери, модератори, в зависимост от профила на ЛПП), да се наемат по рамкови договори за предоставяне на услуги.

Колкото по-сложни проблеми се поставят за разработване пред лабораториите, толкова по-силен трябва да е политическият консенсус за необходимостта от промяна и готовността за осигуряване на значителен ресурс за прилагане на разработените решения. В този смисъл колкото по-сложен е проблемът толкова по-високо следва да е позиционирана ЛПП или по-високо да е нивото на възлагане на задачата на лаборатория, която осигуряват среда, логистична подкрепа и опитни модератори.

Разгледани в рамките на **Дейност 3** са различни моделите за финансиране на звената, определени като лаборатории за иновативни политики. Най-устойчивият модел за звена (ЛПП) в структурата на администрацията е моделът, разчитащ на бюджета на институцията. Неговият недостатък е, че често тези звена са най-уязвими при голям натиск за съкращения. Важно е оперативното съществуване на звеното да бъде осигурено както с държавни служители (най-малко един), така и с нетипични за администрацията експерти, нужни за успешната работа на лабораторията, наети на договор за услуги, граждански или трудов договор от бюджета. Разходите за държавните служители задължително са част от бюджета на институцията, към която е изградена ЛПП, независимо, че биха могли да бъдат възстановени в него, ако звеното се финансира по проект и такива разходи са допустими. Предвид работата на лабораторията, тя трябва да е осигурена с подходяща физическа инфраструктура за осъществяване на иновативните си методи.

Широко използвано решение от администрациите на държавите-членки, приложимо и в България, е работата по конкретен проблем, по-често за подобряване/създаване/ тестване на нови услуги, да се финансира през различни програми, със средства на Европейския

социален фонд и/или Европейския фонд за регионално развитие. Важно е устойчивостта на разработените решения да бъде гарантирана от бюджета.

В рамките на **Дейност 5** са разгледани различните нива на координация между ЛПП и институционалните заинтересовани страни по дадена публична политика. Наред с нормативно определения модел на координация между институциите са разгледани и препоръчани два неформални метода за координация, и двата, включващи в координацията елемент на консултации с неинституционални заинтересовани страни като социални партньори и експертна общност. Създаването на мрежи в администрацията, както и сътрудничеството, са използвани широко в работата на ЛПП в ДЧ. Създаването на база данни за експертите, работещи по дадена публична политика или проблем, поддържането на връзките между тези експерти чрез различни неформални дейности, както и организиране на съвместни обучения за експертите в мрежата са препоръчаните действия за създаване и поддържане на мрежи за нуждите на ЛПП.

В **Дейност 6** на основа на изследвани актуални теоретични модели за разпознаване и въвличане на заинтересованите страни (ЗС) в процеса по разработване на политики и опита на ДЧ, е развит механизъм, стъпка по стъпка, приложим в българската администрация. Механизмът дава информация за ролята и позицията/ранга на потенциалните заинтересовани страни в процеса. Описани са нивата на взаимодействие (комуникация и организация) в зависимост от направената класификация, като е представена стълба на взаимодействието. Конкретното съдържание и обхват на всяка от описаните стъпки се определят всеки път за всеки проблем, които следва да бъде решен, но ясното описание на стъпките, подпомага този процес.

Привличането на университети и изследователски организации, на водещи изследователи и хора с опит към широките екипи по разработване/тестване на политики или услуги, осигурява високо ниво на познание в процеса и предлаганите решения. В **Дейност 7** са идентифицирани възможности за сътрудничество с университети, изследователски центрове и др. Представени са модел за сътрудничество, подходящи за България, подход за подбор на университети изследователски организации, партньор на ЛПП, както и възможни начини за финансирането на това сътрудничество.

V. ИНФОРМАЦИОННИ ИЗТОЧНИЦИ

1. Public Policy Labs in European Union Member States, prepared for the European Commission Joint Research Centre by Conseil & Recherche, June 2016, ISBN 978-92-79-60894-0, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016;
2. Piret Tonurist, Rainer Kattel and Veiko Lember, Discovering Innovation Labs in the Public Sector, Tallinn University of Technology, Ragnar Nurkse School of Innovation and Governance, Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics no. 61, June 2015;
3. Innovative Policy Labs In The Public Administration, Изследване, направено по време на българското председателство от EUPAN;
4. Transfer of powers in the sixth state reform: Copernican revolution? Rutger Goeminne & Eva Van Der Meulen (master students Advanced Study Constitutional Law, UGent), Jurgen Goossens (doctoral researcher, UGent) & Pieter Cannoot (academic assistant, UGent);
5. Public policy forum (2013) *Changes labs and government in Canada*. Ottawa, Canada Public policy Forum. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11077-018-9315-7>
6. Puttick, R., Baek, P., & Colligan P. (2014). *I-Team: The teams and funds making innovation happen in governments around the world*, London: Nesta and Bloomberg Philanthropies, https://www.bbhub.io/dotorg/sites/2/2014/06/Nesta_2014_Report_final_webcombined.pdf;
7. Dr Katrin Dribbisch & Martin Jordan B "Design revolution in government Three waves of transformation": *Федералната агенция по заетостта (Bundesagentur für Arbeit)*;
8. *Policy Science*, March 2018, *The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy*, Michel McGann, Emma Blomkamp, Jenny M. Lewis
9. Kieboom, M. (2014). *Lab matters: Challenging the practice of social innovation laboratories*. Amsterdam: Kennisland
10. Centre for Public Impact. (2016). *Briefing bulletin: design for policy and public services*. Centre for Public Impact. <https://www.centrforpublicimpact.org/briefing-bulletin-design-for-policy-and-public-services/>
11. M Fuller, A Lochard; Public policy labs in European Union Member States; EUR 28044 EN; doi:10.2788/799175
12. Participation citoyenne à la refonte du PDAT mars-jullet 2018
13. Discovering Innovation Labs in the Public Sector, Piret Tonurist, Rainer Kattel and Veiko Lember, Tallinn University of Technology, Ragnar Nurkse School of Innovation and Governance, Akadeemia street 3, 12618 Tallinn, Estonia, 2015;
14. A Guide to running Policy Labs' Checklist, Colin Talbot, Carole Talbot, Tessa Liburd, Manchester PolicyLab;
15. European Commission, Joint Research Centre, Annual report 2017, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018;
16. Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe, Thematic Report 2012 under Specific Contract for the Integration of INNO Policy TrendChart with ERAWATCH (2011-2012);
17. Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help?, Helle Vibeke Carstensen & Christian Bason, Ministry of Taxation, Nicolai Eigveds Gade 28, DK-1402 Copenhagen, Denmark;

18. Participation and Social Assessment: Tools and Techniques / compiled by Jennifer Rietbergen-McCracken, Deepa Narayan., ISBN 0-8213-4186-3;
19. Lindblom, C. E. 1965. The Intelligence of Democracy. Decision Making through Mutual Adjustment. New York: Free Press. [Google Scholar], 154) is , 154);
20. B. Guy Peters et al., Policy and Society, 2018, The challenge of policy coordination, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/25741292.2018.1437946>
21. <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00023&plugin=1>
22. <https://denmark.dk/society-and-business/government-and-politics/>
23. <https://www.coi.dk/en/what-we-do/innovationbarometer/>
24. <https://www.coi.dk/en/what-we-do/national-innovation-internship/>
25. <http://servicerepublic.ie>
26. <https://dccstudio.wordpress.com/2014/04/16/goodbye-for-now/>
27. <http://servicerepublic.ie/team/>
28. <http://servicerepublic.ie/projects/community-fund/>
29. <http://servicerepublic.ie/projects/housing-representations/>
30. <http://servicerepublic.ie/projects/joint-initiatives-between-cit-and-cork-county-council/>
31. <http://hea.ie/about-us/overview/>
32. <https://www.medialab-prado.es>
33. <http://www.22barcelona.com/content/view/698/897/lang.en/>
34. <https://lab.novagob.org/>
35. <https://ia.italia.it>
36. <http://co-battipaglia.commoning.city/>
37. <http://co-battipaglia.commoning.city/blog/>
38. <https://www.parliament.uk/about/how/laws/passage-bill/>
39. <https://www.gov.uk/government/how-government-works#how-government-is-run>
40. <https://portal.cor.europa.eu/divisionpowers/countries/MembersNLP/Latvia/Pages/default.aspx>
41. <https://www.mk.gov.lv/en/content/cabinet-ministers>
42. Design of Latvia 2020
https://www.km.gov.lv/uploads/ckeditor/files/Nozares/Dizains/Design_Action_Plan_Latvia_EN.pdf
43. <http://lfpr.lt/wp-content/uploads/2015/07/LFPR-4-Nekrasas.pdf>
44. <http://lrvt.lt/en/about-government/government>
45. <http://www.ppmi.lt/>
46. <http://notrefuturterritoire.lu/fr>
47. Political Institutions in Luxembourg.
48. <https://www.chd.lu/wps/portal/public/Accueil/Actualite>

49. <https://mddi.gouvernement.lu/en/le-ministere.html>
50. <https://amenagement-territoire.public.lu/fr/departement/organisation/csat.html>
51. <http://www.developpement-durable-infrastructures.public.lu/fr/index.ph>
52. www.konsultazzjoni.gov.mt
53. <http://kennisland.nl>
54. <http://www.rijkswaterstaat.nl/LEF>
55. <http://waag.org>
56. <http://www.wastedlab.nl/en/>
57. <https://www.centreforpublicimpact.org/fresh-approach-policy-design-x-lab/>
58. <http://ppnt.pl/en/centrum-designu/centrum-designu-gdynia>
59. <https://www.espap.pt/en/quemsomos/Pages/governingboard.aspx>
60. <https://labx.gov.pt/oquefazemos>
61. <https://sgg.gov.ro/new/politici-publice-si-programe/despre-dcpp/>
62. <http://www.mdrap.ro/-5197/-6848-8953>
63. <http://www.beda.org/all-news/inovativensi-aims-create-fundamental-change-public-sector-and-shift-more-competitive>
64. <https://www.innokyla.fi/en/tietoa-innokylasta>
65. <http://www.d9.valtiokonttori.fi/en-US>
66. <https://www.sitra.fi/en/topics/strategy/#61-goals>
67. <http://www.d9.valtiokonttori.fi/en-US>
68. <https://kokeilevasuomi.fi/en>
69. <https://6aika.fi/pilots-and-experiments>
70. <https://www.trafficlab.fi>
71. <https://kokeilevasuomi.fi/en/strategic-policy-trials>
72. <https://www.trafficlab.fi/news>
73. <http://www.bretagne-creative.net/>
74. <https://www.dila.premier-ministre.gouv.fr/institution/presentation/textes-fondateurs>
75. https://www.loire-atlantique.fr/jcms/tout-savoir-sur-le-departement/missions-et-politiques-publiques-fr-c_5075
76. <https://www.caissedesdepots.fr/notre-modele>
77. <https://www.millenaire3.com/Qui-sommes-nous>
78. <http://eak.hauts-de-seine.fr/>
79. <http://www.lafabriquedelhospitalite.org/>
80. <http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/1105-qui-sommes-nous.html>
81. <http://labo-public.fr/c-est-quoi-le-labo>
82. [1 https://e-zy06.departement06.fr/e-06-9494.html](https://e-zy06.departement06.fr/e-06-9494.html)

83. <http://www.nimes.fr/index.php?id=2930>
84. <http://www.bretagne-creative.net/>
85. <https://www.maregionsud.fr/economie-emploi/innovation-et-recherche/laboratoire-dinnovation-publique.html>
86. <http://www.bretagne-creative.net/>
87. <http://www.lafabriquedelhospitalite.org/projets>
88. <http://ignfab.ign.fr/appels-a-projets/saison-1#isogeo>
89. <https://www.caissedesdepots.fr/le-lab-architecture-de-la-transfor>
90. <https://e-zy06.departement06.fr/agenda/agenda-9462/mettre-en-oeuvre-des-modalites-de-travail-innovantes-5396.html?cHash=d09281dc12981e8fc93f93ea235de96>
91. <https://co-battipaglia.commoning.city/laboratorio/>
92. <http://www.open.gov.it/>
93. <https://www.gov.uk/government/how-government-works#how-government-is-run>
94. <https://openpolicy.blog.gov.uk/>
95. <https://govinsider.asia/connected-gov/inside-labx-portugals-future-workshop-pedro-silva-dias-ama/>
96. <https://govinsider.asia/connected-gov/inside-labx-portugals-future-workshop-pedro-silva-dias-ama/>
97. https://www.ama.gov.pt/documents/24077/50817/ama_organograma_novembro_2018.pdf/b5251b70-3dd3-49d6-bfef-5b060fd1b40e
98. <https://www.ama.gov.pt/web/agencia-para-a-modernizacao-administrativa/sama-2020;>
99. http://www.poci-compete2020.pt/Avisos/detalhe/AAC_01-SAMA-2020-2018
100. http://www.svrk.gov.si/en/media_room/news/6748/
101. <http://www.eupan.eu/en/documents/show/&tid=1197>
102. <http://www.riksdagen.se/en/>
103. <https://www.government.se/government-of-sweden/>
104. <http://experiolab.com>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Обобщена таблица за Лабораториите за иновативни политики в държавите членки на Европейския съюз

ДЧ	Лаборатории за политики	Отношения с публичната власт	Ниво на взаимодействие	Финансиране	Към кого са структурирани	Области на политиката	Сътрудничество с изследователски структури	Определяне на приоритети	Забележка
Австрия	GovLabAustria	СП	национално	частно/публично	Дунавския университет Крем Федералното министерство на обществените услуги и спорта	Иновации в публични политики	Университет	административен и стратегически управителен комитет	
Кралство Белгия	NIDO	Ч	национално	частно	независими	Иновации в публичния сектор; Цифрови технологии и управление на данни; Обучение и квалификация	изследователи	по заявка	Работи с частни и публични институции по заявка
България	Асоциация за развитие на София	ПВ	местно	публично/проектно	СО	предприемачество	да	по проекта	
ФРГ	не								
Гърция	вече не								проектно финансиране, след спиране на проекта изчезват
Дания	Copenhagen Solutions Lab	ПВ	местно	публично	Техническата и екологична администрация, Копенхаген	Интелигентен град и интелигентни транспортни решения	да	Общинския съвет	
	The National Centre for Public Sector Innovation	СП	национално	публично	към датската публична администрация	Иновации в публичния сектор изграждане на иновативен капацитет в ПА	The Danish Confederation of Professional Associations	в Стратегическа рамка	Издават барометър за иновации в ПА, вече не само за
	MindLab	ПВ	национално	публично/проектно	Министерство на промишлеността, Министерство на образованието и Министерство по заетостта.			Съвместно от министерствата	Временно спира дейността си част от проектите се приемат от Министерство на промишлеността, бизнеса и финансирането
Естония	не								

ДЧ	Лаборатории за политики	Отношения с публичната власт	Ниво на взаимодействие	Финансиране	Към кого са структурирани	Области на политиката	Сътрудничество с изследователски структури	Определяне на приоритети	Забележка
Ирландия	The Studio, Dublin	ПВ	местно	публично	Община Дъблин	цифровизация, градоустройство, планиране		ОС	От 2014 година екипът на The Studio е разформирован в различни звена към Общинския съвет в Дъблин.
	Service rePublic, Cork	ПВ/Н	регионално	публично/доброволци	Съвет графство Корк	Иновации в публичния сектор	Института по технологии в Корк	Съвета на Корк	
	Geary Institute for Public Policy, Dublin	СП	национално	публично/частно	частно		висше училище	в рамките на програмата	
Испания	Barcelona Urban Lab	СП	местно	публично/проектно	Община Барселона	градско развити	не	заинтересованите страни с консенсус	
	Medialab Prado	ПВ	местно	публично/проектно	частно	градско развитие, култура	не	заинтересованите страни, Градски/районен съвет	идентифицирана през LaboDemo, Madrid, която е била част от нея, но не функционира от 2015 година
	NovaGob.Lab	СП	национално	публично/проектно	частно	Иновации в публичния сектор	не		
Италия	Artificial Intelligence (AI) Task Force	ПВ	национално	публично/проектно	Агенцията за дигитална Италия към Председателство на Съвета на министрите	Изкуствен интелект (ИИ) и използването в обществените услуги	н.и.	н.и.	
	OGP Team	ПВ	национално	публично	Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione	Отворено управление	не	Инициативата за отворено управление	
	Battipaglia Collabora	ПВ/Н	местно	публично/частно	Община Батипагалиа	местно и регионално икономическо развитие, иновации в публичния сектор	н.и.	Общината	
Кипър	не								
Латвия	не								
Латвия	не								
Люксембург	Corporate Program on Spatial Planning and Development	ПВ	национално	публично	Министерството на устойчивото развитие и инфраструктурата	Правителството, министъра			Инициирани дебати по пространственото планиране за оформяне на визия за развитие по метода на

ДЧ	Лаборатории за политики	Отношения с публичната власт	Ниво на взаимодействие	Финансиране	Към кого са структурирани	Области на политиката	Сътрудничество с изследователски структури	Определяне на приоритети	Забележка
									лабораториите за публични политики
Нидерландия	Кенинсланд	Ч	местно	частно/проектно	независими	Иновации в публичния сектор	не	Надзорният съвет	
	Център за бъдещето, Утрехт (LEF Future Centre, Utrecht)	ПВ	национално	публично	звено към Генералната дирекция за благоустройство и управление на водите	местно и регионално икономическо развитие, иновации в публичния сектор		н.и.	
	Waag (Везни)	Н	национално	публично/проектно	независими	областта на приложението на най-новите технологии в различни сфери на политиката, по-тясно култура и архитектура	не	Надзорен съвет	Дейностите на Waag се подкрепят от фонда Creative Industries NL
	WASTEDLAB	Н	местно	частно	независими	Кръговата икономика и използване на суровините; Промяна в потребителската култура и мислене в общността Иновативни услуги	не	CITIES Foundation	
	Център за обществено въздействие (Centre for Public Impact)	СП	национално	публично/частно	независими	Предприятия Професионално развитие решения по глобални казуси	не	Надзорен съвет	
Обединено кралство Великобритания и Северна Ирландия	Bexley Innovation Lab, Bexley	ПВ	местно	публично	Общински съвет на Бексли	Иновации в общественния сектор Обучение	не	ОС	
	Bromford Lab, Wolverhampton	Н	местно	частно	частна структура	Здраве, социално включване Ресурсна ефективност Регионално икономическо развитие	да	н.и.	
	DfiD Innovation Hub, London	ПВ	национално		Департамента за външна помощ	Миграция, интеграция, хуманитарна помощ Работа и растеж	не	н.и.	

ДЧ	Лаборатории за политики	Отношения с публичната власт	Ниво на взаимодействие	Финансиране	Към кого са структурирани	Области на политиката	Сътрудничество с изследователски структури	Определяне на приоритети	Забележка
	Government Digital Services, London	ПВ	национално	публично	Правителствената служба за цифрови услуги	Иновации в публичния сектор Цифрова икономика и общество	не	н.и.	
	Innovation Lab: Monmouthshire Council, Monmouthshire	ПВ	местно	публично	Съвет Монмутшиър	Иновации в публичния сектор			
	Innovation Lab: Wakefield Council, Wakefield	ПВ	местно	публично	Съвет на Уейкфийлд	Иновации в общественния сектор Здраве и социално включване			
	MoJ Innovation Team, London	ПВ	национално	публично	MoJ, Министерство на правосъдието	Иновации в публичния сектор			
	Scottish Govt Creativity Team, Edinburgh	СП	Провинция	публично/проектно	в сътрудничество с Правителството на Шотландия	Иновации в публичния сектор			
	Service Design Shropshire, Shrewsbury	ПВ	местно	публично/проектно	Съвета на Срюзбъри	Иновации в публичния сектор			
	Service Transformation Home Office, London	ПВ	национално	публично	Home office	Иновации в публичния сектор			
	PDR User Lab, Cardiff	СП	Провинция	частно/публично	Cardiff Metropolitan University	Здраве, социално включване Ресурсна ефективност Регионално икономическо развитие	самото е университет		У.
	Shift Surrey, Surrey	СП	местно	публично	Съвета на Съри	Иновации в публичния сектор	н.и.		
	SILK, Maidstone	ПВ	местно	публично/проектно	Областен съвет Кент	Иновации в публичния сектор			
	The Innovation Lab, Belfast	ПВ	провинция	публично	Департамента за финанси и персонал в Северна Ирландия	Иновации в публичния сектор Данъци и финанси Кръгова икономика , ресурсна ефективност и отпадъци			
	UK Policy Lab, London	ПВ	Национално	Публично	Cabinet office	Цифрова икономика и общество Иновации в публичния сектор			

ДЧ	Лаборатории за политики	Отношения с публичната власт	Ниво на взаимодействие	Финансиране	Към кого са структурирани	Области на политиката	Сътрудничество с изследователски структури	Определяне на приоритети	Забележка
	UKTI Ideas Lab, London	ПВ	национално	Публично	Департамента за външна търговия	работа и заетост			
	YLabWales, Cardiff	СП	провинция	публично/частно	Към Кардифския университет	Цифрова икономика и общество	Кардифския университет в сътрудничество с правителството		У.
Полша	Gdynia Innovation Centre Design Silesia	СП	местно	частно/проектно	независими	Работа и растеж Местно икономическо развитие Ресурсна ефективност	н.и.	н.и.	
ПОРТУГАЛИЯ	eSPAP Lab, Amadora	ПВ	национално	публично	Агенцията за модернизация на администрацията				
	LabX, Lisbon	ПВ	национално	публично	Агенцията за модернизация на администрацията	Иновации в публичния сектор	не	през проучване нуждите на потребителите	
Румъния	Department for policy coordination and priorities at the General Secretariat of the Governmente	ПВ	национално	Публично	Департамент за координация на политики и приоритети	н.и	н.и	н.и	
	Public Policy Unit, Ministry of Regional Development and Public Administration	ПВ	национално	Публично	Министерство на Регионалното развитие и Публичната администрация	н.и	н.и	н.и	
Словакия	"Nudge unit"	ПВ	национално	публично	Министерски съвет	Иновации в публичния сектор	н.и.	н.и.	
Словения	Project Inovativen.si	ПВ	Провинция	публично/проектно	Министерство на публичната администрация	Иновации в публичния сектор Обучение	н.и	проект	
Унгария	не								
Финландия	SITRA	СП	национално	публично/частно	Парламент	Здраве, социално включване, местно икономическо развитие	не	Надзорен съвет	
	Innovillage	СП	национално	публично	виж забележка	иновации в публичния сектор здраве и социално включване	не	по проекта	Стартира като инициатива на Министерството на социалните въпроси и здравеопазването. В момента тя се подкрепя от Финландската

ДЧ	Лаборатории за политики	Отношения с публичната власт	Ниво на взаимодействие	Финансиране	Към кого са структурирани	Области на политиката	Сътрудничество с изследователски структури	Определяне на приоритети	Забележка
									федерация по социални и здравни въпроси, Асоциацията на финландските местни и регионални власти и Националния институт за здравеопазване и благоденствие
	Digitalization support	ПВ	национално	публично	Държавната съкровищница	здраве и социално включване	не		
	6Aika (six citys):	ПВ	регионално	Публично	-	Иновации в публичния сектор	не	Управителен съвет	общност на шестте най-големи града на Финландия Хелзинки, Еспо, Вантаа, Темпере, Турку и Оулу
	Traffic Lab	ПВ	национално	публично/проектно	Министерството на транспорта и съобщенията	Транспорт	не	по проекта	
	Experimental Finland	ПВ	национално	Публично	Министър-председателя	Иновации в публичния сектор	не	по проекта	
	Suomidigi.fi					цифрова икономика и общество	не		
	Finnish National Agency for Education	ПВ	Национално	Публично	Министерство на образованието	Образование	не		
	Demos Helsinki	СП	Национално	н.и.	независими	Иновации в публичния сектор Образование, работа, наука технологии	н.и.	н, и	
Франция	Bretagne Créative	СП	национално	частно/публично	независими	Здраве и социално включване Социални иновации	н.и.	н/и	
	Open Law Lab.	ПВ	национално	публично	Администрацията на Министър-председателя	Иновации в публичния сектор		Дневният ред на правителството	
	Direction de la prospective et du dialogue public, Lyon.	ПВ	местно	публично	Градската администрация	Местно и регионално икономическо развитие			
	Direction prospective, Nantes.	ПВ	местно	публично	Градската администрация	Транспорт, жилищна политика здраве и иновации в публичния сектор			

ДЧ	Лаборатории за политики	Отношения с публичната власт	Ниво на взаимодействие	Финансиране	Към кого са структурирани	Области на политиката	Сътрудничество с изследователски структури	Определяне на приоритети	Забележка
	Les Entretiens Albert-Kahn, Boulogne-Billancourt	СП	местно	н.и.	н.и	Здраве и социално включване Социални иновации			Създадена и функционира с подкрепата на председателя на съвета на департамент О дьо Сен.
	Équipe d'innovation publique, Nantes.	ПВ	местно	публично	административната структурата на региона Пеи дьо ла Лоар.	Местно и регионално икономическо развитие			
	Fabrique de l'Hospitalité, Strasbourg	Н	местно	н.и.	Университетската болница в Страсбург	Здраве	У.		самите са университет
	Fonds d'experimentation pour la jeunesse.	ПВ			министерството на младежта и спорта	Иновации в публичния сектор, образование	да		
	IGN Fab, Saint Mandé	ПВ	национално	публично	Националния институт за географска информация	Икономическо развитие, работни места и растеж	н.и		самото е изследователска структура
	Lab cdc, Paris.	ПВ	национално	частно/публично	Caisse des Dépôts et des Consignation	Устойчиво развитие, иновации	н.и	Управителния съвет на групата	Lab cdc е структура към Caisse des Dépôts et des Consignations. Caisse des Dépôts et des Consignations е финансова организация, в която членуват публични и частни организации. Тя функционира под надзора и се отчита пред Парламента на Франция.
	Lab Pôle Emploi, Paris	ПВ			Министерството на труда и социалната политика	социална политика	н.и		
	Le LABO d'innovation	ПВ	регионално	публично	Администрация на регион Елзас-Шампан Арейн Лорен.	иновациите в публични сектор, социалната и здравна политика	н.и.		
	Lab06, Nice.	ПВ	местно	публично	административната структура на администрацията на	транспортната политика, модернизация на администрация,	Polytech Engineering School		

ДЧ	Лаборатории за политики	Отношения с публичната власт	Ниво на взаимодействие	Финансиране	Към кого са структурирани	Области на политиката	Сътрудничество с изследователски структури	Определяне на приоритети	Забележка
					региона Алпи-Крайбрежие	развитие на гражданското общество			
	Labo2	СП	местно	н.и.		иновациите в публични сектор, социалната и здравна политика	н.и		
	Le Labo, Marseille	ПВ	местно	публично	административната структура на регион Прованс-Алпи-Кот д'Азур	иновации в публични сектор, социално включване, икономически растеж	I'Université Régionale des Métiers и има дългосрочно партньорство с I'Université de Nîmes		
	Futurs Publics (SGMAP), Paris.	ПВ	национално	публично	администрацията на министерския съвет на Франция	култура, образование, иновации в публичния сектор	н.и		
Хърватия	не								
Чехия	не								
Швеция	Experio Lab	ПВ	местно	публично/проектно	област Вермлан, част от областния съвет	Здраве и социално включване		Областния съвет	
	ТрафикЛаб	ПВ	местно	публично/частно	сътрудничество	Обществен транспорт		Областния/общински съвет и участниците	

Легенда:

ПА	Публична администрация
ПВ	Лаборатория за публични политики в структурата на публичната власт
СП	Лаборатория за публични политики, работещи със съдействието на публичната власт
Н	независима/частна Лаборатория за публични политики, работеща по договор с публичната власт



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Изследване на добри практики и възможности за създаване на лаборатория за иновативни публични политики в България

Изследването е подготвено от колектив в състав:

Юлиана Николова

Мария Николова

Елена Калфова-Войнова

ISBN 978-619-7262-13-1

© Институт по публична администрация, 2019