



В периода 13-15.12.2022 г. Институтът по публична администрация организира форум, насочен към развитие на мрежа от експерти в държавната администрация, които да прилагат подходи за иновации. В събитието се включиха представители на централната и местна администрация, които заедно работиха за създаване на реално приложими решения за подкрепа на иновациите и за преодоляване на предизвикателствата пред този подход в администрацията.

Експертите, които се включиха, заявиха участие чрез есета, събрани в настоящия сборник. Тема на есетата е:

**„КАКЪВ ТРЯБВА ДА Е ЕФЕКТИВНИЯТ МОДЕЛ ЗА ПРИЛАГАНЕ
НА ИНОВАЦИИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В БЪЛГАРИЯ?“**

Есе 1

В бизнес сектора иновациите преди всичко останало са свързани с предлагане на нов продукт или нови услуги на пазара. Търсеният краен резултат е продажба и печалба. Каква е разликата между иновациите в публичния сектор и тези в бизнеса? Няма такава или поне не следва да има, тъй като резултатите от действията в публичния сектор поначало са ориентирани отново към конкретен краен потребител – в този случай това сме ние, българските граждани. Пречупвайки иновациите в администрацията през призмата на потребители, а не на държавни служители, виждаме редица малки стъпки в правилната посока. В същото време са налице редица външни и вътрешни фактори, които влияят върху процеса в положителна или отрицателна посока.

За да бъде иновативен публичният сектор е необходим цялостен подход: от стратегия и изграждане на култура на администрацията, до самия процес по прилагане. Може ли да бъде ефективен този подход, ако той не отговаря на глобалния темп, или дори на европейския темп за развитие на администрациите? Една от основните грешки при планиране и правилно управление на човешки ресурси, например, е свързана с липса на кадрови проучвания и анализи и прогнози за кадровото обезпечаване. Всяко решение, което не е базирано на анализ и проучване, не води до търсените резултати.

Иновациите във всеки отделен сектор са процес, пряко дефиниращ необходимостта от правилно управление. Иновации в сектора на здравеопазването, например, виждаме ежедневно в болнични и извънболнични заведения. Това включва нови и иновативни терапии; иновативна апаратура; ваксини и лекарствени продукти за предотвратяване на заболявания или тяхното лечение. В същото време, въпреки наличието на тези иновации, все още виждаме трудности при изграждането на връзката лекар-пациент. Липсата на доверие в системата на здравеопазването прозря по време на пандемията от COVID-19. Вместо населението да се довери на иновацията, на достиженията в науката, на новия подход – се стигна дотам, че страната ни е държавата с най-нисък процент ваксинирани срещу COVID-19 в целия ЕС. И това не е свързано с едно конкретно събитие – в случая разработка на иновативна ваксина - а с липсата на цялостен подход, както е посочено по-горе: от стратегия през изграждане на култура на населението, включително по отношение на ваксинапредотвратимите заболявания, до самия процес по прилагане и управление на

политиките. В контекста на гореизложеното е важно да се подчертае, че ефективният модел за прилагане на иновации в публичния сектор в България трябва да води до конкретно измерими резултати. Предвид навлизането на нови технологии, особена значимост има създаването на обществена стойност чрез нови идеи. Този ефект е постижим най-вече с електронното управление.

Е-УПРАВЛЕНИЕ



В заключение може да се отбележи, че администрацията трябва да следва интереса на потребителя, но и темпа на самите технологии. Стратегията за развитие на електронното управление в Република България 2019 – 2025 г. задава рамка за действие, поставяйки три стратегически цели: 1. Предоставяне на качествени, ефективни и леснодостъпни електронни услуги за гражданите и бизнеса; 2. Трансформиране на администрацията в цифрова администрация посредством интеграция на информационните процеси; 3. Популяризиране, достъп и участие. Цел 1 е изпълнима единствено при наличието на висококвалифициран персонал, който да улесни и създаде този процес. Цел 2 е свързана с политическата воля за трансформиране не само на администрацията, а на всеки един сектор и достъпа до услуги, които този сектор генерира. Изпълнението на цел 3 зависи от осигуреността на кадрови и финансов ресурс, както и от актуализиране на законодателството така, че то да гарантира упражняване на адекватен и ефективен контрол.

Есе 2

Развитието на технологиите и глобализацията от известно време предизвикват драстични промени в света, които следва да бъдат отразени и при предоставянето на стоки и услуги. Това следва да се случи чрез въвеждането на нови и иновативни методи, които да подобрят качеството тяхното предоставяне.

Разбира се това развитие засяга и публичния сектор в България. Държавата е основен доставчик на голяма част от критичните услуги, предоставяни на гражданите. Като такъв, тя е длъжна да следи от близо темповете на развитие на технологиите и глобализацията, за да може да предприеме действия, които да не позволят предоставянето на тези услуги да изостава в развитието си от развитието на обществено-икономическия живот. За да се избегне това, държавата следва постоянно да предприема стъпки за ефективно прилагане на иновации, като това може да включва прекратяване предоставянето на някои услуги и внедряването на нови такива.

От гледна точка на публичния сектор иновациите представляват процес, при който целта е да се внесат промени в администрацията или доставката на услуги, за да се постигне напредък и развитие. Това е един непрекъснат процес на подобрения с използване на информационни и комуникационни технологии или с радикални действия, като например основополагащи промени в начина на извършване на услугите. При него могат да бъдат заимствани идеи от друга организация, сектор, държава или да бъдат приложени идеи, които са съвсем нови.

Основни елементи на ефективния модел за прилагане на иновации са „сътрудничеството“, „контролът“ и „конкуренцията“. Елементът на „сътрудничеството“, се състои в създаването на съвместни екипи от служители на различни държавни органи, за да се подобри комуникацията както между служителите, така и между самите органи и структури, като по този начин ще се повиши и вътрешната им производителност. „Контролът“ от своя страна е задължителен елемент за ефективно прилагане на иновации, който се съсредоточава върху подобрения във вътрешните процеси на организацията, докато при „конкуренцията“ вниманието е насочено извън самата организация, по-специално върху взаимодействието с клиенти и доставчици на услуги.

Ефективният модел за прилагане на иновации в публичния сектор в България следва да преминава през три етапа, а именно – генериране на идея, възприемане на идеята и



реализация на идеята. Една иновация е приложена ефективно, когато и трите етапа са приключени успешно. Самите идеи се генерират както от лични стимули, така и от такива, идващи от заобикалящия ни свят. Всеки участник в процеса на генериране на идеи може да бъде инициатор или наблюдател. Всяка нова идея се променя и оформя от различните заинтересовани страни, участващи в процеса, от съществуващите организационни практики и от външен натиск, който е определящ за достигане до решение дали тя да бъде приета или отхвърлена. След приемане на новата идея, за реализирането ѝ следва да бъдат събрани необходимите ресурси и персонал.

Знанията и информацията са в основата на ефективния модел за прилагане на иновации в публичния сектор. С използването им се формира и определя поведението и взаимодействието на участниците в иновационния процес. Също така при тяхното използване се упражнява натиск върху ръководителите на обществените организации. Те трябва да създадат прозрачни взаимни връзки по време на процеса по прилагане на иновации и да ги познават добре. Ръководителите на организации от публичната администрация носят отговорност за създаването на среда, в която могат да съществуват разнообразни комбинации от знания и информация, както и да мобилизират необходимите ресурси за реализиране на нови идеи.

В заключение, публичният сектор в България има голяма нужда от откриването на ефективен метод за прилагане на иновации. Такъв е метода, в който ръководните кадри в организации от публичната администрация осигуряват възможност за сътрудничество и съвместна работа на екипите в отделните администрации, които ръководят. По този начин ще се съкратят сроковете и ще се повиши ефикасността на предоставяните услуги, като се намали и обикалянето на гражданите между различни институции, за да получат една определена услуга.



Есе 3

Традиционно публичният сектор в България е консервативен и модернизиращ се с много бавни темпове в сравнение с трамплините в частния сектор. Когато се говори за иновации в публичния сектор изначално се разбира дигитализация на процесите вътре в публичните институции и външно- за потребителите на техните услуги.

В последните години динамиката на международните събития от всякакъв характер- здравни събития като пандемия и преодоляване на последиците от нея, военни операции и адекватност на мерките за справяне с военните действия в близост до България, мигрантска вълна, икономическа криза и инфлация, енергийна криза и природни бедствия, вътрешната политическа нестабилност и ротативност и други фактори, наложиха на институциите от публичния сектор в България да бъдат по- гъвкави и отворени да пробват нови методи за организация и иновация на работния процес. Съвсем друг е въпроса дали публичният сектор беше подготвен за това или трябваше да навакхва, както се казва „в крачка“, при вече възникнала необходимост, с модернизирането си?!Така например до преди няколко години никой не си е представял, че администрацията на цяла институция може да работи със същата ефективност и качество в така наречения home office, че срещите няма да загубят своята ефективност, ако се провеждат изцяло online, а не присъствено, та дори и че документ от значение за цялата държава, може да бъде подписан от домашния диван и да влезе в сила веднага.

Иначе за иновации в публичния сектор се говори усилено поне от десетилетие. Провеждат се реформи за намаляването на административната тежест, за дигитализация на административните услуги за потребители, за дигитализиране във висока степен и на самите вътрешни процеси в институциите, има идеи да се съкратят част от междуинституционалните процедури чрез вътрешна свързаност между тях, с осигуряване на възможност за всички служители в административния сектор да ползват дистанционна електронна идентификация (електронен подпис), възможно е дори да се направи пилотен тест за работа с 4 дневна работна седмица в публичния сектор. Така както публичният сектор в условията на пандемия започна да работи в гъвкав режим (на различно място от обичайната месторабота и в по- широки часови диапазони), би могъл да опита работа и в условията на съкратена работна седмица. Кое то в голяма степен би било мислимо и възможно, само когато се постигне високо ниво на дигитализация на предоставянето на



административни услуги, така че потребителите да могат да разчитат на гарантирано и качествено обслужване в рамките на най- малко 40 часа от работната седмица, от които присъствени за служителите- 32 часа.

Каквито и грандиозни планове за иновации в публични сектор да има, колкото и големи очаквания да са налице, каквито и реформи да се предприемат, три са константните фактори, които кумулативно трябва да се съобразят във всеки конкретен случай на въвеждане на иновация в публичния сектор: да се преодолее съпротивата в самите служители в институциите, да се убедят гражданите в ползите от въвеждането на иновации в публичния сектор и за двете категории участници- да бъдат подготвени и обучени да въведат, да поддържат и да използват иновативните методи. Независимо какви биха били иновациите, те трябва да бъдат гарантирани и с допълнителни мерки за сигурност и конфиденциалност, което означава надграждане на досегашните мерки за информационна сигурност, прилагани от органите на публична власт.

На теория- може да продължи да се говори за реформи, дигитализация и иновативност в публичния сектор, може да се планират и създават органи на държавна власт с компетенции за горните, може да се приема нова или да се актуализира съществуващата нормативна уредба, но съвременните условия налагат планираното, да започне и да се реализира на практика. Това, което често се отлага в публичния сектор или се случва толкова бавно и не винаги убедително.

От практически ракурс, според мен, въвеждането на каквато и да е категория иновация в публичния сектор е рационално да се предхожда от анализ- на структурата и организацията вътре в институцията, на необходимостта от въвеждането на определен тип иновация, на нагласите на служителите и на очакванията и желанията на представителна извадка от потенциалния кръг от потребителите на услугата, да се дефинират предварително рисковете и начините за преодоляването им, сроковете за въвеждането на иновативната мярка и бюджетни разходи, ползите от иновацията- още на етап нейното планиране. За целта ще бъде много полезно като база да бъде разработена автоматизирана система за предварително обследване на горните и други релевантни въпроси и респективно тя да бъде менажирана от обучени специалисти (по аналогия на, но с по-широк обхват от „Системата за управление и оценка на ефективността на човешките ресурси в държавната администрация“, доц. д-р Николай Нетов, ИПА). Като допълнение същите тези експерти могат да работят и върху емоционалната готовност на служителите



да имплементират иновации, както и в обучение на служителите как да прилагат на дневна база иновативните мерки. В тази връзка най-ефективния модел за прилагане на иновации в публичния сектор е да се работи с подготвени експерти с практически опит и рецепция на чуждестранни добри практики, които да познават и отчитат спецификата на всяка институция, структурата ѝ, процесите и нагласите на административния капацитет и други фактори, влияещи върху ефективното въвеждане на иновации. А образованието и подготовката на специалистите кадрите, които подпомагат имплементирането на иновативни подходи в публичния сектор, трябва е предварителна, а не следварителна. Само така с подготвени кадри ще се гарантира подобряването на настоящото ниво на публичния сектор, а и чрез регулярното споделяне на добър междуинституционален опит, ще се допринесе за цялостното развитие и готовност на публичната сфера за иновации.

Внасям и уточнението, че под публична власт следва да се разбират националните и местните органи на публична власт, за да може иновациите да достигнат и да се използват балансирано на територията на цялата страна, както и от потребители, намиращи се извън държавата, каквито са и големите цели и амбиции.

Макар и на последно място в структурата, но не извън и фокуса на темата, бих искала да отбележа важноста за хуманизма и като барометър за степента на толерантност на гражданското общество, че каквито и иновативни методи да се прилагат в публичния сектор, те трябва да бъдат равнодостъпни и за хора с увреждания.

Есе 4

Подобряването на установените административни процеси, водещо до качествено изменение на предоставяните услуги от органите на държавната администрация, би следвало да се осъществява на базата на прилагане на иновативни подходи в държавните институции. Иновациите в публичния сектор често се свързват с конкретни проявления на концепциите за доброто управление¹ и дигитализацията при осъществяване на обществените отношения. Още по-често електронното управление е приемано за най-чистия пример за носител на иновациите в обществените организации. Доколкото административният модел има за цел да предоставя публични и квази публични блага, същият може да се приеме за образец, служещ като еталон за възпроизвеждане на процеса за предоставяне на същите, под формата на административни услуги.

Осигуряването на качеството на предлаганите административни услуги е цел, която е залегнала в редица документ със стратегически характер на национално и местно ниво. Същевременно, не е достатъчно изяснено кои техни характеристики биха могли да бъдат изменени без да се засяга качеството на същите тези услуги с оглед постигането на различни публични политики. От една страна, биха спомогнали за укрепването на икономическия растеж и преодоляване на обществените предизвикателства. От друга страна биха довели до въвеждането на нови техники за управление².

Във всички случаи, иновациите са промяна, която може да започне в структурата и съдържанието на даден административен процес, но в никакъв случай не би се изчерпила само с това. Тя трябва да бъде обяснена, по подходящ, приобщаващ начин – както на „потребителите“ на предлаганите услуги, така и на служителите, предоставящи/отговарящи за предоставянето на тези административни услуги. За да се постигне устойчивост, представянето трябва да бъде разработено на принципа „и последният човек в залата да я разбере“. На следващо място, решението за въвеждане на иновативната практика следва да е устойчиво на промени на всяко ниво в организацията и не би следвало да се влияе от подобни изменения. Преодоляването на тази заплаха пред прилагането на конкретната иновация демонстрира необходимостта от общи за администрацията, а не за отделната институция, стандарти за изпълнение на задълженията, които да не останат само на хартия. Пример е въвеждането на новоназначен служител и задължението на прекия ръководител да го запознае с разпоредбите на Кодекса за поведение на служителите в държавната

администрация (чл. 23 от същия). Как се осъществява тази наглед проста задача – посредством устно или писмено запознаване, приобщаваща презентация с атрактивна визия или аудио-визуален материал общ за всички административни структури.

Горният пример е първа стъпка на новопостъпил служител в държавната служба, наред с останалите задължителни декларации и документи. Можем да приложим директно „наготово“ множество модели за ефективно повишаване на общественото доверие в професионализма и морала на държавния служител, както и за издигане на престижа на държавната служба. Пример макар и от друга сфера е пилотното прилагане на инструмента за регионална политика за разпространение на иновации на ЕС/ОИСР в региона на Северна Централна България. Изведените заключения са: „показа, че редица аспекти на разпространението на иновации функционират добре. Регионът има висок растеж на производителността, има значителна патентна дейност и висока междурегионална мобилност на работниците. Освен това регионът разполага с добре развита инфраструктура от университети и посреднически организации, които могат да подпомогнат разпространението на иновациите, включително за МСП, и активното политическо ангажиране в иновациите на различни нива на управление. За МСП разпространението на иновациите се разглежда като средно, докато аспектите на развитието на стартиращите предприятия като цяло са положителни. COVID-19 забави процесите на разпространение на иновации в региона, включително за МСП.“³ Настоящото есе няма за цел да изследва задълбочено икономическото развитие на Северна България. Все пак множество източници, сред които и НСИ, демонстрират изоставането на тези области в икономическо отношение. Ефективният модел за прилагане на иновации в публичния сектор е управление на устойчивата промяна вътре във всяка организация. Със съвременните методи и механизми за управление на човешките ресурси, иновацията трябва да бъде „осъзната“ от служителите, които трябва да я прилагат. Моделът би бил устойчив единствено, ако е справедлив в очите на служителите. По този начин, същият се превръща в модел за поведение, което придобива увличащ, приобщаващ ефект както върху служителите, така и върху „потребителите“ на публичните услуги.

Съществен елемент от модела е прилагането на средствата за неговата оценка. Чрез тях можем да заключим дали сме на прав път към постигане на по-ефективни резултати или напротив достигаем до по-високо недоверие от страна на ползвателите на административните услуги.

Есе 5

Публичният сектор е тази част от икономиката, която е ангажирана с предоставянето на обществени услуги в полза на гражданите. Това включва предприемане на действия и постигане на резултати в области като образование, социално подпомагане, отбрана и др. С оглед на динамично променящата се обстановка и действителност на 21 век държавният апарат трябва да се приспособи към настъпващите промени и да предприеме стъпки за въвеждането на иновативни подходи с цел постигане на реорганизация и трансформация на съществуващия модел. Иновациите са неизменна част от модернизирването на публичния сектор и корелативно свързаните нужди на обществото.

Иновацията е нововъведение, изменение в даден процес или явление като основната цел е постигане на резултат, който е различен от съществуващите такива, напр. икономическо развитие, внедряване на нови технологии, развиване на пазара и производството. Целта на посоката на новото изменение е използването на новите идеи да създаде ползи за гражданите и да направи сектора по-гъвкав и по-достъпен. Ефективното и навременно въвеждане на необходимите иновации прави това възможно.

Публичният сектор, вкл. този в България, има утвърден институционален модел на функциониране, който се грижи за удовлетворяване на обществените интереси. Този модел е наложен и изпитан, но понякога и закостенял с оглед динамичното развитие на заобикалящата ни среда. И въпреки необходимостта от извършване на промени, въвеждане им е трудно поради големия обем на административния апарат на публичния сектор и трудността от взаимодействието помежду им. За справяне с посочените проблеми е необходимо да съществува добра комуникация между институциите, а тя от своя страна е свързана с преодоляването на културните и професионалните различия на работещите в сектора. Това е възможно да се случи с полагането на съзнателни усилия за развиване на потенциала на държавните служители, вкл. умения и компетенции чрез обучения, конференции, семинари и др. По-големият брой служители означава повече идеи от една страна, но и по-голям контрол върху реализирането им от друга. Създаването на възможности за всеки участник в публичния сектор да участва в процеса на имплементиране на нови идеи и подходи означава, че голям брой хора ще работят в една посока за осъществяването на една обща цел. Това от своя страна създава предпоставки за бързо развитие и въвеждане на иновативни подходи във функционирането на сектора.

Важно е да се подчертае, че по-големите организации притежават по-голям ресурс и воля за внедряване на иновациите. Това оказва особено положително влияние при въвеждането на технически и административни иновации. Не трябва да се пренебрегва и факта, че реформите следва да се основават на предварителни оценки на конкретни обстоятелства и доказателства за ключови предизвикателства и недостатъци.

Съществуват обаче и пречки за извършване на промени, като в някои случаи те са трудно преодолими и изискват полагането на значително по-големи усилия. Такава пречка е несигурността в социалния и политическия живот в държавата. В този смисъл ефективното вземане на решения е затруднено поради неспособността за предвиждане на действията на другите участници публичния сектор на страната.

Не съществува един правилен модел за модернизиране на публичния сектор, нито единен подход за въвеждане на иновации и нови модели на действие в него. Промените не се свързват само с технологичното развитие и усъвършенстване на съществуващия модел на функциониране, но и с промяна в начина на мислене и отношението на служителите в сектора. Човекът е движещата сила на промяната, вкл. на всеки един процес, който протича в държавата. Тъй като всеки участник в дейността на администрацията има различно виждане за начина, по който може да се постигне положителна промяна в дейността ѝ, е необходимо именно той да вземе активно участие в този процес, за да се постигне максимална ефективност от внедряването на новите методи на управление.

Как обаче ще се осъществи успешно въвеждането на иновациите? Няма правилен отговор на този въпрос. Няма и универсален подход за постигане на ефективно въвеждане на нови модели и модернизация на държавния апарат. Необходим е диференциран подход, който да се справи със слабостите във всяка сфера на сектора. Взимайки под внимание силните и слабите страни на публичните звена е възможно използването на иновативни подходи за постигане на желаните резултати и оптимизирано разпределение на ресурсите.

В заключение, основната задача на публичния сектор в новия век е ефективното въвеждане на иновациите за подобряване на функционалността и ефикасността му. За създаването на модерно функциониращ публичен сектор с работещи структури трябва да се инвестира както в технологично усъвършенстване и дигитализация на услугите, така и в привличането, задържането и развитието на висококвалифициран персонал, който компетентно да осъществява реформите и да осигури по-висока ефективност в публичната сфера.

Есе 6

Светът се променя, той се променя бързо и всички трябва да го следваме. Технологиите, начинът на живот и много други сектори се изменят толкова бързо, че ако искаме да се движим заедно с него, ние не трябва да спираме. Иновациите са неизбежни, те са част от необходимите действия, които трябва да предприемем, за да не изоставаме от развитието на останалия свят. Публичния сектор в България има огромна нужда от иновации, при това може би по резки от колкото другите страни, тъй като имаме много да ги настигаме в доста сфери. Но как можем да ги постигнем, след като тук сме свикнали да я караме по старому и ако можем да не променяме нищо с десетилетия ще е най-добре. Комфорта на служителите 40 години да правят едно нещо по един и същи начин без да се промени е труден за разбиване, а дали той е най-удачен и ефективен, никой не го интересува по нивата на административната структура и най-вече в последното ниво, това в министерствата. Трябва разчупено мислене, което има волята и средствата да прилага иновации. Но какви трябва да са тези иновации и от къде можем да вземем пример, те всъщност ефективни ли са, работят ли в полза на обществото и като цяло добре приети ли са. Отговорът може би е по лесен от колкото си мислим. Ще се опитам да го разделя на две части като накратко ще ги обясня.

Първата е, че трябва да се учим от начинът и модела на работа на чуждите страни при това от тези с доказан опит в прилагането на вече утвърдени и приети модели от гражданите в техните страни. Всички знаем, че няма единен модел който да е най-добър и да се прилага навсякъде. Света не е еднакъв и нуждите на хората са различни. Но можем да вземем полезните и приложими методи при нас и кой знае, може да са по ефективни от колкото при тях. Точно за това мисля, че трябва да се организират повече международни командировки на служители. Ако изпращаме повече служители от най-различни структури в страни с работещо ефективни такива за да попиват знания и модели на работа, да обменят опит и след завръщането си, да могат да прилагат наученото тук, да бъдат чути и да имат възможността да сформират екип, който да работи за прилагането на наученото в полза на обществото. Освен изпращането на командировани служители, друг вариант е поканването на чужди доказали се специалисти на командировка при нас за да покажат и опитат да разчупят закостенялото ни мислене. Това също би било полезно за администрациите.

Вторият начин по който смятам, че трябва да се работи е тук. Ние сме не по малко креативни от чужденците, но кои ние. Тази шепа хора горе, която не знае какви са реалните проблеми в начина на работа или тези долу, които ежедневно се сблъскват с проблемите и отнасят всички негативи от обществото. Трябва да има чуваемост. Хората работещи „долу“ при гражданите, които реално извършват дейност, те имат идеите как да се промени. Но това не са хората с „40-годишни“ навици, които трудно ще изкоренят. Това са младите, тяхното мислене е ключа към промяната и иновациите. Те виждат системата която не работи и може би имат идеи как би могла да се промени за по-добро. Но кой ще ги чуе, като никой не се интересува. Това е реалният проблем. Трябва да питаме младите работещи в структурите, от тях да вземем идеите да отсеем най-добрите и да се опитаме да ги приложим. Как ли? Ами като се допитваме до тях постоянно. До сега имало ли е такова нещо? НЕ! И резултатът е явен. Но млади в структурите трудно се намират и малкото дошли след време осъзнават, че никой не иска да ги чуе, никой не се опитва да ги оцени адекватно, никой не се опитва да ги поощри за това, че са по квалифицирани и по можещи от останалите и напускат структурата. За това никой не мисли, че трябва да се започне от много далеч за да може иновациите да станат реалност в България, обществото да бъде доволно от резултатите и да си върне доверието в Публичния сектор.

Есе 7

Историческо погледнато иновациите обикновено са били свързани с разработване на модели за улесняване на живота и модернизация на обществото. Но как се е постигало това – през опита на войните, глада и човешките несгоди в глобален аспект. Кое е накарало египетския народ да се мести от оазис на оазис – това е нуждата и човешката страст към нови знания и умения, които да променят животът му към по-добро. Още Конфуций доказва основната роля на образованието в еволюцията на обществото.

Да се върнем в наши дни – в условията на глобализация и модерно кибер общество не е достатъчно да се постигне устойчивост в администрацията. Прилагането на иновативни методи и подходи ще доведат до конкурентноспособно управление в администрацията. Използването на нови управленски методи е неразделна част от реформиращата се и еволюираща публична администрация. То е ключов фактор за конкурентноспособността на дадена администрация спрямо бизнеса. С оглед на горното и с цел повишаване на професионализма в българската публична администрация е необходимо внедряване и адаптиране на европейски и световни стандарти, приложени през призмата на българската народо-психология и профил на служителите в българската публична администрация. Да хубаво е да се прилагат добри практики и стандарти от други държави, дали ще е шведски модел или израелски модел или пък швейцарски, но дали те ще имат смисъл ако не се пригодени към бизнес средата на местно ниво и към българските граждани основно. Защото в крайна сметка е хубаво да се гледа глобално на тези модерни политики, но за да се имплементират по нашите ширини е необходимо да се действа локално с особен подход, тъй като нашето общество за жалост трудно приема модерните подходи и макар някои от тези подходи да се съвършени по рода си, те биват отхвърлени. И все пак как можем наистина да приложим новите модели на иновации в публичния сектор? Може би целта е да се представи най-често споменаваните умения в по-дълбок контекст посредством поставяне на акцента върху креативността и иновативността като умение от ключово значение за развитие. Но може би от първостепенно значение е да седят показателите за ефективност. Не случайно Питър Дракър е казал „Ако не можеш да измерваш една дейност, то не може и да управляваш“. Всъщност мисля, че това важи за всяка организация, независимо дали е частна или публична. На второ място идва въпросът кога и как се правят тези измервания. Без тези две неща няма как да има промяна в ефективността на публичния сектор, защото



предвидимостта е едно от най-важните неща за управлението на държавата. В напредналите държави прави впечатление, че внедряването на нови технологии се използва в пъти повече.

Може би всяка имплементирана технология се смята за инвестиция в бъдещето. Ако искаме да вземем добрия пример, трябва да започнем с имплементациите от там, където с най-малко усилия можем да постигнем най-голям ефект. Много често хората в нашата администрация си представят включването в нови технологии като големи и сложни проекти, които да продължат с години и да струват много средства от финансов и човешки характер, но примерите по света показват, че проекти, които се правят в държавни институции могат да имат страхотна възвращаемост и в рамките на не голям период с доста малко вложени средства. Като човек, който вече десет години съм в публичния сектор се надявам България да стане и бъде една развита високотехнологична държава, където хората имат бъдеще, получават високи заплати и искат да останат тук. Как би се случило това? Може би ако погледнем към новите технологии с повече доверие, ако намалим нормативната тежест и улесним администрацията и стимулираме бизнеса. Все пак от ключово значение за бизнеса би било да се намират достатъчно таланти на пазара на труда и някой, които да им купува новите идеи и продукти.

Също така мисля, че много развити държави в света знаят, че сътрудничеството с бизнеса е единствения начин за бърз високотехнологичен подем на публичните сфери. Именно затова партньорството с бизнес сектора е ключово за ефективното развитие на дигиталната трансформация в глобален мащаб. Академичните среди генерират нови и свежи идеи. Така наречените „иновации с отворен код“ са особено популярни в бизнеса, особено в областта на технологиите. В бизнеса конкурентите винаги се проучват за идеи, които биха довели до създаване на по-добри продукти и услуги. В публичната администрация по мое мнение съществува работата да се засекретява или да се отхвърля и новите продукти да се разработват вътре в самата организация. Промяната в потока на информация между отделните организации от публичния сектор ускорява взаимодействието между работните потоци. И оттам се налага извършване на реинженеринг на целия процес в дадената организация. Както опменаха и по горе необходими са правни промени, когато възникне необходимост да се използва определен инструментариум. Управляващите в лицето на властта обаче избягват въвеждане на такива правни промени, които променят цялостно



организацията на публичната администрация и все пак ако има желание, ще се намери и начин.

Вярвам, че публичния сектор може да вземе много от частния, защото хората оценяваме двата по един и същ начин. Независимо дали става въпрос за услугите на държавна институция или услугите примерно на туристическа агенция.

Като заключение от всичко казано дотук си задавам често въпроса „Какво предстои?“ Дали наистина ще овладеем добрите практики от другите държави. Дали е възможно да имплементираме платформи за създаване на Европейска платформа за електронна самоличност, което ще позволи на гражданите да използват техните национални електронни самоличности в други държави или пък за осигуряване на трансгранични електронни процедури за създаване на бизнес в друга европейска страна, в контекста на Services Directive. Може би отговорите на тези въпроси ще бъдат изложени и изпитани в близкото бъдеще, но едно е сигурно технологичното електронно управление е бъдещето и ако публичния сектор в България иска да бъде в крак със съвременната бизнес среда е почти неизбежно внедряването и използването на актуалните и модерни нови модели за подобряване и надграждане на процесите и услугите в публичната администрация.

Есе 8

Иновациите все повече започват да се прилагат в публичния сектор, след като в частния сектор те отдавна са внедрявани и продължават да се създават нови с голяма сила. Тъй като публичният сектор обхваща много широк спектър от дейности, ефективният модел за прилагане на иновации е диференцираният. Всеки отделен сектор има своите слабости и области, в които да се развива. На първо място те трябва да бъдат идентифицирани, а след това и разработени.

Двигатели на иновациите обикновено са младите хора, затова стимулирането на младите да развиват секторите, в които работят е основополагащо. От друга страна има доста добри практики, прилагани от други държави, които могат да бъдат взаимствани и приложени според българския публичен сектор. Но за тази цел младежите трябва да участват в международни семинари за обмен на информация в конкретната област.

Част от служителите в публичния сектор с голям трудов стаж са консервативни по отношение на своята работа и не желаят нито да новаторстват, нито да прилагат иновациите. Но работата им не бива да оказва негативно въздействие върху останалите и да забавя обновяването и развитието на сектора. Тук приемствеността между поколенията може да се окаже решаваща. Младите, енергични, отворени към новости и знания служители могат да приемат като своя лична мисия и да полагат повече усилия, за да запознават и при нужда да съдействат на по-възрастните си колеги.

Прилагането на иновации в публичния сектор е процес, който включва много елементи – от осъзнаване на необходимостта от нововъведение, неговото създаване, внедряване и поддържане във времето до създаването на следващото по-добро. Затова подходът към иновациите трябва да е холистичен. Много са случаите, в които се внедрява нова система/софтуер и след изтичане на договора за поддръжка служителите сами се справят с последващите проблеми.

Модел от типа „Бъдеще – Настояще 1:1“ е трудноприложим в публичния сектор, защото е твърде динамичен. Новостите са много, бързо се имплементират, а държавната администрация не може да се движи с тези темпове.

Ефективният модел за прилагане на иновации трябва да е устойчив, да се прилага за дълъг период от време. Настъпилите промени в един сектор се отразяват и на други свързани с него сектори. Иновациите в частния сектор могат да допринасят за новости и в публичния.

Например функцията на айфоните и Apple смарт часовниците откриване на катастрофи (Crash detection), която изпраща автоматично съобщение до телефон 112, че собственикът на айфона/смарт часовника е претърпял тежко пътнотранспортно произшествие и предоставя съответните GPS координати, както и eCall (emergency call) устройствата на автомобилите, произведени след 31.08.2018 г., водят до обновления и въвеждане на новости в държавните сектори, които обслужват съответния тип граждани.

Иновациите в публичния сектор се случват, макар и не с темповете, който гражданите очакват, а обществото става все по-активно и изскващо от държавата. Именно това задвижва и развива сектори, които от години са в застой и води до появата на нови.

Ефективният модел, който държавната администрация да приложи за въвеждане на иновации, трябва да е такъв, че да бъде полезен и да засяга широк кръг граждани/потребители, да ги улеснява максимално в техните действия и нужди и да е леснодостъпен. Респективно за държавните служители иновациите трябва да са улесняващи работата и бързо внедрявани.

Есе 9

Според мен ефективният модел за прилагане на иновации в публичния сектор в България следва да бъде колаборативен. Това означава първоначално при създаването на иновация да бъдат привлечени различни страни и да бъдат изразени разнообразни гледни точки, например на експерти от частния и публичния сектор, бизнеса и дори гражданите като крайни потребители на повечето нововъведения в администрацията. Предложенията за иновации трябва да отчитат общо европейските ценности в контекста на националните специфики Един от таргетите на иновациите в България трябва да са решения, които са по-благоприятни за околната среда като същевременно се насърчава развитието на нови, по-устойчиви бизнес модели и да създадат възможности за колективни иновативни практики и центрове за иновации.

Създаването на интердисциплинарни иновативни общности по конкретни ресори и проблеми от обществения живот за обмяна на идеи между експерти от различни организации, бизнеса, НПО и граждани ще допринесе за привличането на всички заинтересовани лица, за да се реализират по-съобразени и качествени идеи за подобряване на администрацията. В търсенето на по-качествени и съвременни решения за задоволяване на обществените потребности могат да бъдат подпомогнати иновативни проекти и компании. Публичният орган действа като първоначален клиент, от гледна точка на търсенето, чрез насърчаване за научноизследователска и развойна дейност и подкрепа на стартиращи предприятия, които да развият своя капацитет, като същевременно гарантира основните изисквания за конкуренция, прозрачност и равно третиране. Като може да се помисли как да се използват съвременните средства за комуникация като социални мрежи и дори да се създаде специална платформа за целта, която да улеснява публично-частните партньорства, кандидатстването по съвместни проекти за иновации или набирането за средства за развойна и научна дейност чрез краудфъндинг кампании.

Изключително важно за ефективността на нововъведението в публичния сектор е предложеното да отговаря на действителните нужди на българските граждани и да подпомага обществените процеси или да предоставя решения на съществени и актуални проблеми на нашето общество. За развитието на устойчива, дигитална и кръгова икономика сътрудничеството и иновациите са от решаващо значение. Подпомагането на частния

сектор в посока на иновативни решения на съществуващите потребности на публичните институции може да създаде нови възможности за стартиране на нови продукти и услуги, които впоследствие да навлязат активно на конкурентния пазар и изграждане на подходяща обстановка за развитие на социалното предприемачество. Иновацията може да спомогне за нов подход към устойчивостта, например чрез подобряване на екологично влияние на новата технология или производство. Част от дейностите, върху които може да се анализира и фокусира прилагането на стратегически политики и законодателни решения с цел насърчаването на преодоляване на последиците от енергийната бедност, увеличаващата се инфлация, ефекта върху природата от човешката дейност, липсата на равен и дистанционен достъп до административни услуги и други.

Новите идеи може да се фокусират върху прилагането на стратегически политики и законодателни решения с цел насърчаването на иновации на национално и местно ниво са ниско въглеродни сгради, енергийните кооперативи, „зелено електричество“, регионални енергийни системи за произвеждане на възобновяема енергия, екологични споделени превозни средства и градски транспорт с ниски емисии, въглероден отпечатък на администрациите, социалните иновации в местните общности, дългосрочно екологично въздействие и кръгово възлагане при обществените поръчки, рециклиране на хранителни остатъци и устойчиви решения за отпадъците от доставката на храни и хранителни продукти, рециклиране на строителни материали и други решения за насърчаването на устойчиви градове и системни промени при доставките и услугите, които да създадат ново търсене и предлагане на по-екологични и актуални решения и да доведат до повишаване на ефикасността при разходване на средствата в обществения сектор и възможности за устойчиво обществено потребление за задоволяване на обществените потребности.

В България все още въвеждането на устойчиви и иновативни модели среща голям скептицизъм поради липсата на обществено доверие, нежеланието и невъзможността на масовия бизнеса да се приспособи към по-екологични форми на производствен процес и на значителен процент от гражданите да се възползват от дигиталната трансформация в обществото, за да разгърне тя максималния си потенциал. Отвъд електронните услуги, създаването на интелигентни градове, интелигентен транспорт и сгради ще използва ИКТ технологии, широко разпространени в обществения живот през следващите години. Тези технологии трябва да бъдат достъпни, за да позволи на хората с увреждания да участват пълноценно във всички аспекти на обществото равна основа с другите. Като фактори със

социално въздействие могат да се определят създаването на повече възможности за контрол от страна на неправителствени организации, подпомагането на сектори със съществено обществено значение, включването на групи, които са застрашени от социално и обществено маргинализиране и отчитането на техните потребности и възможности за допринасяне за обществото, намаляване на корупцията в публичния сектор и по-голямото доверие в институциите.

Създаването на иновативните подходи в администрацията трябва да са част от ежедневните приоритети за оптимизация на дейностите. Живеем в ерата на постоянното „ъпдейтване“ и „ъпгрейдване“ на процесите и услугите и за да бъде адекватен, съвременен и ефективен публичният сектор трябва да предостави нови публични модели и да премахне част от дистанцираността си от гражданите чрез технологизация и дигитализация на обществените дейности. Той трябва да е адаптивен и да предугажда нуждите на гражданите като се стреми все повече да персонализира и приспособи услугите си спрямо конкретния потребител, за да удовлетвори в максимална степен потребностите му в подходящо време и по възможно най-съобразения за него начин в дигиталния и реалния свят. Осъществяването на всяка иновация в публичния сектор трябва да води или до преки ползи за развитие на бизнеса в България, или до подобряване на благосъстоянието на гражданите, да активизира гражданското общество и самото то да предлага и налага нововъведенията като стандарт за качеството на администрацията.

Есе 10

Темата за реформа и модернизация в публичния сектор в нашата страна е обект на дългогодишни дискусии. Резултатите от тях обикновено се свеждат до две препоръки-съкращения на служители (10%, 20% и т.н.) и ускоряване времето за обслужване. “Експертите”, които разпалено препоръчват подобни мерки, явно не осъзнават, че подобни действия ще влошат допълнително усещането за неудовлетвореност на обществото и ще нарушат работата на институциите. Никой, обаче не говори за иновации.

А какво е иновация?

Преди да анализираме какъв е най- подходящия модел за въвеждане на иновация следва да си отговорим на въпроса какво всъщност представлява понятието.

Иновацията е осъществяването на обичайна за нашето ежедневие дейност по нов способ или начин, водещи подобряване на качеството и/ или намаляване на използване на необходимите за целта ресурси.

Иновацията се отличава с три основни характеристики. Първата е техническото решение. Тоевсъщност е нов метод или технологиия, заместващи съществуващи аналози. В повечето случаи това са добре познати разработки, доказали своята ефективност в дадена сфера, на които е приложена нова употреба. Редки са случаите, когато иновациите се създават специално за разрешаване на даден проблем. Този вариант е много по- скъп и се прилага от частни компании с висока добавена стойност.

Втората характеристика е свързаността. Иновацията трябва да е брънка от дейности, представляващи цялостен процес с ясни и непосредствени взаимовръзки. Ако едно нововъведение не се вписва в даден процес, то бързо бива отхвърлено.

Третата характеристика е начина на въвеждане. Една иновация трябва да е plug&play/ лесна за внедряване и да е придружена с подходящо представяне на силните страни и ползи от промяната. Част от нововъведението задължително трябва да бъде качествено обучение и възможност за наставничество и взаимопомощ.

И трите характеристики са необходими условия и ако едно ли повече не са изпълнени, то резултатът ще бъде разочароващ.

При прилагане на ефективен модел на иновации в публичния сектор изпълнението на тези три условия не е достатъчно. Осъществяването им трябва внимателно да се съобрази с особеностите на обществения, икономическия и политическия живот.

Разбира се, в центъра се поставя човека. Иновацията трябва да улеснява, да подпомага и да подобрява професионалния и личния живот на всеки един индивид. Иновацията трябва да създава доверие, да печели симпатии, а не да предизвиква страх и неприязън. Ако обществото се страхува от въздействието на дадена иновация или ефекта от нея, това ще доведе до противопоставяне на ползите от научно-техническия прогрес. Фокусът на едно нововъведение трябва да бъде насочен към подпомагане и допълване на обичайните дейности на даден индивид, а не изместването му от тях. Може би добри примери са умните телефони, текстообработващите програми, търсачките и др.. Примери за недобри иновации са чатбот приложенията, виртуалните юрисконсулти, виртуалните портиери. Може би най-актуалния пример са автономните автомобили. Технологиите не са надеждни, допускат грешки и нанасят както пътуващите, така и друге участници в движението. От друга страна те са заплаха за работните места и доходите на много хора по света.

Иновациите не трябва да изолираат или изключват никого. Нивото на функционална грамотност, физическите, сетивните и интелектуалните възможности също не бива да бъдат пречка за изпзване на “новото”. Например, сканираните документи са много удобни, но отне години, за да се разработи стандарт за достъпност и лесно използване от всички на всякакви устройства.

При въвеждането на иновации в публичния живот трябва да участват всички заинтересовани страни. Трите основни субекти институции, реален сектор и гражданско общество следва да бъдат въввлечени във всички етапи на въвеждане на едно ново решение. При изговяне на концепция и дизайн, внедряване и оценка на въздействието тези субекти могат да участват както на индивидуално ниво, така и чрез колективни органи. Ключово е да се изтъква ползата от нововъведението за представителите на всяка отделна група и през цялото време да се представя публична информация за процеса.

Ключов момент от въвеждане на една иновация е анализа на косвения ефект и оценка на въздействието в средносрочен и дългосрочен план. В никакъв случай не бива да се допуска Новостите да водят до влошаване качеството на живот на една група хора за сметка на друга. Новостите не следва да създават други предизвикателства- повишаване консумацията не енергия, увеличение количеството на отпадъците, нови видове отпадък и т.н. При внедряване на иновации в никакъв случай не бива да се допуска отстъпление от вече решени проблеми.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



НАЦИОНАЛНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Развитието на публичния сектор в България може да се случва само и единствено през утвърждаването на ясен и работещ модел за внедряване на новости, носещи добавена стойност за всички.

Есе 11

„Иновацията е специфичната функция на предприемачеството, независимо дали става дума за съществуващ бизнес, институция за предоставяне на обществени услуги или за ново начинание, започнато от самотен човек в семейната кухня. Тя е средството, чрез което предприемачът създава нови ресурси, произвеждащи богатство, или предоставя на съществуващите ресурси подобрен потенциал за създаване на богатство.”

Питър Дракър

Иновацията би могла да бъде обвързана с думата „нов”. Всъщност, тя е в основата на новите предложения като идеи, продукти, услуги, бизнес модели, подобрения (новости) на вече съществуващи решения и т.н.

Иновацията често се явява нужният инструмент, който да подобрява процесите във вече съществуващи организации. Независимо дали говорим за малка или по-голяма администрация, например, е необходимо иновацията да бъде възприета като новост, която ще доведе до по-добри индивидуални (за всеки служител) или групови/общинни (на цяла структура/администрация) резултати.

Иновацията според мен, е онова осъзнаване на нуждата да се търсят новости, по-добри модели, подобрения, осъвременяване на процеси и дори на мислене.

Иновативното в публичния сектор трябва да бъде както на ниво съзнание на работещите, така и на практическо такова. Нужно е освен да генерираме иновативни идеи, да намерим способ да ги приложим.

За всяка една организация в публичния сектор, за да се стигне до узряването на подходящите иновации, първо трябва да се оценят факторите, които следва да се променят. За целта, трябва служителите в определена администрация да бъдат мотивирани да мислят креативно и отвъд „границите на страниците”. Наблюдава се тенденция да работим по един вече отдавна създаден модел, сякаш се влиза в зоната на комфорт и ни става по-лесно просто да следваме познатото, но често не обмисляме, ако застанем с лице към работата си, кое е онова, което бихме искали да променим, подобрим, да ре-организираме.

Според мен, във всяка една администрация би било добра практика на хората, работещи в нея, да се отправят предизвикателства за подобряване на процеси, иновации и др. Например, ако всеки един колега или екип от няколко имат възможност да работят по даден



проект, да не се работи само по практическото прилагане и по създадени Ръководства, а да се изискват идеи, нови спектри и перспективи от екипа. Ако има възможност в самото създаване на подобни нови инициативи, е добре участници да бъдат и самите служители.

Създаването на модел за прилагане на иновации в публичния сектор, е всъщност основният въпрос...

Моделът е необходимостта да се създаде пример, идея, която да се следва и да бъде възприета като най-добра опция от всеки един в дадена организация. Предизвикателство би било да се създаде модел за прилагане на иновации в публичния сектор, защото първо трябва своето място да намерят иновативното мислене, подход и идея. Новото, креативното трябва да бъде разпознато като „новото нормално“. След като това бъде постигнато идва мястото на модела за иновации.

Иновацията е промяна в мисленето, осъзнаване на необходимостта от създаване на нов модел на подражание и поведение. Иновативен подход би могъл да започне още от обичайните задачи, които всеки един служител изпълнява, до генерирането от него на идеи за подобрения, проекти и актуализиране на вече съществуващи решения. Иновативен модел в организацията, в която работя, би могъл да се създаде, ако работата ни позволява по-креативно мислене. Организирането на вътрешни обучения, които да са от типа брейнсторминг, комбиниране на съществуващи идеи или радикално ново мислене в рамките на нашата организация. Разбира се, в основата трябва да бъде основната ни дейност и създадения, добре работещ модел, който се прилага постоянно, но идеята е в това да се обмислят нови и по-ефективни модели.

Освен обученията, включването на по-широк кръг от служители в проекти със социална или социокултурна насоченост, също биха могли да допринесат за създаването на нови иновативни модели.

Иновацията е процес, абсолютно необходим за „придвижването“ на една структура напред, в прогрес. Новите подходи, мислене, методи, са в основата на внедряването ѝ. Обученията и включването на служителите в по-креативни и нови дейности, участие в проекти и други, биха могли да променят мисленето на служителите и техния подход в работата. Като се има предвид добрите установени практики, добре е да се организират повече срещи в екипите, отдели, дирекции, които да следва да изготвят предложения и подобрения.

Есе 12

Преди да започнем с идеите за прилагане на иновации в държавния сектор, следва да се направи кратък анализ на текущото му състояние. Ще започнем от вън навътре по дедуктивния метод. Импиджът на държавният апарат сред българското общество, работещо извън него не е на особено високо ниво. За това особено допринасят и медиите с национален обхват финансирани по непрозрачен път. Така наречената „Четвърта власт“ насочва прожекторите на общественото внимание в определена посока, изгодна за тесен кръг от „задкулисни играчи“ и външни организации, както и вътрешни икономически кръгове, които дават в повечето пъти негативен образ на държавните органи и техните действия. Прекрасен пример, който оправдава масовото негативно обществено мнение е не безизвестната одиозна Столична Община, както и Топлофикация София. Въпросните администрации са първенци в надпревара помежду си, кой да носи „факелът на омразата“ спрямо живущите в град София. Относно същите е излишно да се споменават раздутите щатове и пълна администрация, която работи или по-скоро симулира „ангажираност“ с обществените въпроси, касаещи градската среда. Неуредиците в същата сами говорят за себе си и предназначението на двете почти „антиграждански“ структури.

Други държавни структури също могат да се „окичат“ с подобни поводи за „гордост“. Такива примери не липсват в социалната сфера, която особено охотно финансира или може би „подпомага“ определена не до там мотивирана и ориентирана към труда група от хора за сметка на истински нуждаещите се, за които по-често недостига помощ и бива игнорирана от държавата. Същото разбира се не зависи основно от администрацията изпълваща държавния апарат в посочената сфера.

За да се постигнат истински иновации в държавния сектор, трябва първо да се постигнат „иновации“ в образованието и науката. Образованието и науката почти изцяло са държавен монопол или главен играч на сцената, като инкубатор за базови и специализирани знания. В тази посока следва да се прилага иновативния подход, съгласно който за да се набавят качествени и мотивирани кадри за държавна служба, следва същите да са били привлечени още на студентско и ученическо ниво. Един от иновативните методи за постигане на това е привличане на младия човек поне от 2-ри курс на стаж в съответните дирекции, отдели, сектори и звена на съответните министерства. Разбира се кариерното ориентиране трябва да започва поне в 10ти клас за да има време все още младият, дори



детски мозък да осмисли това предложение и да остане в България разбира се. За реклама на държавата сред учащите следва да се ангажира цялостна държавна политика и реални и истински експерти по „връзки с обществеността“. Следва същите да „предложат и рекламират“ по най-привлекателния начин лозунгът „в службата на държавата“. Трябва да се прилага и елемент на „патриотичен ореол“. За целите на същото трябва да се използват иновативно възможностите на интернет платформите, които са изключително популярни сред подрастващите и младите хора. Те трябва да бъдат „спусъкът“, „началната стръв“, „базовата инсталационна програма“ поднесена в правилната форма, образ, лице, интонация и мотивация. Могат да се използват и популярни личности в публичното пространство. Разбира се за да започне да се случва това и да „се завърти колелото“ е необходимо добър начален финансов стимул. Младите трябва да имат нагласата, че първите доходи, които ще започнат да получават дори, като „новобранци“ ще бъдат достатъчни да поемат основните им нужди за квартира, автомобил и храна и нормални условия на живот „в България“.

Добри примери за тази практика е Академията на МВР. По време на следването си, учещите получават не лоши стипендии. Ето го и иновативният подход, който следва да се прилага във всички сфери на висшето образование, готвещо кадри за всички направления на държавното устройство. Успешният иновативен модел включва подписване на договор, който задължава завършващият да работи в дадено министерство поне 10 години, но и университетът гарантира автоматично започване на работа непосредствено след дипломиране. Доказаният метод следва да се приложи в едни от най-важните отрасли на държавното управление, като „Енергетика“ и „Здравеопазване“. Към момента държавата изпитва сериозен „глад“ на квалифицирани кадри в посочените направления. За целта следва държавата да е изготвила стратегия за развитие в следващите поне 20 – 30 години, т.е. трябва да е наясно къде иска да бъде след този период и какво и как да развива. Следователно, държавата да инвестира с иновативен подход в най-ценният от всички ресурси – човешкият потенциал.

За постигане на посочените цели, предлагам да се извършва 6 – месечен анализ за необходимостта от кадри в различните сфери на държавно управление. Резултатите от тях да се използват за набиране на кадри сред училищата от 11 и 12-ти клас и най-вече сред университетите. Също много важен иновационен момент е среща и привличане на родителите, които по-най правилния и най-подходящ начин могат да мотивират своите деца към най-подходящата за тях професия и дори призвание. Изминаха 33 години от т.нар.

преход на България към западния модел и устройство на държавата, който най-сетне трябва да започне да се прилага правилно.

В настоящата действителност, иновативен подход в държавният апарат би бил подходящ под формата на регулярни обучения, които следва да завършват с полагане на изпит във всяка сфера на държавното управление. Уменията, които следва да се овладяват ще зависят от различното естество на работата на конкретното ведомство, агенция или друг вид структура. Като примери могат да се посочат специално психологическо обучение в сферата на социологията, емоционалната интелигентност, работа с определен етно-религиозен кръг от хора, невербална комуникация, справяне със стреса на работното място, разчитане на първите признаци на прегаряне, взаимни обучителни програми в рамките на администрацията, кръстосано обучение между различни държавни структури и администрации и др. В тази посока моделът на ИПА „Лятна академия“ мога да определя, като изключително успешен и плодотворен. Следва този модел да се разшири и специализира, да навлезе по – активно в административния модел на управление и развитие на държавните структури.

Също не лоша иновативна идея би била сближаване на гражданското общество с администрацията. Изграждане на интернет платформи за дискусии и предложения за закони и административни подобрения и изменения. Тук се визира среща на живо, а не само старият начин чрез писмо, което се чете едностранно от администрацията и впоследствие се хвърля в „кошчето за сигнали на граждански организации и експерти“. Живият контакт с гражданите може да подобри работата на държавните структури, които по начало трябва да служат точно в полза на гражданите, а не да се постига усещането за „власт и подчиненост“. Всяко министерство, агенция и структура следва да изградят подобно звено „контактна точка“ и разбира се да се вслушват в „гласът на хората“. Психопрофилът на служителите в подобни звена трябва да е подбран съобразно необходимостта от ориентацията към емпатичен и алтруистичен подход към гражданите.

Не на последно място може да се определи иновативният подход за дигитализация на държавната администрация, което би могло да спести изключително много ценно време и нерви на всички нуждаещи се. Намаляването на административната тежест би бил един от най – иновационните и бих отбелязал, революционен модел на управление и подражание в държавния сектор. По този начин репутацията и имиджът на държавният апарат ще се покачи

неимоверно високо в общественото съзнание и нагласи. Същото ще доведе и до покачване на доверието в държавата.

На последно място може да се приложи иновативният подход в създаването на звена „создатели на идеи с практическа насоченост“ във всяко направление на държавно управление. За първоначално постигане на този иновативен метод може да се използват експертизите на БАН.

В края на настоящото ЕСЕ искам да изкажа благодарност на ИПА за добрите идеи и стимули, които предлага на българския държавен апарат, както и за създаването на вътрешна топла мрежа от връзки между ключови държавни структури. Продължавайте все така смело, поне от Вас трябва да дойде „спусъкът“, за който споменах по-горе в авторския материал. Продължавайте да творите „история“.

Есе 13

Иновация е нововъведение или подобряващо изменение в даден процес или явление, с което то се различава и отличава от неговото първоначално състояние. Иновация в публичния сектор означава прилагане на вече съществуващ модел на работа, продукт или услуга които е подобрен и работи по-ефективно отпреди.

Трудно е въвеждане на нова идея, нова мисия, нова философия, нова цел, стратегия, защото трудно се възприема от ръководството в администрацията. Новата идея носи неизвестност, носи риск и опитът показва, че често ръководството на съответната администрация не би желало да поеме този риск.

За да бъде успешна иновацията тя минава през три етапа:

1. Зараждане на идеята;
2. Възприемане и одобрение на идеята;
3. Изпълнение и приложение на идеята;

1. Предложение за въвеждане, прилагане на иновация в държавната администрация.

Създаване на виртуален профил, електронно досие на държавните служители. Нещо по подобие на LinkedIn, виртуален пазар на труда, но само за служители от публичния сектор. Съгласно закона за държавния служител е възможно преминаване на държавна служба в друга администрация разпоредбите на чл. 81а. (Нов - ДВ, бр. 24 от 2006 г., изм. - ДВ, бр. 57 от 2016 г.) (1) Държавен служител, който работи в една администрация и едногодишният срок за изпитване е изтекъл, може да бъде назначен в друга администрация без провеждане на конкурс за длъжността, ако отговаря на условията за нейното заемане. Хубаво ще бъде държавни служители да могат да работят от 6 м. – до 1 г. в друга администрация. Това не само ще раздвижи ума на служителите, но ще се обмени опит между различните администрации.

Създаването на електронен профил, виртуален профил в сайт борса, пазар на труда за служители от администрацията ще даде възможност по лесно да се откриват, обменят експерти, ръководители и др.

Пример: Държавна комисия по стокови борси и тържища с Комисия за енергийно и водно регулиране. И двете администрации издават и отнемат лицензии, извършават проверки,



утвърждават пределни цени и т.н. Забележка. Не познавам никой от стокови борси и тържища и ми е интересно, как работи тази администрация.

Държавата инвестира в държавните служители и е хубаво да се опита да ги запази. Практиката показва, че често със смяна на правителството, започва и смяна на служители по йерархията в съответните администрации. Много често се наблюдава също служител със стаж 5- 10 г. в една администрация, получавал добри оценки през годините. Единица – Изключително изпълнение, двойка –Изпълнението, надвишава изискванията. Тройка- Изпълнението отговаря на изискванията, да получи четворка – Изпълнението отговаря не напълно на изискванията и петица – Неприемливо изпълнение на атестацията, от новия си оценяващ ръководител.

Ако даден служител е неудобен, нежелан, да има възможност да бъде преместен в друга администрация от ръководството за период от 6м. – 1 г. до 5г.

Предложение: Промяна в атестационните форми:

Да се даде възможност и на експерта също да напише годишна оценка на оценяваният го ръководител, както и на контролиращия го такъв. Защо?- За да има обратна връзка! Така тези ръководители на принципа „Разделяй и владей“, ако искат да останат да ръководят звеното, което управляват ще бъдат принудени да го обединят, а не разединят. Само обединени служители могат да приложат успешен иновативен модел в публичната администрацията !

За да се възприеме и одобри и приложи иновация в публичния сектор, ръководството на съответната администрация трябва бъде от по-младото поколение. В противен случай трудно биха се случвали нещата. В администрациите, в публичния сектор служители пенсионери и/или навършили години за пенсия да не бъдат на ръководни длъжности, а на експертни. С уважение към служителите пенсионери, но ако те желаят да работят и да предадат опит, нека да работят като експерти. Също да се даде възможност на експертите за срещи с ръководството (министър, зам.-министър, изпълнителен директор, председател и други – в много администрации това е невъзможно) за да могат да отправят предложения за подобрене на работата. На тези срещи те ще могат да докажат способност за креативност и проактивност.



Есе 14

Определено темата е интересна и актуална. Започвайки да разсъждавам по нея веднага изниква в съзнанието ми е споменът от едно от първите ми обучения, които имах след започването ми на работа в НАП. Няма да забравя как преди повече от петнадесет години един сравнително млад и нахъсан лектор ни обясняваше разпалено как в следващите години предстои своеобразна революция в публичния сектор. За това как след приемането на България в ЕС администрацията най-после ще навлезе смело в двадесет и първи век и всички ние ще сме част от тази вълнуваща трансформация.

Не мога да си кривя душата, че след толкова много години в държавната администрация определено виждам множество положителни промени и сериозни наченки на внедряване на иновации в начина на работа, подхода на комуникация с гражданите, както и прилични инвестиции в административният капацитет на служителите. Отчитайки обаче факта, че към настоящият момент човешкото познание във всяка една сфера се развива с толкова динамична скорост и се удвоява на всеки две години ми се струва, че е време публичния сектор също да премине на по-горна предавка. Всъщност, ако се замислим дори и от най-негативното за настоящият век глобално събитие, а именно пандемията от COVID-19 публичният сектор успя да извлече значителни ползи. Типичен пример в тази насока е внедряването на режим за работа от разстояние. Още през 2017г., именно на обучение организирано от ИПА един от лекторите ни обясняваше как в IBM са въвели „плаващото“ работно място и по този начин са намалили на половина разходите си за офиси и консумативи. Тогава подобна тема за държавната администрация определено беше тема табу и всеки, които се опитваше дори да провокира дискусия по подобен въпрос трябваше да е наясно, че се заема с *causa perdata*. Последното го казвам от личен опит. За „щастие“ се появи пандемията☺ и много бързо нагласите по тази тема коренно с промениха. Искрено се надявам, че това е един добър урок за всички отговорни ръководни служители и няма да чакаме отново природата да ни принуждава да търсим иновативни способности за модернизация на публичния сектор.

Когато говорим за иновативни идеи за промяна на начина на работа не мога да не споделя и положителният ми опит от една международна конференция, в която участвах преди повече от седем години. Една от темите, която обсъждахме касаше добри практики за модернизация на административните услуги в приходните администрации. Оказа се, че



повечето страни членки на ЕС попълването на данъчна декларация на физически лица става не само онлайн, но и същите са предварително попълнени, а лицето само проверява информацията отразена вътре. Ще ви спестя подробности от реакцията на колегите, когато им споделих , че това трябва да се случи и при нас. Имаше поне десет човека, които веднага ми обясниха защо това не може да се получи и как за тази цел трябва да се променят множество разпоредби на ЗКПО, ЗДДФЛ и пр. Важното в случаят е, че няколко годни по-късно това е факт и е поредното доказателства, че няма невъзможни неща.

Всъщност като се замисля определено имам късмета да работя в една от най-отворените към прилагането на иновации държавна структура. Със своите над 95% електронни услуги и внедряването на все повече нестандартни методи на работа, безспорно НАП е една от държавните администрации, които успяват да отговорят адекватно на предизвикателствата на динамичните времена в които живеем. Всъщност явен пример за това е факта, че през последните години една от новите теми, по които разработих и провеждам обучения в НАП е „Креативно мислене и иновации“. Именно в това обучение успях и да разчупя мисленето на голяма част от служителите, които преминаха това обучение.

Аз искрено вярвам, че всеки човек крие в себе си неограничен талант и сила да постига целите си. За съжаление в забързаното ежедневие и погълнати от сляпата цел да задоволим базовите си човешки потребности повечето от нас не успяват да „изкачат“ пирамидата на Маслоу и се примиряват с това да покривем само основните си нужди. Повече от ясно е, че за да изискваме от един служител да бъде новатор и да проявява креативност трябва да му осигурим възможно най-добрата среда за работа.

От чисто практическа гледна точка считам, че все повече трябва да се използва развитието на информационните технологии. Все повече електронни услуги, ползване на умен софтуер, които да намали възможностите за грешки и да изключи до колкото е възможно субективният фактор е един от успешните подходи. От друга страна обаче внедряването на машините в нашата дейност не трябва да се случва за сметка на човешките взаимоотношения. Вярно е, че особено младите хора са изцяло ориентирани към комуникацията онлайн. Разбира се трябва да отговорим на тези нови потребности на бъдещите активни граждани, но това не следва да изключва и традиционните методи за работа.

За мен лично през следващите години основата на внедряването на иновациите в публичният сектор трябва да е чрез насочване на вниманието към служителите. Машините са нещо прекрасно, но те се измислят и управляват от хора. Трябва максимално да се възползваме от предимства на новите технологии, за да дадем възможност служителите да отделят повече внимание на личностното си развитие. По този начин ще се повиши тяхната мотивация, респективно можем да очакваме да събудим спящият новатор дори и в привидно най-скучният държавен служител. Няма по ценен капитал от човешките ресурси. Считаю, че именно в тяхното развитие трябва да е насочен основният фокус в следващите години. Формирайки мислене и нагласи различни от традиционните за повечето държавни служители, неминуемо ще успеем да променим целият публичен сектор.

И като заключение си позволявам да споделя последната мисъл, която ми мина през главата завършвайки настоящото изложение и тя е следната: „ ЕЙ ХОРА ФАКТА, ЧЕ УСПЯХТЕ ДА МЕ МОТИВИРАТЕ ДА СЕДНА ТАЗИ ВЕЧЕР И ДА РАЗСЪЖДАВМ ПО ТЕМАТА ВЕЧЕ Е ГАРАНЦИЯ ЗА БЪДЕЩ УСПЕХ НА МИСИЯТА, КОЯТО СТЕ СИ ПОСТАВИЛИ☺“

Есе 15

Администрациите на всяка съвременна и развита страна работят за обществото, за уважението, закрилата и гарантирането на правата на всеки гражданин, неговото благосъстояние и социална сигурност. Основна цел на администрацията е да регулира отношенията между държавните органи, местните и гражданите.

Качеството на публичната администрация е един от ключовите фактори за икономическите резултати на държавата и благосъстоянието на нейните граждани. В светлината на глобалните промени, свързани с адаптиране на българската администрация с европейската, се поставят с още по-голяма тежест въпросите за интегрирането, повишаване капацитета, оптимизиране на разходите и усъвършенстване управлението на човешките ресурси в държавната администрация. През последните години са разработени редица стратегически документи, чиято цел е именно модернизация на администрацията, повишаване на административния капацитет и осигуряване на добро управление.

По света продължава въвеждането на нови реформи и модернизация в администрациите, за да могат да отговарят на динамично променящата се среда и все по-високите изисквания от гражданите и бизнеса. Въпреки усилията за прилагане на добри практики и решения постигнатите резултати не са особено ефективни, а доверието на гражданите в държавната администрация и привлекателността на публичния сектор като работодател не се увеличава. По-добрата техническа обезпеченост не води до по-качествени и достъпни услуги, а въвеждането на електронни услуги и използване на пространствени данни е все още недостатъчно за удовлетворителни резултати. И тук е основният въпрос: Как да се проектират и осъществяват реформи, които да доведат до очакваните резултати и ползи?

Няма еталони за добра администрация и шаблони за реформи. Всяка държава изисква различни правила, но въпреки това администрацията трябва да гарантира изпълнението на няколко основни принципа:

За гражданите - уважение, защита и гарантиране на човешките права, спазване на стабилни, ясни и разумни закони от всички;

За бизнеса - подкрепа на предприемачите при създаването на устойчива заетост и повишаването на качеството на живот и благосъстоянието на хората;

За администрацията - ефективно и бързо изпълнение на служебните задължения, мотивираност и справедливо възнаграждение с оглед изпълнението на обществения дълг.



Може би най-голямото предизвикателство пред държавната администрация е бързото развитие на информационно-комуникационните технологии, необходимостта от по-ефективна комуникация и работа между администрациите, от една страна и между администрациите, гражданите и бизнеса, от друга. Реформите трябва да са насочени към основната цел на публичната администрация в съвременното общество - различните административни органи да обменят информация помежду си без да се налага нейното изискване от заявителя, след като вече същата е налична при дадени административни органи.

По друг начин казано – публичните власти да действат в условията на адекватна координация помежду си, използвайки съвременните технологични и организационни постижения, в услуга на гражданите и бизнеса, като по този начин ще се намали времето и средствата необходими за извършване на услугата. Удовлетвореността на гражданите и бизнеса от качеството на предлаганите административни услуги зависи в огромна степен от въвеждането на електронното управление.

Реформата в държавната администрация и в публичния мениджмънт също така тясно се свързва с прилагането на принципите на децентрализация и субсидиарност. Модернизирането и демократизирането на дадена администрация неминуемо се свързва с постигането на:

- по-голяма децентрализация;
- контрол върху спазването на нормативните актове;
- създаването на по-оптимална комуникация между администрацията от една страна и гражданите и бизнеса от друга;
- повишаване административния капацитет на държавните служители;
- сътрудничество между администрацията и бизнеса и др.

Модернизацията в публичния сектор е приоритет за всяка страна членка на ЕС, тъй като качеството на публичната администрация има пряко влияние върху икономическата среда и е ключов фактор за насърчаване на производителността, конкурентоспособността и икономическия растеж. Както европейските, така и българските граждани очакват добро управление със следните основни характеристики: върховенство на закона, равнопоставеност, отчетност и прозрачност, ефективност и ефикасност, широко участие на обществото и изграждане на консенсус и всеобхватност и стратегическа визия.

Административните реформи следва да са съсредоточени не толкова върху намаляване на разходите или промяна на официалните структури и правила, а повече върху целите и резултатите.

Основната реформа, която трябва да се въведе в държавните администрации е преобразуването на аналогова информация, под каквато и да е било форма в дигитална (цифрова). По този начин информацията ще може да се обработва, съхранява и предава чрез цифрови схеми, оборудване и мрежи. Технологиите свързани с дигиталната среда, засягат всеки аспект от нашето общество. Новите медийни и комуникационни технологии, както и интернет, могат да бъдат използвани за улесняване достъпа до административните услуги. Те ще дадат възможност за по-бързо и достъпно възпроизводство и употреба на информацията. Също така ще осигури по-лесен достъп до административните услуги. Към настоящия момент администрациите имат специфично работно време, различните структури имат ограничен достъп за граждани, голяма част от информацията за услугите могат да се получат само лице в лице.

Услугите на държавната администрация непрекъснато се усъвършенстват, в т.ч. процесът на дигитална трансформация. Публично достъпният регистър към интегрираната информационна система на административните структури в Република България „демонстрира“ стремежа на общинските, областните и специализираните органи да прецизират обслужването на гражданите и бизнеса. Пълното обхващане на тези услуги и установяването на необходимостта от административна намеса е функция на доброто взаимодействие на държавната администрация с гражданското общество.

Нека откروим положителните страни на технологиите. Колкото по-умни стават машините, толкова по-малко усилие ще е нужно от наша страна. Вече има много интелигентни машини, които не се нуждаят от човешка ръка да ги оперира. В следствие на това, цените на продуктите и услугите падат. Новите умни машини дават възможност на потребителите да комуникират по-лично с бизнеса ви. С помощта на приложения и изкуствен интелект, клиентите ще могат сами да се информират за продуктите и услугите по най-добрия начин.

Информационните и комуникационните технологии са едни от най-важните фактори за насърчаване на икономическия растеж и развитието на гражданското общество, заетостта, разширяване на конкуренцията и преодоляване на дигиталното разделение. ИКТ са пряко свързани с приобщаването към дигиталния свят и са двигател на неговото развитие, тъй като без технологии би била немислима връзката със световната мрежа.

Есе 16

Що е то публична администрация?

Публичната администрация е „производство на блага и услуги за задоволяване нуждите на гражданите-потребители“¹ , „привеждане на политиката в действие, която гражданите виждат всеки ден“². Нейната основна цел „...е да се развият управлението и политиките, така че правителството да може да функционира“³ Като посредник между гражданите и държавата, публичната администрация трябва да е своевременно информирана за характера на всички административни дейности, което на практика означава, че тя трябва да съдейства за тяхното изпълнение.

Задачите на публичния сектор са създаване на ПРИЛОЖИМИ нормативни документи, предоставяне на административни услуги с МИНИМАЛНА тежест за потребителите, осъществяване на контрол и налагане на административни наказания на БЕЗСПОРНИТЕ нарушители.

Но, уви, държавната администрация в България не изпълнява пълноценно задълженията си. И как да го направи? Пред нея са изправени редица пречки – нежелание или недостатъчна мотивация на служителите, субективна преценка, следване на стереотипи, застой в „зоната на комфорт“, спънки от властимаши/феодали и т.н и т.н.

Бизнес администрацията от години е разбила тези привички. Та нали това е начин за въвеждане, подобряване, откриване на нови процеси, услуги и продукти. Бизнесът е по-флексабилен ☺ , той се усъвършенства и движи напред.

Докато в частния сектор иновациите отдавна се разглеждат като източник на растеж и конкурентно предимство, то публичният сектор често се затруднява при въвеждането на нови, различни практики. В известна степен, мога да кажа, че демонстрира колебание по отношение желаното въздействие от нововъведенията.

Въпреки всичко, иновациите в публичния сектор все по-често са обект на повишено внимание от страна на администрацията и отговорните за публичните политики.

Иновация в публичния сектор е интегрирането на вече реализирани новости или ново познание в публичния сектор, с цел подобряване на настоящите или въвеждането в употреба на нови процеси, услуги и практики, чиито краен и видим резултат е

подобряването на обществените услуги и качеството на живот или негов основен аспект в рамките на съответната територия.⁴

Да се върнем на въпроса: „Какъв трябва да е ефективният модел за прилагане на иновации в публичния сектор в България?“

Ангажиране на служители на всички нива, насърчаване на мисленето, анализ, самооценка, обучения, а зад всичко това трябва да стои МЕНИДЖЪР (сиреч – директор, ръководител, началник ☺).

Изхождайки от позицията на държавен служител в структури на МОСВ, смея да твърдя, че иновациите, въвеждането на нови технологии, подпомагащи дейността и развитието на служителите, са на едно незадоволително ниво.

В последните няколко седмици доста често ми се налага да бъда потребител на административни услуги на различни държавни структури. Само при мисълта за редене по опашки, теглене на билетчета, чакане, препращане от едно гише на друго, комуникация с намръщени служители..... ☺ Тук на помощ идва Министерството на електронното управление. Примерът на е-министерство за иновация в публичния сектор – създадената ССЕВ ми спести всичко гореописано. И погледнат от еко гледна точка, спаси се 1/2 дърво ☺

Жалко е, че потребителите на тези услуги не сме много (поне в Северозападна България), наблюдавайки тези в моята администрация.

След всичко гореописано и след моя опит в публичния сектор, ще се опитам да направя прост модел за прилагане на различни типове иновации:

Директор /ръководител на администрация/, който да е заинтересуван от нововъведения, да управлява успешно, както финансовия, така и човешкия ресурс в организацията.

Радикални промени в начинът на мислене или менталната матрица на служителите в организацията.

Намаляване на административната тежест, която от своя страна е свързана с нормативни промени.

Начини за взаимодействие с други организации и бази данни - „бенчмаркинг е понятие, свързано с учене, обмен на информация и възприемане на добри практики, които да доведат до постепенно подобряване на работата, т. е. това означава да се усъвършенстваме като се учим от другите като се сравняваме с тях“.⁵



Иновации в информационните и комуникационните технологии в администрацията чрез взаимовръзки вътре и вън от публичната администрация. Например: осигуряването на достъп и прозрачност, идеята за свързаност, което позволява хората да поделят информацията и да комуникират един с друг по всяко време и от всяко място, стимулира най-новите иновации.

Концептуални иновации в смисъла на въвеждане на нови мисии, нова философия, цели, стратегии и обосновки. Например: взаимовръзка с неправителствени организации. С цел постигане на консенсус, избягване на фронтални сблъсъци, неоснователни сигнали и обществено недоволство.

За да се определят ресурсите, необходими за всяка иновация и да се управляват оптимално, е необходима ефективна оценка на процеса на управление на иновациите (мениджмънт, екип, финанси).

Силно се надявам публичната администрация да успее да покаже на граждани и организации, че работи в посока към подобрене и постигане видими резултати, предоставяйки им услуги по съвременен модел.

Есе 17

Иновациите са основен движещ механизъм на администрациите и организациите от публичния сектор (както и в други области на икономиката, индустрията, науката, социалните, здравните дейности и т.н.). Те са „синият океан“, както ги определят Ким и Моборньо¹ за обезсилване на конкуренцията и способността на една институция да проявява гъвкавост и готовност да реализира идеи, да изгражда доверие и съпричастност, да осъзнае колко са важни интелектуалните и емоционалните способности на служителите по пътя на промените и да ги превръща в движеща сила на растежа. Иновацията може да се разглежда в контекста на промяна, изменение, нововъведение, усъвършенстване, модернизиране, реформиране, осъвременяване, обновление, оптимизация, трансформация, но нито едно от понятията няма обобщения смисъл на понятието *inovatio*. Иновацията е не просто промяна, а промяна – нововъведение, нови способности, нови начини, нови правила, ново техническо средство. И трябва да се знае, че не всяка промяна е иновация, но всяка иновация е някаква форма на желана промяна, както пише Ваня Георгиева².

Иновациите са целенасочено планирана и контролирана промяна, която има вербален характер и решава в някаква степен по нов начин организационни и съдържателни проблеми в организацията. В публичния сектор се въвеждат иновации в комуникацията и управлението, развива се лидерство, въвежда се електронно управление, променя се корпоративната и социалната отговорност. И в основата на промените са хората, с тяхното желание, ангажираност и съпричастност към ефективността и развитието на организацията.

Служителите в държавната администрация имат различни задължения и е необходимо да притежават определени компетентности, които се оценяват. Процедурата е рутинна, макар и претърпяла няколко изменения (през 2013 г., 2019 г., 2020 г., 2021 г.). Няма публикувани категорични доказателства за ефективността ѝ, както и за положителни последствия за постигане на стратегическите цели на организациите. Защото развитието на администрацията зависи от основните компетентности и личностни способности на служителите и екипите. В тази връзка резонен е въпросът „Трябва ли да се прилагат иновации в оценяването на служителите в държавната администрация за изпълнението на заеманите от тях длъжности? Категорично да. Интерес представлява и друг въпрос: „Единна

¹ Ким, Ч., Моборньо, М. (2005) Стратегията „син океан“. Превод Илияна Гаврилова (2011), Локус Пъблишинг ЕООД, София.

² Георгиева, В. (2013) Мениджмънт на промяната в образованието: тенденции и решения. Бон, Благоевград.

ли трябва да е политиката на промяна за всички администрации и организации в публичния сектор?“ Категорично не. Тя трябва да е съобразена със спецификата на институцията и изследваните потребности и дефицити на служителите, мотивацията им за иновационни промени и качествата им за участие в управлението на промяната.

И тъй като промяната е практическо действие, то какви могат да са действията за подобряване на оценъчните процеси чрез иновации?

Процесът на оценяване включва индивидуален работен план, който се изпълнява през цялата календарна година, но реално оценка се поставя по време на междинната среща (преглед на изпълнението на целите и коментар) и заключителната среща (определяне на годишна оценка на изпълнението). През останалото време прекият ръководител обикновено наблюдава работата на служителя, изпълнението на сроковете, прилагането на изискванията се компетентности, но не извършва менторски или консултантски дейности.

За по-висока ефективност на процеса могат да се приложат комплекс от управленски инструменти и коучинг инструменти, които да подкрепят, мотивират и насърчават служителите през цялата година, за да са по-целеустремени в изпълнение на собствените си цели, а оттам и на целите на организацията.

Първата стъпка е изучаване какво мислят и учат самостоятелно служителите, какви стилове за учене са най-подходящи за тях, вътрешна или външна е мотивацията им или казано с други думи, ангажирани ли са с процеса, от който искат да извлекат полза за подобряване на компетентностите си или учат по задължение, с цел кариерно израстване или получаване на материални стимули. Факторите за мотивация са втория основен ход на добрия мениджър и лидер. Професионалното развитие на човешките ресурси ще бъде гарантирано, ако те имат вътрешна потребност да учат, вярват, че имат потенциал да учат и прилагат наученото в практическата си дейност и приоритизират ученето. Добрата комуникация е следващ основен аспект за действия на лидера. Ефективността ѝ е свързана с ясни послания и проведена така, че да въздейства на хората и те да разберат, а не да чуят посланията. Целеполагането е четвъртата стъпка. Не само SMART (конкретни, измерими, постижими, реалистични и обвързани със срок), но и SMARTER – вълнуващи и носещи удовлетворение. И това не е достатъчно. Между индивидуалните и институционалните цели трябва да има жива връзка, а структурата на учене за постигането им трябва да включва развитие на когнитивни, психомоторни и емоционални умения. Следва насочване, подпомагане, показване (при новите служители), насърчаване и превенция на



предизвикателно поведение. И това са ключовите аспекти на процеса на усъвършенстване и развитие по пътя на иновациите. А това означава взаимодействие между стимул и отговор, като стимулът трябва да е положителен (поощряване, изразяване на удовлетворение от работата на служителя пред останалите колеги, награждаване с морални и материални награди и др.), а не отрицателен (наказание) или прилагането му само при създаден риск. Хуманизмът е основен принцип при взаимодействието и предоставя възможност за споделяне на опит и практики от наученото, екипно апробиране на модели, съдейства за взаимното учене и формиране на „учеща организация“. Показването предполага както демонстриране на определени действия, така и осигуряване на възможност за самостоятелно изпълнение за затвърждаване на моделите. Насърчаването е вид обратна връзка, тъй като вече е постигнато някакво ниво в изпълнението на целите, а следователно и в развитието на организацията и това трябва да се отчете и анализира, за да се предприемат следващи стъпки. Както всяка иновация, така и при тази последователност от техники за ефективна мотивация за учене и развитие с цел изпълнение на личните (институционалните) цели, е възможна съпротива заради разчупването на статуквото. Не във всички случаи промените са желани и не всички служители желаят целенасочено учене и развитие, затова да погледнем стъпка едно и да затворим цикъла. Добре би било в този процес да се родят нови лидери, но дори да се постигне ангажираност на служителите е крачка напред.

Крайното оценяване, съпроводено със самооценяване е естествено следствие, желано от служителите, когато са мотивирани, за да демонстрират усъвършенстваните компетентности и да покажат степента, в която са постигнати целите в индивидуалния работен план и как са допринесли за организационното развитие.

Развийте модела според потребностите на администрацията (организацията). Не трябва проблемите да ви тикат напред, а мечтите да ви водят, както е казал Дъглас Евърет.

Есе 18

Иновациите и цифровата трансформация в публичния сектор са вълнуваща и изключително актуална тема. С развитието на технологиите е неизбежно да бъдат въведени иновации и в публичния сектор. Процес, чиито успех зависи от всички участващи страни.

Два аспекта са от съществено значение по отношение на иновациите и потенциала за цифрова трансформация на публичните администрации. Първият е свързан с комуникацията между гражданите и бизнеса, от една страна, и публичния сектор, от друга. Вторият се отнася до комуникацията в самите публични администрации. За потребителите приоритет е лекотата, с която могат да извършват процедурите си, свързани с публичния сектор, по цифров и иновативен начин. Вторият аспект, а именно вътрешната комуникация в публичния сектор, също има голям потенциал. Опитът показва, че със сигурност могат да се направят подобрения в тази област, особено при обмена на данни. Гражданите са силно заинтересовани от цифрови обществени услуги, които са хомогенни в цялата страна. Естествено, това предполага по-добър достъп до информация между заинтересованите участници в публичния сектор, за да се предложат, доколкото е възможно, еднакви услуги на всички нива, но и информираност на гражданите, че тези услуги съществуват.

Какво би било необходимо за насърчаване на иновациите? Според това, което често чуваме, въпросът е чисто технологичен. Важно, разбира се, но не достатъчно. Трябва да се вземат предвид четири основни аспекта. Първо, вече споменатите технически средства. Използването на онлайн услуги изисква да разполагате с компютър или друг необходим инструмент, за да можем да извършим процедурите дигитално. Оборудването обаче далеч не е достатъчно. Втори важен момент, процедурите. Те трябва да се прилагат по достатъчно цифровизиран начин, за да може да се използва пълният потенциал на цифровите технологии. Една процедурата не е достатъчно дигитализирана, ако все пак изисква разпечатване на документ, за да бъде подписан. Третият аспект е възприемането/приемането. То е решаващо за успешните иновации и дигиталния преход в една организация, тъй като тези промени трябва да бъдат приети от служителите. Същото важи и за гражданите. Последна точка е правната рамка. Законодателството трябва да осигури механизми за използване на всичко, което цифровизацията на публичния сектор може да предложи.



Какво би било необходимо, за да продължим по-нататък в тази динамика? Според мен е много важно да се признае огромният напредък, който беше постигнат през последните години. От моя гледна точка поддържането и разширяването на тази инерция включва три неща. Първо, правната рамка. Както казах, трябва да съществуват определени правни механизми, за да можем да използваме напълно потенциала на цифровите технологии (пример може да се даде с цифровия подпис). Второ, доверието, което населението има в публичния сектор. В крайна сметка именно приемането на цифровите обществени услуги ще определи техния успех. Считам, че някои хора имат опасения относно защитата и сигурността на данните, които споделят. Ето защо е изключително важно това да се вземе предвид и да се даде отговор на тези въпроси, за да се гарантира, че цифровите услуги ще бъдат ефективно възприети. Третата и последна точка се отнася до волята. Желанието на вземащите решения наистина да променят нещата. Виждам това като страхотна възможност за сътрудничество и мобилизиране на всички заинтересовани страни, за да дадем възможност на България наистина да продължи напред.

Есе 19

Innovatio – по посока на новото изменение.

Събираме 100 служители от публичния сектор и с ентузиазъм им казваме: „Ще Ви представим едно ново изменение, една иновация“. Нека сега да видим колко лица ще излъчват притеснение или досада още преди да са чули за какво конкретно става въпрос. Нека видим към кого ще погледнат, кой е техният авторитет, формален или неформален лидер, чиято реакция подсъзнателно ще изкопират. Някак си аудиторията не изглежда съвсем ентузиазирана от това, че досегашната стабилност ще бъде разклатена с някаква промяна. Чува се от тук – от там: оф какво пак са измислили, че какво ни е сега, всичко върви нормално – кому е нужно да променяме каквото и да е, на мен така си ми е добре... Колко познато?!

Прилагането на иновации в публичния сектор следва да върви ръка за ръка със задълбочени умения в управлението на промяната и тяхното прилагане на практика в администрациите. Сама по себе си иновацията може да е чудесна и изпитана до съвършенство от екипа, от който е разработена. Човешкият фактор обаче е основният стълб за успешното ѝ внедряване и утвърждаване.

Сухото вменияване на иновации с нормативни разпоредби, което администрациите възприемат единствено като нови отговорности и задължения, подплатено с административно-наказателни разпоредби и ред за извършване на контрол, не е успешен модел за ефективно прилагане на иновации.

Разбирането, че управлението на промяната е сложен процес, който е обусловен не само от оперативни, финансови и структурни фактори, но и от емоциите на хората, би довело до по-големи успехи при прилагане на иновации в публичния сектор.

В „Управление на промяната и прехода“, издание на Harvard Business Essentials, са идентифицирани поредица от стъпки, които водят до ефективна промяна, което от своя страна означава успешното прилагане на иновация:

1. Мобилизиране на енергията и отдадеността на хората чрез съвместно идентифициране на проблемите и техните решения – включване на хората в процеса.
2. Разработване на обща ефективна визия за промененото и подобро бъдеще.
3. Идентифициране на бъдещето – видим лидер и спонсор на промяната.
4. Фокусиране върху резултатите, не върху дейностите.



5. Започване на промяната от периферията, без да се налага от върха.
6. Институционализиране на успеха чрез официални политики, системи и структури – прилагане на измерими промени за подобрене.
7. Приспособяване на стратегиите в отговор на проблемите в процеса на промяна.

С голяма част от инициативите си Институтът по публична администрация (ИПА) поставя фундаментите за една стабилна основа, която да носи духа на промяната в посока генериране и прилагане на иновации. Конкурсът за добри практики и иновации от

дейността на администрацията е красноречив пример за стъпка 1 от посочените по-горе. Помага за генериране на ентузиазъм и въвличане на хората в общи идеи, открива хоризонти, дава усещане за сигурност при внедряване на иновации в собствената администрация, изхождайки от опита на въвелата вече дадена новост администрация.

Дискусионните срещи в различни експертни направления, организирани от ИПА, генерират общи визии и воля за промяна, разширяват хоризонти, създават съмишленици.

Обученията по меки умения, които ежегодно са част от годишния каталог за обучения на ИПА, подготвят бъдещите носители на промяната за изпитанията в емоционален план, които неминуемо всяка промяна носи със себе си. Подготвят се и реципиентите на ефектите от промяната за по-осъзнато и спокойно приемане на новостите.

Важно е публичните администрации, техните ръководители и служители, да добият увереност, че въпреки опасенията от разбутването на установени практики и навици, иновацията е нещо добро, ще допринесе повече, отколкото ще отнеме.

Есе 20

Публичният сектор е пряко отговорен да защитава националните интереси при прилагането на политики, да всява надеждност и сигурност в обществото и бизнеса. Това от своя страна означава, че той следва да върви в крак с новите технологии и възможности на частния сектор, който се развива с много бързи темпове, именно в търсене на начини да запази конкурентоспособността си. И тук идва моментът, в който публичният сектор трябва да бъде готов да отговори адекватно, тоест да може да определи релевантно рамката, целите, границите и правилата за прилаганите иновации от страна на частния сектор. Гражданското общество от своя страна пък изисква, както от публичния, така и от частния сектор, прилагането на иновативни подходи да бъде по справедлив, приобщаващ и щадящ начин, зачитайки конституционните права.

Днес иновациите не са просто модерен израз, а стоят в основата за решаване на различни проблеми, в това число и на глобални, като изменението на климата, например. В условията на климатична криза и в контекста на сектори като промишленост, селско и горско стопанство, енергетика, строителство, сграден фонд, транспорт и т. н., законодателството и регулациите определят рамката и целите на бъдещето, които принудиха организациите от частния сектор да преосмислят дейността си и да предприемат иновативни подходи, оправдаващи така поставените цели за климатична неутралност, при запазване на конкурентоспособността и икономически растеж.

За разлика от частния сектор, в публичния, особено в териториалните звена и по-малките администрации, сякаш иновациите се възприемат една идея по-трудно, независимо, че същите са безспорно необходими и наложителни. Промени в организацията на работния процес, оптимизация на структурата, йерархията, поемането на риск с нови подходи и др., по-скоро будят у служителите чувство на несигурност и страх, отколкото възможност за развитие и надграждане. Причините за това вероятно се дължат на много и различни по естество оказващи влияние фактори. Затова, ако е необходима промяна в публичния сектор, то тя трябва да настъпи с добре изработена стратегия.

Стратегията за прилагането на иновативни подходи в публичния сектор следва да представя ясно детерминиран проблем, визия, цели, правила и възможни решения. Добре конкретизираният проблем или необходимостта от промяна (по-добро разпределяне на ресурси, по-добра информираност на гражданите, по-добра колаборация с бизнеса и т. н.)



предопределят необходимостта от търсене на новаторски решения. Пример за добре определен конкретен проблем са настъпилите климатични промени, поставящи под въпрос качеството на живота и животът на планетата, като цяло. Въз основа на фиксирания проблем се потърсиха възможностите за промяна в консуматорския ни начин на живот.

След като проблемът е ясен, визията за решаването му трябва да отчете всички онези фактори, оказващи въздействие, а именно политически, икономически, социални, технологични, екологични и правни, в това число и фактори, като лидерство, среда, ресурси, компетентности и др.

Осъзнаването и възприемането на необходимостта от промени, обаче идва на етапа на целеполагането. Това е моментът, в който ясно дефинираните и разбираеми цели могат да предопределят крайния резултат от прилаганата стратегия или план. Затова е от особено значение, при формирането на целите, същите да могат по разбираем и достъпен начин да отговарят на въпроса – Защо? Защо е необходима тази промяна, защо са избрани тези цели и защо точно те ще доведат до търсения резултат.

При прилагането на иновации в публичния сектор, ясно поставените и разбираеми цели ще допринесат до по-голяма мотивация на служителите в администрацията, независимо къде стоят в йерархията. Ще са в основата и ще са причината те сами да търсят най-добрите решения чрез наличните ресурси и възможности за постигане на желания резултат. Най-определящият фактор в публичния сектор за постигане на качествени и количествени резултати винаги е бил и ще бъде личната мотивация на всеки един служител. Желанието да се справиш по най-добрия начин с отправеното предизвикателство, независимо колко амбициозно е поставено то.

На следващо място стои важната роля на ръководството на публичната администрацията. „Раждането“ или прилагането на иновации е крайният резултат от различно и критично мислене, технологични и аналитични умения, способността да се търсят и намират решения по нетрадиционен начин. Ръководството следва да насърчава нестандартното и интерактивно мислене. Липсата на реципрочност и подкрепа от страна на лидерите, може да действа демотивиращо в цялостния работен процес на администрацията, в т. ч. и да доведе до риск от неефективно прилагане на иновацията или незадоволителен резултат. И обратното, ръководството на публичните администрации може да повиши мотивацията на служителите, като отчита индивидуалните и колективни качества, като страст, ангажираност, увереност, самосъзнание, желание за учене,



ориентация към действие, психологическа издръжливост и толерантност към несигурност. Следва да анализира необходимостта от провеждане на специализирани обучения, повишаване на квалификацията на служителите и обмяна на опит, както между отделните държавни и общински структури, така и с частния сектор. Лидерите трябва да могат правилно да оценяват риска, като напълно осъзнават отговорността си за постигане на поставените цели. Те трябва да осигурят ясна насока и фокус на усилията на цялата организация върху общата иновационна цел. Трябва да могат да забелязват необходимостта от нови умения в работата на организацията или на служителите си, с които да могат да отговорят на повишените очаквания от страна на гражданското общество и бизнеса.

След като имаме ясно определена визия и цели, към които се стремим, за ефективното прилагане на иновация в публичния сектор трябва да бъде създаден ясен механизъм и план за действие с конкретни решения и правила. Тоест трябва да е ясно какви са възможностите на администрацията, какво може да се надгради, как и от кого трябва да се осъществи, за да се постигнат поставените цели. Тоест правилното и ясно разпределение на отговорностите по конкретни показатели е също толкова важна за ефективността и устойчивостта на прилаганата иновация в администрацията.

Дали обаче една иновация постига поставените цели? Ефективността от прилагането трябва да бъде своевременно измервана по конкретни и ясни критерии, на всички нива от публичната администрация. Защото дори да разполагаме с най-гениалните идеи, те имат малък шанс за успех, ако са лошо изпълнени.

Когато прилагаме иновация в публичния сектор, тоест например въвеждаме нова технология, надграждаме стара или пък предлагаме нова/подобнена услуга, освен, че е изключително важно да са ясни конкретните цели, за които е създадена, е необходимо да бъдат определени и релевантните регулации, посредством които ще се гарантира очаквания резултат и устойчивост във времето. Ясно е, че иновативните идеи крият сами по себе си рискове, за които рядко лидерите са готови да поемат отговорност. Но, ако преди въвеждането на иновация, бъде правилно оценен рискът от прилагането ѝ, ще бъде поставена основата за създаване на адекватни регулации или промяна на съществуващите такива. Например, в целта си България да произвежда повече електроенергия от възобновяеми енергийни източници – слънчева енергия, или така наречената „зелена енергия“, към настоящият момент се стимулира и насърчава изграждането на все повече и по-големи фотоволтаични електроцентрали. За този вид инсталации обаче, националното



законодателство по околна среда няма предвидени регулации по отношение на местоположение, поддръжка и експлоатация, извеждане от експлоатация и последващо третиране. Тези неясноти към днешна дата поставят повече въпроси, отколкото дават отговори относно това, дали тези инсталации всъщност наистина ще произвеждат екологично чиста електроенергия в дългосрочен план. Дали тези инсталации наистина са бъдещето, към което се стремим. Именно в тази връзка, ефективността и ефикасността на прилаганите иновации следва да бъдат оценявани в дългосрочен план, защото промяната ще има смисъл само тогава, когато резултатите са устойчиви и в бъдещето.

Есе 21

В своята същност иновацията е нещо ново, което може да бъде внедрено и има благоприятно въздействие. Това не е събитие или дейност, това е концепция, процес, практика и способност, които определят успешните организации. Иновациите в публичния сектор могат да помогнат за създаването на стойност за обществото. Иновациите в публичния сектор се фокусират основно върху процеси, продукти, организация и комуникация. Гражданите и предприятията се възползват еднакво от професионалната и модерна публична администрация по отношение на по-добро управление, по-бързо предоставяне на услуги, съвместно създаване и съвместно проектиране на политиката.

Но какъв трябва да е ефективният модел за прилагане на иновации в публичния сектор в България? На първо място, преди да започнем да говорим за модели, за иновации, за прилагане, може би трябва да започнем да адресираме проблемите, с които се срещаме ежедневно и които пречат на въвеждането на иновациите.

Доста често се чудя кое във въпроса звучи най-далечно от нашите географски ширини. Забравяме същността на думи като „ефективност“, „иновация“, „модел“, дори „прилагане“... и как иначе когато „посоката на вятъра“ на политическата „сцена“ се мени ежедневно. Очакваме да разберем кой ще е поредния управник, кой ще бъде назначен от него за ръководител, най-вече какви ще са изискванията на новата власт. Ако трябва да адресираме директно някой от проблемите спъващи прилагането на иновациите, то това е един от тях. Честата смяна на властта влече със себе си единствено несигурност, страх да загубиш поста си в държавния апарат, страх да не се окажеш на страната на някого от тези, които си „отиват“ първи.

Първите страхове водят след себе си и останалите. Много често ангажираните в публичния сектор, било то поради привикване с номенклатурата, било то поради собственото си улеснение, много трудно възприемат идеята за промяната, та какво остава за иновацията! Човек свикнал да изпълнява едно и също нещо в продължение на години не иска да променя модела си на работа, не иска да излиза от комфортната си зона, страх го е, че въпреки години опит може да се покаже неспособен да приеме новото или да изпитва трудности в своя удобен свят.



И все пак, дали това са основните проблеми или по-скоро са една много малка част от тях? Дали поставените до тук проблеми не са само косвени? Трябва ли да се опитваме да дефинираме и преборим всеки един възможен проблем?

Внедряването на иновации в публичния сектор никога не е било лесно. Макар думата „иновация“ да е стара като света и често да имаме възможност да черпим опит от миналото, то трябва да си дадем и сметка, че не беше толкова отдавна времето, когато се мислеше по-малко за различните процеси съпътстващи внедряването на иновациите и се наблюдаваше главно на определени проблеми, касаещи отделни администрации. Можем дори да направим заключение, че липсват механизми за подкрепа на иновациите, тъй като администрациите често се борят с това как и къде да внедрят иновациите. Те се опитват да го поставят спретнато в отдел или да го формализират в процес. И макар това да изглежда познато и правилно, опита показва, че това най-често не сработва. Иновациите трябва да се вплетат във всяка една част от администрацията и да станат част от културата на една организация.

Трябва да си дадем сметка, че днешното общество се променя ежедневно и проявява нетърпимост към всяко забавяне. То иска промени днес и не търпи несигурни лидери, недалновидни ходове или страховете на другите. То иска резултати днес, не, то изисква резултати днес.

Иновациите в публичния сектор могат да бъдат насочени в три форми – оформяне на политически насоки, прилагане на политики и програми и административни иновации. Оформянето на политически насоки включва поставянето на обосновани цели, които подпомагат административните органи при вземането на решения. Прилагането на политики и програми се занимава с предоставянето на услуги на обществеността, докато административните иновации водят до създаването на нови вътрешни практики, които подобряват производителността.

За да създадем качествен модел, по който да бъдат приложени иновациите в публичния сектор, най-важното е да имаме ясната визия как искаме да изглежда нашето бъдеще и къде се виждаме ние в него. За да създадем успешен и ефективен модел за прилагане на иновации в публичния сектор в България, е необходимо да си дадем сметка за изминалите няколко години, да проследим текущата ситуация и да очертаем ясна визия за последващите стъпки.



В същото време да бъдеш иновативен не означава непременно да приемаш всичко ново. Модела за прилагане на иновациите следва да включва възможност за оценка на въздействието и очакваните потенциални ползи. Едва когато бъде доказано, че иновациите работят, те трябва да заменят съществуващото статукво. Следователно, за да могат иновациите наистина да трансформират обществените услуги, те трябва да бъдат придружени от „творческо извеждане от експлоатация“, което означава идентифициране на онези услуги, които не отговарят на очакванията, и тяхното спиране, като същевременно се освобождават ресурси за разработване на нови иновативни, ефективни услуги.

Ефективния модел, по който да бъдат прилагани иновации в публичния сектор в България трябва да включва ясни критерии за прозрачност, така че да бъде ясно защо се прави дадена промяна и съгласно ли е обществото. В този смисъл може би е разумно да се помисли за платформа, която да дава възможността гражданското общество да даде своето мнение по предстоящи проекти. Така се постига от една страна достъпност до информацията, от друга може да бъде търсено повишаване на качеството на планираната иновация. Такава платформа би допринесе като ангажира гражданското общество да поеме реално своето бъдеще в собствените си ръце и да започне преход от „изисквам“ към „действам“.

Много често забравяме, че държавата – това сме всички ние, единствено от нашите усилия зависи да продължаваме да градим. Самият път за въвеждане на новото означава започване на промяната, започване на приемане на иновацията. Когато си дадем сметка, че въвеждането на иновация е пътят към по-доброто, то ще се научим по-лесно да я приемаме промените, но и нещо повече ще ни помогне да се изградим като гражданско общество и да даваме своя глас ефективно, без да изпускаме буквата „е“ в думата.

Есе 22

Иновациите в днешното съвремие са важна необходимост от нарастващо значение за всички нас. Иновациите са нещо, което ни кара да се интересуваме. Те са от огромно значение за обществения сектор и правителството. Също така, иновациите са необходими за организациите по целия свят. Ако говорим за екологични, политически, социални и технологични фактори, иновациите е необходимо да бъдат актуални и осъвременявани постоянно, защото живеем в забързан свят. Всеки ден някой измисля нещо ново и ако искаме да сме в крак, трябва да се стремим към постоянно прилагане на иновации.

Иновациите в публичния сектор все по-често са обект на повишено внимание от страна на администрацията и отговорните за публичните политики, но все още остават нееднозначно признати като организационен или обществен феномен. Особено по отношение на местното и областното равнище в публичния сектор, където иновациите имат най-пряко въздействие, създаваните политики и административни процедури не винаги водят до разпознаваемо иновативни резултати. Докато в частния сектор иновациите отдавна се разглеждат като източник на растеж и конкурентно предимство, публичният сектор често се затруднява при въвеждането на нови, различни практики, а в известна степен също често демонстрира колебание по отношение желаното въздействие от нововъведенията.

В последните години в България се наблюдава остра нужда и засилен интерес към стимулирането и навлизането на иновации в публичния сектор. Всеобщото мнение е, че трябва да се засили връзката между наука и иновации, които да бъдат обединени и използвани в публичен сектор.

Основна предпоставка за създаване на иновативни продукти и услуги е необходимостта от предлагане на ново технологично решение, което в максимална степен да е съобразено с потребителските желания и очаквания. Развитието на гражданското общество и постоянния процес на търсене на нови методи и подходи за разрешаване на проблеми от социален характер са основополагащи фактори за постигане на иновационен прогрес

До този момент са правени множество проучвания за иновативния потенциал в частния сектор, а въпросът за навлизането на новите технологии в публичния сектор не е разглеждан изобщо. Иновациите в публичния сектор трябва да се разбират като въвеждане

на нови идеи за създаване на обществена стойност. Администрацията е по-консервативна структура и по-трудно възприема нововъведенията и винаги разчита на нещо доказано и по-сигурно, а всяка иновация носи риск, следователно всеки риск трябва да бъде споделен.

За целта е необходимо да се търсят начини за ефективното навлизане на иновациите в продуктите и обществените услуги и така да улесни живота на гражданите. Добър пример за тази практика с електронното правителство, навлизането на иновациите в образованието и внедряването на модерни технологии, където това е възможно.

Много е важно да се засили връзката между наука, иновации и публичния сектор/местната власт, за да се получат по-добри резултати. Електронната община няма как да се реализира без тази взаимовръзка да е приоритет. Иновациите се раждат в университетите, институтите, а целта е по-бързо да навлязат в публичния сектор.

Като най-належащ и актуален за днешното съвремие е въпросът за развитието на цифровите технологии и тяхното навлизане във всички сфери на икономическия и социален живот, което налага необходимостта от преосмисляне на подхода по отношение оползотворяването на изключителния им потенциал за повишаване на конкурентноспособността на българската икономика, засилване на търсенето и предлагането и ефективността на публичните услуги и успешно справяне с основните социални предизвикателства. Цифровата трансформация е процес, характеризиращ се с повсеместно внедряване и комбиниране на цифрови технологии във всички сфери на обществения и стопански живот. Публичният сектор, и по-специално държавните институции, ще играят все по-голяма роля за установяването на необходимите правна и регулаторна среда за насърчаване на иновациите чрез облекчаването на достъпа на бизнеса до финансиране и привличане на инвестиции, вкл. чрез средствата от Европейския съюз. Частният сектор може да се възползва от новите условия за създаване на ефективна вериги за доставки, отваряне на нови пазари и създаване на иновативни бизнес модели, съобразени и с целите на цифровия преход.

Цифровата трансформация е основен приоритет и на европейско ниво. Европейската комисия ежегодно отчита цифровия напредък в държавите членки на ЕС чрез индикатори, съставляващи индекса за навлизането на цифровите технологии в икономиката и обществото. За съжаление, България се нарежда на последно място по този показател. Съществено е и изоставането спрямо средноевропейските нива на цифровата свързаност,

използването на цифровите умения онлайн, цифровизацията на предприятията и цифровите обществени услуги.

Всеки ден от администрацията и бизнеса се генерират огромно количество цифрови данни, чиято обработка и използване изисква отговорност, сигурност и поверителност. Цифровите данни трябва да се използват в обществен интерес за адаптиране на продукти и услуги, аналитични инструменти и поведенчески маркетинг с цел подобряване на цифровите услуги и процеса на вземане на решения.

В условията на цифрова трансформация потребителите са двигател на промяната. Процесът на цифрова трансформация трябва да бъде извършен съвместно с хората и в тяхна полза чрез целево въвеждане на нови модели, решения и приложения за приобщаване и развитие на човешкия потенциал на базата на изграждане на цифрова култура и мислене за постигане на конкретни резултати и обогатяване живота на гражданите. Технологиите са средство, а не цел в цифровата трансформация. Внедряването на модерни технологии с прости решения е идеалната комбинация, която ще направи страната ни интелигентна, конкурентна и устойчива. Спазването на технологичната неутралност при регулаторни действия осигурява защита на интересите на гражданите и потребителите.

Осигуряването на достъпни цифрови услуги за всички граждани, включително в малки населени места в икономически неблагоприятни райони, в които липсва бизнес интерес, трябва да бъде подкрепено с публични средства. Въвеждането на иновации изисква много средства, а обикновено общините ги нямат, затова е необходимо намирането на различни средства от програми и фондове, които да спомогнат осъществяването на инициативите.

Цифровата трансформация засяга всички аспекти на икономиката, обществото и държавното управление. Нейният успех и пълното оползотворяване на възможностите, които предлага зависят от наличието на цялостен държавен подход към създаването, изпълнението и мониторинга на политиката в тази област. Координацията на усилията между държавните институции на всички нива на управление, както и активното включване на всички ключови заинтересовани страни, в това число и бизнес общността, синдикатите, гражданското общество и техническата интернет общност в този процес е от ключово значение.

Иновацията в публичния сектор по своята същност представлява интегрирането на вече реализирани новости или ново познание в публичния сектор, с цел подобряване на настоящите или въвеждането в употреба на нови процеси, услуги и практики, чиито краен и



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



Национална програма
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

видим резултат е подобряването на обществените услуги и качеството на живот или негов основен аспект в рамките на съответната територия.

Есе 23

Управлението на трансформационни иновации е необходимо да се извършва с простата, но ясна цел със сложно изпълнение фокусирана върху услуга на човека и обществото в неговата цялост. Често всяка иновация е посрещната като налудничавата идея, която застрашава статуквото и е необходимо известно време на „свикване“ и прилагане на новите методи. Както знаем, българската администрация е сложна йерархична структура, която не позволява бързи и ловки промени, а и твърде често служителите са вече в напреднала възраст и трудно се справят и приемат промените. Иновация обикновено е успешна ако е на ниво най-малко частично спонсорирано от висшето ръководство на организацията, но и да бъде така представена, че да подобри и улесни работните процеси на служителите. За да се внедри нещо ново, винаги трябва да бъде представено като печелившо за всички засегнати страни. Важно е ръководството да е наясно какво се случва света около тях и да разберат, че иновациите са задължителни, ако тяхната организация иска да остане уместна в бъдещето. За да бъде ефективен публичния сектор е нужно да бъде в час и да имплементира в управлението на структурите най-новите информационни технологии, като също значително подобрят предоставяните на обществото услуги. За да бъде ефективен публичен сектор е необходимо лидерите да разпознаят необходимостта от нови умения, за да отговорят на повишените очаквания за взаимодействие с гражданите и за справяне с все по-сложна работна среда. Необходимо е служителите да могат да се интегрират гъвкаво като бъдат провеждани адекватни обучения чрез теория, практика и куизове. Задължителни обучения могат да включват: дигитални компетенции, общуване с хора, справяне с кризисни ситуации, комуникация в среда с високо ниво на стрес, работа с потоци от граждани, ефективно лидерство фокусирано върху целостта и успеха на екипа, а не лична изгода. Развиване на бунтовнически манталитет, а това ще рече – смелост и свобода за изразяване на мнение, отстояване на идеи, енергия и смелост за промяна на статуквото ако е за добро естествено. Необходимо е да се намерят начини за ангажиране на служителите, като им се предоставя необходимата и ползотворна работна среда с най-минималния ресурс поне, който е компютър, който стартира за по-малко от 20 минути.

Друг важен момент е провеждането на обществени поръчки, които са лишени от корупция и лобистки интереси. Твърде често се злоупотребява с ресурс и това води до внедряване на некачествени технологии, като деловодна система Archimed, която дори след поредната версия, езика и кода, на който е написан е морално остарял и не предлага ефикасна работа. Изградете гъвкави екипи, които могат да се адаптират към предизвикателства среда и да изпреварват бъдещите нужди и проблеми.

Държавата като цяло е бедна и раздърпана от лешояди, които са добри във взимането на решения, но и във взимането на добри такива. Освен подобряване на технологичната инфраструктура с нови информационни технологии и обучение на персонала, е нужно и увеличение на бюджета за управление на персонала, говорим естествено за заплати, допълнителни материални възнаграждения, поощрения за оценки и т.н. Финансовия стимул не бива да се подценява и трябва да бъде конкурентоспособен изправен срещу заплащането в частния сектор. Със всичко казано и дори да имаш най-новата космическа технология и подобрения в работния процес е нужно човек да изпитва удовлетвореност, уважение, гордост в работата си. Да е доволен и да се чувства оценен за усилията, които полага или би положил.

Необходимо е се насочат ресурси за образуване на платформи и пътища за генериране, рафиниране, и разпространяване на нови идеи, решения и продукти, с които да посрещнат очакванията на гражданите. Нужна е тясна комуникация между лидери от различни институции, умели в гъвкавата интеграция с хора, информация и ресурси и работа с други организации и частни лица за решаване на сложни проблеми, които се противопоставят на изолираните подходи. Проблема идва от лошия избор на кадри, породен от шуробаджанащината и назначаване на хора на лидерски позиции заради дълга служба, било негов ред, нямало друг и т.н. Искам да кажа, че дори да събереш някакви хора с надеждата нещо да се случи, е нужно да се изпълнят много изисквания – хората да са отворени към новото и към чуждото, да могат да общуват, да има фантазия и въображение за концепции, с които не са все още наясно. Нужно е да се култивират лидери, които са добри в сканирането на хоризонта въпроси, свързани със стратегически приоритети и използване на множество, понякога противоречиви, хипотези за проверка на тези въпроси. Бързото прототипиране улеснява обучението чрез експериментиране и стартиране на множество прототипи в малък, контролиран екип. Държавни лидери, умели в бързото прототипиране могат да генерират няколко потенциални решения и да ги стартират всички, за да видите кои работят и кои успешни аспекти могат да бъдат комбинирани. На най-фундаменталното си ниво групите трябва да си зададат и отговорят на три въпроса: Защо сме тук?, Какво можем да постигнем?, Как трябва да се свържем, за да постигнем това? „Ние“ в тези въпроси са предимно служителите, до които идеята се опитва да достигне, а не индивидът или организацията. Като канят служителите да поемат инициативата, организацията насърчава хората да водят. Това помага да се поставят участниците в по-широк контекст и да се изградят взаимоотношения.

Необходимо е да се поставят и важни въпроси като: Как можем да създадем по-голяма стойност за нашите граждани? Как можем да използваме нашите знания, методи, технологии и ресурси по-оптимално? Как можем да подобрим нашата услуга за нашите потребители чрез опростяване и по-



добра поддръжка? Как можем да се свържем с другите, за да създадем стойност? Как можем да подобрим нашата услуга или продукт по начин, който решава проблема ни по-ефективно и/или ефикасно? Как да достигнем до нашите потребители и по какви канали? Как да съчетаем таланта и активите си? Как разработваме допълващи се продукти и услуги? Как представяме нашите продукти и услуги? Как да създадем устойчиво и ефективно взаимодействие? В крайна сметка всичко опира до това, как да служим на гражданите.

Иновациите по дефиниция включват известен елемент на риск. За да се гарантира, че извършените иновации водят до желаните резултати, формулирането на последователна политика е от съществено значение. Необходимо е да се приеме холистичен подход към разработването на политика, включващ координация с други държавни агенции, тъй като иновативните организации не могат да работят в изолация. Това не само гарантира гладкото функциониране на правителствената машина, но също така създава ефекти на преливане, насърчавайки други отдели да оптимизират своята работна механизми и да измислят нови стратегии за подобряване на предоставянето на услуги. Трябва да се изградят междусекторни партньорства. Тези партньорства с частните сектори и с неправителствените организации са жизнеспособна опция за правителствата, затруднени с финансови средства тежести. Те помагат на бюрокрацията да смекчи натиска „да направи повече с по-малко“. Публично-частните партньорства също насърчават трансфера на технологии и информация. Финансовата децентрализация, включваща комерсиализация, също помага за намаляване на натиска върху централните правителства да предоставят ресурси на различни звена, обаче това представя проблем пък с недостиг на средства в някои пера, защото зависят от преценката на хора, които не са директно ангажирани на местно ниво. Правилната последователност на реформите е от първостепенно значение. В този контекст институциите трябва да бъдат укрепени преди подемане на широкообхватни реформи. При трансформацията към по-модернизиран метод иновациите ще се провалят, ако институциите не са достатъчно силни, за да издържат на натиска, упражняван от нови иновации. Също толкова важна е отговорността на персонала, участващ в иновационния процес. Организационната отговорност е ключът, какъвто могат да бъдат само идеите, технологиите и ресурсите внесени извън организацията. Хората, управляващи организациите трябва да имат чувство за отговорност и собственост за предписаните промени. Трябва да бъдат въведени стимули и структури за повишаване на ефективността на публичния сектор. Без ефективното лидерство и правилното управление на човешките ресурси са резултатът от всеки проект не може да се гарантира успех. • Правителствата трябва да бъдат гъвкави и отзивчиви, като адаптират формулирането на политиката според нуждите на променящите се структури, за да устоят на натиска от това хилядолетие.

Есе 24

Иновациите в публичния сектор се фокусират основно върху: иновации въвеждащи промени в характеристиките и проектирането на услуги и на процеси за създаване на услуги, иновации при доставка, финансови или маркетинг иновации, административни и организационни иновации и иновации в комуникацията. Гражданите и предприятията се възползват еднакво от професионалната и модерна публична администрация по отношение на по-добро управление, по-бързо предоставяне на услуги, съвместно създаване и съвместно проектиране на политиката.

Според доклад на Европейската комисия от 2013 г. иновациите в публичния сектор могат да бъдат определени като процес на генериране на нови идеи и прилагането им за създаване на стойност за обществото. За тази цел иновациите в публичния сектор са свързани с нови или подобрени процеси и услуги. Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) от своя страна определя иновациите, като „подобрения“ на административния капацитет, организацията на работа и предлаганите услуги.

Всички усилия положени от публичния сектор за целите на подобряване на предлаганите услуги обаче следва да бъдат в унисон не само с желанието за развитие на публичния сектор, но и възможността за такова на частният, както и условията, при които обществото ще се ползва от тези услуги. Докато подобрието на организационните процеси и административният капацитет не се влияят от икономическите и социални условия извън публичния сектор при услугите ситуацията е различна.

Дигиталната трансформация в България е може би най-голямото предизвикателство пред публичния сектор. Въпреки доводите за дигитализирането на услуги с цел подобряване на достъп или съвместяването на няколко услуги в една обща, винаги трябва да бъдат измерени условията, в които ще бъдат достъпвани използвани тези услуги. Пример за това е въвеждането на цифровите услуги от Националната агенция по приходите, макар първоначалната идея за въвеждане на изцяло дигитална услуга за подаване на годишните данъчни декларации голяма част от обществото е възпрепятствано от липса на достъп до дигиталната среда, финансов недостиг (отнасящ се до необходимото технологично оборудване и др.), липса на умения и др. Поради тези идентифицирани затруднения идеята бе изменена, запазвайки възможността за работа с хартиен носител. Подобни случаи могат да послужат добре особено в случаи, в които се въвеждат добри практики прилагани от ЕС

или трети държави и е от особено значение за постигането на желаният ефект те да бъдат адаптирани правилно в социалната и финансова национална система.

В доклада на ОИСР³ относно разпространението на иновациите в България за Северен централен регион се посочва, че докато разпространението на иновации е добро спрямо останалата част от България (резултат 6/10), което се счита за успех, представителите на малкия и среден бизнес например изпитват затруднения при въвеждането на иновации и използването на услугите които им се предоставят, като едва половината от тях посочват иновациите като успешни (резултат 5/10). Това показва ясна необходимост на първо място за планирането на ясна стратегия, чрез която да бъдат въведени нови дигитални или подобрени досегашни такива услуги позволяващи лесен и възможно най-неограничен достъп, изграждането и прилагането на методология за развиване и повишаване на дигиталните умения на потребителите на услугите, както и възможността за алтернативен достъп до дадените услуги с цел постепенното им интегриране в обществото. Допълнителни обучения на служителите целящи да развият нови умения, които да им помагат при комуникацията с граждани или бизнес представители също биха допринесли значително за по-лесното въвеждане на иновации. Стъпки в тази посока се предприемат от Министерството на иновациите и растежа и техните дейности свързани с насърчаването на иновации и развитие на законодателна рамка в научноизследователската сфера. Иновационната стратегия за интелигентна специализация 2021-2027 г. съдържа план за насърчаването и подобряването на съвместните действия между публичният и частният сектор с цел установяване на ефективни иновационни решения.

Подобряването на организационната структура в публичният сектор представлява едно от може би най-съществените предизвикателства когато става дума за подход уповаещ се на иновации. При изграждането както на процесите между служителите, така и технологичните средства, често решенията биват се уповават не на нови и подобрени модели а на вече установени модели, чиято цел не са добри и ефективни резултати а устойчивост.

Основен проблем представлява и липсата на комуникация между различните звена и затрудненията на обмена на идеи в йерархичната структура на една организация. Често при

³ https://www.oecd.org/regional/Innovation-Diffusion-Bulgaria%20.pdf?fbclid=IwAR0JOMQPhHkF3B19nY6DrM-Aa_DFrc_p0-i3C8loPE04bxWRz07jLMYB3v8



натрупване на проблеми с определени процеси, както и под натиск от негодуванието на потребители (бизнес/ общество), тази липса на комуникация дава своето отражение. Лицата на ръководни позиции, не винаги имат ясен поглед върху процесите и не са в състояние да определят, в кой етап от процеса всъщност се срещат затруднения. В този ред на мисли най-подходящата реакция би бил да се допитат до своите служители, които ежедневно се сблъскват с тези трудности. С други думи по смисъла на изложеното до момента, не би могло да се въвеждат подобрения или да се изграждат работещи модели целящи иновации на организационни процеси без да има комуникация между различните йерархични нива в организацията, обменът на добри практики следва да се прилага не само между 2 организации, но и между отделните звена във всяка от тях.

По време на пандемията от Covid-19 публичният сектор в България показва, че има възможност да подобри досегашни и да въведе за кратки срокове нови рения, които към 2020 г. бяха считани за далечно бъдеще. Правилният стимул и добрата експертна оценка се оказват ключови в такива ситуации, тъй като макар решенията често да са заимствани от вече съществуващи такива в световен мащаб, тяхното реализиране разчита на добра комуникация и обмен на добри практики между различните звена в организацията.

От опита на организациите в публичния сектор в България към момента стават ясни редица неща:

- за да се прилагат ефективни модели за иновативни решения е необходимо те да бъдат проектирани и създавани съвместно с всички заинтересовани страни, като се анализира не групата която вдига най-много шум а тази която ще изпита има най-голямо отражение.
- За да бъде подобрен процеса на въвеждане на иновации в бизнес средата е необходимо да бъдат приети нови и съвместни модели за предоставяне на услуги между публични, частни и неправителствени участници.

Есе 25

Когато става въпрос за ефективен модел за прилагане на иновации в публичния сектор в България, трябва първо да си отговорим на въпроса какво разбираме под термина иновация? Под иновация се разбира, че е създадено нещо ново, като изобретение, несъществуващо до момента, с изцяло нови функции. Но освен физически предмет или устройство, иновацията може да се измерва и в подобрене на текущо състояние на обект или услуга, което води до създаване, развиване или преоткриване на нови идеи, цели и практики.

Внедряването на иновации в публичния сектор, би довело до подобрене на услугите, за които държавата и правителството са отговорни да предоставят на своите граждани. Когато говорим за услуги, те обхващат освен съдържанието, също и инструментите, които са използвани за тяхното предоставяне.

Прилагането на иновации в публичния сектор включва процеси като създаване, разработване и внедряване на практически идеи, чиято крайна цел е да бъдат постигнати обществени ползи. Моето виждане, за това какъв трябва да бъде ефективния модел за прилагане на иновации в публичния сектор в България е: Модел, който трябва да бъде разработен според нуждите на държавата и съответните администрации, в които ще бъде внедряван. Моделът би следвало да е един и същ за всички администрации, а иновациите, които ще се прилагат трябва да са според нуждите и дейността на съответната администрация. Освен това, идеите трябва да бъдат „изпълними“ иновации и да предоставят нещо ново, което ще допринесе за подобряване качеството на предоставяните услуги на гражданите.

Моделът може да бъде обособен в рамка, която да има определени точки и напътствия, по които да се водят ръководителите на съответните административни звена. На базата на тази рамка – всеки може да подобри или разшири, да добави или премахне нещо, според своите потребности и това в какво искат да бъдат по-модерни и иновативни, спрямо дейността на своята администрация. Проучването на нови начини за предоставяне на услуги за дадена организация е изключително важно. Друго, което може да се добави, към ефективния модел за прилагане на иновации в публичния сектор, е изследването на местно ниво във всяка община, за това какви виждания имат гражданите при ползването на услуга от дадена администрация. Тези проучвания може да се анализират



и обобщават от цялата страна, в един общ анализ и от тях да се определят ключови показатели, които да се използват от всички администрации, при внедряването на нови технологии и процеси в дейността на своята администрация, както и да доведат до предоставянето на по-добри услуги за своите крайни потребители. По този начин ще бъде много по-лесно да се разбере, къде и какво да бъде променено или подобро, както или внедрено нещо ново и иновативно. Адаптирането на модела по този начин, ще доведе до една гъвкава и модерна администрация.

Иновациите се различават по своите характеристики, тъй като предоставят различни решения на проблеми и казуси. Разграничила съм два основни типа иновации, които са от изключителна важност за всички нива на управление в страната. Тези иновации може да бъдат опорни точки на ефективния модел за прилагането му в публичния сектор.

Системните иновации са иновации, които дават възможността за установяване на нови начини за взаимодействие между всички държавни администрации и структури в България. Те са от изключителна важност предвид непрестанните промени в технологиите в така динамичния и бързо променящ се свят, в който живеем. По този начин администрацията е притисната да се реформира постоянно и да следи тенденциите в информационната сфера. Например, въвеждането на иновативни технологични системи и процеси, могат да имат важна роля в организацията и ръководенето на администрациите в публичния сектор.

И тук идва момента за другия тип важна иновация – цифрова или така наречената – дигитална реалност. Цифровата реалност може да бъде ключът към преодоляването на предизвикателства, поставени пред служителите, в изпълнение на техните служебни задължения, като им дава инструменти за взаимодействие в реалния свят и по-лесно справяне с поставените задачи и цели. Друг плюс на тази иновация е справянето с липсата и недостига на кадри, както и с предизвикателството на разстоянието чрез свързване на ресурсите с нуждите.

Дигиталната реалност ще позволява на служителите да изпълняват текущите и ежедневни задачи по-бързо и по-точно, като им помага да обработват големи количества данни чрез интуитивни и интерактивни приложения и начини.

Всички иновации в публичния сектор трябва да бъдат полезни и ефективни както за самото правителство, така и за обществото и гражданите. Не всеки иновативен продукт или услуга е подходящ за дадена администрация. При внедряването на нещо ново, само защото е ново и модерно, може да доведе до загуба на време и средства и това да не допринесе до никакви



ползи за съответната структура. Ефективният модел за прилагане на иновации в публичния сектор в България ще гарантира приложението им да бъде точно и в целите и нуждите на всяка администрация.

Непрестанното подобряване на технологиите дава възможност за нови иновации и революционни проекти, които ще продължават да модернизират и усъвършенстват публичната администрация, за да достигне до най-високо ниво.

Есе 26

Иновационният процес е динамичен, с повтарящ се и с итеративен характер, чийто цел е да се промени и подобри съществуващата система към по-добро. В тази връзка следва да се определи и ефективен метод за неговото прилагане.

За да е ефективен моделът за прилагане на иновации в публичния сектор в България, на първо място следва да се посочи, че трябва да се отдели внимание на идеите на служителите, които работят в него. Техните мнения следва да се изслушат, оценят и тези, които са ефективни да се приложат. За да се стимулират тези предприемчиви и иновативни служители, следва да се поощрят от ръководството за тяхната активност и ползотворност. Пример за форма на такова поощряване са награди за инициативите на персонала.

Трябва да се подкрепят служители, които могат да генерират идеи, които да се възприемат от ръководството на съответната администрация, да се оценят рисковете и ползите за институцията и да се внедрят идеите в случай, че те са приложими за подобряване на съществуващите услуги.

За да се постигнат максимални резултати, генерираните идеи от служителите, работещи в публичната администрация следва да се вземат под внимание, тъй като те са лицата, които осъществяват услугите в една институция, те са тези, които познават в най-пълна степен дейността и по този начин биха могли да дават работещи идеи за подобряване и улесняване на услугите, които предоставя една администрация, както и нейната дейност. С оглед на това, те са едни от които могат да предложат най-ефективния метод за прилагане на иновациите, тъй като те са тези от „кухнята“ на нещата. Съвместно с тях и организацията, в която работят тези служители, също трябва да притежава качествата - предприемчивост и иновативност. Това е необходимо условие за успеха на иновациите, тъй като те са субектите, които ще ги приложат и създадат условията за това, а именно след приемане на новата идея, за реализирането ѝ трябва да се съберат необходимите ресурси и персонал, все задължения на институциите.

Също така за ефективния модел за прилагане на иновации в публичния сектор в България е важна и политическата подкрепа, тъй като, когато една иновация се внедри, тя може да доведе до повишаване на разходите и следователно натрупаният бюджет влияе върху иновационния процес, а бюджета на държавната администрация се осигурява от държавния бюджет, респективно тясно свързана е с политическите интереси. Тази подкрепа се



получава трудно, само единствено, ако резултатите се очакват да са по-добри от досегашните, тъй като би им помогнало за изграждане на добър имидж.

Друг ефективен метод да прилагане на иновациите в публични сектор в България може да се изрази в прилагане на вече съществуващи и доказали се идеи, съпътствани от организационна промяна и усъвършенстване на политиката. Добър начин е да се заимства от други администрации, които са се доказали като „добра практика“, внедрили са новост и са успели да я използват в най-пълен аспект за подобряване и улесняване на дейността си. Безспорно е, че когато една въведена и действаща политика е дала добри резултати в една администрация, то тя би могла да се транспонира в друга, като се вземат предвид специфичните условия на работа и се възприемат иновациите, които ще подпомогнат да се създадат променени условия, които ще подобрят ефективността и ефикасността в организацията.

За да е ефективен моделът за прилагане на иновации в публичния сектор в България е нужен синхрон между служителите, ръководителите, институциите и държавата, които ще движат целия процес, а прилагането на технически и административни иновации влияе положително върху производителността на всяка организация.

Есе 27

Иновациите се асоциират с промяна или с интегрирането на нови практики в процесите. За да се подобри ефективността на публичния сектор в България е нужна достатъчна информация и знания за тенденциите и разпознаването на възможностите за растеж чрез разработване и въвеждане на иновации. Необходимостта от иновации в публичния сектор, никога не е била толкова голяма. Следването на новаторски подходи трябва не само да осигури на днешните и бъдещите служители подходящи умения за бързо променящата се среда, но и да ги подготвя с креативност и умения за справяне с нарастващата сложност на обществените предизвикателства, пред които всички ние сме изправени.

Иновациите най-често се определят като нова идея, която се оказва успешна в практиката. Новата идея може да бъде нова практика, услуга, нов продукт, процес или нов начин на организация. Тази нова идея може да се установи като иновация само ако се превърне в основно приложение или с доказване на полезността си в практиката. Превръщането на нещо иновативно в основно приложение обикновено не винаги зависи само от убедителността на творческата идея. Това също така зависи от пазарните възможности, готовността на сектора да я приеме, икономическата ефективност, представянето и възприемането, случайни външни фактори и др. Преди новата идея да стане действително основно приложение, тези фактори не могат да бъдат преценени и да се каже дали съответната идея ще намери съмишленици или дали ще бъде често прилагана. Поради това не е възможно предварително да сме сигурни дали идеята ще се превърне в иновация: човек може да определи само впоследствие дали една нова идея е довела до истинска иновация.

Успешната иновация преминава през три етапа – генериране на идея; възприемане на идеята; внедряване на идеята. Иновацията може да се определи като процес на успешно реализиране на етапите. Идеите се генерират от лични или идващи от външната среда стимули. Новата идея се променя и оформя от различните заинтересовани страни, участващи в процеса и от съществуващите организационни практики, от външен натиск, който е определящ за достигане до решение дали идеята да бъде приета или да се отхвърли. След приемане на новата идея за реализирането ѝ трябва да се съберат необходимите ресурси и персонал. В основата на иновационния процес стоят знанията и информацията. Липсата на знания и информация по никакъв начин не биха могли да доведат до

генерирането на нещо иновативно. Знанията и информацията, се проемнят непрестанно с придобиването на опит, с взаимодействие и връзки на участниците в процеса.

Чрез използването на подход, основаващ се на знание в иновационния процес, се упражнява натиск върху ръководните кадри от обществените организации.

Ръководните кадри трябва да създадат открити и взаимни връзки по време на иновационния процес, но и изключително необходимо е и да ги познават добре. Така могат да влияят върху ускоряването или ограничаването на потоците от знания и информация. Ръководните кадри в публичната администрация носят отговорност да създадат среда, в която може да съществуват разнообразни комбинации от знания и информация, както и да мобилизират необходимите ресурси за реализиране на нови идеи.

За ефективността при създаването на иновативни идеи, до голяма степен основополагащо значение има атмосферата на работа, която трябва да насърчава и улеснява обмена на идеи.

Едно от най-големите предизвикателства, с което се срещат организации, които сътрудничат, е свързано с културните и професионални различия на участниците в процеса.

Те могат да създадат бариери за ефективна комуникация. Различните организации и техните служители е възможно да се изразяват, да мислят или да определят проблемите по различен начин. За да се изградят ефективни канали за комуникация, Ръководните кадри на публичните организации трябва да изравнят съществуващите в организацията културни и професионални различия, за да може всички участници в иновационния процес да имат равни права за участие в комуникацията.

Иновациите в публичния сектор могат да се въведат чрез сътрудничество извън този сектор. Академичните среди генерират нови идеи. Така наречените „иновации с отворен код“ са особено популярни в бизнеса, особено в областта на технологиите. В бизнеса конкурентите винаги се проучват за идеи, които биха довели до създаване на по-добри продукти и услуги. В публичната администрация съществува тенденция работата да се засекретява и новите продукти да се разработват вътре в самите организации. Ако в публичния сектор се приложи практиката на частния сектор, трябва да се създадат фондове, които биха могли да се ползват за подкрепа на иновациите. Понякога служителите в публичната администрация са предприемчиви и иновативни, а организацията, в която работят, не притежава тези качества. Това несъответствие е една от причините за неуспех на иновациите.



За да се постигне ефект от въвеждане на иновации и използване на високоефективни и технологични подходи в публичната администрация, е необходимо да се извършат институционални промени. Целта на промените е по-високо ниво на прозрачност, ефективност и удовлетвореност на потребителите. В момента иновациите на публични услуги представляват по-скоро инструментални промени, отколкото институционални промени. Примери за въвеждане на технологични иновации в публичните услуги са онлайн услугите и онлайн комуникацията. С тях се постигат ефективност и ефикасност в работата на публичната администрация, прозрачна, демократична, легитимна и отговорна администрация.

Публичната администрация изпитва изключителна необходимост от изграждане на категорично разбиране за важността на иновациите и тяхното управление в интерес на повишаване на ефективността на администрациите. Иновациите са важен инструмент, който би гарантирал конкурентни предимства на държавния сектор спрямо частния. За ефективното въвеждане на иновациите е важно взимане на съответните политически, административни и научни решения по въпросите за иновациите.

Способността на публичната администрация за прилагането на иновации е важна, не само, защото води до подобряване на конкурентоспособността, но и поради свързаността и разпространението на знанието в сектора и икономиката като цяло.

Есе 28

Търсейки отговор на въпроса какъв трябва да е ефективният модел за прилагане на иновации в публичния сектор, резонно е да се започне с въпроса: какво всъщност е иновация?

Легално определение на понятието може да бъде открито в Закона за обществените поръчки, съгласно който иновация е прилагането на нов или значително подобрен продукт, услуга или процес, включително, но не само, производствени или строителни процеси, на нов маркетингов подход или на нов метод на организация на стопанските дейности, работното място или външните отношения.

Изхождайки от определението, иновацията в публичния сектор следва да се приеме като нов или значително подобрен модел на управление, административно обслужване и капацитет, който да доведе до промяна в първоначалното състояние.

Ефективният модел за прилагане на иновации трябва да се основава на следните ключови елемента:

- Управление на промяната;
- Ангажираност и мотивация на служителите;
- Инвестиране в научноизследователска дейност;
- Законодателни промени;
- Публично-частни партньорства.

Вземането на управленски решения и прилагането на иновативни политики в администрацията е от изключителна важност в свят на климатични промени, кризисни ситуации, налагащи бързи реакции.

Въвеждането на иновации обаче не би довело до успех, ако управляващите и ръководителите не притежават необходимите управленски качества и не адресират правилно необходимостта от тази промяна. Нужно е крайната цел, която е породила вземането на решение на политическо или ръководно ниво, да бъде ясно и непротиворечиво сведена до знанието на служителите, от които зависи реализацията. Много често целта се различава от крайния резултат именно поради липсата на добра комуникация между различните нива в администрацията.

От друга страна, много често служителите, които са най-близо до гражданите, знаят по-добре какво търсят потребителите на административни услуги и какви промени искат да



виждат в държавната администрация. Затова е важно ръководителите да се допитват до тези служители, тъй като въвеждането на иновации и успешната им практическата реализация зависи от всички нива.

В тази връзка, следващият ключов елемент за успешното прилагане на иновации в публичния сектор е ангажираността и мотивацията на служителите. Държавният служител, като лице, подпомагащо органа на власт при осъществяване на неговите правомощия и основно отговорен за административното обслужване на гражданите, бидейки ангажиран и мотивиран би допринесъл в по-голяма степен за развитието на публичния сектор. Съгласно теориите за мотивацията на държавните служители, когато един служител се чувства значим и вижда защо една промяна е важна, до какво всъщност трябва да доведе тя, мотивацията и удовлетвореността му е по-голяма.

Какво означава това на фона на състоянието на българската държавна администрация?

Ръководителите следва да умеят да променят модела на държавно управление, разбирайки необходимостта от иновации и адресирайки правилно крайната цел, работейки във взаимовръзка с отговорните служители.

Мисленето на държавната администрация в България, състояща се в по-голяма степен от хора на средна възраст, трябва да бъде променено. Твърде често въвеждането на нови информационни системи, иновативни подходи и промени се възприема от служителите като заплаха. Точно поради това е необходимо, когато се правят нововъведения те да стигат до служителите под формата на отговор на въпроса „защо“.

Защо всъщност е необходимо да се ползват нови системи, защо трябва да се подобри административното обслужване, защо трябва да сме близо до гражданите?

Естествено промяната в мисленето би била немислима без повишаване на административния капацитет. Тук идва ролята и на служителите, отговорни за човешките ресурси. Промяната в нагласата на служителите не може да се случва по еднакъв начин за всички, а е необходим индивидуален подход. Затова при анализиране на необходимостта от обучения трябва да се изхожда от това кои служители имат най-голяма нужда да разберат необходимостта от въвеждането на иновации и какви курсове биха допринесли за това.

Промени ли се процентът на мотивираните, разбиращите, търсеци промяна служители, иновациите в държавната администрация ще се прилагат успешно и навременно.

На следващо място, постигането на иновации в публичния сектор неизменно е съпроводено от законодателни промени. Държавната администрация е силно обвързана със



законодателството, вътрешните правила и процедури. Понякога обаче тази бюрокрация пречи за въвеждането на иновации, особено когато те трябва да се случат бързо и неотложно. Необходими са законодателни промени, които да намалят административната тежест и да отговарят на бързо развиващия се технологичен напредък.

Не на последно място, процесът по въвеждане на иновации в държавната администрация значително би се ускорил ако публичният и частният сектор работят заедно. Неоспоримо е, че ИТ сектора се развива с невероятни темпове, които трудно биха били постигнати в публичния сектор. Разчитайки на технологии, тествани и работещи в частния сектор, а не на собствени такива, публичният сектор много по-бързо и ефективно би внедрил определена технология.

В заключение ефективното въвеждане на иновации в публичния сектор е резултат от много различни фактори, като основен обаче се откроява човешкият. Иновациите са движеща сила на прогреса на обществото и непременно трябва да се прилагат в публичния сектор, който в моменти на криза, безпрецедентни климатични промени и епидемиологични обстановки е изправен да взема бързи, неотложни и ефективни решения. Дори определен модел за прилагане на иновации да се окаже неефективен, трябва да се търсят други работещи модели, тъй като развитието на публичния сектор все повече ще зависи от това.

Есе 29

Правенето на нещата по правилния начин или с други думи „ефективността“ може да се определи като отношението на постигнатия резултат спрямо поставената цел. Определено може да се каже, че публичния сектор е система, която ръководи процеса на комуникация между институциите и гражданите. Именно заради това внедряването и прилагането на иновации следва да бъде сред приоритетите в публичния сектор. От гледната точка на оперативните цели всяка институция би могла да заложи както в стратегията си за развитие, така и в годишните си планове иновации, които биха подобрили както институционалната среда, така и комуникацията с гражданите и бизнеса. Създаването на добър имидж на иновацията, нейното разпознаване и добрите взаимовръзки биха подпомогнали разпространението и прилагането ѝ.

В днешни дни иновативните продукти и технологии имат значителна роля. От друга страна ролята на публична администрация е същото толкова важна, колкото и самата иновация, тъй като именно по този начин тя може бъде активно приложена. От изключително важно значение при иновациите е да се използват наличните канали на медиите като пресконференции, видеоконференции, интервюта за телевизията, пресата и радиото. Маркетинга и публичността на иновации също заемат ключова роля. Това може да се осъществи както чрез онлайн сайтовете на институциите, така и чрез добре разработени материали с информационен и рекламен характер. Друга характерна за администрацията възможност за разпространяването на информация това са семинарите и конференциите, както междуинституционално така и със заинтересованите страни. В последните години активно се налага и тенденцията на подкастовете, които ни позволяват да извършваме рутинни ежедневни дейности и едновременно с това да развиваме своите знания и умения.

Както всички знаем всяка институция има точно определен бюджет, който не винаги позволява развитието и разпространението на иновациите. Тук възниква възможността за спонсориране на такъв вид дейности с помощта на привлечените заинтересовани страни на гражданско ниво и/или от проектна гледна точка.

Като заключение мога да кажа, че ако българина се пречупи, осигури се по-широка публичност и гражданското общество бъде въввлечено в това полезно за всички ни

начинание, всичко ще започне да се променя по-бързо и иновациите ще намерят своето ефективно приложение както в публичния сектор, така и за развитието на страната ни.

Есе 30

Ефективния модел за прилагане на иновации в публичния сектор в България е интересна и актуална тема. Живеем в динамична среда, в която неминуемо всяка една област търпи дигитализация. След приемането на България в ЕС, администрацията най-после ще навлезе смело в двадесет и първи век и всички ние ще сме част от тази вълнуваща трансформация.

В администрацията в която работя, определено се наблюдават множество положителни промени и сериозни показатели на внедряване на иновации в начина на работа, подхода на комуникация с гражданите и фирмите, както и прилични инвестиции в административният капацитет на служителите. Вече е голям и делът на извършваните „електронни ревизии“ на физически и юридически лица. Отчитайки обаче факта, че към настоящият момент човешкото познание във всяка една сфера се развива с толкова динамична скорост ми се струва, че е време публичния сектор също да премине на по-горно ниво.

Всъщност, ако се замислим дори и от най-негативното за настоящият век глобално събитие, а именно пандемията от COVID-19 публичният сектор успя да извлече значителни ползи. Типичен пример в тази насока е внедряването на режим за работа от разстояние. Още през 2017 г., именно на обучение организирано от ИПА един от лекторите ни обясняваше как в IBM са въвели „плаващото“ работно място и по този начин са намалили на половина разходите си за офиси и консумативи. Тогава подобна тема за държавната администрация определено беше тема, която не бе засегната и всеки, който се опитваше дори да провокира дискусия по подобен въпрос, трябваше да е наясно, че няма да пожъне успех в тази насока. Искрено се надявам, че това е един добър урок за всички отговорни ръководни служители и няма да чакаме отново, необичайни събития да ни принуждават да търсим иновативни способности за модернизация на публичния сектор.

В частност по темата, смятам, че НАП е една от администрациите, която успешно прилага ефективен модел на иновации сред администрациите, със своите над 95% електронни услуги и внедряването на все повече нестандартни методи на работа, безспорно НАП е една от държавните администрации, които успяват да отговорят адекватно на предизвикателствата на динамичните времена в които живеем. В сферата на дейност в която работя през последните почти 5 години – Главна дирекция „Фискален контрол“,

иновациите също са на лице. Работата е интересна и динамична. Работи се на терен. Екипите, извършващи проверки в търговски обекти са мобилни групи, които отработват задачи във всяка точка в страната и ГКПП. Приложенията, в които се отработват задачите и системите, които НАП предоставя в тази насока са безспорно иновативен подход, който обезпечава отлично дейността на дирекцията. Във всеки момент от работния процес, служителите могат да достъпват чрез защитени платформи в програмни продукти, които са лесно достъпни и информацията се обработва веднага. Алгоритъма, който изчислява в реално време рисковия профил на задължените лица е свързан със системата за управление на приходите в България. Проверката на рисковите профили на проверяваните фирми и техните контрагенти се извършва от органи по приходите ежедневно, като се отчитат текущите задължения на лицата по отчетни данъчни периоди. Това включва и определен кръг лица, преминали експертен анализ, за които платформите безупречно предоставят информация на инспекторите какъв подход трябва да се използва, за да се приложи своевременен и ефективен данъчен контрол. Положителното в случая е, че информационните масиви в тази насока не спират да се развиват и до днес. Вече се внедряват и устройства с GPS системи, за следене на рискови товари на територията на България, които са под контрола на НАП. По този начин се предотвратяват данъчни измами.

От чисто практическа гледна точка считам, че все повече трябва да се използва развитието на информационните технологии, като иновациите в нашата дейност не трябва да се случват за сметка на човешките взаимоотношения. Иновативните продукти трябва да спомагат по-бързата и качествена работа на служителите, а не изцяло да ги заменят. Човешкият фактор е най-значим, тъй като именно хората създават и изобретяват новите технологии. Трябва максимално да се възползваме от предимствата на новите технологии, за да дадем възможност служителите да отделят повече внимание на личностното си развитие.

В заключение ще използвам един цитат на Елън Мъск: „Първата стъпка е да установите, че нещо е възможно. След това ще се появи и възможността“..... Както всичко, така и иновациите са започнали от хора..... Особена чест е, че познавам такива хора, благодарение на срещите ми в ИПА!

Нека продължим и темата напред в Банско! Поздрави!



Есе 31

Есе на подобна тема би развълнувала голяма част от аудиторията и още по голяма част от служителите в държавната администрация. Да не поставям всички под общ знаменател, но иновации в администрацията почти няма или при наличието на такива, липсва модел по който да се управляват и прилагат в действителност.

Креативността в създаването на иновации е ключа за генерирането на нови и модерни идеи, а управлението на тези идеи е ключа на ефективния модел за прилагането им. В книгата Креативността, Луис Басат дава много интересно определение за това какво е креативност. Креативността е идеята, която първоначално звучи налудничево и нереално, но веднага след реализирането на тази идея всички ахват и казват „Това е много добра идея“! Аз смятам, че в държавната администрация има хора, които да генерират подобни идеи, но липсва реализирането им, а ахването става когато частния сектор направи нещо подобни и ние си кажем „Да ама в частния сектор е по-лесно!“. По-лесно е защото те така са си го направили, но това е друга тема.

В момента модела за прилагане на иновациите (идеите) в държавната администрация е такъв, че всеки (всяка администрация) работи сам за себе си и прави или не прави това, което сметне за добре в затворена среда и без много да се интересува от останалите. *леко отклонение: Аз като специалист по човешки ресурси разговаряйки с мои колеги от други администрации по ежедневни работни въпроси мога да кажа, че поговорката „10 човека (администрации) да попиташ, ще чуеш 10 различни мнения!“.

На първо място липсват такива общности, които да са пряко ангажирани с генериране на иновативни идеи. В такава общност трябва да присъстват хора, които мислят креативно и най-важното да имат желание, а не задължение да са в подобна среда. Тук мисля, че е и ролята на Институтът по публична администрация (ИПА), подобно на сформираниите групи на специалистите по човешки ресурси, групата на младите лидери в държавната администрация, групата на специалистите по управление на проекти, така да се създаде (а защо не и хибридно с помощта на всички тези групи) общност, която да управлява процесите за които говорим. Да се промени модела за кариерно развитие в България, да се подобри модела за обучение на служителите, като подобрението със сигурност трябва да бъде по отношение на достъпност на обучения, самостоятелност в



избора им, ежедневно повишаване на квалификацията на служителите, което по-скоро да се изразява в самоусъвършенстване от тях самите, да имат мотивацията да го правят и т.н. и т.н.

Голяма част от липсата на възможности за бързото въвеждане на иновативни подходи по управление на процеси в държавната администрация са тромавите процедури по приемането, изменянето, допълването и отменянето на законовите и подзаконовите нормативни документи, респективно и на вътрешноведомствените документи с които работим постоянно. Иновативните подходи в това направление са наложащи.

Защо не се възползваме от „безплатните“ услуги на изкуствения интелект? Може би имаме страх от това той да ни вземе работата? Рано или късно това ще се случи и възможността ние да не останем без работа е като се научим да работим с такъв интелект, да се възползваме адекватно от възможностите му, да го управляваме и усъвършенстваме. В момента (като по поръчка) чета една от страхотните книги на Ювал Ноа Харари – 21 урока за 21-ви век, която е насочена именно към бъдещето на хората и това как ще изглежда бъдещата работна сила и как трябва да се подготвим за нея. Изкуствения интелект е пряко свързан с това което казах по-горе. Той ще бъде неразделна част от живота ни и ние ще трябва да се „сработим“ с него. И в момента изкуствен интелект се използва при разграничаването на фалшиви новини, при подбор на персонала, при изграждане на алгоритмите за показване на реклами в интернет спрямо профила (интересите) на потребителя, изкуствен интелект се използва при разпознаване на текст и глас и т.н. и т.н.

Така, че на второ място за ефективното управление на иновациите в публичния сектор е използването на изкуствен интелект, който да подпомага, оптимизира, ограничава до минимум възможностите за грешки, безпристрастно да извършва предварително зададената му работа. Такъв е примера със световното първенство по футбол през 2022 г., където в първата среща между Катар и Еквадор, изкуствения интелект VAR точно и безпристрастно отсъди засада в 3-тата минута, при положение в което топаката попадна във вратата на Карат и първенството започна честно и прозрачно именно благодарение на VAR.

Тук също смятам, че Институтът по публична администрация е в основата на важната крачка и мотивирането на администрациите да използват централизиран етап на конкурса и теста за общи компетентности и познания за държавната администрация. Така без никакво пристрастие и без лобиране за определен кандидат, лица които притежават необходимите компетентности ще могат да кандидатстват за позиция (работа) в



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



НАЦИОНАЛНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

държавните институции в Република България. Това от друга страна би спомогнало за това по-качествени служители да работят в администрацията и да стават част от общности, които да ръководят моделите за управление на иновациите в публичния сектор.



Есе 32

Държавното управление, състоящо се в организиране на обществено-икономическите взаимоотношения, е управление, при което се налагат норми и правила за организирането на обществото с цел то да може да преодолее настоящите предизвикателства, но и да има готовност да реагира на бъдещи такива. Главна част от тези предизвикателства е да приобщим обществото ни към новостите, които се случват по цял свят, а именно – откритията в науката, финансовите кризи, социалните и екологични опасности. В този ред на мисли, държавната администрация, като инструмент на управлението на съвременната държава, е необходимо да открива, преследва и прилага иновационни подходи в технологичен, организационен и социален план.

Организацията и структурирането на точните стъпки за управление са много важен начален етап при управлението. Здравият фундамент, върху който се гради функционирането на държавната и общинска администрация, е добре организираните експерти, обединени в звена, дирекция и т.н.; грижата за това всички експерти да имат достатъчно обширни и компетентни познания в областта, в която работят, е важно за модерното и полезно управление както на местно, така и на централизирано ниво.

Говорейки за ефективен модел за прилагане на иновации в публичния сектор, ние казваме „ефективен модел за споделяне на информация“. Освен достатъчно компетентни експерти, публичният сектор се нуждае от ясна програма за изграждане на унифицирана система за движение на информация между заинтересованите администрации. Един от основните пропуски, който е и фактор за загуба на време - трудността при преноса на данни от една към друга администрация, търсенето на посредничеството на клиенти и трети лица, което неимоверно затруднява и забавя процеса на обслужване на гражданите. В този ред на мисли – софтуер или ползване на облачни технологии и други модели, които позволяват пренос на данни, са решение на този род проблеми. Създаването на такава технология следва да обедини администраторите на данни, да унифицира техните задължения, да намали грешките, неточностите и неяснотите при изпълнение на служебните задължения.

Съвременето, което ни предлага 21 век е един бърз оборот на времето. Т.е. публичната администрация е нужно да участва в тази „надпревара“ с времето, за да е



адекватна към своите граждани. Последните в голяма степен са зависими от решения на публичната администрация, от синхрон между различните администрации и преодоляване на загубата на време при съдебни спорове, поради грешки или неточно тълкуване на законодателството.

Разбира се, процесът на въвеждане на такава сериозна промяна в публичния сектор, е сложен, нерядко бавен и тромав. Затова е нужно да се работи системно и усърдно за налагането му, като се започне от обединяване на данни на отделните административни единици, докато се стигне до споделени данни между всички в публичния сектор. По своите размери, сложност и финансово обезпечаване, това е революция. Разбира се, като всяка революция получава своята съпротива. Нужно е да се работи с експертите за преодоляване на вътрешното съпротивление, но и това да допринесе за приемствеността и правилното функциониране.

Всичките тези нововъведения неминуемо преминават през нормотворчеството и създаването на правна рамка за реализирането им. Защото правото е именно това – усилие за създаване на по-добър и справедлив свят за всички ни. Насочване на всички усилия в една посока е част от грижите на правото, в частност - грижите на законодателя.

В заключение, да бъдем отворени към новостите, означава да сме готови да се адаптираме към настоящето, което е пред очите ни, за да можем да постигнем един по-добър в обществено, икономическо и социално отношение живот.



Есе 33

Обикновено когато става дума за иновации ги свързваме само с частния сектор, но публичният сектор има огромен потенциал и остра нужда от прилагане на иновации на всички нива. Иновациите в публичния сектор предизвикват все по-голямо внимание от страна на всички заинтересовани страни в администрацията и отговорните за публичните политики, но все още остават слабо засегнати и недоразвити. Това се забелязва най-вече по отношение на местното и регионално равнище в публичния сектор, където иновациите се усещат най-силно, въпреки, че създаваните политики и иновативни административни процедури не водят до разпознаваемо иновативни резултати. От друга страна в частния сектор иновациите отдавна се разглеждат като един от източниците на растеж и сигурно конкурентно предимство, публичният сектор сериозно се затруднява при въвеждането на нови, иновативни и различни практики, а в известна степен също често демонстрира колебание по отношение желаното въздействие от нововъведенията.

Изграждането на нови и благоприятстващи иновациите екосистеми, не само в рамките на публичния сектор, но и извън него е отговорност, а в днешно време и задължение на всяка уважаваща себе си публичните администрации. В днешно време публичният сектор изпълнява жизненоважна икономическа роля в качеството си на обществен регулатор, доставчик на обществени услуги и работодател, и заедно с бързо променящия се свят, този сектор също трябва да еволюира, за да може да отговори на очакванията на обществото. Също така е много важно да се отбележи и ролята на местните и регионалните администрации, които са най-близките до гражданите органи на управление, които отговарят за предлагане на административни услуги за ежедневието и имат решаваща роля за модернизирването на обществените услуги и за внедряването на всички нововъведения в общественения сектор. Трябва да се подчертае и решаващата роля, която могат да изиграят цифровите решения за изграждането на нов модел на управление, който да е едновременно по-прозрачен, по прост, по-ефикасен и по-приобщаващ, за да отговори в по-голяма степен на очакванията на ползвателите.

Ако се вгледаме добре в публичния сектор в България ще видим, че той е неефективен, изостанал в развитието си и има спешна нужда от осъвременяване и имплементиране на съвременни иновации в него. Правилно въведените иновациите в публичния сектор могат да предизвикат невероятни подобрения на производителността и

повишаване на ефективността и по този начин да се насърчи създаването на по-голяма обществена стойност и по-добър отговор на обществените предизвикателства. Необходима е нова визия за публичния сектор на централно ниво. Имплементирането на иновациите в публичния сектор трябва да стане една от основните политики на българското правителство. Това може да се случи само чрез всеобхватна промяна на мисленето на ръководните кадри в администрацията, с повече експериментирание, контролирано поемане на риск и гъвкав и персонализиран отговор на всяко едно от новите предизвикателства, които неизменно ще се появят в процеса на обновление на публичния сектор. Това ще помогне за разгръщане на потенциала на един нов и иновативен публичен сектор, който да се трансформира в така необходимия двигател за икономиката и да допринесе за така нужното развитие на страната ни.

Не трябва да се заблуждаваме, че това ще стане бързо и лесно, точно обратното, това ще бъде един труден и дълъг процес, съпътстван с много трудности и премеждия. Към този момент иновациите в публичния сектор с България се случват предимно чрез некоординирани инициативи, а не в резултат на умишлени, стратегически усилия. Според мен въвеждането на повече и по-добри иновации в публичния сектор е възпрепятствано от няколко основни фактора. На първо и основно място това е липсата на желание за реформиране на публичния сектор в България. Причините за това могат да бъдат много и различни, но нуждата от реформа е очевидна и вече не търпи отлагане. Вторият фактор, който възпрепятства включването на иновации е ограничени знания и прилагане на иновационни процеси и методи. Въвеждането на иновативни обучения за държавните служители и назначаването на млади и висококвалифицирани служители би намалило влиянието на този фактор до голяма степен. И третия основен фактор според мен е неблагоприятните икономически и финансови условия, в които се намира страната ни в момента. На всички е ясно, че изграждането на една нова, добре работеща и иновативна администрация са нужни значително по размер финансови средства. В комбинация и с влошената икономическа обстановка в България и света, прави имплементирането на иновации и реформирането на публичния сектор в България „мисия невъзможна“.

Държавната администрацията е консервативна структура и трудно възприема нововъведенията, колкото и добри и полезни да са те, и винаги разчита на нещо доказано и сигурно, а всяка иновация носи риск, което от своя страна поражда страх и съпротива. И



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



НАЦИОНАЛНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

колкото и страшно да изглежда една промяна сега и това да носи риск, несъмнено ползите от нея ще бъдат много повече. С общи усилия, желание за промяна и малки стъпки, но в правилната посока, можем да постигнем така желаната от нас цел, а именно иновативен публичен сектор, които да помага бизнеса и гражданите си в развитието на една модерна и иновативна България.

Есе 34

Публичният сектор може да се дефинира като система от държавни и общински институции, които управляват публичната собственост, осъществяват данъчното облагане, произвеждат и предлагат публични блага за ползване от членовете на обществото. В тесен смисъл публичният сектор може да се разгледа и като част от икономиката на страната, която произвежда и предлага публични блага и услуги на населението.

Управлението на публичния сектор е човешка дейност, насочена към ефективното изпълнение на материалните, трудовите и финансови ресурси, с които разполагат организациите в публичния сектор за постигане на техните цели.

Структурата на публичния сектор е различна за всяка държава, но в него се включват държавните служители, работещи в министерства, агенции и други структури в държавната администрация., държавни училища, обществен транспорт и други.

Какво е иновацията?

Иновация (на латински: *novatio*) е нововъведение или подобряващо изменение в даден процес или дори явление, с което то се различава и/или отличава от неговото първоначално състояние. Според една друга дефиниция това е прилагането на нови научни и технологични идеи, процеси, продукти, стоки и услуги, както и технологични практики в научната сфера или за бизнеса, по повече или по-малко комерсиален начин, като това е основано на (ново) приложение на науката и/или техниката.

Терминът иновация произлиза от латинското „*novatio*“ или *Innovatio* означава непознато досега научно нововъведение, „по посока на новото изменение“. Самото понятие *innovation* се появява за първи път в научни изследвания през 19 в.

В България публичният сектор изпълнява жизненоважна икономическа роля в качеството си на регулатор, доставчик на услуги и работодател. В днешния променящ се свят този сектор също трябва да еволюира, за да отговори на очакванията на обществото. Към настоящия момент нито гражданите, нито предприятията използват пълноценно потенциала на електронните обществени услуги, а електронното управление не се развива достатъчно бързо и ефективно. Чрез цифровизацията в управлението ще се постигне намаляване на общия размер на разходите, като това се явява начин да се предоставят услуги с по-високо качество, като същевременно се постигнат значителни икономии. По този начин се създава открита администрация, която предоставя сигурен достъп до своите



данни и услуги, повишавайки прозрачността и ефективността си като публичните администрации обменят информация както помежду си, така и с гражданите и предприятията, по прозрачен и приобщаващ начин.

Според мен, ефективен модел за прилагане на иновации в публичния сектор в България би могло да бъде развитието на цифровата инфраструктура, в рамките на която различните администрации да търсят оперативно съвместими решения и да ползват, доколкото е възможно, обща техническа база, като същевременно разработват специални приложения, отговарящи на конкретните им нужди. Такъв подход би позволил да се избегне необходимостта всяка служба да разработва своя собствена инфраструктура и да се намалят разходите, като същевременно се повиши ефективността. Нужно е обучение на публичните служители за ползване на новите цифрови решения. Сформирани екипи на високо равнище, които да могат да приобщат потребителите и да имат задачата да предлагат иновативни решения на отговарящите за вземането на решения в публичния сектор.

Администрацията действително може да се определи като по-консервативна структура, която по-трудно възприема нововъведенията и винаги разчита на нещо доказано и по-сигурно, а всяка иновация носи риск, следователно всеки риск трябва да бъде споделен.

В последно време в администрацията започва да се налага нова тенденция, свързана с отпадане на хартиени носители и заменянето им с електронни такива. Наистина преходът е доста дълъг и бавен, като това според мен се дължи на разбиранията на застаряващите служители, които са свикнали да работят по един начин, а сега им се налага да се сблъскат с новите технологии и да захвърлят хартията. Към днешна дата доста държавни структури напълно са преминали към електронни деловодни системи. Това съответства на глобалното разбиране и застъпничество за премахване на хартията, което от своя страна способства за намаляване сечта на дървета и последващото трудно унищожаване на купищата документи, стояли в мазето на ведомството десетки години.

Технологичното развитие може само да стимулира публичните иновации, по-специално трябва да се отчете, че модерните информационни и комуникационни технологии бързо и реално проникват в най-елементарните процеси в публичната администрация. Технологичните решения в значителна степен се преплитат с формулирането и внедряването на процесите в публичната политика, с процесите в счетоводството и

бюджетирането, с доставката на публични услуги, с влизането в сила на законодателството. Всички тези процеси са по същество информационни и съдържащи до голяма степен знание.

Според мен не съществува единен изрично посочен ефективен модел за прилагане на иновации в публичния сектор в България. Във всяка държавна структура има изграден модел на работа, който за да бъде променен към по-добър според иновативните модели. Необходимо е да измине достатъчен период от време, в който специално подготвени за това хора да внедрят във ведомството нововъведението и да обучат всички, работещи там служители. Глобалните иновации, вкл. и електронното управление се развиват с невиджани темпове, което налага бързото реагиране от страна на държавната администрация и въвеждането на определени иновации в публичния сектор на България, които от дълго време са доказано разработени и утвърдени в други страни по света. Смятам, че не всяка иновация, която е въведена да кажем в Германия, може да бъде работеща в нашия публичен сектор, поради простата причина, че съществуват непреодолими разлики между различните държави във вътрешната уредба и работа на този, толкова необятен и разнороден публичен сектор.

Есе 35

Организациите от публичния сектор в България трябва да се стремят към иновации, за да бъдат в крак с непрекъснато променящите се очаквания на потребителите на административни, социални и публични услуги. Това обаче е по-лесно да се каже, отколкото да се направи, когато иновацията може да се дефинира по толкова много начини. Макар думата „иновация“ за повечето хора да звучи твърде помпозно, та дори притеснително, тя всъщност обхваща редицата от стъпки, които следва да се предприемат, за да може публичният сектор да не изостава спрямо частния. Всъщност иновациите могат да обхващат далеч по-лесни и простички механизми, които да имат реален и съществен ефект спрямо качеството на публичните услуги.

Моделът за прилагане на иновации в публичния сектор на първо място трябва да е ясен и конкретен. В противен случай съмнението към всяко нововъведение, вкоренено в мнозина, ще резултира в цялостен негативен отзвук спрямо предприетата инициатива. Моделът следва да е и достатъчно ефективен, с ясни индикатори, цели и резултати. Това предполага качествено прогнозиране и обследване на необходимостта от иновация. Всеки проект за реализиране на нововъведение, дали техническо, социално или чисто административно, следва да достигне до максимален брой заинтересовани лица, с оглед постигане на достатъчна информираност, редуциране на съмнението и изкрystalизиране на качествените измерители на ефективност. Моделът за иновация следва да бъде обсъден с компетентни институции, регулаторни органи, обществени и неправителствени организации, които да предоставят становища и предложения. От съществено значение е и финансирането и възвръщаемостта, тъй като макар публичните организации да боравят с публични средства, същите следва да са добри инвеститори и стопани на повереното им имущество и финансов ресурс. С оглед това, всяка иновация следва да бъде анализирана по отношение на нейната финансова ефективност и пряк резултат върху финансовите резултати или икономии. На следващо място моделът за прилагане на иновации в публичния сектор следва да е устойчив във времето, с възможност за усъвършенстване, подобряване, обновяване на конкретната иновация във времето. Доставчикът на публична услуга следва да потърси и варианти за имплементиране на иновациите със средства от външни източници. От непосредствено значение е и обезпечаването на всяка иновация с

подходяща дигитална/кибер защита. За финал следва да се идентифицират всички възможни рискове и начините за преодоляването им при евентуалното им реализиране. В обобщение, ефективният модел за прилагане на иновации в публичния сектор в България следва да стъпи на основите на задълбочени анализи, прогнозирания и обследвания.

Като пример за модел за прилагане на иновации в публичния сектор е преминаването към енергийна ефективност на уличното осветление в общините. Общественото осветление е критична обществена услуга, която засяга социалното благополучие на множество нива от предотвратяване на престъпността до пътна безопасност, като позволява висока видимост, която е наложителна за взаимодействието на участниците в движението. Системата за улично LED осветление може значително да намали потреблението на енергия във всяко населено място. Алтернативно, интелигентните (smart) осветителни мрежи могат да представляват база за изграждане на системи за използване на възобновяеми енергийни източници като вятър и слънце. От една страна използването на новата LED технология намалява количеството потребена електроенергия, респективно разходите, а от друга – дава възможност за използване на „зелена“ енергия, чрез поставяне на „спомагателни“ слънчеви панели върху осветителните тела. Наличието на подходящи програмни продукти също допринася за оптимизирането на работата на системите за улично осветление. Но в крайна сметка най-същественят резултат е осигуряването на повече осветяемост дори и в малките населени места. Социалните и икономически аспекти на подобен проект лесно могат да се идентифицират и представят на заинтересованите лица, като рискът за противодействие на обществото е минимален. Прилагането на тази конкретна иновация изисква обследване на финансовите показатели, социалния отзвук и ефекта върху околната среда, както и разпознаване на ползите и рисковете от имплементирането му и правилно прогнозиране за неговата устойчивост.

В заключение считам, че основните предизвикателства, пред които са изправени представителите на публичния сектор при внедряването на иновации са свързани с идентифицирането на ключовите елементи за постигане на положителни резултати и устойчивост, и преодоляване на рисковете. С помощта на иновациите публичните администрации могат да трансформират своята инфраструктура в интелигентен, природосъобразен, ценен, енергийно ефективен и устойчив актив. По аналогичен начин



публичният сектор може да осигури по-добра дигитална среда, чрез която да се постигне оперативност, премахване на административната тежест и защита на информацията и т.н.

С други думи, иновациите са една задължителна стъпка в развитието на публичния сектор, която следва да бъде осъществена правилно и систематично. В противен случай ако не назад, стъпката ще бъде настрани и резултатът няма да бъде този, към който всички представители на администрациите следва да се стремим – модернизация, подобряване и развитие на публичния сектор.