

Рамка за компетентност и формат на обучението за иновациите в публичния сектор

В случай на несъответствие между оригиналното произведение и превода, само текстът на оригиналното произведение трябва да се счита за валиден.

OECD (2025), Bulgaria's Public Sector Innovation Competency Framework and Training Design, OECD Public Governance Policy Briefs.

Ключови послания

- **В рамката за компетентност на държавната администрация на България иновациите отсъстват като компонент:** За разлика от много държави от ОИСР, в действащата рамка за компетентност на България липсват ключови умения, свързани с иновациите, като творчество, решаване на проблеми и ориентирани към човека иновации. Администрацията на Министерския съвет (АМС) би могла систематично да включва тези компетентности при набирането на персонал, обучението и оценката на работата чрез актуализирана рамка за компетентност, за да укрепи капацитета за иновации на страната.
- **Необходимостта от приложни умения за въвеждане на иновации е очевидна:** Изследванията на ОИСР показват, че само 27 % от българските държавни служители разполагат с приложни умения за въвеждане на иновации, но за хората, които имат такива умения, е значително по-вероятно да участват в проекти за иновации. АМС и Институтът по публична администрация (ИПА) биха могли да преодолеят този пропуск в уменията, като повишат предлагането на обученията относно иновациите, което е от решаващо значение за насърчаването на по-гъвкава и адаптивна организационна култура в публичния сектор.
- **Най-добрите международни практики показват стойността на компетентностите, свързани с иновациите:** Държави като Естония и Обединеното кралство успешно са интегрирали уменията за въвеждане на иновации в своите рамки за компетентност. Европейската комисия и ОИСР също така наблягат на компетентности като системно мислене, насоченост към ползвателите и трансформиращо лидерство, които България би могла да възприеме, за да подобри своята публична администрация.
- **Добавяне на свързано с иновациите измерение към рамката за компетентност на България:** В краткото изложение на политиката е включено предложение за добавяне на свързано с иновациите измерение към рамката за компетентност на страната, като се предвижда включване на компетентности като нагласа за иновации, творческа работа с данни, ориентирани към човека иновации, улесняване на заинтересованите страни и трансформиращо лидерство. Тези компетентности биха позволили на ръководителите в администрацията и на държавните служители да ръководят и разработват иновативни решения за належащи обществени предизвикателства.
- **Разширяване на обхвата на свързаното с иновациите обучение с цел изграждане на капацитет в публичния сектор:** Въз основа на най-добрите международни практики от Австрия, Чили и ОАЕ се препоръчва структурирана програма за обучение и учебен план от три модула. Това обучение, основано на пилотното обучение, осигурено от ОИСР, е насочено към предоставяне на всички държавни служители на практически умения за въвеждане на иновации чрез проучване на потребителите, оформяне на идеи, създаване на прототипи, изпитване и оценка. Тази програма следва да бъде интегрирана от ИПА в обучението, предлагано на държавните служители в България, с официално сертифициране и съгласуване с процесите на кариерно развитие.

За контакти

Joaquin Collao joaquin.collao@oecd.org

Piret Tõnurist piret.tonurist@oecd.org

В представеното по-долу кратко изложение на политиката се разглежда как чрез рамките за компетентност може да се укрепи капацитетът за иновации на държавната администрация в България въз основа на данни на ОИСР и международни примери. В координация с Администрацията на Министерския съвет (АМС) се предлага свързано с иновациите измерение за актуализиране на рамките за компетентност на България и създаване на адаптиран формат на обучение относно иновациите, основан на най-добрите международни практики и практическия опит на ОИСР.

Настоящото кратко изложение се основава на неотдавнашната оценка на капацитета за иновации на публичния сектор на България (ОИСР, 2024 г.), извършена от ОИСР с подкрепата на Европейската комисия¹. Предложенията за политики, включени в настоящото кратко изложение, са насочени към оказване на подкрепа на АМС и на Института по публична администрация (ИПА) при изпълнението на визията и плана за действие за иновациите в публичния сектор *Национална програма за развитие „България 2030“* (Република България, n.d.).

1. Рамка за компетентност за укрепване на иновациите

Чрез рамките за компетентност може да се подкрепи развитието на капацитета за иновации на държавната администрация. Рамките за компетентност в публичния сектор представляват структурирана и организирана съвкупност на уменията, поведението и способностите, необходими за изпълнението на общи или специфични роли в публичните администрации (ОИСР, 2017 г.). Чрез изрично определяне на тези компетентности, с помощта на такива рамки могат да се ръководят и подобряват ключови организационни процеси, като набиране на персонал, кариерно развитие и обучение, и управление на изпълнението (ОИСР, 2017 г.). С тях може също така да се подпомогне подобряването на стратегическия капацитет на държавната администрация, например по отношение на лидерството, иновациите и цифровата трансформация (ОИСР, 2017 г.). Когато рамките за компетентност включват свързани с иновациите умения, като творчество, решаване на проблеми и сътрудничество, те могат да помогнат за създаване на среда, в която въвеждането на иновации се счита за позволено и дори се насърчава, което на свой ред води до разработване на ефективни решения за подобряване на обществените резултати (Kaur & Buisman, 2022 г.).

С разработването на профили на компетентност и интегрирането на управлението на компетентностите в управлението на работната сила се подобрява стратегическата му стойност. Чрез установяване на всеобща рамка за компетентност във всички министерства и агенции се създава споделен език за повишаване на функционалните възможности, а така се улеснява управлението на човешките ресурси (ОИСР, 2017 г.). Освен това такива рамки служат като основа за оценка на организационния капацитет, подпомагане на планирането на работната сила и формулиране на стратегии за развитие (ОИСР, 2017 г.). В държавите от ОИСР рамките за компетентност са широко разпространени както на висше ръководно равнище, така и на професионално равнище. Общо 23 държави от ОИСР са установили всеобщи рамки, съгласно които се определят лидерските умения, очаквани от ръководителите в администрацията, докато 17 държави съобщават, че имат централизирана рамка за компетентност, приложима за всички държавни служители (ОИСР, 2017 г.).

¹ Този проект е финансиран от Европейския съюз чрез Инструмента за техническа помощ и се изпълнява от ОИСР в сътрудничество с Европейската комисия.

1.1. **Рамки за компетентност в България**

В централизираната рамка за компетентност на България липсват умения, способности и поведения, свързани с въвеждането на иновации (ОИСП, 2024 г.). С действащата рамка за компетентност, залегнала в *Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация (2021 г.)*, се установява структуриран и централизиран подход аз оценяване на уменията и поведенията в държавната администрация (Правителство на България, 2021 г.). С нея се категоризират държавните служители на четири групи: висши държавни служители, ръководни служители, експерти с аналитични или контролни функции, и експерти със спомагателни функции и технически длъжности (Правителство на България, 2021 г.). Всяка група се оценява въз основа на специфични компетентности, които определят тяхната ефективност в съответните им роли, включително трансверсална цифрова компетентност (вж. Таблица 1). Компетентности, свързани с иновациите, като нагласа за иновации, творчество, итерации или насоченост към ползвателите, не се споменават или развиват като част от действащата рамка за компетентност на България.

Има пропуски в свързаните с иновациите умения във всички текущи групи компетентности в държавната администрация на България. Както е показано в Таблица 1, от висшите държавни служители се очаква да показват способност за стратегическа визия, лидерство, управленски умения, ориентация към резултатите и фокус върху клиентите, докато при ръководните служители се набляга на електронната координация, работата в екип, комуникацията и професионалната компетентност (Правителство на България, 2021 г.). На ръководно равнище рамката за компетентност не включва изрично нагласа за иновации или трансформиращо лидерство, а това са все умения, които са от решаващо значение за справяне със сложните предизвикателства в публичния сектор (ОИСП, 2017 г.; Правителство на България, 2021 г.). Подобно на това от експертите с аналитични или контролни функции се изисква способност за прилагане на аналитични умения, комуникация и решаване на проблеми, докато при експертите със спомагателни функции и техническите длъжности приоритетът се поставя върху оперативното изпълнение, точността и обслужването на клиентите (Правителство на България, 2021 г.). При тези рамки се пренебрегват компетентности като способността за творческа работа с данни, ориентираните към човека иновации, и улесняването на заинтересованите страни, които са от съществено значение за насърчаване на гъвкава и далновидна публична администрация (ОИСП, 2024 г.; Kaur & Buisman, 2022 г.). По отношение на междуведомствените умения за цифрова компетентност, включени в рамката, се подчертава, че повечето държавни служители, с изключение на тези на технически длъжности, се нуждаят от цифрова грамотност, осведоменост относно информационната сигурност и способност за работа с цифрово съдържание (Правителство на България, 2021 г.). Въпреки че тези умения са от съществено значение за обезпечаване на работата в цифрова среда, сами по себе си те не насърчават новаторски или трансформиращи цифрови практики.

Таблица 1. Рамки за компетентност в България

В таблицата по-долу са обобщени рамките за компетентност от държавната администрация на България.

Група компетентности	Подкомпетентности
Висши държавни служители: Високопоставени служители, отговорни за вземането на стратегически решения, лидерството и управлението.	<ul style="list-style-type: none">Стратегическа компетентност: Визия за бъдещото развитие на организацията, вземайки предвид въздействието на външни и вътрешни фактори.Компетентност за лидерство: Мотивиране и развитие на служителите за постигане на значими индивидуални и организационни цели.Компетентност за управление: Планиране, организиране, координиране и контролиране на дейностите на звеното, за да се гарантира изпълнението на индивидуалните и организационните цели.

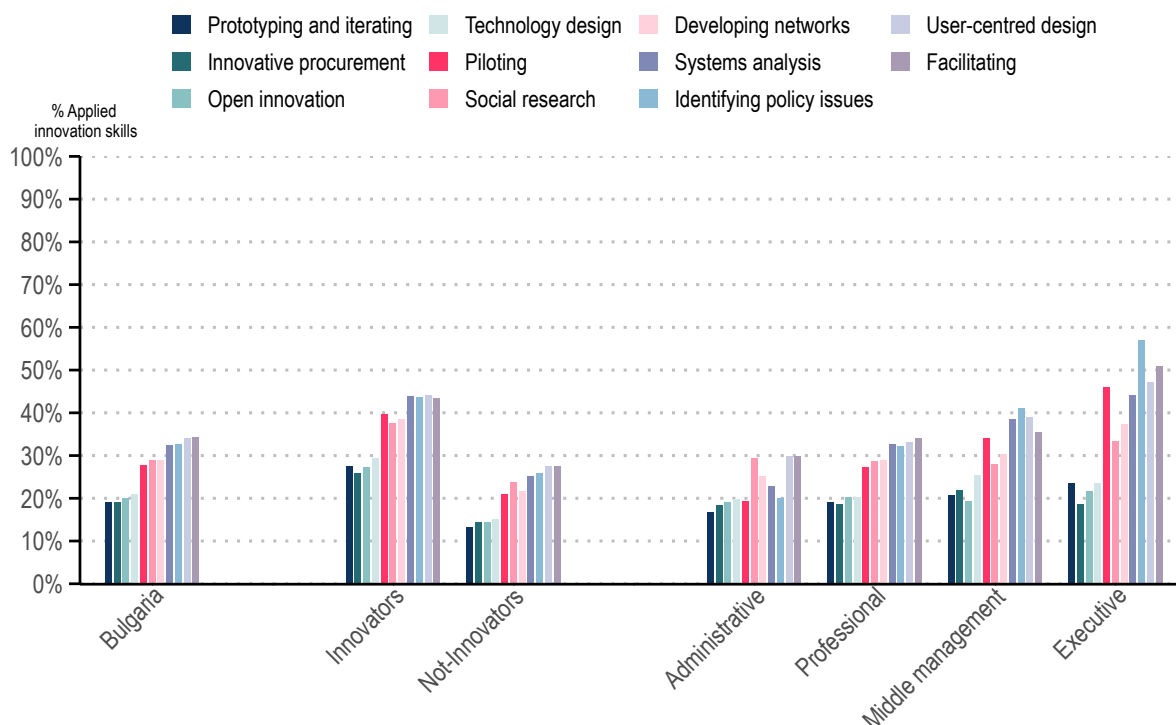
	<ul style="list-style-type: none"> Ориентация към резултатите: Постигане на високи резултати в съответствие с поставените цели и изискванията. Преговаряне и убеждаване: Убедително представяне на становища и аргументи за постигане на съгласие между отделните участници. Работа в екип: Управление и участие в екипи, в които хората работят съвместно за постигането на обща цел. Фокус върху клиентите: Осъществяване на дейности в съответствие с потребностите, интересите и очакванията на клиентите/потребителите на услугите или дейностите.
Ръководни служители: Ръководители, които управляват административните звена, осигурявайки ефективност, координация и съгласуваност на действията с целите.	<ul style="list-style-type: none"> Компетентност за управление: Планиране, организиране, координиране и контролиране на дейностите на звеното, за да се гарантира изпълнението на индивидуалните и организационните цели. Работа в екип: Управление и участие в екипи, в които хората работят съвместно за постигането на обща цел. Компетентност за комуникация: Ефективен обмен на информация и ясно изразяване в устна и писмена форма. Ориентация към резултатите: Постигане на високи резултати в съответствие с поставените цели и изискванията. Фокус върху клиентите: Ефективно задоволяване на потребностите, интересите и очакванията на клиентите/потребителите на услугите и дейностите. Професионална компетентност: Професионални знания и умения, необходими за успешно изпълнение на длъжността.
Експерти с аналитични или контролни функции: Специалисти, които изпълняват аналитични, регулационни или надзорни функции в рамките на държавните структури.	<ul style="list-style-type: none"> Компетентности за анализ: Събиране, обработване и анализиране на информация и предлагане на ефективни решения. Ориентация към резултатите: Постигане на високи резултати в съответствие с поставените цели и изискванията. Работа в екип: Участие в екипи, в които хората работят съвместно за постигането на обща цел. Комуникация: Ефективен обмен на информация и ясно изразяване в устна и писмена форма. Фокус върху клиентите: Ефективно задоволяване на потребностите, интересите и очакванията на клиентите/потребителите на услугите и дейностите. Професионална компетентност: Професионални знания и умения, необходими за успешно изпълнение на длъжността.
Експерти със спомагателни функции или технически длъжности: Специалисти с помощни и технически функции, които обезпечават ефективното административно и оперативно изпълнение.	<ul style="list-style-type: none"> Ориентация към резултатите: Постигане на високи резултати в съответствие с поставените цели и изискванията. Комуникация: Ефективен обмен на информация и ясно изразяване в устна и писмена форма. Работа в екип: Участие в екипи, в които хората работят съвместно за постигането на обща цел. Фокус върху клиентите: Ефективно задоволяване на потребностите, интересите и очакванията на клиентите/потребителите на услугите и дейностите. Професионална компетентност: Професионални знания и умения, необходими за успешно изпълнение на длъжността.
Цифрова компетентност: Трансверсални цифрови и компютърни умения (с изключение на техническите длъжности), необходими за ефективната работа.	<ul style="list-style-type: none"> Цифрова компетентност: Знания и умения за обработване на информация, създаване на съдържание, цифрова комуникация, информационна сигурност и решаване на проблеми, които са необходими за изпълнението на длъжността.

Източник: ОИСР, въз основа на (Правителство на България, 2021 г.)

Данните от изследванията на ОИСР в България подчертават този пропуск по отношение на свързаните с иновациите компетентности. Само 27 % от държавните служители съобщават, че разполагат с приложни умения за въвеждане на иновации, но за хората, които имат такива умения, е значително по-вероятно да участват в проекти за иновации (ОИСР, 2024 г.). Тази констатация ясно показва, че капацитетът за въвеждане на иновации е не само полезен, но и от решаващо значение за трансформирането на публичния сектор. Като не признава изрично иновациите като основна компетентност, държавната администрация не успява да интегрира тези умения в ключови процеси за управление на талантите, като набиране на персонал, интегриране при встъпване в длъжност, оценка на изпълнението и кариерно развитие (ОИСР, 2017 г.). Този пропуск води до фрагментиран подход към иновациите, при който само малка част от държавните служители притежават уменията, необходими за постигане на значима промяна (ОИСР, 2024 г.).

Фигура 1. Приложни умения и компетентности в областта на иновациите

На долната фигура е показан делът на държавните служители по възприемани приложни умения и компетентностите в областта на иновациите, 2024 г.



Забележка: N = 2 479 до 3 633. Респонденти: Държавни служители (НЗ). На фигурата е представен делът на респондентите, които оценяват уменията си като „високи“ или „много високи“. Респондентите са помолени да отговорят на въпроса: Как оценявате като цяло собствените си умения в следните области? Умения, свързани с въвеждането на иновации: Моля, оценете твърденията от 1 „Много ниско“ до 5 „Много високо“. [Оценка]. Представените серии на графиката, подредени от горния ляв до долния десен ъгъл, включват: Прототипиране и повторение, иновативно осигуряване, отворена иновация, технически дизайн, пилотиране, социални изследвания, развиване на мрежите, анализ на системите, идентифициране на политически проблеми, дизайн, ориентиран към потребителя и улесняване. Категориите, изброени по X-оста, в ред отляво надясно, са: средният процент на държавните служители в България, иноватори, не иноватори, административни служители, професионалисти, служители на средно управленско ниво, ръководители

Източник: Изследване на ОИСР относно капацитета за иновации на България, 2024 г.

Приложните умения за въвеждане на иновации определят в значителна степен участието на държавните служители в проекти за иновации. Българските държавни служители отчитат ниски равнища на възприемане на приложни умения за въвеждане на иновации (Фигура 1) – едва 20 % разполагат с добре развити умения за създаването на прототипи, обществените поръчки за иновации и технологичния дизайн, докато около 28 % съобщават, че имат умения за създаване на пилотни проекти и провеждане на социални изследвания, а 33 % имат компетентности в областта на системния анализ и ориентирания към потребителя дизайн (ОИСР, 2024 г.). Следва да се отбележи, че тези умения са концентрирани сред хората, които вече участват в проекти за иновации или заемат ръководна длъжност, вместо систематично да се култивират в цялата държавна администрация (ОИСР, 2024 г.). При иконометричен анализ на ОИСР е установено, че държавните служители, които смятат, че притежават приложни умения за въвеждане на иновации, имат 32 % по-висок шанс да участват в проекти за иновации (ОИСР, 2024 г.). Тези данни категорично показват, че насърчаването на капацитета за иновации следва да бъде част от механизмите за професионално развитие, а не случаен набор от умения, които само малцина държавни служители придобиват чрез личния си опит.

1.2. **Рамки за компетентност със свързано с иновациите измерение в международен план**

Държавите от ОИСР все по-често включват умения за въвеждане на иновации в рамките си за компетентност (ОИСР, 2017 г.; Kaur & Buisman, 2022 г.). Също така все повече държави от ОИСР интегрират свързани с иновациите компетентности, които отразяват преминаването от строги, основани на правила бюрокрации към по-гъвкаво управление (ОИСР, 2017 г.; ОИСР, 2017 г.). Това включва насърчаване на ориентираният към потребителя подходи, решаването на проблеми и иновациите като основни компетентности на държавните служители. Например, както е показано в Таблица 2, *Рамката за компетентност на Естония за висшите държавни служители* подчертава ролята на ръководните служители за насърчаването на иновациите, по-специално във връзка с компетентността „ръководене на организацията“, която включва разработване на стратегия, използване на технологиите и организиране на работата по такъв начин, че да се стимулират поведения, водещи до иновации (Правителство на Естония, 2024 г.). По подобен начин при *Рамката за компетентност на Обединеното кралство за държавната администрация* директно се интегрират иновациите в ролите на държавните служители, по-специално в рамките на компетентността „промяна и усъвършенстване“, при която държавните служители се насърчават да търсят възможности за ефективна промяна и предлагане на иновативни идеи за въвеждане на подобрения (Правителство на Обединеното кралство, 2025 г.). Излизайки извън фокусираните върху съответствието бюрократични модели, при тези рамки се признава, че ръководителите и служителите в държавната администрация трябва да се справят със сложни предизвикателства с помощта на гъвкавост, творчество и приспособимост.

Организации като Европейската комисия и ОИСР са разработили модели за насоки, при които иновациите са интегрирани като основна компетентност на правителствата. Както е показано в Таблица 2, в рамката на Европейската комисия иновациите са организирани в група от умения, която включва например творческо мислене, системно мислене и критично мислене (Европейска комисия, 2022 г.). Тези компетентности са предвидени да дават на създателите на политики възможности за генериране на нови идеи, анализиране на сложни системи и вземане на информирани решения чрез обективна оценка на данните (Европейска комисия, 2022 г.). Освен това ученето и отучването, както и управлението на трансформациите, са ключови умения, чрез които се насърчават приспособимостта и способността да се ръководи промяна в рамките на динамична политическа среда (Европейска комисия, 2022 г.). Чрез включването на тези компетентности, рамката позволява на създателите на политики да развият иновативни, основани на данни и ориентирани към гражданите решения.

По подобен начин ОИСР определя шест основни умения, с които се набляга на ориентирани към потребителя подходи, решаване на проблеми и насърчаване на нагласа за иновации. Чрез компетентности като способност за итерации, насоченост към ползвателите и любознателност държавните служители се насърчават да експериментират, постепенно да усъвършенстват политиките и услугите, и да вземат предвид потребностите на ползвателите при всички процеси на държавното управление (ОИСР, 2017 г.). Освен това, грамотността по отношение на данните гарантира, че решенията се основават на реални данни, а използването на истории помага за подобряване на комуникацията чрез оформяне на промените в политиките като убедителни разкази (ОИСР, 2017 г.). Рамката също така подчертава значението на бунтарството – оспорване на традиционните подходи и изграждане на съюзи за трансформираща промяна (ОИСР, 2017 г.). Тези рамки за компетентност предоставят на държавите адаптивни модели, които подпомагат развитието на собствения им капацитет за въвеждане на иновации в публичния сектор, укрепвайки културата на адаптация и ефикасното управление.

Таблица 2. Рамки за компетентност със свързано с иновациите измерение в международен план

В таблицата по-долу са представени международни примери за рамки за компетентност със свързани с иновациите компетентности.

Рамка за компетентност	Компетентности
Рамка за компетентност на Естония за висшите държавни служители: Тази рамка за висшите държавни служители се състои от три компетентности и се използва за набирането, подбора, оценката и развитието на висшите ръководители (Правителство на Естония, 2024 г.).	<ul style="list-style-type: none"> Ръководене на организацията: Определяне на дългосрочната посока, разработване на стратегия, организиране на работата в полза на иновациите и вземане на технологиите предвид, създаване на капацитет за реакция в кризисни ситуации, и обезпечаване на ресурси. Ръководене на хората: Създаване на екип и сътрудничество, подпомагане на индивидуалното развитие, вземане на решения, предоставяне на обратна връзка и изпълняване на роля като модел за подражание. Ръководене на взаимоотношенията: Инициране и поддържане на мрежи, развитие на организационна култура, организиране на комуникациите, управление на писмената кореспонденция и сътрудничество с политиките.
Рамка за компетентност на Обединеното кралство за държавната администрация: В тази рамка са очертани основните умения, знания и поведения, които допринасят за успешната работа в рамките на държавната администрация. Рамката включва 10 компетентности, които са организирани в 3 групи: Определяне на посоката, ангажиране на хората и постигане на резултати (Правителство на Обединеното кралство, 2025 г.).	<ul style="list-style-type: none"> Широкомащабна визия: Разбиране за това как се вписва собствената роля в целите на организацията и как ги подпомага. Разбиране на по-широките приоритети на държавната администрация и обезпечаване на работа в полза на националните интереси. Промяна и усъвършенстване: Търсене на възможности за създаване на ефективни промени и предлагане на иновативни идеи за подобрения. Преразглеждане на начините на работа, включително търсене и предлагане на обратна връзка. Вземане на ефективни решения: Използване на данни и знания в подкрепа на прецизни експертни решения и съвети. Внимателно обмисляне на алтернативните варианти, последиците и рисковете, свързани с решенията. Лидерство: Показване на гордост и ентузиазъм по отношение на държавната администрация. Създаване на споделена визия и ангажиране на другите в нейното осъществяване. Оценяване на различията, многообразието и приобщаването, осигуряване на справедливост и на възможности за всички. Комуникация и оказване на влияние: Съобщаване на целта и посоката с яснота, почтеност и ентузиазъм. Показване на уважение към потребностите, реакциите и мненията на другите. Съвместна работа: Създаване на ефективни партньорства и взаимоотношения с хора както от вътрешната, така и от външната среда, и с най-различен произход, споделяне на информация, ресурси и подкрепа. Лично развитие и развитие на другите: Фокусиране върху непрекъснато учене и развитие, както лично, така и в полза на другите и на организацията като цяло. Управление на качествено обслужване: Постигане на целите за услугите с професионална класа, експертна компетентност и ефективност, вземайки предвид разнородните потребности на клиентите. Своевременни резултати: Поемане на отговорност за постигането на своевременни и висококачествени резултати, по концентриран и мотивиран начин.
Европейска комисия — Съвместен изследователски център: Тази рамка е предназначена да насочва организациите, които създават политики, относно съответните компетентности за иновативно, ефективно и основано на данни създаване на политики. Рамката се състои от 36 компетентности, разделени в 7 групи: Консултиране на политическото равнище, иновации, работа с данни, подготвеност за бъдещето, ангажиране на гражданите и заинтересованите страни, сътрудничество, и комуникация (Европейска комисия, 2022 г.).	<ul style="list-style-type: none"> Творческо мислене: Тази компетентност включва способността за генериране на нови и ценни идеи, подходи и решения. Тя обхваща умения като способност за идеи и капацитет за разглеждане на проблемите от многобройни гледни точки за насърчаване на иновациите при изготвянето на политики. Системно мислене: Това включва разбиране и анализ на сложния и взаимосвързан характер на отнасящите се до политиките въпроси. Създателите на политики, които разполагат с тази компетентност, могат да идентифицират взаимоотношенията в рамките на системите, да предвиждат потенциалните последиствия от действията, и да оформят политики, при които се вземат предвид по-широкият контекст и дългосрочното въздействие. Критично мислене: Тази компетентност включва обективен анализ и оценка на информацията за формиране на обосновани решения. То включва умения като оценяване на достоверността на източниците, идентифициране на пристрастия и систематично поставяне под съмнение на допусканията, което позволява вземане на добре информирани решения относно политиките. Учене и отучване: Това се отнася до готовността и способността за придобиване на нови знания и умения, като същевременно се отхвърлят тези, които са остарели или неефективни. При него се подчертава значението на приспособимостта и непрекъснатото учене в динамичната сфера на изготвянето на политики.

	<ul style="list-style-type: none"> • Управление на трансформациите: Тази компетентност включва ръководене и улесняване на процесите на промяна в областта на политиките. Това включва умения за управление на промените, ангажиране на заинтересованите страни и капацитет за ефективно насочване на организациите и системите по време на преход.
<p>Обсерватория на ОИСР за иновации в публичния сектор (ОИПС) – Шест основни умения за иновации в публичния сектор: Този модел на умения за иновациите в публичния сектор се основава на шест основни области на умения, организирани в три нива на способности: основна осведоменост, нововъзникващи способности и регулярна практика (ОИСР, 2017 г.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Итерации: Постепенно и експериментално изготвяне на политики, продукти и услуги, разработване и усъвършенстване на прототипи и провеждане на експерименти и изпитвания. • Грамотност по отношение на данните: Вземане на решения въз основа на данни и факти, изграждане на системи, при които се събират правилните данни, и ефективно съобщаване на данните. • Насоченост към ползвателите: Обществените услуги следва да бъдат концентрирани върху разрешаването и обслужването на нуждите на потребителите, като се вземат предвид потребителите на всеки етап, и гарантиране, че те ще казват „Отново бих направил това“. • Любознателност: Търсене и изпробване на нови идеи или начини на работа, адаптиране на подходи, използвани другаде, и преформулиране на проблеми и гледни точки. • Разказване на истории: Използване на разкази за обяснение на „пътешествието“, включително потребителски истории за очертаване на ползите и развитие на историята при промяна на ситуацията • Бунтарство: Оспорване на статуквото, работа с необичайни партньори и изграждане на съюзи за промяна.

Източник: ОИСР въз основа на цитирани източници.

Рамката за компетентност на България би имала полза от изрично интегриране на компетентностите за въвеждане на иновации като трансверсално измерение за държавните служители. Има риск действащата рамка да засили бюрократичната инерция, вместо да насърчи иновативни, експериментални и адаптивни способности, необходими за успешно ориентиране в днешния бързо променящ се политически пейзаж (ОИСР, 2017 г.; ОИСР, 2024 г.). Както се вижда от най-добрите международни практики, на АМС се препоръчва да актуализира своята рамка за компетентност, като включи по систематичен начин компетентностите за въвеждане на иновации при набирането на персонал, обучението и оценката на работата (ОИСР, 2017 г.). Така може да се насърчи широкото участие в проекти за иновации на всички равнища на управление и да се подпомогне оказването на признание и възнаграждаването на свързаните с иновациите компетентности (ОИСР, 2024 г.). В крайна сметка това би подпомогнало укрепването на капацитета за иновации на България и да доведе до по-ефективно и надеждно изготвяне на политики и предоставяне на услуги (ОИСР, 2024 г.).

1.3. *Предложение за компетентност за въвеждане на иновации*

В настоящото предложение се препоръчва интегриране на свързано с иновациите измерение в рамката за компетентност на страната, за да се укрепи капацитетът за иновации на държавната администрация на България. С това ново междуведомствено измерение ще се подпомогне предоставянето на всички държавни служители на основни умения за насърчаване на творчеството, основаното на данни вземане на решения и ориентирания към човека формат, като по този начин ще се гарантира, че иновациите ще се превърнат в систематична практика, вместо да бъдат инцидентно явление.

Адаптирана от гореспоменатите най-добри международни практики, в Таблица 3 се предлага компетентност за въвеждане на иновации за всички длъжности в държавната администрация, включваща следните пет подкомпетентности: 1) *нагласа за иновации*, при която се насърчават творческото и изпреварващо мислене, както и способността за идентифициране и прилагане на нови идеи и основани на итерации процеси (Европейска комисия, 2022 г.; Правителство на Обединеното кралство, 2018 г.). Освен това 2) *творческа работа с данни*, която би довела до подобряване на способността на държавните служители да събират, оценяват и прилагат различни

източници на данни, въз основа на които да вземат информирани решения за политиките и формата и предоставянето на услугите (ОИСР, 2017 г.; Правителство на Обединеното кралство, 2025 г.). Чрез фокусиране върху подхода за *ориентирани към човека иновации* ще се гарантира, че публичната администрация ще възприема методи като проекционно мислене и гражданско участие, с което ще се улесни разработването и прилагането на ефективни, ориентирани към потребителите решения (ОИСР, 2017 г.). В предложението е включено *улесняване на заинтересованите страни* като ключова способност за насърчаване на междуведомственото сътрудничество, като се използва експертният опит на различни заинтересовани страни за подобряване на резултатите в публичния сектор (Европейска комисия, 2022 г.; Правителство на Обединеното кралство, 2025 г.).

За управленските длъжности *трансформиращото лидерство* е от решаващо значение за насърчаване на благоприятна за иновациите среда, в която се поддържа балансирано поемане на рискове и се стимулира въвеждането на стратегически промени в публичната администрация (Правителство на Естония, 2024 г.; Европейска комисия, 2022 г.). Чрез вграждането на тези пет компетентности България може да приведе своята държавна администрация в съответствие с най-добрите международни практики, осигурявайки възможности за работната си сила да се справя със сложни предизвикателства по адаптивни и гъвкави начини (ОИСР, 2024 г.). Тази компетентност, свързана с иновациите, би помогнала за подобряване на изготвянето на политики и предоставянето на услуги за по-иновативна, въздействаща и надеждна държавна администрация, която работи в съответствие с визията и плана за действие за иновациите в публичния сектор на България (ОИСР, 2024 г.).

Таблица 3. Предложение за междуведомствена компетентност за въвеждане на иновации в България

В таблицата по-долу е предложено трансверсално измерение, свързано с иновациите, за рамката за компетентност на държавната администрация на България.

Компетентност	Подкомпетентности	Очаквани поведения
Иновации: Способност за развитие на нагласа за иновации, творческа работа с данни, въвеждане на ориентирани към човека иновации, ангажиране на заинтересованите страни, а при ръководните длъжности — ръководене и управление на трансформации за подобряване на обществените резултати.	Нагласа за въвеждане на иновации: Силно развита способност за иновативно мислене, идентифициране на нови идеи и начини на работа, и съвместна работа с потребителите под формата на итерации.	<ul style="list-style-type: none"> Наличие на нагласа за иновации, включително опит с творческо мислене, системно мислене и предвиждане. Способност за идентифициране на нови идеи и начини на работа и адаптиране на подходи, използвани другаде, с цел подобряване на обществените резултати. Работа под формата на итерации и вземане предвид на потребителите на всеки етап от тяхната работа.
	Творческа работа с данни: Силно развита способност за разбиране, получаване и разпознаване на възможности за иновации въз основа на данни, получени от различни източници.	<ul style="list-style-type: none"> Разбиране на значението на данните като основа за творческите процеси по иновативно изготвяне на политики, въвеждане на регулации и предоставяне на услуги. Идентифициране и получаване на данни и факти от различни видове източници на познания и информация, включително оценяване на границите и несигурността. Способност за промяна въз основа на данни и разпознаване на възможности за иновации.
	Ориентирани към човека иновации: Силно развита способност за разбиране на различни методи и инструменти, провеждане на процеси за иновации и осигуряване на консултации на управленско равнище.	<ul style="list-style-type: none"> Способност за разбиране на различни методи и инструменти, като проекционно мислене, проектиране на услуги и гражданско участие, за предоставяне на ориентирани към човека иновативни решения. Капацитет за идентифициране и формулиране на проблеми, свързани с въвеждането на иновации, проектирането и итерирането на иновативни решения, както и за изпитване, разширяване на обхвата и управление на проекти за иновации. Способност за осигуряване на консултации на управленско равнище относно процеса по въвеждане на иновации и за съобщаване на резултатите от иновациите.

<p>Улесняване на заинтересовани страни: Силно развита способност за ефективно сътрудничество, идентифициране на подходящ експертен опит и улесняване на обмена между заинтересовани страни.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разбиране на значението на развитието на мрежи и сътрудничеството. • Умение за идентифициране и взаимодействие с вътрешен и външен експертен опит. • Способност за картографиране на заинтересованите страни и редовно взаимодействие с тях в специфичната им област на работа.
<p>Трансформиращо лидерство (само за хора с управленски отговорности): Силно развит капацитет за ориентирани към иновациите поведения, оказване на подкрепа за постигане на благоприятна за иновациите среда, и ръководене на трансформации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разбиране и насърчаване на иновативно поведение в собствения екип чрез балансирано поемане на рискове. • Оказване на подкрепа за постигане на благоприятна за иновации среда за екипа, преодоляване на препятствия и създаване на възможности за сътрудничество. • Управление на различни иновативни проекти и трансформации, осигурявайки повишени обществени резултати и създавайки пространство за учене.

Източник: ОИСР

На България се препоръчва да интегрира тази актуализирана рамка за компетентност в ключови процеси за управление на човешките ресурси (УЧР), включително оценка на изпълнението, набиране на персонал и професионално развитие (ОИСР, 2017 г.). Свързаните с иновациите компетентности следва да бъдат отразени в длъжностните характеристики и критериите за подбор, както и посочвани в обявите за работа и програмите за обучение (ОИСР, 2017 г.). В оценките на изпълнението следва също така да се измерва и способността на държавните служители да прилагат тези компетентности чрез гореспоменатите очаквани поведения (Таблица 3), като се гарантира, че иновациите ще се превърнат в основен елемент от поведението на държавните служители (ОИСР, 2017 г.). Освен това иновациите следва да станат ключова променлива при определянето на професионалното развитие.

Следва да се създаде междуправителствена работна група по УЧР, която да координира възприемането на рамката за компетентност в министерствата и агенциите (ОИСР, 2024 г.). Както е предвидено във визията и плана за действие за иновациите в публичния сектор на България (ОИСР, 2024 г.), тази група би била важна за стандартизиране на най-добрите практики, разработване на насоки и улесняване на споделянето на знания, за да се гарантира последователно прилагане на рамката. Това ще спомогне за справяне с предизвикателствата, свързани с прилагането, и ще помогне на министерствата при внедряването на иновации в процесите за човешките ресурси, като същевременно ще насърчи сътрудничеството (ОИСР, 2024 г.).

Работната група следва също така да предостави насоки на висшите ръководители за насърчаване на култура, ориентирана към иновациите, за да се стимулира стратегическото приемане на рамката за компетентност (ОИСР, 2024 г.). Чрез снабдяване на висшите и средни ръководни служители в публичния сектор с компетентности за въвеждане на иновации, експериментирането, поемането на рискове и практиките за непрекъснато учене могат да бъдат включени на още по-дълбоко равнище в организационните стратегии (ОИСР, 2017 г.). Следва да се извършват редовни оценки, за да се следи ефективността на процеса, което ще позволи непрекъснато подобряване на компетентността за въвеждане на иновации (ОИСР, 2024 г.).

2. Обучение за иновациите, насочено към укрепване на иновациите

В България обучението по иновации в публичния сектор е ограничено и спорадично (ОИСР, 2024 г.). Доказано е, че програмите за изграждане на капацитет и обучението в областта на

иновациите в публичния сектор предоставят на ръководителите и държавните служители в публичния сектор необходимите умения и познания за участие в иновативни практики (Kaur & Buisman, 2022 г.). В България обучението по иновации в публичния сектор е насочено към висшите ръководни служители, като е ориентирано към уменията, свързани с консултиране на политическите лидери (напр. проучване и формулиране на политически проблеми, разработване на политически решения) и ангажиране на гражданите и заинтересованите страни (ОИСР, 2024 г.). Като съсредоточава обучението по иновации единствено върху висшите служители, администрацията пропуска възможността да използва пълния потенциал на държавните служители на всички равнища (ОИСР, 2024 г.). Освен това мащабът на тези обучения е ограничен в сравнение с размера на държавната администрация и включените целеви групи.

Както държави членки на ОИСР, така и държави, които не са членки на организацията, са реализирали различни инициативи за изграждане на умения и способности за иновации в публичния сектор. В [Австрия](#) по програмата за обучение GovLab, организирана в сътрудничество с Федералната академия по публична администрация, се предлагат работни срещи, семинари и събития за разпространение на знания, насърчаване на иновативни проекти, процеси и методи и стимулиране на култура на промяна в публичния сектор (Правителство на Австрия, 2018 г.). В [Чили](#) Школата за иновациите в публичния сектор към правителствената лаборатория има за цел да предоставя на държавните служители необходимите знания и инструменти за стимулиране на иновациите в техните институции чрез онлайн курсове (Правителство на Чили, 2024 г.).

Подобно на това правителството на Обединеното кралство провежда отворена за всички държавни служители ежегодна инициатива за изграждане на капацитет, наречена „*One Big Thing*“ (*Едно голямо нещо*), насочена към предприемане на действия във връзка с междуетапно приоритет за промяна (Правителство на Обединеното кралство). Достигайки до около 500 000 държавни служители, поканата за участие за 2024 г. беше фокусирана върху иновациите, като бяха предвидени курс за електронно обучение, разговори в екипите за учене и споделяне на идеи за малки промени, както и пространства за експериментиране за предприемане на действия по конкретни проекти (Правителство на Обединеното кралство). [Швеция](#) е разработила целенасочена подкрепа за възприемане на управлението на иновациите в публичния сектор, като е засилила специфичните усилия за изграждане на капацитет (Правителство на Швеция, 2019 г.). И накрая, държави извън ОИСР, като [Обединените арабски емирства](#), са разработили водеща програма в партньорство с университета Кеймбридж, за да предоставят на бъдещите държавни ръководители знания и практика за справяне с реални проблеми по иновативни начини (Правителство на Обединените арабски емирства, n.d.) .

Чрез целевите програми за обучение по иновации може ефективно да се подкрепя развитието на умения за иновации, отговарящи на желаните компетентности, определени в рамките за компетентност, приложими за публичния сектор (Kaur & Buisman, 2022 г.; ОИСР, 2024 г.). Необходимо е широкомащабно обучение, за да се гарантира, че държавните служители в България ще разбират понятията, свързани с иновациите, и ще развият необходимите умения за прилагане на проекти за иновации, съответстващи на техните роли (ОИСР, 2024 г.). Обучението следва да се реализира от ИПА, за да се засилят ключови компетентности като творческо решаване на проблеми, основано на данни вземане на решения, ориентиран към човека формат, и улесняване на заинтересованите страни, както се вижда от горепосочените най-добри международни практики в раздел 1.2. Семинари, разглеждане на казуси и интерактивни методи на обучение биха били изключително полезни за подпомагане на държавните служители да изградят нагласа за въвеждане на иновации и да се научат как да прилагат итеративни, фокусирани върху потребителите решения на сложни предизвикателства, свързани с политиките.

2.1. **Предложение за обучение по иновации**

2.1.1. *Формат на обучението*

В настоящото предложение е изложена структурирана модулна програма за обучение по иновации, която следва да се реализира в рамките на три сесии. За да се насърчи интегрирането на компетентности за въвеждане на иновации в българската държавна администрация, учебните програми имат за цел да предоставят на държавните служители на всички йерархични равнища основните инструменти, умения и знания, необходими за осъществяване на проекти за иновации. В съответствие с визията и плана за действие за иновациите в публичния сектор на България (ОИСР, 2024 г.), обучението е фокусирано върху практическото приложение и насочва участниците през ключовите етапи от процеса на въвеждане на иновации: проучване на потребителите, оформяне на идеи, създаване на прототип и изпитване и оценка. Като включи най-добрите международни практики и практическия опит на ОИСР, с тази учебна програма следва да се гарантира, че държавните служители в България ще могат да прилагат ефективно процеси за въвеждане на иновации в рамките на в своите роли. Институтът по публична администрация (ИПА) следва да предлага програмата както в присъствен, така и в цифров формат, с помощта на опитни външни обучители с най-малко десетгодишен опит в областта на иновациите, методиките за съвместно създаване и изпълнението на проекти за трансформация в публичния сектор.

Това обучение по иновации следва да бъде интегрирано в текущите предложения за обучение за всички йерархични равнища в администрацията (ОИСР, 2024 г.). Чрез официален процес за сертифициране би могла да се подсили стойността на обучението, като се обвърже завършването му с оценките на представянето и кариерното развитие чрез компетентността за въвеждане на иновации съгласно рамката за компетентност (ОИСР, 2017 г.). За да измерва своята ефективност, ИПА следва да проследява участието и резултатите чрез редовни оценки, като използва обратна връзка за усъвършенстване и подобряване на програмата с течение на времето. Следва да се определят годишни цели за броя на държавните служители, завършващи програмата. Завършилите обучението биха могли също така да участват в допълнителни инициативи като наставничество и програми за партньорско обучение, насърчаване на обмена на знания и укрепване на капацитета за иновации чрез съществуващата мрежа за иновации на ИПА.

ОИСР успешно изпита тази учебна програма в България както в цифров, така и в присъствен формат, като постигнатите резултати бяха положителни. Проведено от ръководители от публичния сектор и експерти от държавната администрация, обучението получи положителна обратна връзка, като 100 % от участниците са заявили, че съдържанието в умерена до висока степен е свързано с техните служебни задължения (ОИСР, 2025 г.). Общото удовлетворение е оценено с 4,45 от 5, като всички участници са заявили, че могат да прилагат знанията и инструментите в рамките на своята роля (ОИСР, 2025 г.). Освен това, близо 40 % от участниците са посочили, че биха могли да предадат съдържанието на колега, което показва потенциала на програмата за подобряване на възможностите за иновации в публичния сектор (ОИСР, 2025 г.). Материалите, разработени на по-ранен етап от ОИСР във връзка с дейностите в България, са включени в настоящия документ. Връзка към презентацията, видеозаписите и допълнителни ресурси е предоставена в края на настоящия документ.

Каре 1. Изграждане на капацитет за иновации в държавната администрация

Четири целеви обучения за 300 държавни служители в България

В рамките на финансиран от ЕС проект „Укрепване на стратегическия подход и иновациите в държавната администрация на България“ Обсерваторията на ОИСР за иновации в публичния сектор, Европейската комисия и Администрацията на Министерския съвет организираха четири обучения по различни теми, свързани с иновациите, в които взеха участие 300 държавни служители.

Обученията имаха за цел на участниците да бъдат предоставени основни знания и практически инструменти за реализиране на проекти за иновации и за ръководене на трансформации в рамките на техните организации. Ключовите теми включваха проучване на потребителите, оформяне на идеи, създаване на прототип, изпитване и оценка. В допълнение към това по време на специализираните сесии за лидери и ръководни служители в държавната администрация беше предоставена по-задълбочена представа за управлението на портфейли от иновации, свързаните с иновациите компетентности на ръководните служители и концепциите за стратегическо прогнозиране и инструментите за проактивно управление.

Предоставено както присъствено, така и онлайн, с обучението беше насърчена висока ангажираност посредством интерактивни упражнения и разглеждане на реални казуси, като бяха положени специални усилия да се гарантира, че участниците ще могат да приложат наученото на практика.



Забележка: Четирите целеви обучения са обозначени в следните цветове: 1. Въведение в иновациите в публичния сектор и проучването на потребителите (с 80 експерта, събитието проведено в сградата на Министерския съвет), 2. Оформяне на идеи и създаване на прототип (60 експерта, събитието проведено в сградата на Министерския съвет), 3. Иновационен лагер: Изследване на потребителите, идеи и тестване (с 80 експерта, виртуално). 4. Иновационен мениджмънт (80 експерта и мениджъри, събитието проведено в Националния институт на правосъдието).

Източник: ОИСР.

2.2.1. Програма на обучението

В първия модул на участниците се осигурява основно разбиране на концепциите, рамките и методиките в областта на иновациите, които се използват в публичната администрация. Както е представено в Таблица 4, в модула *„Въведение в иновациите в публичния сектор и проучването на потребителите“* се въвеждат ключови понятия, включително различните видове иновации в публичния сектор и примери от реалния свят, като Естонския екип за иновации в публичния сектор. Участниците ще научат за модела „двоен диамант“ — структуриран процес за иновации, чрез който се разработват ориентирани към потребителя решения. Освен това модулът ще обхване техники за проучване на потребителите, включително идентифициране на проблеми, използване на диаграми за представяне на причинно-следствените връзки, профилиране на потребителите и планиране на проучването. Етичните съображения и ролята на ИИ при подготовката на проучванията също ще бъдат разгледани.

Чрез интерактивни дейности участниците ще вземат участие в разглеждане на казус за справяне със закъсненията при грижите за пациентите и предоставянето на услуги в Софийска обществена болница (ако се прецени, тези примери могат да бъдат актуализирани с времето). Практическите упражнения ще включват оформяне на диаграма на причинно-следствените връзки, създаване на потребителски профили и определяне на свързано с иновациите предизвикателство. С тези дейности ще се засилят ключови компетентности, като нагласата за иновации, творческата работа с данни, ориентираните към човека иновации, и улесняването на заинтересованите страни (вж. Таблица 3). До края на модула участниците ще са добили ясно разбиране за това как да диагностицират сложни проблеми, свързани с политиките, и как да прилагат техники за проучване на потребителите като основа за разработване на иновативни решения.

Вторият модул ще предостави на участниците уменията и методиките, необходими за генериране, усъвършенстване и създаване на прототипи на иновативни решения на предизвикателствата в публичния сектор. Въз основа на базовите познания от първото занимание, модулът *„Оформяне на идеи и създаване на прототип“* ще представи ролята на оформянето на идеи в модела „двоен диамант“, демонстрирайки как структурираните техники за „мозъчна атака“ и съвместно създаване могат да доведат до иновации в публичния сектор. Както е показано в Таблица 4, участниците ще изследват различни методи за оформяне на идеи, включително генеративни, проучвателни, аналитични, както и техники за определяне на приоритетите, докато се учат да картографират заинтересованите страни и да включват различни гледни точки в процеса на въвеждане на иновации. Модулът също така ще обхване концепцията за изготвяне на прототип, очертавайки различни типове — като концептуални, проучвателни, функционални и окончателни прототипи — и тяхното приложение в контекста на държавната администрация.

Чрез казуси от реалния свят, като Центъра за колективен проучвателен дизайн в NESTA UK, участниците могат да видят как публичните администрации прилагат идеи и прототипи за справяне с предизвикателства, свързани с политиките. Интерактивните дейности, включително разработването на концепция за идея и използването на генеративен изкуствен интелект за бързо създаване на прототипи, ще позволят на участниците да приложат наученото на практика. С този модул ще се укрепят ключовите компетентности като нагласата за иновации, ориентираните към човека иновации, улесняването на заинтересованите страни и ръководенето на трансформация (вж. Таблица 3), като се гарантира, че държавните служители ще бъдат подготвени да експериментират, въвеждат итерации и прилагат решения, фокусирани върху потребителите.

В третия модул на участниците ще се предоставят знанията и инструментите, необходими за проектиране и изпълнение на структурирани дейности за изпитване и оценка в иновациите в публичния сектор. Участниците ще изследват ключови концепции, ще научат за различни методи за оценяване, ще определят очакванията за изпитванията и ще разберат ролята на данните за прецизиране и разширяване на обхвата на решенията. Както е показано в Таблица 4, в този

модул ще бъдат въведени рамките за планиране на изпитванията и оценките, включващи разработване на хипотези, идентифициране на аудиторията и ограниченията на ресурсите от гледна точка на време, участници и надеждност на данните. Освен това участниците ще научат за общите методи за оценка – включително интервюта, „фокус групи“, статистически изследвания, „А/В“ изпитвания и рандомизирани контролирани изпитвания – и как да изберат най-подходящия подход за различни политически контексти. Казуси от реалния свят, като Работната група за оценка на Обединеното кралство, биха могли да послужат като илюстрация за това как правителствата прилагат стратегии за изпитване и оценка, за да подобрят предоставянето на обществени услуги. Участниците ще се включат в практически дейности, включително за определяне на очакванията за оценката и разработване на план за изпитване и оценка.

В рамките на модула също така ще се подчертае значението на ефективното използване и съобщаване на констатациите, превръщането на прозренията в действия и изграждането на отчетност за резултатите от иновациите. До края на модула участниците ще са повишили компетентностите си под формата на нагласа за иновации, творческа работа с данни, ориентирани към човека иновации, и ръководене на трансформации, което ще гарантира, че ще могат да прилагат основани на данни подобрения и да поддържат култура на непрекъснато учене и адаптиране в публичния сектор.

Участниците могат да представят концепция за реален проект за инициатива за иновации в публичния сектор в рамките на служебните си задължения като метод за оценка на обучението. При това окончателно представяне от тях ще се изисква да приложат методите, включени в обучението, като използват стандартизираните шаблони за всеки етап. Проектът може да включва идентифициране на проблеми чрез изследователски инструменти (например чрез диаграми за причинно-следствените връзки и потребителски профили), генериране на идеи и създаване на прототипи с помощта на техники за съвместно създаване и структуриран план за изпитване и оценка, в който се представя формулирана хипотеза, събиране на данни и показатели за измерване на успеха. С този подход се засилва ефектът на приложното обучение и се създава портфейл от предложения за иновации, които могат да бъдат разгледани за реално прилагане като част от конкурса за иновации на ИПА.

Таблица 4. Предложение за учебна програма за обучение по иновации

В таблицата по-долу е представено предложение за учебна програма за обучение по иновации, съставена от три модула, включително съдържание, дейности и компетентности в практиката.

Цел на модула	Съдържание на учебната програма	Дейности	Компетентности в практиката
1. Въведение в иновациите в публичния сектор и проучването на потребителите: запознаване с процеса по въвеждане на иновации и с инструментите за проучване на потребителите, като диаграмата на причинно-следствените връзки, потребителските профили, плана и техниките за проучване и предизвикателството на иновациите.	<ul style="list-style-type: none"> Определяне на концепциите, видове и примери за иновации в публичния сектор. Казус: Как публичните администрации използват инструментите за проучване на потребителите при осъществяването на проекти за въвеждане на иновации? Например, Естонският екип за иновации в публичния сектор Процес по въвеждане на иновации: Модел „двоен диамант“ Определяне на концепциите и етапи на проучването на потребителите Планиране и разширяване на обхвата: Характеристики на проблемите, свързани с иновациите, диаграма на причинно-следствените връзки, потребители и потребителски профили, преформулиране на проблемите и план за проучване. 	<ul style="list-style-type: none"> Казус: пример за справяне със закъсненията при грижите за пациентите и предоставянето на услуги в Софийска обществена болница Дейност 1: Диаграма на причинно-следствените връзки Дейност 2: Потребителски профили Дейност 3: Деклариране на проблема и на 	<ul style="list-style-type: none"> Нагласа за въвеждане на иновации Творческа работа с данни Ориентирани към човека иновации Улесняване на заинтересованите страни

	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка: Инструменти и техники за проучване, етични съображения и използване на ИИ за подготовка на инструментите за проучване. • Събиране на данни: Провеждане на проучването, наблюдение и записване, основана на итерации обратна връзка. • Анализ и синтез: организиране на данните, идентифициране на модели, разработване на потребителски персонажи, деклариране на преформулираните проблеми и предизвикателства пред иновациите. 	предизвикателството пред иновациите	
2. Оформяне на идеи и създаване на прототип: предлагане на знания относно оформянето на идеи и създаването на прототипи, включително инструменти за мозъчна атака, концепции за идеациите, карта на развитието на услугата, обща концепция, и инструменти за създаване на цифров прототип.	<ul style="list-style-type: none"> • Аспекти на въвеждането на иновации: Справяне с политически предизвикателства чрез иновации в публичния сектор • Процес по въвеждане на иновации: Модел „двоен диамант“ • Оформяне на идеи: определяне на концепциите и етапите. • Планиране и разширяване на обхвата: Предизвикателства и съображения, свързани с иновациите, идентифициране на участниците, планиране на процеса чрез модел на платно на политиката и избор на инструменти и ресурси. • Идеация: методи за съвместно създаване и пристрастия: генеративни, изследователски, аналитични, основани на приоритетите и на гледната точка. Принципи за съвместно създаване на карти на заинтересованите страни. • Изграждане на концепция: Разработване на концепция и валидация с помощта на заинтересованите страни. • Създаване на прототип: определяне на концепциите, видове прототипи: концептуални, изследователски, функционални и окончателни прототипи. • Казус: Как публичните администрации използват оформянето на идеи и създаването на прототипи при осъществяването на проекти за въвеждане на иновации? Пример, Център за колективен проучвателен дизайн в NESTA UK • Използване на генеративен ИИ за идеации и създаване на прототипи 	<ul style="list-style-type: none"> • Казус: пример за справяне със закъсненията при грижите за пациентите и предоставянето на услуги в Софийска обществена болница • Дейност 4: Идейна концепция • Дейност 5: Ролева игра с помощта на генеративен ИИ 	<ul style="list-style-type: none"> • Нагласа за въвеждане на иновации • Ориентирани към човека иновации • Улесняване на заинтересованите страни • Ръководене на трансформациите
3. Изпитване и оценка: Снабдяване със знания и инструменти за проектиране и изпълнение на дейностите за изпитване и оценка, включително общи методи за изпитване, както и ресурси и времеви ограничения.	<ul style="list-style-type: none"> • Изпитване и оценка: определяне на концепциите, примери и етапи. • Определяне на очакванията: етапи на изпитване, хипотеза, аудитории. • Планиране: План за оценка, общи методи, ограничения: време, участници, увереност, сравнения. • Общи методи: интервюта, фокус групи, статистически проучвания, наблюдения, A/B изпитвания, рандомизирани контролирани изпитвания. • Казус: Как публичните администрации провеждат изпитвания и създават прототипи при осъществяването на проекти за въвеждане на иновации? Пример, Работната група за оценка на Обединеното кралство: Подкрепяща оценка от центъра на държавното управление • Изпълнение и анализ: Контролен списък, административни данни, роли във връзка с оценката, инициативи за участие. • Използване и съобщаване на констатациите: 	<ul style="list-style-type: none"> • Казус: пример за справяне със закъсненията при грижите за пациентите и предоставянето на услуги в Софийска обществена болница • Дейност 5: Определяне на очакванията към оценката. • Дейност 6: Разработване на план за изпитване и оценка. 	<ul style="list-style-type: none"> • Нагласа за въвеждане на иновации • Творческа работа с данни • Ориентирани към човека иновации • Ръководене на трансформациите

	прозрения към действия, отчетност за действията, стойност на събирането на данни с течение на времето.		
--	--	--	--

Източник: ОИСР

Приложени материали

1. [Папка на ОИСР с презентацията, видеозаписите и допълнителни материали.](#)

Референции

- Kaur, M., & Buisman, H. (2022 г.). *„Капацитет за иновации на правителствата: Систематична рамка“, Работни документи на ОИСП относно публичното управление, № 51, OECD Publishing, Париж.* doi:<https://doi.org/10.1787/52389006-en>
- Европейска комисия. (2022 г.). *Компетентности за изготвяне на политики.* Хранилище за публикации на JRC. Извлечено от <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC129623>
- ОИСП. (2017 г.). *Умения за високоэффективна работа на държавната администрация.* doi:<https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>.
- ОИСП. (2017 г.). *Шест основни умения за иновациите в публичния сектор.* Извлечено от https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf
- ОИСП. (2024 г.). *Визия и план за действие за иновациите в публичния сектор на България.* Вътрешен документ.
- ОИСП. (2024 г.). *Укрепване на капацитета за иновации на публичния сектор на България.* doi:<https://doi.org/10.1787/39fa2eed-en>.
- ОИСП. (2025 г.). *Обучение относно управлението на иновациите - Оценка на участниците.* Вътрешен документ.
- Правителство на Австралия. (2018 г.). *GovLabAustria - Федерално министерство на държавната администрация и спорта.* doi:https://www.govlabaustralia.gv.at/wp-content/uploads/GovLabAustria_Information_EN_2018-07.pdf
- Правителство на България. (2021 г.). *Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация.*
- Правителство на Естония. (2024 г.). *Рамка за компетентност - правителствена служба.* Извлечено от <https://www.riigikantselei.ee/en/supporting-government-and-prime-minister/top-civil-service/competency-framework#leading-relations>
- Правителство на Обединените арабски емирства. (n.d.). *Диплома за иновации в публичния сектор.* Извлечено от <https://mbrcgi.gov.ae/psid-program/>
- Правителство на Обединеното кралство. (2018 г.). *Профили на успеха - Поведения на държавните служители.* doi:https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5b27cf2240f0b634b469fb1a/CS_Behaviours_2018.pdf
- Правителство на Обединеното кралство. (2025 г.). *Профили на успеха при насочване: поведение на държавните служители.* Извлечено от <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles/success-profiles-civil-service-behaviours>
- Правителство на Обединеното кралство. (н.д.). *One Big Thing (Едно голямо нещо) -*

Съвременната държавна администрация, GOV.UK. Извлечено от
<https://moderncivilservice.campaign.gov.uk/one-big-thing/>

Правителство на Чили. (2024 г.). *Школа за иновации в публичния сектор*. Извлечено от
<https://escuela.innovadorespublicos.cl/>

Правителство на Швеция. (2019 г.). *Управление на иновациите - стратегическо мислене*.
Извлечено от <https://www.vinnova.se/en/p/innovation-management---strategic-training/>

Република България. (n.d.). *Национална програма за развитие „България 2030“ - Министерство на финансите*. София: Правителство на България. doi:<https://www.minfin.bg/en/1394>