

23BG02 - Резултат A2

Проект за визия и план за действие за иновациите в публичния сектор на България

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

OECD (2024), Bulgaria's Public Sector Innovation Vision and Action Plan 2025-2027, OECD Public Governance Policy Briefs.

Съдържание

Резюме	3
1 Преглед на капацитета за иновации на България	6
2 Предложение за визия и план за действие за иновациите в публичния сектор	13
Референции	41

ФИГУРИ

Фигура 1.1. Върху иновациите в публичния сектор оказват влияние широк спектър от фактори без ясни приоритети	9
Фигура 1.2. Иновациите в публичния сектор се осъществяват предимно от ръководните служители, а не на всички равнища на държавната администрация	9
Фигура 1.3. Повечето държавни служители не притежават умения за въвеждане на иновации, особено тези на по-ниски длъжности	11
Фигура 1.4. Държавните служители обикновено не смятат, че имат разрешение да въвеждат иновации в своите организации	12
Фигура 1.5. Текущото поведение, свързано с иновациите, зависи от личната удовлетвореност на самите държавни служители	12
Фигура 2.1. Теория на промяната по отношение на иновациите в публичния сектор на България	17

ТАБЛИЦИ

Таблица 1. Констатации относно капацитета за иновации на България	3
Таблица 2. Теория на промяната по отношение на ИПС в България	4
Таблица 2.1. Стълб 1: Стратегическо управление	24
Таблица 2.2. Стълб 2: Подготвеност за промени	31
Таблица 2.3. Стълб 3: Умения и хора	37

Резюме

В настоящия стратегически документ е представен преглед на оценката на капацитета за иновации на България и е осигурено необходимото съдържание за разработването и приемането на визия за иновациите в публичния сектор и на план за действие за държавната администрация.

Държавната администрация в България е изправена пред институционални предизвикателства, които възпрепятстват капацитета ѝ за провеждане на реформи, необходими за икономически растеж и за подобряване на жизнения стандарт. През 2022 г. само 19% от хората изразяват доверие към националното правителство, което е признак за ниското обществено доверие. България вече е въвела иновации в публичния сектор, насочени към стимулиране на икономическото развитие и цифровизиране на услугите, но тези усилия са разпокъсани и недостатъчни.

ОИСП е извършила оценка на капацитета за иновации на публичния сектор в България въз основа на становища от повече от 3 700 ръководители на организации и държавни служители, взели участие в изследвания, семинари и двустранни интервюта. В Таблица 1 са изложени основните констатации в различните области на управлението:

Таблица 1. Констатации относно капацитета за иновации на България

Област на управлението	Констатация
Стратегическо управление на иновациите в публичния сектор	1. Ниско равнище на доверие към националното правителство, което може да се дължи на ограничената степен на отзивчивост на правителството. 2. В България липсва стратегическа рамка и централизирана координация по отношение на иновациите в публичния сектор. 3. В повечето ключови правителствени стратегии не се включва или не се споменава изрично развитието на капацитета за ИПС.
Ръководене, управление и подкрепа за иновациите в публичния сектор	4. Повече от 50 % от държавните служители въвеждат иновации, но това се отнася предимно за ръководителите на висше и средно равнище. 5. Иноваторите се сблъскват с предизвикателства по отношение на вътрешното сътрудничество и с ресурсни ограничения, като например ограничен достъп до експертна помощ и данни в сферата на цифровите технологии и ограничени цифрови умения.
Финансиране, оценка и оповестяване на иновациите в публичния сектор	6. В България е налице изрична институционална подкрепа за иновациите в публичния сектор, но тя е слабо развита. 7. Ограничени механизми за финансиране на ИПС, което ограничава по-трансформиращите подходи. 8. Липса на последователен мониторинг, оценка и съобщаване на резултатите от ИПС.
Умения и компетентности за въвеждане на иновации на всички равнища	9. Ограничено и спорадично обучение относно иновациите, насочено най-вече към ръководните служители. 10. Само 27 % от държавните служители разполагат с необходимите умения за управление и прилагане на процеси за иновации.
Работна сила и стратегия за стимулиране на широкото разпространение на иновациите в публичния сектор	11. Държавните служители имат ниски равнища на разрешение за въвеждане на иновации (признание или автономност). 12. Липса на стратегия за работната сила. Рамките за компетентност и управлението на изпълнението не включват ИПС. 13. Прекомерно разчитане на вътрешната мотивация на държавните служители (лична удовлетвореност).

Източник: (ОИСП, 2024 г.)

Въз основа на тези констатации и на задълбочени консултации визията на настоящото предложение за план за действие е да се изгради по-иновативна, по-ефективна и по-надеждна държавна администрация до 2030 г. България може да разгърне пълния си потенциал, като насърчи по-стабилен и по-широко застъпен подход към иновациите в публичния сектор. Тази трансформация е свързана не само с повишаване на способността на правителството да откликва на обществените потребности, но и с постигането на по-широко въздействие към засилен икономически растеж, подобрен жизнен стандарт и подновено обществено доверие към публичните институции.

Изложените тук визия и план за действие имат потенциала да бъдат интегрирани в *Национална програма за развитие „България 2030“* като официален стратегически механизъм. За да се постигне това, ще трябва да се въведе нов подприоритет „Иновации в публичния сектор“ в рамките на *Приоритет 10 „Институционална рамка“*, след одобрение от страна на Министерския съвет. Освен това предложените действия за периода 2025—2027 г. биха могли да се включат в плановете за действие към *Национална програма за развитие „България 2030“*. При тези действия се предвижда използването както на текущи, така и на допълнителни ресурси. Препоръчва се държавната администрация да обмисли какви трябва да бъдат механизмите за гарантиране на стабилността на тези средства, като същевременно се запазят отчетността и прозрачността.

В Таблица 2 са представени необходимите действия за постигане на тази желана визия. Организирано около три основни стълба, тези 7 стратегически действия са адаптирани към България съгласно констатациите от оценката на страната. Въз основа на най-добрите практики от държавите от ОИСР, в действието са включени общо 18 конкретни мерки, както и оперативни насоки.

Таблица 2. Теория на промяната по отношение на ИПС в България

Стълбове	Действия	Резултат	Ефект	Въздействие
Стратегическо управление	1. Свързване на иновациите в публичния сектор с приоритетните програми на правителството.	При повече инициативи в областта на ИПС се подкрепят приоритетите на администрацията и се засилва общественото доверие.	Повишаване на капацитета за иновации в държавната администрация	Икономическият растеж, жизненият стандарт и общественото доверие в България се подобряват чрез повече и по-добри иновации в публичния сектор.
	2. Укрепване на стратегическото управление на иновациите в публичния сектор от центъра на държавното управление.			
Подготвеност за промени	3. Изграждане на подкрепа от страна на всички структури на правителството за популяризиране и насърчаване на иновациите в публичния сектор. 4. Въвеждане на систематичен мониторинг и оценка на иновациите в публичния сектор.	Повече постепенни и трансформирани иновации, които са по-добре проектирани, за да оказват положително въздействие.		
Умения и хора	5. Изграждане на умения за въвеждане на иновации на всички равнища. 6. Изграждане на култура на иновации и сътрудничество, в която въвеждането на иновации е позволено. 7. Насърчаване на структурирани стимули за иновации, надхвърлящи личната мотивация.	Повече държавни служители на всички равнища с умения и капацитет за иновации.		

Източник: ОИСР

Отговорността за мониторинга и изпълнението на тази визия и този план за действие се носи от Администрацията на Министерския съвет. Дирекция „Модернизация на администрацията“ ще играе ключова роля за насочване на изпълнението на плана за действие и ще създаде специална работна група към Съвета за административната реформа. Тази група ще координира усилията, свързани

с иновациите в публичния сектор, и ще гарантира, че се провежда ефективен мониторинг върху целите, резултатите и сроковете.

Всяка мярка, описана в плана за действие, е внимателно обсъдена и прецизирана от отговорните страни, които са поели колективен ангажимент да работят по нейното изпълнение. За да се подпомогне процесът по мониторинг и оценка, новите усилия за събиране на данни ще бъдат координирани от дирекция „Модернизация на администрацията“ в сътрудничество с Националния статистически институт. За повече информация, моля, вижте краткото изложение на политиката относно измерването на иновациите в публичния сектор, изготвено от ОИСП за дирекция „Модернизация на администрацията“.

1 Преглед на капацитета за иновации на България

В следващата глава са обобщени ключовите констатации от Оценката на ОИСП на капацитета за иновации на България.

1. В следващата глава е представен преглед на оценката на капацитета за иновации на публичния сектор в България (ОИСП, 2024 г.), извършена от ОИСП през 2024 г. Изследването се основава на няколко двустранни интервюта и работни срещи с представители на държавната администрация на България и на други структури. Оценката се основава на данни от изследване, в което са участвали повече от 3 700 ръководители на организации и държавни служители в страната.
2. Обсерваторията на ОИСП за иновации в публичния сектор (ОИПС) определя иновациите в публичния сектор като прилагане на нещо ново или оригинално с цел да се окаже положително въздействие в конкретен контекст, като например за подобряване на резултатите, удовлетвореността или общественото доверие (ОИСП, 2017 г.). Така например правителствата възприемат иновативни практики или разработват иновативни решения, за да гарантират, че обществените услуги отговарят на потребностите на гражданите и предприятията, както и за да повишат ефективността на административните процеси или да подобрят устойчивостта чрез нови методи, например чрез стратегическо прогнозиране. Иновациите в публичния сектор могат да спомогнат за постигането на няколко цели: изпълнение на стратегически цели (ориентирани към конкретна мисия), подготовка за бъдещи рискове и предизвикателства (предвиждане), подобряване на текущите системи за работа (усъвършенстване) и задоволяване на потребностите на гражданите в хода на тяхното развитие (адаптиране) (ОИСП, Проследяване на свързаните с политиките предизвикателства посредством иновациите в публичния сектор: Стратегически подход, базиран на портфолио, 2022 г.).

1.1. Контекст

3. Държавната администрация в България е изправена пред институционални предизвикателства, които възпрепятстват способността ѝ за провеждане на реформи за стимулиране на икономическия растеж и за подобряване на жизнения стандарт (МВФ, 2024 г.; ОИСП, 2024 г.). Този ефект допълнително се засилва от ниските и намаляващи равнища на общественото доверие, като през 2022 г. само 19 % от хората са изразили доверие по отношение на националното правителство (Световно проучване на Галъп, 2022 г.). Задоволяването на потребностите на гражданите по иновативни начини може да доведе до подобряване на удовлетвореността и доверието им (Kaur & Buisman, 2022 г.). Според Изследването на ОИСП относно факторите, определящи доверието към държавните институции през 2024 г., чрез повишаване на капацитета на публичните агенции за възприемане на нови идеи може да се постигне подобряване на ефикасността на държавното управление, което в крайна сметка да спомогне за възстановяване на доверието към публичните институции (ОИСП, 2024 г.).
4. България вече е въвела иновации в публичния сектор, насочени към стимулиране на икономическото развитие, подобряване на системата за научноизследователски дейности и цифровизиране на обществените услуги (ОИСП, 2024 г.). Въпреки това, макар че тези усилия на принципа „отгоре- надолу“ са оказали своя принос за зараждането на капацитет за иновации, те остават фрагментирани и не са достатъчни за справяне с предизвикателствата, пред които е изправена страната, и за ускоряване на социалната и икономическа конвергенция с по-напредналите икономики (ОИСП, 2024 г.).
5. Държавната администрация признава нуждата от повишаване на усилията за разширяване на нейния капацитет за иновации. България трябва да се съсредоточи върху интегрирането на усилията за въвеждане на иновации в приоритетите на правителството и институционалната си рамка, подобряване на практиките за сътрудничество и осигуряване на финансови ресурси за проекти за иновации (ОИСП, 2024 г.). По-нататъшното разработване на конкретни програми за институционална подкрепа на иновациите в публичния сектор, повишаването на уменията за

иновации и за поемане на рискове, както и подобряването на практиките за оценка и стимулирането на усилията за въвеждане на иновации, са от решаващо значение за постигане на по-ефикасна и надеждна държавна администрация (ОИСР, 2024 г.).

1.2. Стратегическо управление на иновациите в публичния сектор

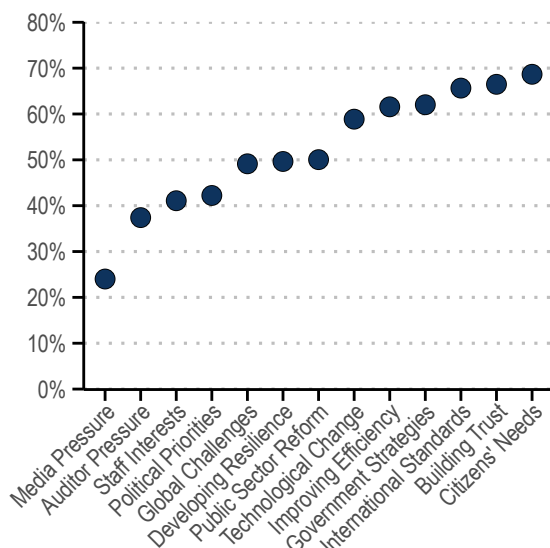
6. Иновативните политики и услуги, като например програмата „Стартъп виза“ за високотехнологични фирми, единният национален административен регистър БУЛСТАТ и въвеждането на нови подходи за предоставяне на услуги, като например „епизоди от живота и бизнес събития“, започват да стимулират зараждането на капацитет за иновации в България (ОИСР, 2024 г.).

7. Изследване, в което са участвали над 3 700 държавни служители и ръководители на организации в страната, показва, че усилията за въвеждане на иновации се влияят от широк спектър от фактори, сред които не се открояват водещи (Фигура 1.1). В България липсва стратегическа рамка и централизирана координация по отношение на иновациите в публичния сектор (ОИСР, 2024 г.). Тази липса на ясни приоритети и насоки може да попречи на постигането на основните цели на държавната администрация (ОИСР, 2024 г.).

8. Няколко ключови правителствени стратегии, като например „Стратегията за цифрова трансформация до 2030 г.“ или „Националната стратегия за превенция и противодействие на корупцията за периода 2021—2027 г.“, не включват развитието на капацитета за иновации като стратегическа функция или приоритет (ОИСР, 2024 г.).

Фигура 1.1. Върху иновациите в публичния сектор оказват влияние широк спектър от фактори без ясни приоритети

% на държавните служители

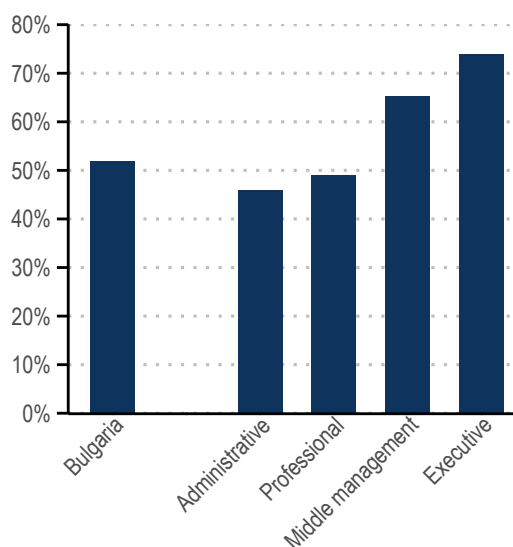


Забележка: Категориите, изброени по оста X, в ред отляво надясно, са: медийно напрежение, натиск от слушателите, интереси на служителите, политически приоритети, глобални предизвикателства, развитие на устойчивостта, реформа в публичния сектор, технологични промени, повишаване на ефективността, правителствени стратегии, международни стандарти, изграждане на доверие и нужди на гражданите

N=3 749. Източник: Изследване на ОИСП относно капацитета за иновации на България, 2024 г.

Фигура 1.2. Иновациите в публичния сектор се осъществяват предимно от ръководните служители, а не на всички равнища на държавната администрация

% на държавните служители



Забележка: Категориите, изброени по оста X, в ред отляво надясно, са: средният процент на държавните служители в България, административни служители, професионални служители, среден мениджмънт и ръководни служители

N=2 801. Източник: Изследване на ОИСП относно капацитета за иновации на България, 2024 г.

1.3. Лидерство, управление и подкрепа за иновациите в публичния сектор

9. Макар че над 50 % от държавните служители са посочили, че са участвали в иновация в държавната администрация през последните две години, те са предимно ръководни служители на висши и средни позиции (Фигура 1.2). Този подход на принципа „отгоре-надолу“ може да ограничи обхвата и ефективността на усилията за въвеждане на иновации (ОИСП, 2024 г.).

10. Държавните служители, които участват в проекти за иновации, се сблъскват с ограничени възможности за вътрешно сътрудничество и с ресурсни ограничения, свързани по-специално с ограничен достъп до експертна помощ и данни в сферата на цифровите технологии и ограничени цифрови умения в цялата администрация (ОИСП, 2024 г.).

11. В България е налице изрична институционална подкрепа за иновациите в публичния сектор, но тя е слабо развита. Мрежата за иновации и ежегодният конкурс за иновации помагат за широкото въвеждане на нови методи, създаването на практически решения и разпространението на иновации

(ОИСР, 2024 г.). Те обаче страдат от слаба информираност, ограничено участие и тесен обхват на дейностите (ОИСР, 2024 г.).

1.4. Финансиране, оценка и оповестяване на иновациите в публичния сектор

12. В България липсва целево финансиране за иновации в публичния сектор (ОИСР, 2024 г.). Механизми като прегледи на разходите за иновации в публичния сектор са ограничени (ОИСР, 2024 г.). В тази връзка сегашните иновации са насочени главно към постепенни подходи, което води до ограничаване на инвестициите в по-трансформиращи промени (ОИСР, 2024 г.).

13. Държавната администрация не разполага с последователен мониторинг и оценка на иновациите в публичния сектор (ОИСР, 2024 г.). Освен това комуникацията относно резултатите от иновациите в публичния сектор е слаба, което ограничава видимостта на усилията в тази област (ОИСР, 2024 г.).

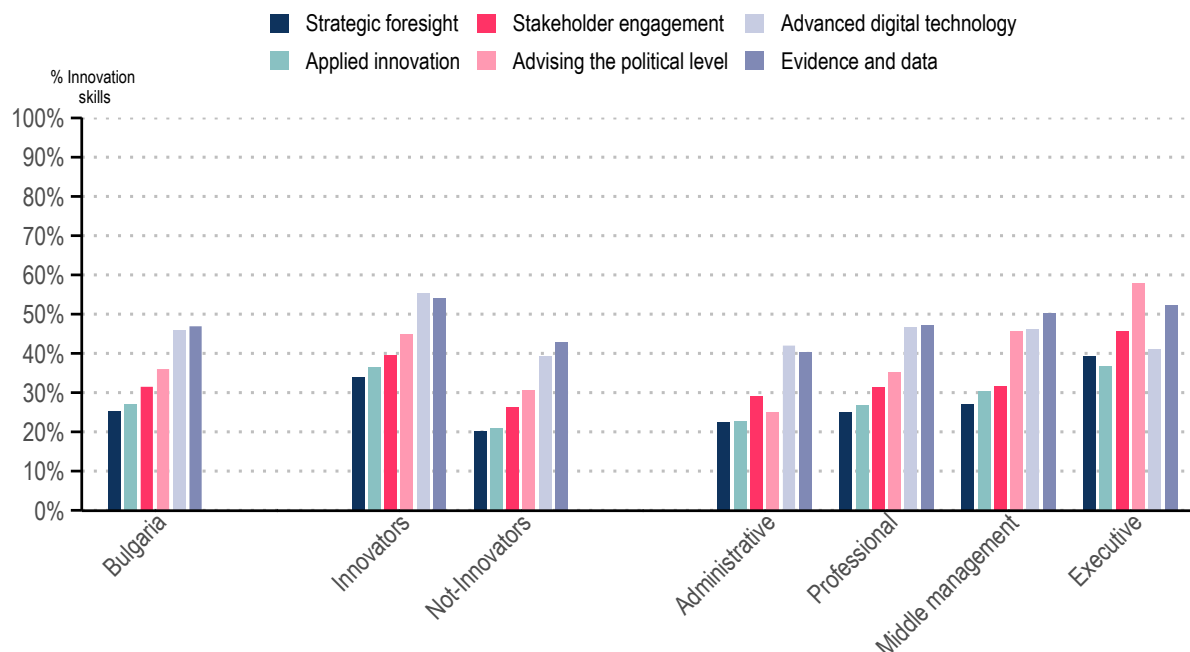
1.5. Умения и компетентности за въвеждане на иновации на всички равнища

14. В България обучението по иновации в публичния сектор е ограничено и спорадично (ОИСР, 2024 г.). То е насочено главно към висшите ръководни служители и е концентрирано върху уменията, свързани с консултиране на политическите лидери (напр. проучване и формулиране на политически проблеми, разработване на политически решения) (ОИСР, 2024 г.). В резултат на това само 27 % от държавните служители разполагат с необходимите умения за управление и прилагане на процеси за иновации (Фигура 1.3) (ОИСР, 2024 г.).

15. Общата липса на специфични приложни умения за въвеждане на иновации, например за създаване на прототипи и итерации, или на специфични компетентности, например за обществени поръчки за иновации, допълнително ограничава разработването на иновационни проекти (ОИСР, 2024 г.).

Фигура 1.3. Повечето държавни служители не притежават умения за въвеждане на иновации, особено тези на по-ниски длъжности

% на държавните служители



Забележка: Представените серии на графиката, подредени от горния ляв до долния десен ъгъл, включват: стратегическо предвиждане, ангажиране на заинтересованите страни, приложни иновации, консултиране на политическо ниво, напреднали технически средства, доказателства и данни. Категориите, изброени по оста X, в ред отляво надясно, са: средният процент на държавните служители в България, иноватори, не иноватори, административни публични служители, професионални публични служители, служители на средно ниво

N=3 633. Източник: Изследване на ОИСР относно капацитета за иновации на България, 2024 г.

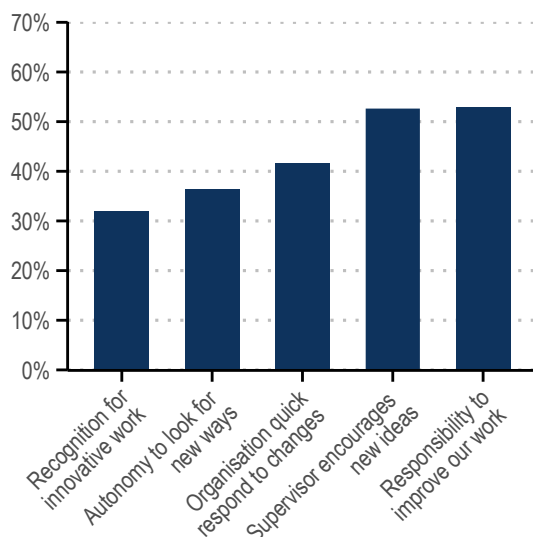
1.6. Стратегия за работната сила и стимули за широко разпространение на иновациите

16. Държавните служители, особено тези с по-нисък ранг, съобщават за ниски нива на разрешение за иновации. Едва 32 % от държавните служители имат усещането, че биха получили признание за въвеждане на иновации или че имат автономията да търсят нови начини на работа (Фигура 1.4) (ОИСР, 2024 г.).

17. В България липсва стратегия за работната сила, тъй като предишната стратегия за развитие на публичната администрация за периода 2014—2020 г. не е била актуализирана (ОИСР, 2024 г.). Формалните механизми, като например рамки за компетентност и оценки на управлението на ефективността, не водят до интегриране на иновациите в публичния сектор (ОИСР, 2024 г.). В този смисъл основният стимул за въвеждане на иновации е вътрешната мотивация на държавните служители (например лична удовлетвореност, чувство за постижение) (Фигура 1.5) (ОИСР, 2024 г.).

Фигура 1.4. Държавните служители обикновено не смятат, че имат разрешение да въвеждат иновации в своите организации

% на държавните служители

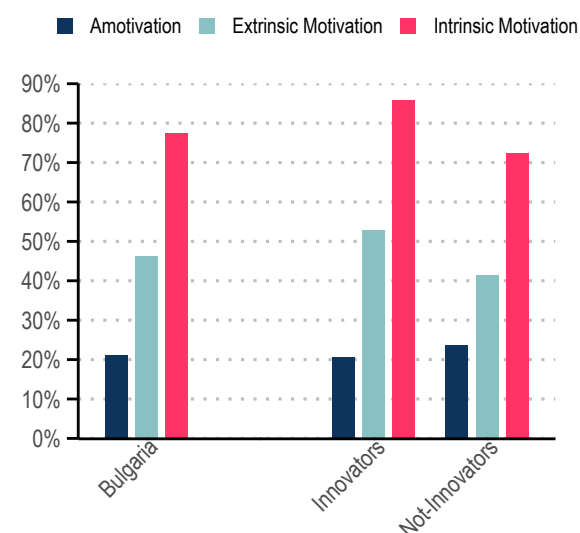


Забележка: Категориите, представени по оста X отляво надясно, са: признание за иновативната работа, автономност при търсенето на нови решения, организационна гъвкавост, бърза адаптация към промените, насърчаване на нови идеи от ръководството и отговорност за подобряване на работата в екип

N=3 633. Източник: Изследване на ОИСП относно капацитета за иновации на България, 2024 г.

Фигура 1.5. Текущото поведение, свързано с иновациите, зависи от личната удовлетвореност на самите държавни служители

% на държавните служители



Забележка: Представените серии на графиката, подредени от горния ляв до долния десен ъгъл, включват следните категории: амотивация, иноватори и не иноватори. Категориите, изброени по оста X, в ред отляво надясно, са: процентът на държавните служители в България, процентът на иноваторите, процентът на не иноваторите

N=3 633. Източник: Изследване на ОИСП относно капацитета за иновации на България, 2024 г.

2 Предложение за визия и план за действие за иновациите в публичния сектор

В следващата глава е представено предложение за съдържание на визията за иновациите в публичния сектор на България до 2030 г. и на план за действие за периода 2025—2027 г.

18. В следващата глава е представено предложение за съдържание на визия и план за действие за иновациите в публичния сектор на България. Предложението за визия и план за действие е изготвено въз основа на Оценката на капацитета за иновации на България (ОИСР, 2024 г.), както и на най-добрите практики от целия свят, събрани от Обсерваторията на ОИСР за иновации в публичния сектор. Освен това са проведени няколко интервюта, за да се обсъдят цялостната концепция, осъществимостта и оперативните съображения, свързани с представените тук действия.

19. Изложените в настоящия документ визия и план за действие имат потенциала да бъдат интегрирани в *Национална програма за развитие „България 2030“* като официален стратегически механизъм. За да се постигне това, ще трябва да се въведе нов подприоритет *„Иновации в публичния сектор“*, след одобрение от страна на Министерския съвет. Освен това предложените действия за периода 2025—2027 г. биха могли да се включат в плановете за действие към *Национална програма за развитие „България 2030“*. При тези действия се предвижда използването както на текущи, така и на допълнителни ресурси. Препоръчва се държавната администрация да обмисли какви трябва да бъдат механизмите за гарантиране на стабилността на тези средства, като същевременно се запазят отчетността и прозрачността.

20. Главата е организирана по следния начин: В раздел 2.1 е представена визията за иновациите в публичния сектор на държавната администрация. В раздел 2.2 е изложена теория на промяната по отношение на иновациите в публичния сектор, като е предложена рамка, свързваща действията с очакваните резултати, ефекти и въздействие. В раздел 2.3. подробно са описани действията, планирани за всеки от стълбовете на визията: стратегическо управление, подготвеност за промени и хора и умения. И накрая, в раздел 2.4. са включени съвети относно управлението и мониторинга на плана за действие.

2.1. Визия

21. **Предложената визия за България е до 2030 г. да се изгради по-иновативна, по-ефективна и по-надеждна държавна администрация.** Чрез ефективно преодоляване на институционалните предизвикателства, описани в предходната глава, България може да разгърне пълния си потенциал, като насърчи по-силни и по-широко застъпени иновации в публичния сектор. Тази трансформация е свързана не само с повишаване на способността на правителството да откликва на обществените потребности, но и с постигането на по-широко въздействие към засилен икономически растеж, подобрен жизнен стандарт и подновено обществено доверие към публичните институции. Тези подобрения са от решаващо значение за просперитета и социалното сближаване на България, като с тях се полагат основите на по-иновативно и проактивно управление.

22. Предложеният план за действие за периода 2025—2027 г. е изграден върху три основни стълба, насочени към постигането на тази амбициозна визия: стратегическо управление на иновациите в публичния сектор, подготвена за промени държавна администрация, и готова за бъдещето работна сила, разполагаща с подходящи умения и обезпечена със стимули. Тези стълбове са от съществено значение за преодоляване на съществуващите пречки пред иновациите и за изграждане на администрация, която може да отговори на променящите се потребности на своите граждани.

23. **Стратегическо управление:** За сегашните усилия на България в областта на иновациите в публичния сектор липсват ясно определени приоритети и координация, което възпрепятства потенциала им за оказване на подкрепа на основните цели на държавната администрация. Необходим е по-стратегически и координиран подход, за да се приведат иновациите в публичния сектор в съответствие с националните приоритети и да се гарантира тяхното съгласуване.

24. **Подготвеност за промени:** Иноваторите в публичния сектор на България са изправени пред значителни предизвикателства, включително ограничени практики за сътрудничество и ресурсни ограничения. За да насърчи иновациите, държавната администрация трябва да създаде среда, в която се подкрепят постепенните подобрения и трансформиращите промени посредством по-силна институционална подкрепа и повече отделени ресурси за постигане на по-сериозно въздействие.

25. **Хора и умения:** Уменията за въвеждане на иновации и поведенията, свързани с поемане на рискове, са слабо развити, особено сред служителите на по-нисък ранг. За да успее тази трансформация, България трябва да изгради държавна администрация, която да е подготвена за бъдещето с необходимите умения, компетентности и стимули за поощряване на иновациите на всички равнища на администрацията.

Каре 2.1. Примери от целия свят за визии за иновациите в публичния сектор

Ирландия

Министерството на публичните разходи и реформите на Ирландия е създадо стратегия за внедряване на иновации в ирландската държавна администрация (Правителство на Ирландия, n.d.). Стратегията съдържа четири приоритетни области: ориентирани към гражданите иновации, култура на иновациите, разширяване на обхвата на иновациите и трансформиращи иновации (Правителство на Ирландия, n.d.). Тази целенасочена стратегическа рамка за ИПС е включена в по-широката стратегия за трансформация на обществените услуги — стратегията „По-добри обществени услуги“, насочена към предоставяне на услуги на гражданите и изграждане на доверие (Правителство на Ирландия, n.d.).

Латвия

Латвия работи съвместно с ОИСР по разработването на Стратегия за иновациите в публичната администрация и План за действие (2024—2028 г.) (предстои да бъде публикуван) (ОИСР, предстои публикуване). Стратегията има за цел да се оптимизира, подготви за бъдещето и подобри ефективността на публичната администрация посредством иновации. Стратегията е насочена към три компонента на публичната администрация: държавните служители и тяхната кариера, процесите и начините на работа в рамките на публичната администрация, и методите, използвани за разработване и предоставяне на обществени услуги в полза на обществото (ОИСР, предстои публикуване).

Румъния

Румъния работи съвместно с ОИСР по разработването на Стратегия за иновациите в публичния сектор за периода 2025—2029 г. с цел ускоряване и укрепване на капацитета на публичната администрация да прилага иновативни методи на работа за постигане на целите си, като предоставя ефективни и ефикасни обществени услуги (ОИСР, предстои публикуване). Координирана от Генералния секретариат на правителството, в стратегията се очертава пътя към създаване на „надеждна публична администрация, в която всички държавни служители и институции прилагат иновации за подобряване на обществените услуги и посрещане на потребностите на обществото“. Действията включват мерки, свързани с развитието на благоприятна за иновациите работна среда, на публична администрация, която се възползва в максимална степен от новите подходи, както и на компетентен професионален орган с капацитет за въвеждане на иновации (ОИСР, предстои публикуване).

Източник: ОИСР въз основа на цитирани източници.

2.2. Теория на промяната

26. **Теорията на промяната е стратегическа рамка, в която се очертават стъпките, необходими за постигането на желана дългосрочна цел или визия.** В нея е заложена последователността на действията, процесите и промените, които са необходими за постигане на определено въздействие. Като идентифицира ключовите области за интервенция, очакваните резултати и дългосрочното въздействие, теорията на промяната може да помогне на правителството или на други организации да насочат ефективно усилията си и да съгласуват дейностите си с по-широките цели. По същество тя служи като пътна карта, която свързва

действията с резултатите, като гарантира, че целият процес — от планирането до изпълнението — ще доведе до планираната трансформация.

27. **Тази теория на промяната осигурява структура на визията за постигане на по-иновативна, по-ефективна и по-надеждна държавна администрация през следващото десетилетие.** Както е показано на Фигура 2.1, рамката е изградена около гореспоменатите три стълба: стратегическо управление, подготвеност за промени и умения и хора. Това са основните области, в които са необходими целенасочени действия за подобряване на възможностите на администрацията за въвеждане на иновации, постигане на въздействие и изграждане на обществено доверие.

Фигура 2.1. Теория на промяната по отношение на иновациите в публичния сектор на България

На следващата фигура е представена теория на промяната за визията на България за иновациите в публичния сектор — как да се постигне иновативна, ефективна и надеждна държавна администрация за едно десетилетие.

Сълбове	Действия	Резултати	Ефект	Въздействие
1. Стратегическо управление	1. Свързване на иновациите в публичния сектор с приоритетните програми на правителството 2. Укрепване на стратегическото управление на иновациите в публичния сектор от центъра на държавното управление	При повече инициативи в областта на ИПС се подкрепят приоритетите на администрацията и се засилва общественото доверие	Повишаване на капацитета за иновации в държавната администрация	Икономическият растеж, жизненият стандарт и общественото доверие в България се подобряват чрез повече и по-добри иновации в публичния сектор
2. Подготвеност за промени	3. Изграждане на подкрепа от страна на всички структури на правителството за популяризиране и насърчаване на иновациите в публичния сектор 4. Въвеждане на систематичен мониторинг и оценка на иновациите в публичния сектор	Повече постепени и трансформирани иновации, които са по-добре проектирани, за да оказват положително въздействие		
3. Хора и умения	5. Изграждане на умения за въвеждане на иновации на всички равнища 6. Изграждане на култура на иновации и сътрудничество, в която въвеждането на иновации е позволено 7. Насърчаване на структурирани стимули за иновации, надхвърлящи личната мотивация	Повече държавни служители на всички равнища с умения и капацитет за иновации		

Източник: ОИСР.

28. **Стратегическо управление:** Този стълб е насочен към действия за утвърждаване на иновациите като основен елемент от програмите на администрацията и за гарантиране, че инициативите за иновации се ръководят от центъра на държавното управление (Таблица 2.1). Централизираната координация на тези усилия ще позволи иновациите да се насърчават и активно да се подкрепят във всички сектори на политиката. Като свърже иновациите в публичния сектор с по-широките стратегически цели на страната, България може да гарантира, че нейните реформи и инициативи ще бъдат насочени към създаване на дългосрочни ползи за гражданите. Това изисква целенасочени и съгласувани усилия за интегриране на иновациите в процесите по изготвяне на политики и вземане на решения, като се засили културата на иновации и експериментирание в държавната администрация. Планираният резултат от този стълб е приоритетите на държавната администрация да се подкрепят от повече инициативи за иновации в публичния сектор.

29. **Подготвеност за промени:** Този стълб се отнася до действия за създаване на структури и системи, с които се улеснява сътрудничеството между държавните институции и се подкрепят иновациите (Таблица 2.2). Чрез въвеждане на механизми, с които се насърчава междуведомственото сътрудничество, ще се създадат възможности за споделяне на знания, инструменти и най-добри практики, а така ще се насърчи по-съгласуван подход към иновациите.

Освен това осъществяването на систематичен мониторинг и оценка на усилията за иновации е от съществено значение за осигуряване на прозрачност, отчетност и непрекъснато усъвършенстване. Чрез въвеждането на тези практики администрацията ще може да оценява ефективността на своите иновации и да взема информирани решения за разширяване или коригиране на инициативите с цел постигане на максимално въздействие. В крайна сметка една оптимизирана за иновации среда ще даде възможност на държавните служители да предприемат смели стъпки за справяне със сложните предизвикателства, пред които е изправено обществото. Резултатът, към който е насочен този стълб, е постигане на постепенни и трансформиращи иновации, които са по-добре проектирани, за да оказват положително въздействие.

30. **Умения и хора:** В този стълб се включват действията за инвестиране в обучение и професионално развитие за култивиране на свързани с иновациите умения в целия публичен сектор, благодарение на което всички държавни служители, а не само ръководните кадри, ще разполагат с инструменти за управление и изпълнение на процеси за въвеждане на иновации (Таблица 2.3). Развитието на ориентирана към иновациите култура, в която се насърчава сътрудничеството, експериментирането и поемането на рискове, е от решаващо значение за осигуряването на възможности на държавните служители да мислят творчески и да търсят нови решения. Освен това създаването на структурирани стимули за въвеждането на иновации, надхвърлящи личната мотивация, е изключително важно за поддържането на дългосрочна ангажираност. Оказването на признание и възнаграждаването на усилията за въвеждане на иновации ще спомогне за изграждане на усещане за съпричастност и отчетност и ще мотивира държавните служители да допринасят по-активно за трансформирането на държавната администрация. Резултатът, към който е насочен този стълб, е по-голяма част от държавните служители на всички равнища да разполагат с умения и възможности за въвеждане на иновации.

31. Тези стълбове имат за цел да доведат до значително повишаване на капацитета за иновации на българската държавна администрация. В крайна сметка въздействието ще се изрази в подобряване на икономическия растеж, повишаване на жизнения стандарт и възстановяване на общественото доверие към държавните институции.

2.3. План за действие

32. Този стълб е насочен към действия за утвърждаване на иновациите като основен елемент от програмите на администрацията и за гарантиране, че инициативите за иновации се ръководят от центъра на държавното управление (Таблица 2.1).

Стълб 1: Стратегическо управление

1. Свързване на иновациите в публичния сектор с приоритетните програми на правителството (висок приоритет)

Мярка 1.1.: Превръщане на иновациите в публичния сектор в призната основна функция чрез официалното им включване в приоритет „Институционална рамка“ към Националната програма за развитие „България 2030“.

Отговорна страна: Администрацията на Министерския съвет (АМС), по-специално дирекция „Модернизация на администрацията“.

Осъществяване:

- Официално приемане на иновациите в публичния сектор като подприоритет в рамките на *Националната програма за развитие (НПР) „България 2030“ — Приоритет 10 „Институционална рамка“* (вж. повече в Каре 2.2.)
- Тази мярка е за предпочитане пред създаването на нова стратегическа рамка, като така ще се избегне дублиране на стратегически документи и ще се осигури съгласуваност с останалите приоритети и подприоритети.
- За тази инициатива ще се изисква одобрение от Министерския съвет, а фазата на разработване следва да бъде завършена в рамките на три месеца. Изпълнението следва да се осъществи в срок от три месеца, като се използва текущият бюджет.

Каре 2.2. Национална програма за развитие „България 2030“ — Приоритет 10 „Институционална рамка“

Консултации относно визията за нов подприоритет: Иновации в публичния сектор

Иновациите в публичния сектор се отнасят до въвеждането на нови подходи, насочени към постигане на ефективни промени (ОИСР, 2017 г.). В България тези иновации обхващат широк спектър от инициативи — от внедряване на авангардни технологии за повишаване на ефективността до използване на ориентирано към човека оформяне на политиките и предоставяне на услуги за подобряване на обществените резултати. Като примери за иновации в публичния сектор на България могат да се посочат въвеждането на методи за стратегическо прогнозиране в *Националната програма за развитие „България 2030“* с цел подобряване на предвиждането и оформянето на бъдещите стратегии, използването на ориентирано към човека проектиране в инициативи като *програмата „Стартъп виза“* за високотехнологични дружества и *системата за електронни обществени поръчки*, както и подобряването на предоставянето на услуги чрез подходи като „епизоди от живота“ и бизнес събития. Освен това страната е опростила административните процедури за гражданите и предприятията чрез своя *Портал за електронно управление*, като е подобрила цифровизацията и оптимизацията на процесите.

Усилията за изграждане на по-иновативна, по-ефективна и по-надеждна държавна администрация ще продължат чрез разработване на стратегически и координиран подход към иновациите в публичния сектор, създаване на програми и механизми за подкрепа на постепенни и трансформиращи инициативи, както и насърчаване на стимулите и усвояване на умения и компетентности за иновации. Усилията за подобряване на иновациите в публичния сектор и по-специално в администрацията ще бъдат насочени към увеличаване на количеството и качеството на инициативите за иновации в администрацията. Тази трансформация е свързана не само с повишаване на способността на правителството да откликва на обществените потребности, но и с постигането на по-широко въздействие към засилен икономически растеж, подобрен жизнен стандарт и подновено обществено доверие към публичните институции. Тези подобрения са от решаващо значение за просперитета и социалното сближаване на България, като с тях се полагат основите на по-иновативно и проактивно управление.

Основните стълбове на този подприоритет са следните: (1) стратегическо управление на иновациите в публичния сектор, (2) подготвена за промени държавна администрация, и (3) готова за бъдещето работна сила, разполагаща с подходящи умения и обезпечена със стимули. Ще бъде разработен координиран подход чрез стратегическо управление и мониторинг на усилията за въвеждане на иновации от страна на централната администрация, както и чрез предоставяне на насоки на високо равнище за други министерства, за да може иновациите в публичния сектор да се развиват като централизирана функция. Държавната администрация ще се съсредоточи върху създаването на програми за подпомагане на инкубирането и пилотното внедряване на иновации на междуведомствено равнище, разширяване на действащата Експертна мрежа за иновации и на конкурса за иновации, подобряване на въвеждането на механизми като обществените поръчки за иновации, както и осигуряване на допълнителни ресурси за инициативи за постепенни и трансформиращи иновации. Освен това администрацията ще се съсредоточи върху изграждането на подготвени за бъдещето държавни служби чрез осигуряване на програми за обучение в областта на уменията и компетентностите, подобряване на програмата за мобилност на държавните служители и създаване на стимули, като например награда за иновации за държавните служители, за да се насърчат иновациите на всички равнища на администрацията.

Показатели за Институционалната рамка — подприоритет „Иновации в публичния сектор“			
Показател	Източник	Базова стойност	Целева стойност
ОИСР — Капацитет за иновации на публичния сектор в България	ОИСР	Нова (1.7)	Управление (3.0)
ОИСР — Дял на държавните служители, участващи в иновации	ОИСР	53 %	70 %
ОИСР — Дял на държавните служители с умения за иновации	ОИСР	20 %	40 %
ОИСР/ЕС — Показател за климата за иновации	ОИСР/ЕС — Изследване за 2024 г., проведено сред служителите в централната администрация	Предстояща	Следва да се определи
Източник: ОИСР			

Мярка 1.2.: Разработване и приемане на мерки относно иновациите в публичния сектор на държавната администрация в планове за действие към *Национална програма за развитие „България 2030“*.

Отговорна страна: Администрацията на Министерския съвет (АМС), по-специално дирекция „Модернизация на администрацията“.

Осъществяване:

- Интегриране на този специален план за действие относно иновациите в публичния сектор в годишния преглед на изпълнението за Националната програма за развитие „България 2030“, включително специфичните показатели за бюджета и капацитета за иновации, описани по-долу.
- Гарантиране, че този годишен план отразява както стратегическите цели, така и текущите процеси за мониторинг.
- Процедурата по разработване и одобрение следва да приключи в рамките на три месеца, като се използва действащият бюджет. Изпълнението следва да бъде постоянно, на годишна база.

Мярка 1.3.: Подобряване на съществуващата *Работна група по прозрачност и достъп до информация към Съвета за административната реформа* с цел координиране на прилагането на иновациите в публичния сектор и мониторинг на целите, резултатите и сроковете.

Отговорна страна: Администрацията на Министерския съвет (АМС), по-специално дирекция „Модернизация на администрацията“.

Осъществяване:

- Събиране на всички участници в иновациите в публичния сектор в рамките на официална работна група, за да се осигури междуведомствено сътрудничество и съответствие с националния план за развитие.
- Повишаване на ангажираността на заинтересованите страни чрез осигуряване на политическа подкрепа и подкрепа на ръководно равнище, което да доведе до повишаване на обвързаността на всички страни.
- Работната група следва да бъде създадена в рамките на три месеца, а процесът следва да се финансира от текущия бюджет. Изпълнението следва да бъде постоянно, на годишна база.

2. Укрепване на стратегическото управление на иновациите в публичния сектор от центъра на държавното управление (среден приоритет)

Мярка 2.1.: Развитие на ролята на АМС за съгласуване на усилията за въвеждане на иновации в публичния сектор с приоритетите на правителството, управление, координиране и мониторинг на междуведомствените усилия за насърчаване на иновациите.

Отговорна страна: Администрацията на Министерския съвет (АМС), по-специално дирекция „Модернизация на администрацията“.

Осъществяване:

- Създаване/актуализиране на специална длъжност в рамките на АМС с отговорности за упражняване на надзор над съответствието между усилията в областта на ИПС и правителствените приоритети, включително по отношение на координацията между отделите и мониторинга на напредъка.
- Разработване на онлайн информационно табло за проследяване и показване на напредъка на действията за насърчаване на иновациите в публичния сектор, което да осигури прозрачност и достъпност на напредъка за заинтересованите страни.
- Тази длъжност следва да бъде оформена и създадена в рамките на шест месеца, като ще бъде необходим допълнителен вътрешен бюджет за един служител на пълно работно време (ПРВ). Изпълнението следва да бъде постоянно, на годишна база.

Мярка 2.2.: Изграждане на функцията на АМС за предоставяне на насоки на високо равнище относно ИПС във връзка с ключови правителствени стратегии и организации, включително чрез предлагане на шаблони и инструменти за разработване на ИПС.

Отговорна страна: Администрацията на Министерския съвет (АМС), по-специално дирекция „Модернизация на администрацията“.

Осъществяване:

- В рамките на същата длъжност да се предлагат насоки, практически инструменти и шаблони за ИПС на други министерства и агенции, с което да се осигури единен подход към иновациите, свързан с визията за ИПС, залегнала в НПР до 2030 г.
- Разработване на онлайн пространство за осъществяване на мониторинг на усилията (за предпочитане под формата на онлайн информационно табло) и улесняване на

сътрудничеството между различните организации, ангажирани с иновации в публичния сектор, като се създава възможност за обмен на най-добри практики и ресурси.

- Длъжността и онлайн пространството следва да започнат да функционират в рамките на шест месеца, като за разработването и функционирането на платформата ще е необходим допълнителен вътрешен бюджет. Изпълнението следва да бъде постоянно, на годишна база.

Таблица 2.1. Стълб 1: Стратегическо управление

В следващата таблица са описани действията, мерките, отговорните лица, съображенията, показателите, графичите и ресурсите.

Действия	Мерки	Отговорни страни	Съображения	График и ресурси
1. Свързване на иновациите в публичния сектор с приоритетните програми на правителството. Приоритет: висок	1.1. Превръщане на иновациите в публичния сектор в призната основна функция чрез официалното им включване в приоритет „Институционална рамка“ към Националната програма за развитие „България 2030“.	Дирекция „Модернизация на администрацията“ към АМС.	<ul style="list-style-type: none"> Официално приемане на иновациите в публичния сектор като подприоритет в рамките на Националната програма за развитие „България 2030“ — в Приоритет 10 „Институционална рамка“. За предпочитане е вариант с интегриране, вместо създаване на нова рамка, за да се избегне дублиране и да се осигури съгласуваност с останалите приоритети. Получаване на одобрение от Министерския съвет. 	<ul style="list-style-type: none"> Срок за разработване: 3 месеца. Изпълнение: 3 месеца. Ресурси: текущ бюджет.
	1.2. Разработване и приемане на мерки относно иновациите в публичния сектор на държавната администрация в плановете за действие към Национална програма за развитие „България 2030“.	Дирекция „Модернизация на администрацията“ към АМС.	<ul style="list-style-type: none"> Включване на плана за действие за насърчаване на иновациите в плана за действие към НПР, включително показателите за бюджета и капацитета. Подсигуряване, че в годишният план се отразяват стратегическите цели, както и текущият мониторинг. 	<ul style="list-style-type: none"> Срок за разработване: 3 месеца. Изпълнение: постоянно, на годишна база. Ресурси: текущ бюджет.
	1.3. Подобряване на съществуващата Работна група по прозрачност и достъп до информация към Съвета за административната реформа с цел координиране на прилагането на иновациите в публичния сектор и мониторинг на целите, резултатите и сроковете.	Дирекция „Модернизация на администрацията“ към АМС.	<ul style="list-style-type: none"> Събиране на официална работна група, за да се осигури междуетовно сътрудничество и съответствие с НПР. Осигуряване на политическа подкрепа и подкрепа на ръководно равнище за повишаване на ангажираността на заинтересованите страни. 	<ul style="list-style-type: none"> Срок за разработване: 3 месеца. Изпълнение: постоянно, на годишна база. Ресурси: текущ бюджет.
2. Укрепване на стратегическото управление на иновациите в публичния сектор от центъра на държавното управление. Приоритет: среден	2.1. Развитие на ролята на АМС за съгласуване на усилията за въвеждане на ИПС с приоритетите на правителството, управление, координиране и мониторинг на междуетовствените усилия за насърчаване на иновациите.	Дирекция „Модернизация на администрацията“ към АМС.	<ul style="list-style-type: none"> Създаване/актуализиране на специална длъжност в рамките на АМС за координиране на усилията в областта на ИПС, мониторинг на напредъка и осигуряване на съответствие с правителствените приоритети. Разработване на онлайн информационно табло за проследяване и представяне на напредъка в областта на иновациите с цел прозрачност и отчетност. 	<ul style="list-style-type: none"> Срок за разработване: 6 месеца. Изпълнение: постоянно, на годишна база. Ресурси: допълнителен вътрешен бюджет.
	2.2. Изграждане на функцията на АМС за предоставяне на насоки на високо равнище относно ИПС във връзка с ключови правителствени стратегии и организации, включително чрез предоставяне на шаблони и инструменти.	Дирекция „Модернизация на администрацията“ към АМС.	<ul style="list-style-type: none"> При същата длъжност, предоставяне на насоки и инструменти за ИПС на други министерства, за да се осигури единен подход. Създаване на онлайн информационно табло и пространство за мониторинг, сътрудничество и споделяне на най-добри практики между организациите, ангажирани с плана за действие за насърчаване на иновациите. 	<ul style="list-style-type: none"> Срок за разработване: 6 месеца. Изпълнение: постоянно, на годишна база. Ресурси: допълнителен вътрешен бюджет.

Каре 2.3. Примери от целия свят за управление на иновациите в публичния сектор от центъра на държавното управление

Национален департамент по планиране на Колумбия

Департаментът съветва президента на Колумбия по въпросите, свързани с иновациите в публичния сектор, като идентифицира междуведомствени пречки и измерва капацитета за иновации (Правителство на Колумбия, n.d.). В рамките на Плана за национално развитие за периода 2022—2026 г. департаментът насочва иновациите в публичния сектор чрез насърчаване на експериментални подходи за справяне с потребностите и предизвикателствата на гражданите, стимулиране на използването на данни при вземането на решения и управление на Националния комитет за иновациите в публичния сектор (Правителство на Колумбия, n.d.).

Междуведомствена дирекция за обществена трансформация (МДОТ) във Франция

Под ръководството на министър-председателя дирекцията управлява Програмата за обществена трансформация, определена от Междуведомствения комитет за обществена трансформация (Правителство на Франция, 2023 г.). Дирекцията обезпечава изпълнението на приоритетните политики на правителството, координира административните действия за опростяване на процедурите и подобрява качеството на услугите за потребителите. В сътрудничество с междуведомствени партньори дирекцията също така подкрепя иновациите, развитието на умения, организационната трансформация, управленските практики и публичното управление (Правителство на Франция, 2023 г.). Освен това МДОТ ускорява правителствени проекти с голямо въздействие с помощта на своите вътрешни консултанти и експерти, както и чрез Фонда за трансформация на обществените дейности (Правителство на Франция, 2023 г.).

Impact Canada

Дейността на организацията „Impact Canada“, която се помещава в отдел „Въздействие и иновации“ в канцеларията на Тайния съвет (центъра на държавното управление), е насочена към разработване на иновативни методи за реализиране на политики и програми с цел по-добро съответствие с правителствените приоритети и постигане на положителни резултати за обществото. Организацията предоставя експертни познания в областта на поведенческите науки и авангардни научни изследвания в сферата на политиката посредством ротационна програма за сътрудници и отворена програма за иновационни предизвикателства (Правителство на Канада).

Източник: ОИСР въз основа на цитирани източници.

Стълб 2: Подготвеност за промени

Този стълб се отнася до действия за създаване на структури и системи, с които се улеснява сътрудничеството между държавните институции и се подкрепят иновациите (Таблица 2.2). Препоръки за осигуряване на необходимите ресурси за въвеждане на иновации са включени в Каре 2.6.

3. Свързване на иновациите в публичния сектор с приоритетните програми на правителството (висок приоритет)

Мярка 3.1.: Разработване на рамка за по-нататъшно интегриране на методи за изготвяне на политики относно иновациите в реалния процес на изготвяне на политики въз основа на проекта на ОИСР през 2025 г.

Отговорна страна: Администрацията на Министерския съвет (АМС), по-специално дирекция „Стратегическо планиране“.

Осъществяване:

- Обезпечаване на синхронизация на настоящата рамка с предстоящия проект на ОИСР за изготвяне на политики относно иновациите, за да се използват най-добрите практики и да се избегне дублиране на усилията.
- Разработване на критерии за подбор на иновативни проекти в малък мащаб за изпитване на различни иновативни подходи към изготвянето на политики. Пилотни методи за разработване на иновативни политики в различни области на политиката. Изграждане на капацитета на администрацията за прилагане на иновативни подходи при разработването, мониторинга и оценката на обществените политики (вж. примерите в Каре 2.4).
- Разработването на тази рамка следва да бъде завършено в срок от 12 месеца, като финансирането следва да се осигури от допълнителни външни бюджети, предоставени от Европейската комисия, и с техническата подкрепа на ОИСР. Изпълнението на рамката следва да бъде постоянно, на годишна база.

Мярка 3.2.: Надграждане на действащите мрежа за иновации и конкурс за иновации с официални мандати и финансови ресурси за увеличаване на обхвата и дейностите.

Отговорна страна: Администрацията на Министерския съвет (АМС), по-специално дирекция „Модернизация на администрацията“, и Института по публична администрация.

Осъществяване:

- Разработване на двустепенна мрежа с отделни равнища за ръководни кадри и държавни служители, за да се гарантира целенасочен подход към иновациите на различните равнища.
- Осигуряване на официални мандати и отпускане на допълнителни ресурси за диверсификация на дейностите и повишаване на участието на държавните служители в инициативи за въвеждане на иновации.
- Съсредоточаване на усилията върху подобряването на уменията в областта на цифровите технологии и данните в цялата мрежа с цел да се укрепи капацитетът в тези критични области.
- Процесът на разработване следва да бъде завършен в рамките на шест месеца, като допълнителното финансиране следва да бъде осигурено от вътрешния бюджет. Изпълнението следва да бъде постоянно, на годишна база.

Мярка 3.3.: Създаване на вътрешна комуникационна кампания за насърчаване на иновативни подходи на всички равнища.

Отговорна страна: Администрацията на Министерския съвет (АМС), по-специално дирекция „Модернизация на администрацията“.

Осъществяване:

- Разработване и провеждане на вътрешна кампания, с която се насърчава иновативното мислене на всички равнища в публичния сектор, като се представят успешни примери и налични инструменти.
- Осигуряване на лесен достъп на държавните служители до набори от инструменти и казуси, свързани с иновациите, за да се насърчи ориентирана към иновациите култура.
- Кампанията по разработването следва да бъде завършена в рамките на три месеца, като за целта е необходимо допълнително финансиране от вътрешния бюджет. Изпълнението следва да отнема един месец, на годишна база.

Каре 2.4. Примери от целия свят за рамки и програми за изготвяне на политики относно иновациите и инициативи за услуги

Рамките и програмите, с които се насърчават изготвянето на политики относно иновациите и инициативите за услуги в целия публичен сектор, обикновено се основават на формата „спринтове за проектиране“, който включва активно обществено участие. С помощта на основани на сътрудничество и ограничени във времето методи, екипи от държавни служители действат като предприемачи в публичната сфера, като разрешават сложни междуведомствени или специфични предизвикателства и по този начин повишават ефективността на публичната администрация, удовлетвореността на гражданите, общественото доверие или други обществени резултати.

Целите на тези рамки и програми обикновено са насочени към:

- Насърчаване на иновациите: Стимулиране на въвеждането на иновативни методи на работа и решения.
- Подобряване на сътрудничеството: Насърчаване на сътрудничеството и обмяна на познания между организациите.
- Ангажиране на гражданите: Директно включване на обществения принос в процеса на разработване на политики и/или услуги.
- Ускоряване на експериментите: Бързо създаване на прототипи и тестване на решения за подобряване на гъвкавото експериментирание.

Като цяло форматът на тези рамки и програми включва няколко етапа, като например:

1. Разбиране: Изготвяне на карта на проблема с участието на обществеността и определяне на приоритетните области, върху които да се насочи основното внимание.
2. Идеация: Съвместно създаване на идеи и разработване на концепции за решения.
3. Вземане на решения: Вземане на решения за най-добрите начини за преодоляване на проблема и превръщане на идеите в политики и услуги, които могат да бъдат изпробвани.
4. Създаване на прототип: Бързо създаване на прототипи за електронно и присъствено взаимодействие.
5. Изпитване: Събиране на обратна връзка от многообразна група потребители и заинтересовани страни.
6. Пилотен проект: Оценяване на иновацията в контролирана среда и планиране на разширяване на мащаба ѝ.

Тези програми имат за цел да допринесат за постигането на резултати и ефекти като:

- Иновативни решения: Разработване на иновативни решения на междуведомствени предизвикателства.
- Капацитет за въвеждане на иновации: Укрепване на капацитета за иновации за основано на сътрудничество подобряване на политиките и услугите.
- Обществено доверие: Повишаване на общественото доверие чрез възприемане на иновации и участие на обществеността.

Ето някои примери от други държави за такива програми:

- Студио за инвестиции 10x на САЩ: Студиото за рискови инвестиции на федералното правителство на САЩ предлага структурирана програма за инкубиране на иновативни идеи от държавните служители, като основното внимание се поставя върху научните изследвания, откривателството и разширяването на обхвата на решенията (Правителство на САЩ, 2023 г.).
- Естонски модел „Innosprint“: Правителството на Естония разполага с рамка и програма за гъвкави спринтове, в рамките на която се събират интердисциплинарни екипи, за да дефинират естеството на даден проблем и да създадат решение, изпитано върху потребители (Правителство на Естония, n.d.).
- Португалска лаборатория „LabX“: Правителството на Португалия разполага с различни програми за генериране и разпространение на иновации в областта на обществените услуги чрез гражданско участие и методи на проектиране, ориентирани към човека (Правителство на Португалия, n.d.).
- „Agile Sprint“ в Чили: Правителствената лаборатория на Чили разполага с рамка за гъвкави спринтове и програма за съвместно създаване на иновативни решения, поискани от публичните институции. Чрез четирифазен процес под формата на „спринтове“ специален екип се занимава с разрешаването на предизвикателствата в областта на изготвянето на политики и проектирането на услуги, като използва гъвкави, основани на сътрудничество, експериментални и ориентирани към хората методи за въвеждане на иновации (Laboratorio de Gobierno).
- Лаборатория за иновации в Латвия: В Латвия се използва процес за въвеждане на иновации под формата на „спринт“, при който екипи от националната и общинската публична администрация анализират и определят наново спецификата на проблема, разработват, изпитват и създават прототипи на решения (Правителство на Латвия, n.d.). По-късно се разширява мащабът на изпитаните решения и те се прилагат чрез участващите институции (Правителство на Латвия, n.d.).
- Лаборатория за политики на Обединеното кралство: Лабораторията си партнира с екипи за разработване на политики за съвместно осъществяване на проекти за иновации, при които се използват методи за проектиране, експериментиране, участие и ориентирани към хората. Моделите на проектите на Лабораторията могат да бъдат съобразени с конкретното предизвикателство или политически проблем на публичната организация (Лаборатория за политики на Обединеното кралство, 2024 г.).

Източник: ОИСР

Мярка 3.4.: Създаване на план за действие за подобряване на ефективността на действащата процедура за възлагане на обществени поръчки за иновации и обучението по нея.

Отговорна страна: Агенция за обществени поръчки и Институт по публична администрация.

Осъществяване:

- Като се има предвид съществуващият сравнителен анализ на политиките на България относно обществените поръчки, свързани с иновации (вж. повече в Каре 2.5), да се разработи конкретен план за действие, за да се гарантира подобрене в съответствие с европейските стандарти.

- Действията могат да включват рамка за мониторинг, насоки за приемане, специално обучение и започване на обсъждане за определяне на цели за разходите в организациите.
- Подобряване на сегашното обучение на ИПА за служители, отговарящи за обществените поръчки, с цел повишаване на капацитета за прилагане на иновативни практики в областта на обществените поръчки.
- Присъединяване към работната група на ОИСР за обществените поръчки за иновации, за да бъде постигнато съответствие с най-добрите международни практики.
- Конкретният план за действие и подобренията в обучението следва да бъдат разработени в рамките на три месеца и да бъдат реализирани в рамките на три месеца, като се използва текущият бюджет.

Каре 2.5. Европейска комисия — Преглед на обществените поръчки за иновации в България

В съпоставка на европейско равнище между националните политики в областта на обществените поръчки за иновации България се нарежда на последното, 30-то, място. Страната е приела само около 9,09 % от необходимите политически мерки за създаване на напълно развита рамка за обществени поръчки за иновации.

Налице е значителна потребност от укрепване на тази рамка, за да се използва в пълна степен нейният потенциал. Макар че България е въвела директивите на ЕС относно обществените поръчки, които осигуряват основата за такава рамка, тя не разполага с почти всички критични елементи, които се изискват за структурирането на ефективна политика за обществените поръчки за иновации. Тези липсващи елементи включват специален план за действие, разходни цели и система за мониторинг на обществените поръчки за иновации. Освен това обществените поръчки за иновации не са поставени като приоритет в хоризонталните и отрасловите политики, включително политиките в областта на ИКТ, и липсват структурирани мерки за изграждане на капацитет, като например национален център за компетентност или програми за обучение. Липсва и политика за правата върху интелектуалната собственост при обществените поръчки, в която да се подкрепят иновациите. Освен това в страната не се използват в достатъчна степен критериите за възлагане на обществени поръчки въз основа на съотношението между стойност и цена, вариантите и предварителните пазарни консултации. Има нужда да се засили конкуренцията на националния пазар на обществени поръчки, за да се подобрят перспективите на дружествата с иновативни решения да се конкурират с утвърдените доставчици.

Източник: (Европейска комисия, 2024 г.)

4. Въвеждане на систематичен мониторинг и оценка на иновациите в публичния сектор (среден приоритет)

Мярка 4.1.: Създаване на рамка за мониторинг на капацитета за иновации на държавната администрация и оценяване на инициативите в областта на ИПС.

Отговорна страна: Администрация на Министерския съвет (АМС), по-специално дирекция "Модернизация на администрацията".

Осъществяване:

- Създаване на показатели и раздел в *Доклада за състоянието на администрацията* относно мониторинга на инициативите за ИПС, на годишна база.
- Създаване на рамка за ежегодна оценка на капацитета за иновации на държавната администрация и адаптиране на плана за действие въз основа на констатациите.
- Извършване на оценки или възлагане на услуги за оценка на конкретни инициативи за ИПС на ранен етап, за да се гарантира, че те създават обществена стойност и своевременно разрешават всички потенциални предизвикателства.
- Вж. повече подробности в краткото изложение на политиката относно измерването на иновациите в публичния сектор, изготвено от ОИСП за дирекция „Модернизация на администрацията“ към Администрацията на Министерския съвет.
- Разработването на тази рамка следва да бъде завършено в рамките на девет месеца. Изпълнението следва да се осъществява в рамките на три месеца на годишна база, като се използва текущият бюджет.

Мярка 4.2.: Повишаване на видимостта на резултатите от иновациите и съобщаването им сред реализираните през годината иновации.

Отговорна страна: Администрацията на Министерския съвет (АМС), по-специално дирекция „Модернизация на администрацията“.

Осъществяване:

- Редовно информиране на обществеността за резултатите от иновациите в държавната администрация, включително в нейните цифрови платформи.
- Организиране на ежегодна среща на високо равнище по въпросите на иновациите, на която да се събират правителствени и неправителствени участници, за да представят инициативи, насърчават ученето и изтъкват постигнатите резултати.
- Подготовката на срещата на високо равнище следва да бъде завършена в рамките на шест месеца и събитието да се осъществи в рамките на три месеца на годишна база, за което ще се изисква допълнителен вътрешен бюджет.

Таблица 2.2. Стълб 2: Подготвеност за промени

В следващата таблица са описани действията, мерките, отговорните лица, съображенията, показателите, графичите и ресурсите.

Действия	Мерки	Отговорни страни	Съображения	График и ресурси
<p>3. Изграждане на подкрепа от страна на всички структури на правителството за популяризиране и насърчаване на иновациите в публичния сектор.</p> <p>Приоритет: висок</p>	<p>3.1. Разработване на рамка за по-нататъшно интегриране на методи за изготвяне на политики относно иновациите в реалния процес на изготвяне на политики въз основа на проекта на ОИСП през 2025 г.</p>	<p>Дирекция „Стратегическо планиране“ към АМС.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечаване на синхронизация с предстоящия проект на ОИСП за изготвяне на политики относно иновациите, за да се използват най-добрите практики и да се избегне дублиране на усилията. • Разработване на критерии за подбор на иновативни проекти в малък мащаб за изпитване на различни иновативни подходи към изготвянето на политики. • Пилотни методи за разработване на иновативни политики в различни области на политиката. • Изграждане на капацитета на администрацията за прилагане на 	<ul style="list-style-type: none"> • Срок за разработване: 12 месеца. • Изпълнение: постоянно, на годишна база. • Ресурси: Допълнителен външен бюджет от Европейската комисия и техническа подкрепа от ОИСП

			иновативни подходи при разработването, мониторинга и оценката на обществените политики.	
	3.2. Надграждане на действащите мрежа за иновации и конкурс за иновации с официални мандати и финансови ресурси за увеличаване на обхвата и дейностите.п	Дирекция „Модернизация на администрацията“ към АМС и Институт по публична администрация	<ul style="list-style-type: none"> Разработване на двустепенна мрежа за ръководни кадри и държавни служители с цел насочване на иновациите на различните равнища. Предоставяне на официални мандати и повече ресурси за диверсификация на дейностите и стимулиране на участието на държавните служители. Поставяне на приоритет върху развитието на уменията в областта на цифровите технологии и данните в цялата мрежа, насочено към укрепване на капацитета. 	<ul style="list-style-type: none"> Срок за разработване: 6 месеца. Изпълнение: постоянно, на годишна база. Ресурси: допълнителен вътрешен бюджет.
	3.3. Създаване на вътрешна комуникационна кампания за насърчаване на иновативни подходи на всички равнища, включително предоставяне на ресурси като набори от инструменти и казуси.	Дирекция „Модернизация на администрацията“ към АМС.	<ul style="list-style-type: none"> Стартиране на вътрешна кампания за насърчаване на иновациите на всички равнища, включително споделяне на успешни примери и инструменти. Осигуряване на лесен достъп до набори от инструменти и казуси, за да се насърчи ориентирана към иновациите култура. 	<ul style="list-style-type: none"> Срок за разработване: 3 месеца. Изпълнение: един месец, на годишна база. Ресурси: допълнителен вътрешен бюджет.
	3.4. Създаване на план за действие за подобряване на ефективността на действащата процедура за възлагане на обществени поръчки за иновации и обучението по нея.	Агенция за обществени поръчки и Институт по публична администрация	<ul style="list-style-type: none"> Разглеждане на съществуващия преглед на ЕК на механизмите за възлагане на обществени поръчки за иновации в България, за да се разработи конкретен план за действие, с който да се гарантира внасяне на подобрения в съответствие с европейските стандарти. Действията могат да включват рамка за мониторинг, насоки за приемане, специално обучение и започване на обсъждане за определяне на цели за разходите в организациите. Подобряване на сегашното обучение на ИПА за служители, отговарящи за обществените поръчки, с цел повишаване на капацитета за прилагане на иновативни практики в областта на обществените поръчки. Присъединяване към работната група на ОИСР за обществените поръчки за иновации, за да бъде постигнато съответствие с най-добрите международни практики. 	<ul style="list-style-type: none"> Срок за разработване: 3 месеца. Изпълнение: 3 месеца. Ресурси: текущ бюджет.
4. Въвеждане на систематичен мониторинг и оценка на иновациите в публичния сектор. Приоритет: среден	4.1. Създаване на рамка за наблюдение на капацитета за иновации на държавната администрация и оценка на инициативите в областта на ИПС.	Дирекция „Модернизация на администрацията“ към АМС.	<ul style="list-style-type: none"> Създаване на показатели и раздел в Доклада за състоянието на администрацията относно мониторинга на инициативите за ИПС, на годишна база. Създаване на годишна рамка за оценка на капацитета за иновации и съответно адаптиране на плана за действие. Оценяване на инициативите за ИПС на ранен етап, за да се гарантира положително обществено въздействие и да се отговори на предизвикателствата 	<ul style="list-style-type: none"> Срок за разработване: 9 месеца. Изпълнение: 3 месеца, на годишна база. Ресурси: текущ бюджет.

			<p>на ранен етап.</p> <ul style="list-style-type: none"> Вж. повече информация в краткото изложение на политиката относно измерването на иновациите в публичния сектор, изготвено от ОИСР за Администрацията на Министерския съвет. 	
4.2. Повишаване на видимостта на резултатите от иновациите и съобщаването им в рамките на годишна среща на високо равнище по въпросите на иновациите.	на на от и им в на на на на	Дирекция „Модернизация на администрацията“ към АМС.	<ul style="list-style-type: none"> Съобщаване пред обществеността на резултатите от иновациите в държавната администрация, включително в нейните цифрови платформи. Организиране на годишна среща на високо равнище по въпросите на иновациите за свързване на участниците, представяне на инициативи и споделяне на резултати. 	<ul style="list-style-type: none"> Срок за разработване: 6 месеца. Изпълнение: 3 месеца, на годишна база. Ресурси: допълнителен вътрешен бюджет.

Каре 2.6. Насочване на иновациите в публичния сектор чрез финансиране и междуведомствено сътрудничество

България има възможност да въведе по-систематични бюджетни механизми, за да насърчи иновациите в публичния сектор, както се подчертава от ОИСР (ОИСР, 2024 г.). Процесът по определяне на бюджета играе ключова роля за създаването на възможности и стимули за повишаване на капацитета за иновации (ОИСР, 2017 г.). Изследванията на ОИСР показват, че определянето на бюджета може да окаже различни видове влияние върху иновациите — като се ограничава, стимулира, приспособява или не се реагира на иновативни практики — в зависимост от механизми като финансови стимули, фискални рамки, определяне на бюджета въз основа на програми или на резултатите (ОИСР, 2024 г.).

Понастоящем България използва тези механизми за иновации в публичния сектор в ограничена степен, като основното внимание е поставено върху прегледите на разходите за установяване на неефективни процеси и дефицити при изпълнението (ОИСР, 2024 г.). Повечето публични организации не разполагат с целево финансиране за иновации в публичния сектор, което води до стратегическо несъответствие, ограничен обхват и несъгласуваност на капацитета за иновации в различните държавни агенции (ОИСР, 2024 г.).

За да се справи с тези предизвикателства, България би могла да разшири използването на прегледите на разходите и да започне да разпределя целеви бюджети за конкретни дългосрочни проекти за иновации, насочени към подобряване на обществените резултати. Министерството на финансите и Администрацията на Министерския съвет биха могли да издадат насоки за публичните организации относно използването на бюджетните и финансовите механизми за подкрепа на иновациите. В съответствие с Националната програма за развитие (НПР) „България 2030“ тези насоки следва да включват механизми като разпределяне на бюджетни средства и прегледи на разходите. Например, прегледите на разходите в Дания са довели до създаването на инициативи за споделени услуги, които са допринесли за повишаване на ефективността на управленските функции на администрацията (ОИСР, 2017 г.). Докладът на ОИСР за прегледите на разходите дава представа за най-добрите практики в тази област (Tryggvadottir, 2022 г.).

В допълнение към това България би могла да адаптира системата си за определяне на бюджета въз основа на програми или на резултатите, за да включи инициативите за въвеждане на иновации в годишния процес по определяне на бюджета. Този подход би позволил на публичните организации да поставят приоритета върху дългосрочни и междусекторни проекти за иновации. Например в Бюджетната служба на Обединеното кралство се използват данни за резултатите от иновативни политики и услуги, за да се подобрява разпределението на ресурсите в ключови области като образованието (Правителство на Обединеното кралство, 2023 г.).

Източник: ОИСР

Стълб 3: Умения и хора

В този стълб се включват действията за инвестиране в обучение и професионално развитие за култивиране на свързани с иновациите умения в целия публичен сектор, благодарение на което всички държавни служители, а не само ръководните кадри, ще разполагат с инструменти за управление и изпълнение на процеси за въвеждане на иновации (Таблица 2.3).

5. Изграждане на умения за въвеждане на иновации на всички равнища (висок приоритет)

Мярка 5.1.: Разширяване на предлаганото в момента от държавната администрация обучение в областта на иновациите, така че да обхване всички равнища и функции в държавната администрация.

Отговорна страна: Институт по публична администрация.

Осъществяване:

- Разширяване на обученията в рамките на конкурса за иновации и предоставяне на достъп до тях на всички държавни служители.
- Процесът на разработване следва да приключи в рамките на три месеца, а изпълнението следва да бъде постоянно, на годишна база, като се изисква допълнително финансиране от вътрешния бюджет.

Мярка 5.2.: Създаване на междуведомствени програми за изграждане на капацитет посредством учене чрез работа.

Отговорна страна: Институт по публична администрация.

Осъществяване:

- Разработване на програми за обучение с различна продължителност, включително онлайн модул, основан на учебната програма за иновации на ОИСР (вж. примери от други държави в Каре 2.7.)
- Интегриране на умения за приложни иновации, цифрова грамотност, анализ на данни и гражданско участие.
- Вземане на решение дали онлайн обучението следва да бъде задължително за новите служители и извършване на редовни оценки за целесъобразност и ефективност.
- Насърчаване на участниците да се включат в мрежата за иновации и в конкурса.
- Разработването следва да бъде завършено в рамките на една година, а изпълнението следва да се реализира в последващ едногодишен период, на годишна база. За това ще се изисква допълнителен вътрешен бюджет.

6. Изграждане на култура на иновации и сътрудничество, в която въвеждането на иновации е позволено (приоритет на високо равнище).

Мярка 6.1.: Актуализиране на методиката на планиране на човешките ресурси, така че да се постави акцент върху иновациите.

Отговорна страна: Администрация на Министерския съвет (АМС), по-специално дирекция „Модернизация на администрацията“.

Осъществяване:

- В изпълнение на препоръките на ОИСР относно политиките за управление на човешките ресурси от оценката „Подпомагане на публичната администрация в България“ (ОИСР, 2022 г.).
- Преразглеждане на методиката за планиране на човешките ресурси по такъв начин, че иновациите да бъдат включени като компонент и да се приложат конкретни

действия за подобряване на набирането на персонал и професионалното развитие, което да доведе до повишаване на репутацията на администрацията като работодател.

- Процесът на разработване следва да приключи в рамките на шест месеца, а изпълнението следва да бъде постоянно, на годишна база, като се използва текущият бюджет.

Мярка 6.2.: Създаване на мандат за работна група по човешките ресурси към Съвета за административната реформа, която да координира и провежда мониторинг на изпълнението на свързаните с иновациите инициативи за работната сила в цялата администрация.

Отговорна страна: Администрация на Министерския съвет (АМС), по-специално дирекция „Модернизация на администрацията“.

Осъществяване:

- Гарантиране, че групата предоставя стратегически насоки на ръководителите на организациите относно значението на инициативите, свързани с иновациите в областта на работната сила, и тяхното приемане.
- Разработването следва да бъде завършено в рамките на шест месеца, а изпълнението следва да бъде постоянно, на годишна база, като се използват средства от текущия бюджет.

Мярка 6.3.: Оценяване и подобряване на действащата програма за мобилност на държавните служители, за да се гарантира ефективност на професионалното развитие на служителите.

Отговорна страна: Администрация на Министерския съвет (АМС), по-специално дирекция „Модернизация на администрацията“.

Осъществяване:

- Укрепването на мобилността на държавните служители може да се използва като конкретен инструмент за кариерно развитие, който да позволи изграждане на умения и капацитет за въвеждане на иновации. Освен това чрез тези програми може да се подпомогне привличането на кандидати с опит във въвеждането на иновации в публичния сектор.
- След оценката на ОИСР „Подпомагане на публичната администрация в България“ (ОИСР, 2022 г.) да се оценят механизмите за временна и постоянна мобилност на държавните служители.
- Систематично съобщаване на възможностите в администрацията.
- Подобряване на комуникацията по отношение на критериите и процеса за мобилност и гарантиране, че изискванията за финансиране са приемливи за кандидатите.
- Прегледът следва да приключи в рамките на три месеца, а изпълнението следва да се извършва постоянно, на годишна база, като се използва текущият бюджет.

7. Насърчаване на структурирани стимули за въвеждане на иновации, надхвърлящи личната мотивация (среден приоритет).

Мярка 7.1.: Преразглеждане на действащата рамка за компетентност и насоките за управление на изпълнението, за да се включат компетентностите за ориентирано към иновациите поведение, цифрови умения и обществено участие.

Отговорна страна: Администрация на Министерския съвет (АМС), по-специално дирекция „Модернизация на администрацията“.

Осъществяване:

- Разработване на актуализирана рамка за компетентност, в която са интегрирани иновациите, цифровите умения и общественото участие в цялата администрация.
- Приемане на насоките на ОИСП за включване на иновационно измерение в новата рамка за компетентност.
- Разработването следва да бъде завършено в рамките на 12 месеца, а изпълнението следва да се извършва постоянно, на годишна база, като се използва текущият бюджет.

Мярка 7.2.: Създаване на официални стимули и механизми за възнаграждаване и насърчаване на иновативното поведение, включително годишна награда за иновации.

Отговорна страна: Администрация на Министерския съвет (АМС), по-специално дирекция „Модернизация на администрацията“.

Осъществяване:

- Оценяване на създаването на стимули, като например критерии за увеличение на заплатите и за повишение, свързани с иновациите, валидни както за служителите с нисък ранг, така и за тези с висок ранг.
- Организиране на годишна награда за иновации, която да позволи на държавните служители и на гражданите да гласуват за най-иновативните инициативи на администрацията, които са реализирани (сегашният конкурс за ИПА е фокусиран върху идеите, а не върху реализираните инициативи).
- Разработването следва да бъде завършено в рамките на шест месеца, а изпълнението следва да се извършва в рамките на шестмесечен период, на годишна база, за което се изисква отделяне на допълнителен вътрешен бюджет.

Таблица 2.3. Стълб 3: Умения и хора

В следващата таблица са описани действията, мерките, отговорните лица, съображенията, показателите, графика и ресурсите.

Действия	Мерки	Отговорни страни	Съображения	График и ресурси
5. Изграждане на умения за въвеждане на иновации на всички равнища	5.1. Разширяване на предлаганото в момента от държавната администрация обучение в областта на иновациите, така че да обхване всички равнища и функции в държавната	Институт по публична администрация	<ul style="list-style-type: none"> • Разширяване на обхвата на обученията в рамките на конкурса за иновации, така че да обхване всички държавни служители. • Насърчаване на участниците да се включат в мрежата за иновации и в конкурса. 	<ul style="list-style-type: none"> • Срок за разработване: 3 месеца. • Изпълнение: постоянно, на годишна база. • Ресурси: допълнителен

Приоритет: висок	администрация.			вътрешен бюджет.
	5.2. Създаване на междуведомствени програми за изграждане на капацитет посредством учене чрез работа.	Институт по публична администрация	<ul style="list-style-type: none"> Разработване на програми за обучение с различна продължителност, включително онлайн модул, основан на данните от ОИСП. Интегриране на уменията за въвеждане на иновации, цифрова грамотност, анализ на данни и гражданско участие. Вземане на решение дали да се въведе задължително онлайн обучение за новите служители и провеждане на регулярно оценяване. Насърчаване на участниците да се включат в мрежата за иновации и в конкурса. 	<ul style="list-style-type: none"> Срок за разработване: 12 месеца. Изпълнение: 12 месеца, на годишна база. Ресурси: допълнителен вътрешен бюджет.
6. Изграждане на култура на иновации и сътрудничество, в която въвеждането на иновации е позволено. Приоритет: висок	6.1. Актуализиране на методиката на планиране на човешките ресурси, така че да се постави акцент върху иновациите.	Дирекция „Модернизация на администрацията“ към АМС.	<ul style="list-style-type: none"> Изпълнение на препоръките на ОИСП относно политиките за управление на човешките ресурси, включени в оценката „Подпомагане на публичната администрация в България“ (2022 г.). Превръщане на иновациите в основен елемент от набирането на персонал и кариерното развитие. Изпълнение на действия за подобряване на набирането на персонал и повишаване на репутацията като работодател. 	<ul style="list-style-type: none"> Срок за разработване: 6 месеца. Изпълнение: постоянно, на годишна база. Ресурси: текущ бюджет.
	6.2. Създаване на мандат за работна група по човешките ресурси към Съвета за административната реформа, която да координира и провежда мониторинг на изпълнението на свързаните с иновациите инициативи за работната сила в цялата администрация.	Дирекция „Модернизация на администрацията“ към АМС.	<ul style="list-style-type: none"> Предоставяне на стратегически насоки на ръководителите на организации относно значението на инициативите, свързани с иновациите, и тяхното приемане. 	<ul style="list-style-type: none"> Срок за разработване: 6 месеца. Изпълнение: постоянно, на годишна база. Ресурси: текущ бюджет.
	6.3. Оценяване и подобряване на действащата програма за мобилност на държавните служители, за да се гарантира ефективност на професионалното развитие на служителите.	Дирекция „Модернизация на администрацията“ към АМС.	<ul style="list-style-type: none"> Конкретен инструмент за кариерно развитие, който да позволи изграждане на умения и капацитет. Чрез тези програми може да се подпомогне привличането на кандидати с опит във въвеждането на иновации в публичния сектор. Следвайки препоръките на ОИСП от оценката, озаглавена „Подпомагане на публичната администрация в България“, извършване на оценка на механизмите за временна и постоянна мобилност на държавните служители. Гарантиране, че възможностите се съобщават ясно, и подобряване на прозрачността на критериите за мобилност. 	<ul style="list-style-type: none"> Срок за разработване: 3 месеца. Изпълнение: постоянно, на годишна база. Ресурси: текущ бюджет.
7. Насърчаване на структурирани стимули за иновации, надхвърлящи	7.1. Преразглеждане на действащата рамка за компетентност и насоките за управление на изпълнението, за да	Дирекция „Модернизация на администрацията“ към АМС.	<ul style="list-style-type: none"> Актуализиране на рамката за компетентност, така че в нея да се включат иновациите, цифровите умения и общественото участие. Приемане на насоките на ОИСП за 	<ul style="list-style-type: none"> Срок за разработване: 9 месеца. Изпълнение: постоянно, на

личната мотивация. Приоритет: среден	се включат компетентностите за ориентирано към иновациите поведение, цифрови умения и обществено участие.		свързания с иновациите компонент в новата рамка за компетентност.	годишна база. • Ресурси: текущ бюджет.
	7.2. Обмисляне на включването на официални стимули и механизми за възнаграждаване, включително годишна награда за иновации.	Дирекция „Модернизация на администрацията“ към АМС.	<ul style="list-style-type: none"> Извършване на оценка на свързаните с иновациите стимули, като например увеличение на заплатите и повишения, за служителите от всички равнища. Организиране на годишна награда за иновации, като държавните служители и гражданите гласуват за най-добрите инициативи (сегашният конкурс за ИПА е фокусиран върху идеите, а не върху реализираните инициативи). 	<ul style="list-style-type: none"> Срок за разработване: 6 месеца. Изпълнение: 3 месеца, на годишна база. Ресурси: допълнителен вътрешен бюджет.

Каре 2.7. Програми за изграждане на капацитет за иновации

Компактният курс по иновации, който се прилага в Австрия

Лабораторията GovLab в Австрия предлага компактен курс по иновации, в който участниците могат да избират от редица семинари и курсове по теми, свързани с иновациите, включително преосмисляне на администрацията, изграждане на общности, методи за въвеждане на иновации, пясъчници, участие, управление на промяната и др. (GovLab Austria).

Школа за иновациите в публичния сектор в Чили

Школата за обществени услуги в Чили предлага каталог от курсове, свързани с иновациите в публичния сектор, по теми като отворени иновации, гъвкаво въвеждане на иновации, капацитет за иновации, улесняване на промяната, управление и лидерство във връзка с иновациите и много други (Escuela de Innovacion Publica).

Диплома за иновации в публичния сектор в ОАЕ

Тази диплома, която се издава в партньорство с Университета Кеймбридж, има за цел да се даде възможност на бъдещите лидери в публичния сектор да работят по иновативни начини за справяне с реални предизвикателства, пред които е изправено правителството. Процесът е съчетание от обучение, семинари и посещения на място, насочени към предоставяне на лидерите на необходимите инструменти за въвеждане на иновации (MBRCGI).

Обучение на лидери относно иновациите в публичния сектор на Румъния

Този практически тричасов курс на обучение обхваща основите на иновациите в публичния сектор, въведение в общите методи за въвеждане на иновации, преглед на управлението на портфолиото от иновации и лидерски компетентности за иновации в публичния сектор (ОИСР, Обучение на лидери относно иновациите в публичния сектор, 2024 г.).

Източник: ОИСР въз основа на цитирани източници.

График

Стълб	Резултат	Година 1 (2025 г.)				Година 2 (2026 г.)				Година 2 (2027 г.)			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Разпределение на бюджета													
Стратегическо управление	1.1.												
	1.2.												
	1.3.												
	2.1.												
	2.2.												
Подготвеност за промени	3.1.												
	3.2.												
	3.3.												
	3.4.												
	4.1.												
	4.2.												
Умения и хора	5.1.												
	5.2.												
	6.1.												
	6.2.												
	6.3.												
	7.1.												
	7.2.												

Разработване	Изпълнение
--------------	------------

Референции

- Escuela de Innovacion Publica. (н.д.). *Школа по иновации в публичния сектор*.
doi:<https://escuela.innovadorespublicos.cl/>
- GovLab Austria. (н.д.). *Обучение на GovLabAustria*. doi:<https://www.govlabaustria.gv.at/training/>
- Kaur, M., & Buisman, H. (2022 г.). *Стратегия за иновациите на правителствата: Систематична рамка, Работни документи на ОИСР относно в областта на публичното управление, No 51, OECD Publishing, Париж*.
doi:<https://doi.org/10.1787/52389006-en>
- Laboratorio de Gobierno. (н.д.). *Consultoria Agil*. doi:<https://www.lab.gob.cl/consultoria-agil/inicio>
- MBRCGI. (н.д.). *Диплома за иновации в публичния сектор*.
doi:<https://mbrcgi.gov.ae/programs/public-sector-innovation-diploma/>
- Tryggvadottir, Á. (2022 г.). *Най-добри практики на ОИСР за използване на прегледите на разходите*. doi:<https://doi.org/10.1787/90f9002c-en>
- Европейска комисия. (2024 г.). *България — профил на страната — Сравнителен анализ на националните рамки на политиката относно обществените поръчки за иновации*. Извлечено от <https://ec.europa.eu/assets/rtd/innovation-procurement/country-report-2024-policy-benchm-bulgaria.pdf>
- Лаборатория за политики на Обединеното кралство. (2024 г.). *Проспект: Нашата работа и какво предлагаме: 2024—2025 г.* doi:https://openpolicy.blog.gov.uk/wp-content/uploads/sites/35/2024/07/PUBLIC_Policy_Lab_Prospectus_2024-25-1.pdf
- МВФ. (2024 г.). *България: Заключение становище на службите за мисията по член IV за 2024 г.* doi:<https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/03/19/mcs031924-bulgaria-staff-concluding-statement-of-the-2024-article-iv-mission>
- ОИСР. (2017 г.). *Насърчаване на иновациите в публичния сектор*. Париж: OECD Publishing.
doi:<https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>.
- ОИСР. (2022 г.). *Подпомагане на публичната администрация в България*.
doi:<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj4v7hulqHAXkTqQEHfgfCWwQFnoECCQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.strategy.bg%2FFileHandler.ashx%3FfileId%3D30250&usg=AOvVaw1YVObBZsaV8yBJi8v-LluX&opi=89978449>
- ОИСР. (2022 г.). *Проследяване на свързаните с политиките предизвикателства посредством иновациите в публичния сектор: Стратегически подход, базиран на портфолио*.
doi:[10.1787/052b06b7-en](https://doi.org/10.1787/052b06b7-en)
- ОИСР. (2024 г.). *Изграждане на доверие в сложна политическа среда: Изследване на факторите, които влияят на доверието към публичните институции — резултати за 2024 г.* doi:[10.1787/9a20554b-en](https://doi.org/10.1787/9a20554b-en)
- ОИСР. (2024 г.). *Обучение на лидери относно иновациите в публичния сектор*.

ОИСР. (2024 г.). *Укрепване на капацитета за въвеждане на иновации в публичния сектор на България*.

ОИСР. (предстои публикуване). *Стратегия за иновациите в публичния сектор на Румъния (2025—2030 г.) — вътрешен документ*.

ОИСР. (предстои публикуване). *Стратегия за иновациите на Латвия (2024—2028 г.) — вътрешен документ*.

Правителство на Естония. (n.d.). *Innosprint*. doi:<https://www.riigikantselei.ee/innosprint-ja-serpakoolitus>

Правителство на Ирландия. (n.d.). *Стратегия за интегриране на иновациите в държавната администрация на Ирландия*. doi:<https://assets.gov.ie/200516/fad206d1-b1b6-4a1c-af35-b15fbf08a138.pdf>

Правителство на Канада. (n.d.). *Относно „Impact Canada“*. doi:<https://impact.canada.ca/en/about>

Правителство на Колумбия. (n.d.). *Иновации в публичния сектор — Национален департамент по планиране*. doi:https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-gobierno-ddhh-paz/Paginas/sobre-innovacion-publica.aspx

Правителство на Латвия. (n.d.). *Лаборатория за иновации към Държавното канцлерство на Латвия*. doi:<https://inovacija.mk.gov.lv/lv/laboratorija/>

Правителство на Обединеното кралство. (2023 г.). *Документ относно политиките: Стратегия на мрежата „Какво работи?“*. doi:<https://www.gov.uk/government/publications/the-what-works-network-strategy>

Правителство на Португалия. (n.d.). *Център за иновации в публичния сектор*. doi:<https://labx.gov.pt/o-labx/?lang=en>

Правителство на САЩ. (2023 г.). *Доклад относно въздействието FY23 за Студио 10x*. doi:<https://10x.gsa.gov/impact/fy23-report/>

Правителство на Франция. (2023 г.). *Междуведомствена дирекция за обществена трансформация — Кои сме ние?* doi:<https://www.modernisation.gouv.fr/qui-sommes-nous>

Световно проучване на Галъп. (2022 г.). *Данни относно доверието към националното правителство за периода 2017—2022 г.* doi:<https://www.gallup.com/analytics/318875/global-research.aspx>