

Розділ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ

Інноваційним людям не треба казати, що робити, їм просто слід дозволити це робити.

Ерік Шмідт і Джонатан Розенберг

Звіт нового міського голови за 2016 рік став першим публічним визнанням слушності цифрової трансформації Дрогобича. Тепер потрібно було визначати її подальші кроки. Оскільки вони вели до амбітної мети — побудови Smart City, то вже не могли залежати від можливостей одного чи декількох окремих виконавців у міській раді. Нові завдання були масштабними за цілями й комплексними за кількістю залучених стейкхолдерів. Вони покривали зв'язки та компетенції десятків виконавців.

Наприкінці 2016 року Станіслав Гайдер написав стратегію цифрової трансформації на п'ять років. Тоді він уже став штатним радником міського голови. Оскільки Відділу інформаційних технологій у структурі ради досі не було, підготовлений документ виявилося складно реалізувати. Його просто могли б не затвердити, бо відповідальним за цифрову трансформацію не може бути особа з патронатної служби. А покладені на Станіслава повноваження мали слабку юридичну силу. Зрештою, на посаді радника міського голови виконавець також професійно незахищений. Кожен самостійний

підрозділ здатен легко усунути його від будь-якого управлінського процесу. Потрібно було якомога швидше переконати міського голову й депутатів створити Відділ інформаційних технологій у Дрогобицькій міській раді. Адже мають бути особи, відповідальні за цілі, ключові результати. Однак перед цим наміром поставали щонайменше два виклики.

Перший виклик стосувався професійних обов'язків. Що таке Відділ інформаційних технологій в органах місцевого самоврядування у 2016 році? Якщо йдеться про «просунуті» тоді великі міста на зразок Києва, Львова чи Вінниці, то це — підрозділи, у яких подекуди було понад 20 службовців та окремі комунальні установи, що забезпечували впровадження їхніх ідей. Зокрема підтримку наявних інформаційно-телекомунікаційних систем міської ради, а також запровадження нових технологічних продуктів. Якщо йдеться про решту міст, то це — рідкісний вид у структурі міських рад. Інколи це сектор або спарене управління з документообігом, матеріальним забезпеченням, пресслужбою чи взагалі один працівник, який мігрує з підрозділу до підрозділу.

Однак тут насамперед важливий не масштаб, а функція та ставлення колег. У більшості органів місцевого самоврядування в Україні склався неписаний поділ на «фундаментальні» й «обслуговувальні» підрозділи (хоча у світі підрозділи поділяються на «продуктові» та «сервісні»). До перших належать ті, що займаються економікою, фінансами, землею, комунальним майном. До категорії других — спеціалісти з інформаційних технологій, організації роботи, матеріального забезпечення тощо. Тобто спеціаліст з інформаційних технологій у міській раді в Україні зразка 2016 року (а іноді й досі) — це майже завжди працівник чи працівниця, яких викликають налаштувати мережу, замінити техніку, оновити вебсайт чи запустити комп'ютер, що раптово вимкнувся.

Станіслав Гайдер:

«Ніколи не забуду жовтня 2019 року, коли один з міністрів інтерв'ював мене на посаду свого заступника з питань цифрової трансформації. Перші інтерв'ю були вдалими, й мене майже погодили на посаду, але один з ІТ-спеціалістів вирішив зробити додаткове інтерв'ю. Чергову співбесіду провів технічний спеціаліст зі сфери ІТ. Запитання, які я почув на цій співбесіді, мене здивували: "Якою витою парою краще прокладати інтернет?", "Чи вмієте ви перепрошивати вай-фай?", "Чи ремонтували колись системний блок (комп'ютер)?"». Це інтерв'ю внесло корективи, й мене не погодили, бо як можна трансформувати міністерство, якщо не вмієш прокладати інтернет-мережу в будівлі (усміхається).

Я дивлюся на ці події в ретроспективі й щиро радію, що відбулося це додаткове інтерв'ю. Адже саме воно дало можливість згодом познайомитися з новообраним головою НАЗК Олександром Новіковим, який глибоко підійшов до трансформації агентства та сповна надав зелене світло для змін».

Другий виклик стосувався системного управління процесами, де є багато виконавців. Трансформація не могла замикатися на одному чи декількох підрозділах міської ради. Це повна зміна принципів виконання завдань і взаємодії з громадою. У випадку окремих електронних сервісів такий процес міг відбутися в межах двох підрозділів, але на довгій дистанції мав неодмінно залучити всі підрозділи. Проте як налагодити взаємодію між виконавцями, якщо вони звикли працювати лише за вказівками від керівництва та в межах своїх функцій? Як запровадити горизонтальну співпрацю та ініціативу «знизу вгору», у якій всі учасники відчуватимуть особисту відповідальність за результат і кінцеву ціль? Відповідь підказали в NASA.

Станіслав Гайдер:

«Засновник корпорації Амазон Джефф Безос говорив, що будь-яка компанія у світі — це ІТ-компанія. Просто не всі ще це усвідомили. Так само і з міськими радами. Що їм може дати цифрова трансформація? Точно не лише інтернет чи змогу друкувати однотипні документи. Наприклад, як працює фінансове управління в місцевому самоврядуванні? З програмою. Як вираховує динаміку витрат і надходжень та інші фінансові показники? Завдяки даним. Як міська рада обмінюється інформацією? За допомогою електронного документообігу. Як працює медична система? Через інформаційну базу, що аналізує дані інших систем.

У всіх сферах є ІТ, але управлінська культура України в цьому напрямі, на жаль, була дуже слабкою. Майже ніхто в місцевому самоврядуванні не оцінював його як фундаментальний підрозділ. Так, можливо, десь такому підрозділу дозволили впровадити один з ІТ-продуктів, наприклад петиції. Але найчастіше в міській раді потім не розуміли, навіщо це зробили: хайб минав, мер попіарився — і всі все забули. А якщо було розуміння, що треба забезпечити відкритість у роботі, то не знали, як трансформація може цьому допомогти.

Пригадую, як ми з Володимиром Мироновичем викладали в Українському католицькому університеті. Якось після лекції до мене підійшов голова однієї громади й сказав: «У нашої ради був застарілий вебсайт. Одна місцева громадська організація виграла грант і оновила його. А сьогодні кудись зникла. Я не знаю, що робити. Тепер маю проблеми з відповідними службами, адже розробники сайту не розібралися в законодавстві та замінили домен з gov.ua на com.ua». Він про це розповідав як про найбільшу трагедію в житті. Чому так сталося? Бо в більшості громад не побудовано структуру ІТ. Є люди, які мають тимчасовий інтерес до цього, а має бути система».

Сьогодні в багатьох українських компаніях і державних установах з'являється посада CDO — керівника цифрової трансформації (відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 194 від 03.03.2020 року). Така позиція має бути й у всіх органах місцевого самоврядування, які хочуть розвиватися за вимогами часу. Найкраще, якщо це буде заступник міського голови з цифровізації. Він може координувати різні структурні підрозділи, що належать до трансформації та стратегічного планування. Але якщо говорити про інформаційні технології, то цьому топменеджеру безпосередньо мають підпорядковуватися два підрозділи.

Перший — відповідальний за підтримку чинної IT-інфраструктури. У цій царині дуже багато роботи: технічне обслуговування, мережі, безпека (ми його називаємо back-office). Тому було б наївно думати, що працівники такого підрозділу на додачу до своїх основних обов'язків могли б впроваджувати послідовну цифрову трансформацію чи реінжинірити процеси. Таким спеціалістам банально не вистачить часу. Але їхня робота життєво важлива для підтримання діяльності сучасної міської ради, це частина фундаменту установи.

Тому виникає потреба в другому підрозділі. Саме він має відповідати за цифрову трансформацію, розробляти, реінжинірити, аналізувати та відповідати за ведення проєктів, комунікувати зі стейкхолдерами (або front-office). Наприклад, команда бізнес-підрозділу пропонує створити портал електронних послуг і відповідає на ключове питання «Навіщо?». Тоді бізнес-аналітик підрозділу цифрової трансформації спільно з вище-згаданим замовником досліджують наявні процеси у сфері («as is»). Припустимо: людина телефонує на гарячу лінію, звідти повідомлення про проблему передають до відповідальної комунальної служби й надсилають звіти про роботу до інших підрозділів тощо. Далі бізнес-аналітик розробляє процес, яким він має бути («to be») — зменшує, удосконалює

та описує його. На основі цього формують технічні вимоги на продукт, складають бюджет, формують карту ризиків, цінність для клієнта, партнерів та ін. Далі починається тендер, розробка і впровадження. Буває так, що рішення не потребують видатків (у Дрогобичі продукти часто розробляли власними силами). А інколи для їх запуску необхідні кошти місцевого бюджету чи партнерів. Зрештою, коли команда цифрової трансформації виконала роботу, вона віддає її результати на постійну підтримку першому підрозділу. Його роль полягає в тому, щоб надалі все працювало згідно з розробленою документацією.

Станіслав Гайдер:

«У міських радах часто запитують: “Навіщо нам ІТ-спеціалісти, якщо нічого не працює?” або: “Навіщо нам ІТ-спеціалісти, якщо все працює?”. Тому й потрібні два підрозділи. Трансформація допомагатиме бізнес-підрозділам здійснювати оновлення та формувати бачення. А технічний підрозділ забезпечуватиме, щоб у людей не виникало запитань “Нам щось зробили, й воно тепер не працює. Що робити?”.

Місто повинне мати частково власних розробників (in-house), щоб швидко робити зміни в продуктах і впроваджувати нові ІТ-системи. Адже важливо не зволікати з розробкою рішення, бо можна презентувати його тоді, коли продукт уже буде нікому не потрібен. У Дрогобичі ми постійно запускали MVP (мінімально життєздатний продукт). Не “допилювали” проєкт до ідеалу. Адже якщо будь-якої миті його не виставити на загал, усе одно траплятимуться помилки. І ми будемо його покращувати ще певний час. А так: запустили, люди користуються — ми збираємо коментарі та вдосконалюємо».

Застосування інформаційних технологій у роботі міської ради також допомагає подивитися на її роботу комплексно. Припустімо, якийсь підрозділ хронічно має погані результати

своїї діяльності чи нерозв'язну проблему. Хоча працює так, як ведеться десятками років. Найімовірніше, його керівництво лише здогадується про причини неуспіху, але не має ресурсів їх проаналізувати. Часто це призводить до того, що управлінці просто ігнорують чи заперечують проблему, приписуватимуть її зовнішнім чинникам.

А підрозділ з цифрової трансформації здатен постійно збирати дані про роботу міської ради (зокрема відповідно до затверджених цілей та ключових результатів), аналізувати її, переосмислювати, переналаштовувати й оновлювати. Він може давати драйв до змін підрозділам, які не встигають його згенерувати самостійно. Це важливо, зважаючи на швидкість розвитку технологій у всіх сферах. За декілька десятків років робота, яку виконують підрозділи міської ради, повністю чи частково стане під силу автоматизованим механізмам. Принаймні її ефективність залежатиме від використання таких інструментів. Тож працівники міської ради, які сьогодні не аналізуватимуть свою роботу й не збиратимуть дані, завтра матимуть гірші результати за активніших колег або й не матимуть роботи взагалі.

Зрештою, структура трансформації була б неповною без стратегічного офісу. Цей підрозділ має забезпечувати зв'язок між різними підрозділами в контексті формування та виконання цілей. Суть підрозділу, це забезпечити постійну роботу з цілями організації, щоб підрозділи не імітували бурну роботу, а йшли до мети. У цьому підрозділі також має функціонувати електронна система моніторингу з портфелем рішень. Це важливо для розподілу роботи, контролю за нею та ефективнішого її виконання. Такий підхід особливо доречний, коли спектр завдань виходить за рамки відповідальності самого підрозділу. Але запровадження такої системи роботи стало викликом для цифрової трансформації Дрогобицької міської ради.

Станіслав Гайдер:

«Коли ми почали реалізовувати ідею Smart City, то Відділ інформаційних технологій із сервісного перетворився на такий, що визначає політику. І тут виникла перша проблема. Виконавець, якого раніше викликали, коли щось не працювало, тепер мав підказувати іншим на помилки в їхній роботі та пропонувати, як її покращити. Це викликало дисонанс у багатьох людей у міській раді.

Другий виклик — перехід на редизайн процесів. Це можна просто пояснити на зверненнях громадян. Раніше людина приходила до міської ради, писала звернення на папері, мала віднести його до умовного кабінету № 3, віддати, потім прийти забрати, якщо відповідь не надійшла поштою. А ми перевели це на цифрову платформу. Але тоді треба було вже змінювати роботу працівників, які приймали ті звернення. Це теж було складно. Адже всі вони звикли працювати по-своєму й доводилося робити реінжиніринг їхньої роботи.

І третій складний крок — узгодження діяльності різних виконавців під час переходу на цифрові платформи. Його допомогла зробити політична воля міського голови. Він інтуїтивно довірився нам і дозволив сформувати матричну структуру управління. За неї керівником певного процесу був начальник Відділу інформаційних технологій, а інші служби координувалися ним. Хоча за межами цього проєкту вони були рівнозначними одиницями.

Це принципова новація в роботі міської ради. Багато хто дивувався, чому начальник Відділу інформаційних технологій має координувати начальника Відділу охорони здоров'я чи начальника Відділу освіти. Адже він усе життя виконував функцію: прийти, допомогти, налаштувати, щоб усе працювало. Але якби було навпаки, то про більшість трансформаційних проєктів ми взагалі забули б».

Саме матричну систему роботи чи матричний проєктний менеджмент підказала історія з практики NASA. Там цей принцип запровадили в 1960-х. Тоді набирала обертів боротьба за освоєння космосу, і від швидкості спорудження літальних апаратів залежало лідерство в ній. Однак ракети збирають зі складових, які створюють абсолютно різні спеціалісти та компанії. І роблять вони це на замовлення іншої сторони — науковців та уряду США. Тож спорудження космічних кораблів ризикувало гальмувати через тривале узгодження зусиль між різними виконавцями. Хто ж має модерувати процес? Той, хто відповідає за кінцевий продукт, а не за його частину, й користуватиметься результатом роботи. Відповідно, виробники двигунів, систем управління й інших складових ракети підпорядковувалися тим, хто керував самим польотом. Адже ті знали, які саме завдання має виконати космічний апарат.

Такі принципи роботи належало закріпити юридично. На основі раніше написаного плану Станіслав Гайдер спільно з підрозділами підготував Стратегію цифрової трансформації Дрогобича. Депутати міської ради підтримали цей документ. Так місто отримало рамки подальших змін. І всі структурні підрозділи були зобов'язані його виконувати. Їхні керівники розуміли, що для виконання Стратегії їх має координувати Відділ інформаційних технологій.

У тактичному сенсі розв'язувати завдання Стратегії допомагали розпорядження міського голови чи рішення виконавчого комітету міської ради. Тобто влада не лише декларативно підтримувала виконання плану на всіх його етапах. Вона зробила підрозділи відповідальними за виконання цілей.

Однак на початках ефективність багатьох дієвців у цифровій трансформації була низькою. Працівники знаходили чимало причин, щоб затягувати з упровадженням інформаційних продуктів, не збирати дані, не користуватися новоствореними

сервісами. Був потрібен механізм, що мотивував би їх пришвидшити зміни. Тоді почали збирати дані та формувати регулярні звіти виконавців про запровадження електронних сервісів або роботу з ними. Але залишалось два дні до засідання виконавчого комітету, де цю пропозицію могли б закріпити юридично. Тож на складне технологічне рішення для моніторингу роботи часу не було. Працівників міської ради зобов'язали формувати щотижневі звіти до google-сервісів (звіти почали формувати з весни 2017 року).

Відділ інформаційних технологій розпочав аналізувати зібрані різними підрозділами дані. Адже самі по собі звіти здебільшого мало про що свідчили. Наприклад, за місяць один з підрозділів міг не прийняти 15 звернень через сервіс звернень громадян. На перший погляд, це негативний показник. Але детальніше вивчення виявляло, що ці заявки не стосуються повноважень міської ради й перенаправлені до інших структур державного управління. Відштовхуючись від такого аналізу, Станіслав писав звіти міському голові про перебіг виконання цілей. З одного боку, це давало меру змогу тримати руку на пульсі змін у місті. З іншого — звіт про роботу різних підрозділів став підставою преміювати окремих виконавців. Це був інструмент мотивації на початках, поки система управління переходила від директивної до делегованої.

Наприкінці 2019 року в google-сервісі було не менше ніж 30 гілок: як працює медична інформаційна система, запис дітей до шкіл і садочків, якими даними користується громадськість, як працює маршрутний транспорт тощо. Це величезний масив оперативних даних про місто. Крім оцінки ефективності працівників, вони також давали змогу виявляти аномалії в показниках. Детальніший аналіз інформації з окремих сервісів показував, де саме є проблеми та як їх можна розв'язати. Ледь не щомісяця команда Відділу

інформаційних технологій виправляла такі помилки чи повідомляла про них іншим підрозділам. (Уже наприкінці 2019 року Станіслав мав опис технічного рішення щодо впровадження муніципального реєстру — системи, яка мала бути агрегатором усіх даних, які збирає місто.)

Станіслав Гайдер:

«Завдяки збору та аналізу даних можна було визначити й переналаштувати певні процеси. У світі щодня генерують квінтільйони байтів інформації. Але 90 % з них — це шум, який ні на що не впливає. Потрібно витягувати найважливіше. Потім на основі цього можна аналізувати та реінжинірити процеси. А коли міська рада не досліджує поле діяльності, то й результат у неї відповідний».

Так удосконалювали роботу вебсайту Дрогобицької міської ради через проведення детального SEO аналізу. Урешті вони зробили зручний портал, який у 2020 році щомісяця відвідували вже понад 100 тисяч унікальних користувачів (червень 2016 року — 7 тисяч унікальних користувачів на місяць). До Дрогобича досі звертаються інші міські ради й просять поділитися досвідом з розробки порталу міста, а ІТ-команда з Львівської обласної державної адміністрації взагалі планувала зробити його стандартом у Львівській області. Вже у 2021 році Станіслав повторив успішні проекти в НАЗК, де спільно з командою створили єдину екосистему всіх інформаційних ресурсів органу.

Також за допомогою аналізу даних виправили проблему попереднього запису в міській медицині. Згідно з правилами, людина має 15 хвилин на прийняття свого сімейного лікаря. Базуючись на цій нормі, в Дрогобичі розробили онлайн-запис пацієнтів (серпень 2017 року). Але коли сервіс тільки запустили, то користувачі постійно скаржилися на великі черги

в поліклініці — попри те, що людей було рівномірно розподілено за онлайн-графіком. Виявилось, щодня до сімейних лікарів приходять чимало ургентних пацієнтів з температурою чи іншими серйозними проблемами. Їх пускали без черги, але це створювало «затори» у графіку. Розробники онлайн-запису зарезервували в кожній годині по 15 хвилин для ургентних пацієнтів. Черги суттєво зменшились.

Таке дослідження допомогло оптимізувати витрати ресурсів у комунальних закладах. Міська рада запустила онлайн-моніторинг споживання електроенергії, газу й водопостачання в усіх спорудах, що перебувають на її балансі. Невдовзі в одному дитячому садочку оператори побачили аномально велике використання води. Як виявилось, на вихідних працівники цього закладу користувалися його ресурсами у своїх цілях (організували пральню).

Моніторинг даних допомагав упорядковувати роботу громадського транспорту. Коли на маршрутках установили GPS-пристрої, то у Відділі інформаційних технологій зауважили, що один автобус постійно зникає на певній ділянці. Виявилось, що його водій вимикав GPS та обганяв своїх конкурентів, заїздив на чужий маршрут. Так він намагався зібрати більше пасажирів. Був ще один випадок. Крім GPS, для відстежування руху транспорту на зупинках також поставили вебкамери. І першого ж дня їхньої роботи працівники міської ради побачили автобус, який тоді не мав виходити на рейс. Просто водій вирішив проїхатися маршрутом № 2 — «найбагатшим» напрямком — і зібрати гроші в позаробочий час.

Природно, запровадження сервісів Smart City у Дрогобичі стикалося з труднощами. Це були й технічні, й особисті перешкоди.

Станіслав Гайдер:

«Перша складність полягала в тому, що запровадження нових сервісів змушувало всіх у міській раді освоїти програмне забезпечення. А в багатьох випадках це були люди, які роками працювали на своїх посадах. Вони вважали, що коли освоюють технологію, то починають виконувати більше роботи. Відповідно, на їхню думку, їм за це мали б доплачувати. Багато хто не розумів, що так вони професійно починають відповідати вимогам часу. Потім ці люди побачили, як запровадження змін полегшило їхню роботу.

Друга складність була пов'язана з інформацією. Запровадження значної кількості сервісів призвело до накопичення великої кількості даних. Умовно кажучи, якщо раніше ми мали показники споживання води чи електрики за місяцями, то тепер — за днями й годинами. Зараз можна було побачити те, чого хтось не хотів би показувати. Завдяки цим даним місто стало керованішим, а управління — ефективнішим. А це не всім подобається. Бо значно легше казати: “У нас проблема, дайте нам грошей”. Це була світоглядна боротьба — старих поглядів з тим, що ми пропонували.»

Так у 2019 році Дрогобичу не вистачило освітньої субвенції від Міністерства освіти на зарплату вчителям. Забрало аж 15 мільйонів гривень. Тодішній керівник Відділу освіти міської ради казав, що в уряді все неправильно спланували. Завдяки електронному сервісу запису учнів до шкіл (березень 2019 року) вперше за багато років (sic!) Дрогобицькій міській раді вдалося полічити реальну кількість дітей у навчальних закладах. Виявилось, що з 15 мільйонів гривень дефіциту держава винна тільки в п'яти мільйонах. А решти 10 мільйонів забракло через неоптимізовану освітню мережу. Коли представники Дрогобицької міської ради розповіли заступниці міністра освіти про тих п'ять мільйонів, то у відомстві

визнали недоліки формули. У січні 2020 року держава повернула міському бюджету всю цю суму.

Почасти долати цей опір допомагала ідеологія Smart City. Трансформація Дрогобича не була й не є змінами заради змін, створенням якомога більшої кількості сервісів заради рекордів. Це осмислений і послідовний процес. У ньому кожен попередній крок обумовлює наступний. Такий поступ слугує потребам і запитам громади. На цьому завжди наголошували Станіслав Гайдер і Володимир Кондзьолка. Це допомагало тим працівникам міської ради, бізнесменам, громадським активістам та іншим жителям розуміти загальну логіку цифрової трансформації. Навіть якщо окремих сервіс не стосувався їхніх безпосередніх інтересів.

Володимир Кондзьолка:

«Головною складовою нашої ідеології Smart City є взаємодія громади з владою. За ініціативи влади — це виконання управлінських повноважень. За ініціативи громади — це демократія. Використовуючи електронні інструменти, ми даємо можливість налагодити цю взаємодію. Уявімо її у формі піраміди.

Перший, базовий рівень — інформація від влади. Вона має показати все. Наш Відділ інформаційних технологій уже це зробив. І водночас здолав великі перепони з комунальними підприємствами й іншими підрозділами. Вони казали: “Ви ж нас представляєте голими з усіма нашими проблемами та боргами на загальний огляд”.

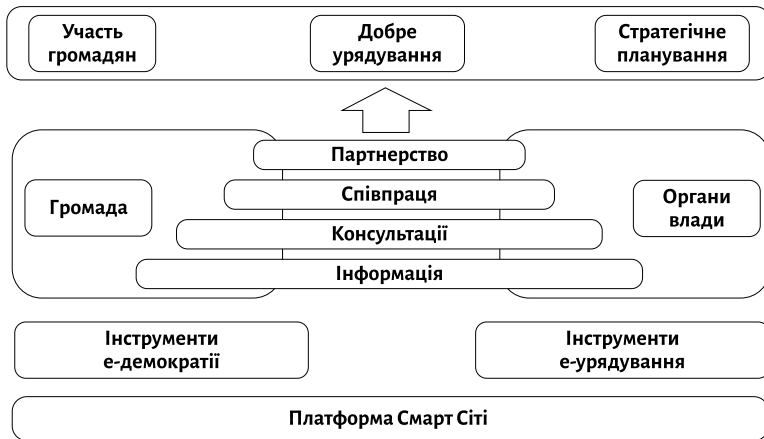
Але громада побачила, що влада відкрита. Тоді можна говорити про другий рівень. Коли громадянин може проконсультуватися з владою і влада має змогу спитати в громадянина. Наш Відділ інформаційних технологій зробив і ці сервіси.

Третій рівень — співпраця, взаємодія. Коли громадянин через електронні сервіси може впливати на поточну роботу влади. І сам покращувати своє місто, використовуючи владу як

інструмент. За 2019 рік тільки за електронним сервісом повідомлень про житлово-комунальні проблеми було понад тисячу випадків, коли люди писали, пропонували, вимагали виконання — і влада це робила.

Останній рівень — це партнерство, коли влада та громада реалізують стратегію розвитку міста. Ми з Відділом інформаційних технологій вибудували фундамент. Він дав можливість поставити нагорі останній камінь — соціальний капітал, довіру влади та громади одна до одної. І вже були випадки, коли це партнерство виявило себе. Наприклад, люди зібрали 300 тисяч гривень на ремонт своєї вулиці. Вони спитали у влади, чи може вона докласти ще стільки для робіт. І керівництво міста пішло на співпрацю. Тепер на вулиці Ірини Вільде нове якесь покриття».

Управління громадою на платформі Смарт Сіті



Дрогобич почав із запровадження окремих сервісів Smart City, а дійшов до соціального капіталу. Це зумовило акцент нової стратегії розвитку міста до 2027 року. Уперше мета громади — не відродити минулий потенціал території, а розбудувати

сприятливий для розвитку людини простір. Міська рада ухвалила цей документ наприкінці 2020 року. Трансформація подарувала Дрогобичу нове розуміння свого майбутнього.

Є ще одна ключова річ, що забезпечила досягнення цілей Smart City, — планування. Без нього результат був би ситуативним, а з ним виконавці економили час на реалізацію. Налагодження роботи над Дрогобич Smart City видавалося простим. В основі був візійний стратегічний документ, який показував, що потрібно реалізувати. Це були глобальні напрями роботи. До нього ухвалювали річні плани — що необхідно зробити за рік. Ці плани поділяли на проекти, розставлені за пріоритетами й виконавцями. За кожним проектом закріпили команду: менеджер, аналітик, розробник тощо. Вона складалася з працівників Відділу інформаційних технологій і тих підрозділів, які працюють у сфері, де запроваджують новий електронний сервіс.

Щотижня команди кожного проекту збиралися на наради. Також Відділ інформаційних технологій у понеділок, середу та п'ятницю мав власні обговорення. Так було простіше тримати руку на пульсі роботи. Для реалізації проектів використовували систему Канбан (система для контролю логістичного ланцюга з точки зору виробництва, але не система інвентаризації. Канбан розробив Таїті Оно в Тойота задля досягнення та підтримки високого рівня виробництва. Канбан — один із методів досягнення принципу Кайдзен). Часті й регулярні наради допомагали коригувати роботу під час її виконання. До того ж усі завдання та проекти вносили до системи.

Станіслав Гайдер:

«Таким шляхом ми йшли за кожним проектом. Мене о третій ночі піднімеш з ліжка — і я розкажу, що відбувається за всіма цілями. Тому нам легко було писати й моніторити завдання,

тому ми так швидко трансформувалися. Адже всі проєкти були взаємопов'язані в єдиний портфель. Ми розуміли, що робити далі, щоб покращити інші сфери. Це як в історії про 300 спартанців: мала група людей стримала величезну армію. Чому? Бо було правильне планування, визначення позицій і найвища ціль. Той, хто правильно розподілить процес, завжди отримає якісний результат».

Зрештою, визначними для успіху цифрової трансформації стали не лише механізми адміністративного моніторингу та звітування. Розбудова сервісів, які мали створити довіру між владою та громадою, була неможливою без довіри всередині самої влади. Станіслав Гайдер і Володимир Кондзьолка намагалися налагоджувати співпрацю з виконавцями через їхнє персональне залучення до цифрової трансформації. Вони починали не з розпоряджень міського голови чи рішень виконкому. Спершу пояснювали інтерес самого підрозділу міської ради в тому, щоб якийсь сервіс було запроваджено. Це могло бути полегшення роботи, розв'язання давньої проблеми, збільшення надходжень до бюджету чи щось інше.

Завдяки цьому під час створення чергового інструменту Smart City головним його стейкхолдером ставав не Відділ інформаційних технологій чи Інститут міста, а підрозділ, що потім ним користуватиметься. Так само в публічній комунікації про такі проєкти головними речниками ставали представники його профільних підрозділів. Вони давали інтерв'ю про роботу нових сервісів, відповідали за їх допомогою громадянам і комунікували з іншими відділами, спіраючись на дані звіди.

Станіслав Гайдер:

«Це неписані правила, про них ніхто не говорить уголос. Але має бути взаємоповага, емпатія та підтримка. Всередині

своїї команди, між різними підрозділами міської ради, з активістами, партнерами, громадянами. Ми змогли досягти цього, тому Smart City в Дрогобичі мав успіх. Мої пости в соцмережах про чергову реалізацію проєкту завжди містили лише частину тексту про сам проєкт. Решта — подяки всім, хто до нього долучився».

Принцип «З нами має бути не лише результативно, а й приємно працювати» команда цифрової трансформації Дрогобича сповідувала і в зовнішніх контактах. Добра репутація та вдячні партнери стали цементам, що зміцнював дрогобицьку піраміду Smart City.