THE GOVERNANCE BRIEF

ISSUE 37 • 2019

Peran Jaringan Inovasi Pelayanan Publik Jawa Timur dalam Menumbuhkembangkan Tata Kelola Pemerintah Daerah Yang Baik

Oleh Redhi Setiadi, Elke Rapp, dan Gabe Ferrazzi¹

1. Latar Belakang

Inovasi dalam tata kelola pemerintah daerah dan replikasinya adalah tujuan yang ingin dicapai oleh banyak penganjur tata kelola pemerintah daerah. Inovasi menjadi solusi atas masalah pelayanan publik. Replikasi, secara keseluruhan atau sebagian, melipatgandakan dampak inovasi agar terjadi perubahan di seluruh sistem.

Pemerintah daerah memikul tanggungjawab yang lebih besar dalam mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs), khususnya dalam penyediaan pelayanan dasar.² Inovasi menawarkan cara bagi semua tingkat pemerintah untuk mencapainya secara lebih efektif dalam kondisi keterbatasan sumberdaya.³

¹ Redhi Setiadi (redhi.setiadi@gmail.com) adalah pakar pemerintahan daerah dan telah terlibat dalam desentralisasi Indonesia sejak diberlakukan pada tahun 2001 melalui kegiatan monitoring dan evaluasi. Saat ini ia menjabat sebagai penasihat provinsi untuk Jawa Timur pada proyek Transforming Administration – Strengthening Innovation (TRANSFORMASI) Bureaucracy Reform Support Program, sebuah program kerjasama Indonesia-Jerman yang dilaksanakan oleh Kementerian Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dan Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH melalui GFA Consulting Group. Elke Rapp (elkerapp@gmx.net) adalah pakar tata kelola senior dan pakar terkemuka tentang desentralisasi Indonesia dan tata kelola. Dia memiliki pengalaman luas dalam kerjasama internasional, pembangunan berkelanjutan, dan pengembangan kapasitas serta pengelolaan program tata kelola untuk Asian Development Bank (ADB), GIZ, dan United States Agency for International Development (USAID) di Asia. Di bawah GFA, dia memimpin tim program TRANSFORMASI atas nama GIZ di Jakarta, Indonesia.

Gabe Ferrazzi (gabeferrazzi@rogers.com) adalah spesialis tata kelola yang karyanya fokus pada desentralisasi di Asia. Sebagai konsultan independen, dia telah mendukung pembuatan kebijakan di banyak negara melalui pekerjaannya dengan mitra pembangunan bilateral dan multilateral. Dia juga seorang pendidik dan saat ini menjadi adjunct professor di School of Environmental Design and Rural Development di Universitas Guelph di Kanada.

² United Cities and Local Governments. 2017. National and Subnational Governments on the Way Toward the Localization of the SDGs. Barcelona.

³ United Nations Development Programme. 2017. Innovate. Create. Change. New Ideas that Power SDG Progress in Asia and the Pacific. New York.

Untuk pertanyaan, komentar, dan saran, silahkan hubungi editor Governance Brief, Claudia Buentjen, di +632 683 1852 atau cbuentjen@adb.org, SDCC Thematic Cluster Service Advisory Cluster, Governance Thematic Group. Edisi sebelumnya dari Governance Brief dapat diakses di <http://www.adb.org/publications/series/governance-briefs>.

Inovasi di pemerintahan daerah dan replikasinya adalah tujuan yang ingin dicapai oleh banyak penganjur tata kelola daerah.

Kolaborasi seringkali terjadi dalam bentuk berbagi pengetahuan atau pendirian jaringan inovasi (*innovation hubs*) yang bertujuan untuk menyebarkan budaya inovasi dan mendorong replikasi. Selama 2 dekade terakhir pada level internasional, *innovation hubs* publik dan swasta (atau gabungan keduanya) menunjukkan bahwa pelayanan publik dapat ditingkatkan melalui kegiatan berbagi informasi dan memberikan dukungan kepada inovator potensial. Tim inovasi yang fokus pada masalah dan inovasi kolaboratif telah dibentuk di tingkat pemerintah pusat, dengan melibatkan para ahli eksternal dan pengguna layanan.⁴ Pendekatan ini mengatasi hambatan sektoral dan pemerintah-warga yang menghambat inovasi. Salah satu contohnya adalah Unit Dampak dan Inovasi (sebelumnya Pusat Inovasi) di Privy Council Office di Kanada, sebuah badan yang secara langsung mendukung Perdana Menteri dan Kabinet.⁵ Unit Dampak dan Inovasi berupaya menerjemahkan Cetak Biru Kanada 2020 mengenai perbaikan pelayanan publik kelas dunia. Lembaga serupa dapat ditemukan di negara maju dan berkembang lainnya.⁶ Di Afrika Selatan, pemerintah mendirikan Pusat Inovasi Pelayanan Publik yang memiliki kekuatan hukum melalui Undang-Undang Pelayanan Publik, 1994.⁷

Lembaga ini setiap tahun memberikan penghargaan untuk pelayanan publik organisasi pemerintah dan menyelenggarakan konferensi untuk organisasi pemerintah, praktisi inovasi, perwakilan sektor swasta, dan akademisi.⁸

Demikian pula, Pemerintah Indonesia menjadikan inovasi sebagai perhatian utama, dari tingkat pusat hingga daerah. Kementerian Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB), dalam peraturannya tahun 2018, mendefinisikan inovasi sebagai "terobosan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang bersumber dari ide orisinal atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat, secara langsung atau tidak."⁸ Meskipun tidak dijelaskan dalam peraturan, definisi ini mencakup konsep replikasi (inovasi dengan adaptasi atau modifikasi). Kemenpan RB mendorong inovasi di bidang kesehatan, pendidikan, catatan sipil, dan perlindungan lingkungan. Simpul inovasi atau *innovation hub* telah didirikan di Provinsi Jawa Timur, Sulawesi Selatan, dan Sumatera Selatan melalui kerjasama bilateral.¹⁰ Dalam setiap *innovation hub* tersebut, terdapat perwakilan dari pemerintah daerah, organisasi nonpemerintah, dan sektor swasta untuk membangun

⁴ R. Puttick, P. Baeck, and P. Colligan. 2014. i-Teams: The teams and funds making innovation happen in governments around the world. Nesta and Bloomberg Philanthropies: London.

⁵ Pemerintah Kanada. Impact and Innovation Unit. <https://www.canada.ca/en/innovation-hub.html>

⁶ Negara-negara lain termasuk Chile (Gobierno Laboratory), Denmark (MindLab), Finland (Change Makers Network), France (The 27th Region), Northern Ireland (Regulatory Impact Assessments), Singapore (Human Experience Lab and Smart Nation Program Office), Sweden (Co-Labs), the United Arab Emirates (Center for Government Innovation), the United Kingdom (UK Policy Lab, What Works Network), and the United States (Presidential Innovation Fellows Program)

⁷ Pemerintah Afrika Selatan. 2019. Rationalisation of Public Administration under the Constitution of the Republic of South Africa, 1993: Replacement of Laws on Public Services. Public Service Act, 1994. <https://www.gov.za/documents/constitutionrepublic-south-africa-rationalisation-public-administration-replacement-laws>.

⁸ Centre for Public Service Innovation. About Us. Arcadia. <http://www.cpsi.co.za/about-us/>.

kapasitas inovasi dan menyebarluaskan inovasi yang telah terbukti berhasil memberikan kontribusi untuk pencapaian SDGs pada tahun 2030.

Kemenpan RB melakukan sebuah studi dengan fokus pada *innovation hub* pertama di Indonesia, yaitu Jaringan Inovasi Pelayanan Publik (JIPP) di Jawa Timur, untuk mengetahui dampak dan mendapatkan bukti bagaimana jaringan tersebut membantu pemerintah provinsi untuk menumbuhkembangkan inovasi di lingkup pemerintah daerah (kabupaten dan kota).⁹ Studi ini dilakukan pada tahun 2018 dengan menggunakan metode kualitatif, termasuk wawancara semi terstruktur dengan para pemangku kepentingan utama (pejabat pemerintah daerah dan aktor lain yang terlibat dalam upaya menumbuhkembangkan inovasi dan replikasinya) dan studi kasus skala kecil. Governance Brief tata kelola ini merangkum temuan-temuan utama dari studi tersebut.

2. Kondisi Sebelum *Innovation Hub* Jawa Timur Dibentuk

Inovasi di tingkat kabupaten dan kota di Jawa Timur telah terlihat sejak desentralisasi dimulai pada tahun 2001, sebagai dampak dari pemberlakuan revisi Undang-Undang Pemerintah Daerah pada tahun 1999. Kepemimpinan daerah mendorong inovasi. Diawali dengan suksesnya kompetisi inovasi sektor publik yang diselenggarakan oleh Jawa Pos Institute of Pro-Otonomi (JPIP) dengan mendapatkan respons yang positif dari

pemerintah kabupaten-kota di Jawa Timur.¹⁰ Lewat kompetisi ini, JPIP menampilkan inovasi-inovasi yang sukses di tingkat kabupaten dan kota di Jawa Timur. Setiap tahun, inovasi terbaik dikategorikan menjadi tiga kelompok: inovasi pengembangan ekonomi, pelayanan publik, dan kinerja politik lokal. Tiga inovasi terbaik pada setiap kategori dinugerahi Otonomi Awards.

Kompetisi tahunan ini berlangsung hingga 2014. Studi yang dilakukan oleh JPIP pada tahun yang sama menemukan 30 pemerintah daerah telah menerima 55 penghargaan selama 2004-2013. Dari jumlah inovasi tersebut, beberapa terus berlanjut dan berkembang sejak pertama kali diperkenalkan. Tetapi banyak juga yang mandek karena pergantian kepala daerah.

Pada tahun 2014, Kemenpan RB mulai mendorong inovasi pemerintah daerah dengan meluncurkan kompetisi inovasi pelayanan publik (KIPP) dengan sarana platform online Sistem Informasi Inovasi Pelayanan Publik (SINOVIK) yang sangat populer dan berhasil menjaring lebih dari 3.000 proposal inovasi setiap tahun. Tim panel independen memilih inovasi — dari 99 menjadi 40 yang teratas. Pada 2017, SINOVIK memberikan penghargaan kepada 10 inovasi tingkat provinsi, 3 di antaranya berasal dari Jawa Timur; dari 19 inovasi kabupaten / kota, 3 juga berasal dari Jawa Timur. Pada tahun 2018, Jawa Timur meraih 8 juara tingkat provinsi dan 9 dari 25 juara tingkat kabupaten dan kota.

⁹ TRANSFORMASI - Peran Innovation Hub Dalam Menumbuhkembangkan Inovasi Pelayanan Publik di Jawa Timur (The Role of Innovation Hubs in Developing Public Service Innovations in East Java) adalah sebuah studi yang melakukan penilaian atas keberadaan inovasi dalam penyediaan layanan publik di Indonesia dan khususnya dampak pusat inovasi yang baru saja didirikan. Hasil studi telah dipresentasikan di hadapan audiens internasional dan nasional pada beberapa kesempatan. Studi, yang menjadi dasar artikel ini, juga dimaksudkan untuk mendukung perumusan kebijakan untuk replikasi inovasi.

¹⁰ The Jawa Pos Institute of Pro-Autonomy didirikan oleh Jawa Pos Group (sebuah perusahaan media) pada tahun 2001 untuk memajukan kesejahteraan rakyat melalui otonomi daerah yang efektif.

Penelitian yang menjadi dasar pembentukan *innovation hub* menemukan bahwa pemerintah provinsi menggunakan berbagai cara untuk berbagi gagasan tentang inovasi, secara mandiri atau bekerjasama dengan mitra pembangunan. Beberapa unit pemerintah mengadakan forum bulanan rutin atau pertemuan tahunan dengan tema berbeda, antara lain kesehatan dan pendidikan, atau pengelolaan klinik kesehatan satu pintu. Temuan ini menunjukkan bahwa *innovation hub* semakin memperkuat ekosistem inovasi yang sudah ada.

3. Konseptualisasi *innovation hub* Jawa Timur

TRANSFORMASI didukung oleh FutureGov dan Jawa Pos Institute of Pro-Otonomi melakukan serangkaian konsultasi di Jawa Timur pada tahun 2015. Bersama dengan para pemangku kepentingan nasional dan sub-nasional, sebuah konsensus dicapai untuk mendirikan sebuah lembaga yang bertujuan untuk melakukan inovasi pelayanan publik dengan komponen online dan offline berdasarkan desain "*human centered*". Platform tersebut akan memungkinkan dilakukannya eksperimen dan pengujian ide-ide baru dan cara kerja, atau solusi untuk masalah pelayanan dan kebijakan. Inti dari lembaga ini adalah jaringan pemerintah dan organisasi eksternal yang akan mempromosikan inovasi dengan menyediakan akses terhadap prototipe, alat, template, dan

keterampilan. Gambar 1 menunjukkan fitur-fitur utama dari *innovation hub*.¹¹

Jawa Timur diakui secara nasional mempunyai komitmen yang kuat untuk menumbuhkan inovasi. Namun, para pemangku kepentingan mengakui perlunya berbagi pengetahuan yang lebih luas. Pandangan terhadap sistem hierarki dan masalah hukum juga membatasi kemajuan.

Jawa Timur mengadopsi *innovation hub* dengan nama Jaringan Inovasi Pelayanan Publik (JIPP) yang bertempat di Biro Organisasi¹² untuk mempromosikan inovasi pelayanan publik di 38 pemerintah kabupaten dan kota di provinsi tersebut.

Anggota JIPP, yang didirikan tahun 2015, adalah Pemerintah Provinsi Jawa Timur, Kemenpan RB, Jawa Pos Institute of Pro-Otonomi, Universitas Brawijaya, dan mitra pembangunan tingkat provinsi: KINERJA-USAID,¹³ KINERJA-ADB,¹⁴ KOMPAK-DFAT, dan TRANSFORMASI. Biro Organisasi provinsi menjadi sekretariat jaringan. Anggaran provinsi sangat penting dalam pendanaan kegiatan, tetapi anggota juga memberikan kontribusi.

Beberapa kegiatan yang didukung oleh jaringan inovasi telah memperoleh status formal dengan terbitnya keputusan gubernur, seperti dalam kasus kompetisi inovasi pelayanan publik tingkat provinsi (KOVABLIK) yang diadakan setiap tahun. Pada tahun 2018, pemerintah provinsi menyediakan anggaran setara dengan \$90.000 untuk kegiatan JIPP.

¹¹ FutureGov. 2015. Berbagi Inovasi Sektor Publik di Tingkat Daerah di Jawa Timur. Surabaya

¹² Biro Organisasi adalah bagian dari sekretariat daerah provinsi. Biro ini bertanggung jawab atas susunan organisasi pemerintah provinsi dan fungsinya yang efisien

¹³ USAID dan Indonesia. 2015. Program Peningkatan Pelayanan Tata Kelola Daerah. Laporan Akhir Kinerja Core dari Oktober 2010 hingga September 2015. Jakarta.

¹⁴ ADB. 2017. Unlocking Innovation for Development: Consolidating and Replicating Innovative Service Delivery Practices in Districts in Indonesia. Laporan Konsultan Bantuan Teknis. Manila (TA 9017-REG). <https://www.adb.org/projects/documents/ino49242-001-tacr>.

Gambar 1: Konsep Awal *Innovation Hub*

4. Peran *Innovation Hub* dan Persepsi Pemangku Kepentingan — Temuan Studi

Di Jawa Timur, pusat inovasi memberikan kesempatan pada pemerintah daerah dan mitra lain, seperti organisasi masyarakat sipil, untuk belajar.

Inovasi pelayanan publik disebarluaskan melalui situs web dan aktivitas offline, seperti forum pertukaran pengetahuan, kompetisi inovasi, pembelajaran *peer-to-peer*, dan *bootcamps* inovasi.

Sejalan dengan desain aslinya, JIPP telah melakukan beberapa kegiatan sejak tahun 2015, mengulanginya beberapa kali setiap tahun (Tabel 1). Aktivitas pertama yang dilaksanakan

berdasarkan pendekatan yang berpusat pada manusia adalah *bootcamp*. Tujuannya untuk mendorong inovasi pelayanan publik.

Elemen yang paling terlihat dari JIPP adalah inventaris situs web dari inovasi yang disediakan pada platform online dan KOVABLIK.¹⁵ Situs web ini menghadirkan inovasi-inovasi yang dihasilkan oleh pemerintah provinsi maupun kabupaten-kota di Jawa Timur dan dapat diakses oleh pejabat dan masyarakat. Platform online jaringan inovasi dimanfaatkan dengan baik oleh para pemangku kepentingan, dengan ribuan pengunjung setiap bulan.

¹⁵ Public Service Innovations Network East Java. <http://jipp.jatimprov.go.id>.

Di Jawa Timur, pusat inovasi memberi kesempatan pada pemerintah daerah dan mitra lain, seperti organisasi masyarakat sipil, untuk belajar.

Tabel 1: Kegiatan Utama Pusat Inovasi Jawa Timur

Aktivitas	Frekuensi
<i>Bootcamps</i> untuk mendorong inovasi	4 putaran
Inovasi yang dimuat di situs web pusat inovasi	97 inovasi
Forum untuk bertukar pengetahuan dan pengalaman	6 putaran
Forum untuk replikasi inovasi di tingkat provinsi dan cluster regional	9 putaran
Pengembangan kapasitas untuk dokumentasi inovasi	12 kali
Simposium tentang inovasi	2 kali
Kunjungan lapangan untuk mendorong daerah yang tidak aktif agar terlibat dalam inovasi	9 kali
Kompetisi Tahunan Inovasi (KOVABLIK)	3 putaran

Sumber: TRANSFORMASI. 2018. Peran *Innovation Hub* dalam Memupuk Inovasi Pelayanan Publik. Draf Laporan.

Dari November 2015 hingga Juli 2019, situs ini dikunjungi oleh 71.794 pengunjung, 97% di antaranya berasal dari daerah-daerah seluruh Indonesia. Dari jumlah tersebut, 41% berasal dari kabupaten-kota di Jawa Timur.

Proposal untuk kompetisi inovasi pelayanan publik (KOVABLIK) harus diajukan dalam format standar melalui platform online JIPP. Proposal tersebut kemudian diperiksa oleh juri independen. Tersedia panduan teknis tentang cara mendokumentasikan inovasi dan menyusun proposal inovasi.¹⁶ Inovasi yang dinyatakan menang dimasukkan ke situs web. Minat untuk mengikuti kompetisi tinggi sejak awal pada tahun 2016 dan jumlah

inovasi yang diajukan meningkat jumlahnya dari 96 pada tahun 2016 menjadi 191 pada tahun 2018. JIPP umumnya dianggap oleh informan kunci sebagai situs online saja.¹⁷ Kesadaran bahwa kegiatan, seperti forum berbagi inovasi, pelatihan terkait inovasi, kunjungan belajar, dan *bootcamp* (Tabel 1), dilakukan sebagai upaya kolaboratif yang sifatnya luas dan merupakan kunci bagi pusat inovasi. Para pemangku kepentingan umumnya tidak menyadari bahwa bantuan atau dukungan di tempat yang disediakan selama proses inovasi terkait dengan keberadaan JIPP.

¹⁶ Jaringan Inovasi Pelayanan Publik Jawa Timur. 2019. Materi II Bimtek Penyusunan Proposal Inovasi Pelayanan Publik. http://jipp.jatimprov.go.id/?page=wawasan_detail&id=27.

¹⁷ Terdapat 33 informan untuk inovasi sebelum 2018, 17 pada 2018, 5 tentang replikator atau replikator sendiri, dan 2 untuk fasilitator inovasi.

Para pendiri JIPP menganggap situs web sebagai elemen penting dalam aspek “*knowledge hub* (pusat pengetahuan)” dari *innovation hub*.¹⁸ Situs web merupakan alat untuk menampilkan dan berbagi inovasi pelayanan publik di Jawa Timur. Inovasi divisualisasikan pada peta provinsi dan pemerintah provinsi menggunakan ini sebagai alat strategis untuk mengidentifikasi pemerintah kabupaten dan kota yang membutuhkan dukungan dalam identifikasi dan replikasi inovasi. Dukungan ini kemudian dilakukan melalui jaringan inovasi, yang menggabungkan anggota yang berasal dari instansi pemerintah dan non-pemerintah.

Pada saat yang sama, anggota diyakinkan bahwa untuk kesuksesan pusat inovasi, komponen offline sama pentingnya dengan situs web. Seluruh rangkaian kegiatan, baik offline maupun online, merupakan satu kesatuan dalam jaringan inovasi. Sekalipun “dukungan lunak” sangat dihargai oleh para inovator (misalnya, grup WhatsApp didirikan untuk memfasilitasi pembelajaran atau misi pendampingan yang diberikan oleh provinsi dan tim proyek), ini tidak dilihat sebagai pelayanan terkait pusat tetapi sebagai proyek tambahan atau dukungan mitra pembangunan. Oleh karena itu, pandangan terbatas dari pusat inovasi sebagai komponen online menjadi perhatian dan dapat menjadi hambatan bagi berfungsinya dan pengembangan pusat inovasi secara tepat dan replikasi lebih lanjut.

5. Dampak JIPP Jawa Timur terhadap Inovasi dan Replikasi

Pendirian jaringan inovasi di Jawa Timur memang membantu menumbuhkembangkan inovasi. Kontribusi inovasi Jawa Timur untuk kompetisi nasional (SINOVIK) meningkat, dibandingkan dengan provinsi lain yang tidak memiliki jaringan inovasi atau berada pada tahap awal pengembangannya. Dominasi pemerintah daerah di Jawa Timur yang berada pada peringkat Top 99 SINOVIK dari 2014 hingga 2018 sangat mencolok; selama lima tahun berturut-turut Jawa Timur menjadi kontributor utama Top 99 inovasi pelayanan publik nasional teratas (Tabel 2).

Munculnya JIPP sebagai *innovation hub* pada tahun 2015 mendorong semakin banyaknya pengajuan proposal dari Jawa Timur ke kompetisi nasional pada tahun 2016, ketika itu hampir sepertiga inovasi yang menang berasal dari pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten atau kota di provinsi Jawa Timur. Dominasi proposal dari Jawa Timur menyebabkan pemerintah pusat menetapkan kuota pada 2017.¹⁹ Meskipun begitu, inovasi Jawa Timur tetap dominan. Pada SINOVIK 2018, 19 inovasi dari Jawa Timur (19,2%) berhasil masuk dalam Top 99 inovasi terbaik nasional.

Pada tahun 2018, pemerintah provinsi mengalokasikan anggaran setara dengan \$ 90.000 untuk kegiatan pusat inovasi.

¹⁸ TRANSFORMASI. 2015. Establishing a Public Service Innovations Network/Knowledge Hub. Jakarta.

¹⁹ Pada SINOVIK 2017, Keputusan Menteri No. 19/2016 (Permenpan 19/2016) menetapkan kuota untuk mencegah agar satu provinsi atau pemerintah daerah tidak mendominasi kelas mereka. Sembilan puluh sembilan pemenang yang berada pada tingkat teratas ditetapkan 12 orang dari kementerian; 12 dari pemerintah provinsi; dan 36 dari pemerintah kabupaten dan kota di Jawa, Bali, dan Sumatera; 20 dari pemerintah kabupaten dan kota dari Kalimantan dan Sulawesi; 7 dari pemerintah kabupaten dan kota dari Maluku, Papua, Nusa Tenggara Timur, dan Nusa Tenggara Barat; dan 12 dari perusahaan BUMN dan BUMD. Dengan peraturan ini, dominasi Jawa Timur berkurang jauh di SINOVIK 2017.

Pada tahun 2016, hampir sepertiga pemenang inovasi dalam kompetisi nasional berasal dari pemerintah kabupaten atau kota di Jawa Timur.

Tabel 2: Andil Inovasi Jawa Timur di Top 99 SINOVIK

Tahun	2014	2015	2016	2017	2018
Jumlah inovasi	16	18	30	17	19
% dari inovasi	16.2	18.2	30.3	17.2	19.2

Sumber: Data dari Kementerian Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan Pemerintah Provinsi Jawa Timur

Sekalipun laporan tersebut tidak melacak *trajectory* semua aktor atau potensi inovasi yang didukung oleh pusat inovasi, ada banyak bukti fungsi katalitik yang disajikan dalam memelihara minat dan mempromosikan ide-ide inovatif kepada masyarakat yang lebih luas. Kasus inovasi Pemburu Ibu Hamil Risiko Tinggi di Kabupaten Banyuwangi yang digambarkan dalam Box 1 menunjukkan bagaimana *innovation hub* meningkatkan visibilitas inovasi baru.

Anggota jaringan inovasi baru-baru ini menemukan variasi yang cukup besar dalam intensitas inovasi di Jawa Timur. Dari 38 kabupaten dan kota, 9 dengan inovasi yang belum terlihat, 24 dengan inovasi yang berada pada tingkat tertentu, dan 5 pada realisasi inovasi tingkat lanjut.

Sesuai dengan mandat yang diembannya, pusat inovasi bertujuan untuk mewujudkan inovasi yang merata

di Jawa Timur. JIPP sedang merancang kegiatan *outreach* khususnya untuk pemerintah kabupaten dan kota yang tertinggal, membantu mereka untuk mendokumentasikan inovasi yang ada atau mengembangkan inovasi baru. Tabel 3 menunjukkan keberhasilan strategi ini — partisipasi dalam SINOVIK telah menyebar ke pemerintah daerah yang sebelumnya tidak aktif.

Tabel 3 juga menunjukkan bahwa kota menjadi lebih inovatif, dengan peningkatan 271% dari 28 tahun 2017 menjadi 76 tahun 2018. Rata-rata, inovasi yang diajukan mencapai 8,44 per kota dan 7,96 per kabupaten di 2018. Pengajuan inovasi oleh kabupaten meningkat 300% dari 77 di tahun 2017 hingga 231 pada tahun 2018. Pola pertumbuhan spasial menunjukkan bahwa *innovation hub* dan aktor lain berperan dalam meningkatkan laju inovasi dan konvergensi lintas pemerintah kabupaten dan kota.

Box 1: Pemburu Ibu Hamil Risiko Tinggi di Kabupaten Banyuwangi

Hadi Kusairi terdorong untuk bertindak karena melihat kematian seorang tetangga dan anaknya saat melahirkan di halaman sebelah rumahnya. Sebagai kepala Pusat Kesehatan (Puskesmas) Sempu, Hadi bertekad untuk mengatasi tingginya angka kematian ibu dan bayi di Kabupaten Banyuwangi. Hadi dan beberapa kepala pusat kesehatan di Jawa Timur telah berpartisipasi dalam *bootcamp*, sebuah pelatihan inovasi yang diselenggarakan oleh JIPP Jawa Timur bekerjasama dengan Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2015. Setelah pelatihan, ia mengumpulkan para pemangku kepentingan lokal di tiga desa wilayah kerja Puskesmas di kabupaten dan, di bawah spanduk “Hentikan Kematian Ibu dan Bayi,” mencari ide tentang teknik untuk mengawal ibu-ibu selama masa kehamilan. Mereka akhirnya menemukan gagasan untuk memberdayakan penjual sayur keliling, yang sebagian besar adalah perempuan yang setiap hari menjelajahi daerah yang jauh. Mereka merekrut 10 tukang sayur dan melatih mereka untuk mengidentifikasi gejala kehamilan berisiko tinggi. Para wanita tersebut harus dihubungkan dengan pusat kesehatan dan rumah sakit setempat.

Sistem ini membutuhkan dana sehingga Hadi memutuskan untuk membawa inovasinya ke forum Urun Ide, sebuah kompetisi inovasi antara organisasi pemerintah daerah yang diselenggarakan di JIPP Jawa Timur. Hadi menjelaskan, “Terus terang, motivasi saya adalah mendapat hadiah \$ 7.500. Bukan untuk keuntungan pribadi, tetapi untuk membiayai kegiatan inovasi ini.” Dia akhirnya memenangkan. Selain hadiah, ia mendapat manfaat dari bantuan teknis dan pendampingan mitra TRANSFORMASI Pulse Lab Jakarta, yang merupakan bagian dari *awards*. Sejak 2016, angka kematian di wilayah kerja Puskesmas Sempu turun hingga 0 untuk kematian ibu dan bayi, dari 16 wanita hamil dan 48 bayi yang meninggal sejak 2014.

Keberhasilan di lapangan dan persiapan yang disediakan oleh JIPP memungkinkan Hadi mengalihkan perhatiannya ke SINOVIK (kompetisi inovasi pelayanan publik nasional) di mana inovasinya menjadi pemenang pada tahun 2016. Keterlibatan pusat inovasi membantu Hadi dan timnya untuk mewujudkan peluang untuk inovasi. Hadi tidak mengharapkan inovasi Pemburu Ibu Hamil Risiko Tinggi untuk mendapat perhatian luas seperti itu. Pada bulan November 2018, keberhasilan inovasi ini dipresentasikan pada Open Government Partnership Regional Forum di Seoul, Republik Korea.

Sumber: TRANSFORMASI. 2018. Peran Pusat Inovasi dalam Mendorong Inovasi Pelayanan Publik. Draf Laporan Penelitian Kualitatif.

Karya pusat inovasi umumnya menumbuhkan minat atas inovasi

Tabel 3: Pengajuan SINOVIK di Pemerintah Kabupaten dan Kota Jawa Timur

Wilayah	2017	2018	Wilayah	2017	2018	Wilayah	2017	2018
Kabupaten								
Bangkalan	0	1	Banyuwangi	10	11	Blitar	0	0
Bojonegoro	5	4	Bondowoso	0	7	Gresik	6	25
Jember	1	2	Jombang	5	2	Kediri	1	1
Lamongan	0	5	Lumajang	2	2	Madiun	3	13
Magetan	1	2	Malang	7	15	Mojokerto	5	12
Nganjuk	1	2	Ngawi	4	46	Pacitan	6	16
Pamekasan	1	5	Pasuruan	0	13	Ponorogo	1	0
Probolinggo	2	3	Sampang	2	2	Sidoarjo	7	6
Situbondo	3	8	Sumenep	2	3	Trenggalek	0	3
Tuban	0	7	Tulugagung	2	15			
Kota								
Batu	7	0	Blitar	1	0	Kediri	0	3
Madiun	3	42	Malang	2	7	Mojokerto	10	4
Pasuruan	0	6	Probolinggo	0	5	Surabaya	5	9

Sumber: Pemerintah Provinsi Jawa Timur, Biro Organisasi.

Peran *innovation hub* umumnya membangkitkan perhatian terhadap inovasi. Beberapa kabupaten dan kota di Jawa Timur saat ini mengadakan kompetisi inovasi pelayanan publik sendiri. Kompetisi ini berfungsi untuk mempersiapkan dan menyaring inovasi yang akan diajukan ke kompetisi tingkat provinsi.

Studi ini mengikuti *trajectory* beberapa inovasi untuk mengukur kesuksesan mereka dan bagaimana inovasi direplikasi di tempat lain. Gambar 2 menggambarkan beberapa cara di mana inovasi menimbulkan daya tarik:

Gambar 2: Jalur Menuju Dampak Berarti Inovasi

Ketika konteks lokal menuntut beberapa perubahan atau adaptasi, replikasi dilakukan tetapi mungkin berbeda secara substansial dari inovasi asli.

- Inovasi dapat memicu tumbuhnya minat untuk lebih meningkatkan pelayanan publik, lintas bidang pemerintahan.
- Dimana masalah yang dihadapi oleh inovator potensial mirip dengan yang mengarah pada inovasi asli, inovator potensial dapat menciptakan kembali ide tersebut di pemerintah daerah lain. Ini adalah replikasi dalam bentuk aslinya.
- Ketika konteks lokal menuntut beberapa perubahan atau adaptasi, replikasi tetap dapat dilakukan tetapi mungkin berbeda secara substansial dari inovasi aslinya. Proses adopsi dengan adaptasi dapat dilakukan dengan melibatkan berapa inovasi yang sesuai dengan konteks lokal. Ini mengikuti pedoman dari peraturan pemerintah pusat (Permenpan 30/2014), yang mendorong replikasi menyeluruh atau parsial.²⁰

- Replikasi, dengan kemiripan yang tinggi atau berupa adaptasi, juga dapat terjadi dalam konteks asli jika inovasi awalnya terbatas pada bagian dari lembaga potensial yang dapat mengambil model yang ditawarkan. Ini kemudian adalah replikasi dalam bentuk pelembagaan atau peningkatan tingkat.

Untuk menunjukkan kemungkinan di atas, penelitian ini menguji inovasi *pregnancy seekers* (pemburu kehamilan) berisiko tinggi (Box 1), mencatat pelembagaannya dan bagaimana peningkatannya di Kabupaten Banyuwangi. Setelah keberhasilan terlihat menunjukkan hasil, kabupaten bergerak untuk melembagakan dukungan yang dibutuhkan untuk mempertahankannya. Petugas pencari kehamilan berisiko tinggi menerima bantuan kesehatan operasional dari

²⁰ Peraturan Menteri Pendayagunaan Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 Tahun 2014 Tentang Pedoman Inovasi Pelayanan Umum.

hibah transfer kesehatan sebesar \$ 10 per bulan. Fasilitator desa dalam program mendapatkan bantuan keuangan dari alokasi dana desa. Pada tahun 2018, 44 Puskesmas lain di Banyuwangi menggunakan model ini dan sekarang memberdayakan wanita penjual sayuran sebagai pencari kehamilan berisiko tinggi. Dukungan keuangan diberikan oleh hibah transfer kesehatan dan dana desa. Replikasi lintas kabupaten juga terbukti ada, dengan lebih dari 10 inovasi serupa (dengan beberapa kali modifikasi) tercatat.

Dalam kasus replikasi lainnya, sistem *rotary sanitary landfill* di Talangagung, Kabupaten Malang menjadi model pengelolaan limbah terpadu untuk kabupaten lain (Box 2).

Inovasi dan replikasi awal dalam kasus ini menunjukkan bahwa sudah ada mekanisme yang baik untuk mendukung proses inovasi dan replikasi yang ada sebelum pendirian pusat inovasi.

Bukan hal yang aneh jika inovasi dari pemberian pelayanan direplikasi di suatu pemerintah kabupaten dan kota — di antara unit layanan lain — dan di pemerintah kabupaten dan kota lainnya (Gambar 2). Box 3 merupakan contoh pelebagaan dan replikasi eksternal ini di Kabupaten Malang. Replikasi eksternal dalam kasus ini sifatnya parsial.

Box 2: Replikasi Pengelolaan Sampah Terpadu di TPA Talangagung di Kabupaten Malang

Tempat pengelolaan sampah (TPA) di Kecamatan Talangagung mengelola sampah dengan membuang sampah ke lubang dangkal, memadatkan sampah, dan kemudian menutup lubang dengan tanah (mencampurkan sampah organik dan non-organik).

Penguraian limbah yang tidak diolah biasanya menghasilkan lindi, yang dapat mencemari lingkungan. Lindi kemudian disalurkan ke instalasi pengolahan air limbah untuk dinetralkan sebelum dikembalikan ke lingkungan. Teknologi ini telah direplikasi di banyak daerah (misalnya, TPA Benowo di Surabaya sejak Oktober 2012; TPA Manado, Sulawesi Utara sejak Desember 2013; Trans LIK TPA Pasir Panjang, Kabupaten Kotawaringin Barat, Kalimantan Tengah sejak 2015; dan TPA Randegan di Mojokerto di 2016).

Replikasi terbaru adalah pembangunan sistem *sanitary landfill* yang sedang dikerjakan di Kabupaten Sidoarjo.

Sumber: TRANSFORMASI. 2018. Peran Pusat Inovasi dalam Mendorong Inovasi Pelayanan Publik. Draf Laporan Penelitian Kualitatif.

Box 3: Contra War di Kabupaten Malang (Gerakan Kontrasepsi)

CONTRAcEptives for Woman At Risk (Contra War) bertujuan untuk menurunkan angka kematian ibu dan bayi (AKI). Diprakarsai oleh Badan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Malang, mempromosikan penggunaan kontrasepsi yang tepat untuk wanita usia subur yang berisiko tinggi terhadap penyakit menular, penyakit tidak menular, penyakit bawaan, dan komplikasi karena kehamilan sebelumnya.

Wanita usia subur yang berisiko tinggi terdiri dari sekitar 60% MMR / IMR. Contra War inovatif karena merekamnya berdasarkan nama, alamat, dan kasus. Respons bergantung pada pelaporan kasus secara *real-time* dengan penawaran kontrasepsi yang tepat dan cepat. Contra War telah diterapkan di semua Puskesmas di Kabupaten Malang sejak 2015. Inovasi ini telah menurunkan MMR / IMR sekitar 50%. Pada tahun 2018, Contra War terpilih sebagai salah satu dari 40 inovasi teratas dalam lomba SINOVIK nasional.

Inovasi ini juga menginspirasi replikasi parsial di Kabupaten Luwu Utara, Sulawesi Selatan pada tahun 2017. Komponen Contra War yang direplikasi fokus pada kelompok berisiko tinggi sebagai sasaran, terutama di kalangan wanita hamil. Inovasi perawatan antenatal berbasis hipnoterapi dilakukan di rumah sakit dan pusat kesehatan. Wanita hamil dikondisikan untuk menjalani persalinan dan mengatasi rasa sakit melalui metode relaksasi dan teknik kebebasan emosional.

Hasil persiapan psikologis memungkinkan ibu untuk fokus pada apa yang penting pada saat itu, seperti rasa sakit yang dirasakan selama proses persalinan. Ketika ibu hamil hadir di kelas, bidan dan tim medis pusat kesehatan juga hadir untuk memastikan bahwa mereka berada di bawah pengawasan rutin. MMR di Kabupaten Luwu Utara juga turun secara signifikan dari 11 kematian pada 2016 menjadi 5 kematian pada 2017 dan 2 kematian pada 2018 (tidak ditangani oleh bidan).

Sumber: TRANSFORMASI. 2018. Peran Pusat Inovasi dalam Mendorong Inovasi Pelayanan Publik. Draft Laporan Penelitian Kualitatif.

6. Kesimpulan dan Rekomendasi

Studi ini membuktikan bahwa JIPP di Jawa Timur memainkan peranan penting dalam menyebarluaskan semangat inovasi dan mengintensifkan budaya inovasi di semua pemerintah daerah. Pemerintah daerah juga memperoleh manfaat dari ekosistem yang baik berupa dukungan pemerintah provinsi yang terus tumbuh. Keberadaan JIPP memungkinkan Jawa

Timur menjadi provinsi yang dominan dalam inovasi pelayanan publik dan meraih penghargaan pada tingkat nasional.

Namun, keberhasilan ini belum ditindaklanjuti dalam bentuk meluasnya replikasi inovasi dari inovasi-inovasi yang telah ada. JIPP masih dianggap sebagai platform online untuk inovasi asli. Padahal, JIPP menyediakan layanan dukungan online dan offline untuk inovasi dan replikasi.

Untuk dampak yang lebih besar dan lebih sistemik, Kemenpan RB dan mitranya dapat mendukung perluasan JIPP provinsi, menekankan pendekatan holistik, dan mengembangkan kebijakan dan insentif untuk mendorong replikasi.

Studi lanjutan menyimpulkan:

Inovasi mendapat momentum dan merespons dukungan. Temuan menunjukkan bahwa proses inovasi telah menimbulkan daya tarik di Jawa Timur – proses inovasi semakin cepat. Dengan dukungan yang memadai, sebagian besar pemerintah kabupaten dan kota dapat menghasilkan inovasi pelayanan dalam 1-2 tahun. Membangun dan mengembangkan *innovation hub* provinsi untuk mempengaruhi laju inovasi dapat diselesaikan dalam kurun waktu 3-5 tahun.

Pusat inovasi memiliki pengaruh positif dalam mempromosikan inovasi dan replikasi di pemerintah kabupaten dan kota. Aktivitasnya mendorong inovasi dan replikasi, khususnya dalam pengertian visibilitas; memfasilitasi interaksi antara para pemangku kepentingan (misal., inovator dan replikator/pembelajar inovasi); dan memfokuskan perhatian pada pemerintah kabupaten dan kota yang tertinggal.

Replikasi telah terjadi, tetapi belum cukup. Inovasi menyebar secara perlahan melalui replikasi. Sebagian, kecepatan pertumbuhan tersebut mencerminkan bias persepsi. Terdapat kesamaan dalam inovasi yang diidentifikasi, menunjukkan bahwa inovasi tersebut lebih tepat dipandang sebagai replikasi "dengan adaptasi." Replikasi terjadi, tetapi tidak segera mendapat pengakuan. Replikasi dipandang negatif dan dianggap hanya

sebagai pengulangan murni dari inovasi asli, daripada sebuah rangkaian adopsi dan adaptasi. Sayangnya, ada persepsi yang berkembang luas bahwa replikasi tidak penting inovasi dan tidak layak untuk mendapat pengakuan atau penghargaan yang sama. Pencarian atas orisinalitas bisa menjadi kontraproduktif jika peningkatan keseluruhan dalam pelayanan publik merupakan tujuan akhir. Sebagian besar perbaikan sifatnya inkremental; inovasi yang diakui dalam KOVABLIK dan Otonomi Awards sebagian besar dari jenis ini. Mereka membuat perbedaan penting dalam jangkauan dan kualitas pelayanan di tingkat lokal (dan, jika ditingkatkan, bahkan di tingkat provinsi dan nasional).

***Innovation hub* harus dibangun berdasarkan upaya yang ada.** Studi ini mengkonfirmasi temuan sebelumnya tentang peran kunci kepemimpinan dalam membangun lingkungan yang mendukung terciptanya lingkungan yang kondusif bagi para pemimpin tingkat kedua (2nd liners) seperti kepala badan pemerintah daerah dan unit pelaksana pelayanan. Mereka terlibat dalam berbagai asosiasi dan kemitraan yang mendukung inovasi. Jaringan inovasi (*innovation hub*) menyediakan platform dan rangkaian pelayanan untuk mempercepat terciptanya ekosistem inovasi ini.

***Innovation hub* dibatasi oleh persepsi tentang ruang lingkup dan *setup* institusionalnya.** Ini membuat pendekatan holistik untuk inovasi dan replikasi (termasuk elemen online dan offline) lebih sulit untuk dicapai. Bahkan staf pemerintah provinsi melihat pusat inovasi lebih sebagai sumberdaya online dan kompetisi. Tetapi sebagian besar upaya dan sumberdaya perlu

diarahkan ke aktivitas offline yang mendukung inovasi dan replikasi melalui pelatihan, pertemuan, dan bimbingan teknis.

Insentif yang ada berhasil memacu pertumbuhan inovasi tetapi sebagian besar gagal mereplikasi inovasi dalam skala besar. Sekalipun dukungan pemerintah provinsi dan pusat sangat penting untuk pertumbuhan inovasi hingga saat ini, prosesnya sebagian besar bersifat sukarela. Insentif (hadiah dan pengakuan) telah mendorong partisipasi dan kegiatan *outreach* ke daerah-daerah yang tertinggal sangat membantu. Namun, di tingkat provinsi dan pusat, upaya untuk melembagakan inovasi masih terbatas (misal, untuk menjadikannya bersifat mandatori dan mendukungnya sebagai elemen pelayanan publik). Paradoksnya, diskresi substansial yang diberikan kepada pemerintah kabupaten dan kota melalui reformasi desentralisasi telah mempersulit pemerintah tingkat yang lebih tinggi untuk menerapkan kerangka yang koheren untuk penelusuran dan peningkatan kinerja pelayanan. Jaringan inovasi/*innovation hub* dan upaya inovasi lainnya bergantung pada kepemimpinan lokal, membuat inovasi rentan terhadap kepentingan politik jangka pendek. Mungkin ada ruang untuk keseimbangan yang lebih baik antara inovasi *bottom-up* dan panduan dari pemerintahan pusat maupun provinsi dalam pengadopsian inovasi jika peraturan yang ada diterapkan sepenuhnya dan penyempurnaan dalam hubungan antar pemerintah dibuat. Pendekatan sistemik seperti itu dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian SDGs jika dilaksanakan oleh pemerintah kabupaten dan kota.

Tuntutan untuk berinovasi dan, khususnya, untuk melakukan replikasi pada akhirnya harus datang dari masyarakat sipil yang aktif menuntut pelayanan publik yang lebih baik di tingkat lokal. Studi ini tidak sepenuhnya mengeksplorasi dimensi ini, tetapi terlihat bahwa akuntabilitas sosial dapat memainkan peran yang lebih besar dalam mempromosikan pelayanan publik di Indonesia. Jaringan inovasi telah mencatat partisipasi warga dalam kegiatannya. Namun, perlu untuk secara intensif mendukung keterlibatan masyarakat sipil dan memberi sinyal kepada lembaga pemerintah tentang kebutuhan dan arti perbaikan pelayanan publik.

Berikut beberapa rekomendasi:

Dukungan pemerintah pusat terhadap jaringan inovasi/*innovation hub* dan adaptasinya harus dipertahankan. Terdapat bukti yang cukup bahwa inovasi (dan pada tingkat yang lebih rendah, replikasi) di daerah akan meningkat di mana pusat inovasi didirikan. Pemerintah pusat dan provinsi harus lebih melembagakan penumbuhkembangan inovasi. Ini dapat dicapai, misalnya, dengan menginstruksikan pemerintah kabupaten dan kota untuk mengarusutamakan inovasi yang telah terbukti berhasil dalam proses kebijakan dan perencanaan. Pemerintah pusat dan provinsi harus mengintegrasikan inovasi yang telah terbukti berhasil ke dalam kebijakan, program, dan dukungan teknis mereka untuk memastikan replikasi dalam skala yang luas.

Konsep jaringan inovasi/*innovation hub* perlu dipromosikan sebagai kombinasi program yang holistik, yaitu online dan offline.

Upaya bersama oleh semua aktor pendukung diperlukan untuk menyeimbangkan dorongan untuk inovasi dengan replikasi.

Upaya bersama oleh semua aktor pendukung diperlukan untuk menyeimbangkan dorongan untuk melahirkan inovasi dengan replikasi inovasi yang telah ada dan melembagakan pendekatan yang menjadi insentif untuk inovasi baru serta replikasi inovasi di luar daerah.

Pemerintah pusat dan pemangku kepentingan harus mempertimbangkan untuk mengganti kata “replikasi” dengan istilah lain yang lebih positif, seperti “adopsi” atau “transfer inovasi,” dan secara eksplisit menyatakan bahwa replikasi didorong dan diapresiasi oleh pemerintah. Interpretasi yang lebih longgar dari replikasi juga akan mempermudah replikasi, mungkin yang direplikasi hanya ide dasar, teknik, atau pendekatan manajerialnya, dengan adaptasi yang diperlukan untuk membuat inisiatif yang relevan dengan konteks baru.

Melalui jaringan inovasi dan platform lainnya, pemerintah pusat dan provinsi perlu mengidentifikasi inovasi mana yang paling penting untuk mencapai tujuan pelayanan publik yang berhubungan dengan SDGs. Pengkodean inovasi dalam situs online JIPP sesuai dengan relevansi spesifik dengan SDG dapat menyelaraskan inovasi dengan kepentingan nasional ini.

Governance Brief ini direview oleh Azusa Sato, spesialis kesehatan, ADB, dan Rainer Rohdewohld, konsultan senior mengenai tata kelola.

Referensi lebih lanjut

G. Ferrazzi and R. Rohdewohld. 2017. Emerging Practices in Intergovernmental Functional Assignment. London: Routledge.

Government of New South Wales, Australia, Public Service Commission. 2013. Creating an Innovative Public Sector. Discussion Paper. Sydney.

K. Star and G. Coussa. 2018. Enough Innovation Already! Stanford Social Innovation Review. April.

Organisation for Economic Co-Operation and Development. 2017. Core Skills for Public Sector Innovation. Paris.

Pulse Lab Jakarta. 2015. Tips on Public Service Design for the Public Sector. 17 November.
<https://medium.com/pulse-lab-jakarta/tips-on-service-design-on-public-sector-d3760ccfd00c#.20pg7nbybst>

TRANSFORMASI. 2016. 8 Steps to Transfer Innovations for Improved Public Service Delivery. Jakarta.

———. 2018. Establishing a Public Service Innovations Network / Knowledge Hub. A step by step Implementation Guide. Jakarta.

———. 2018. Innovation Documentations. Reducing Maternal and Infant Mortality via High Risk Pregnancy Hunters. Jakarta.

———. 2018. Innovation Documentations. My Family Card Update. Updating Population Data in Gresik District, East Java. Jakarta.

Creative Commons Attribution 3.0 IGO license (CC BY 3.0 IGO)

© 2019 ADB. The CC license tidak berlaku bagi materi non-ADB copyright dalam publikasi ini.

<https://www.adb.org/terms-use#openaccess>

<http://www.adb.org/publications/corrigenda>

ISBN 978-92-9261-972-5 (print), 978-92-9261-973-2 (electronic) pubsmarketing@adb.org

ISSN 2520-6591 (print), 2520-6605 (electronic)

<https://www.adb.org/publications/series/governance-briefs>

Publication Stock. No. BRF190587-3

DOI: <http://dx.doi.org/10.22617/BRF190587-3>