



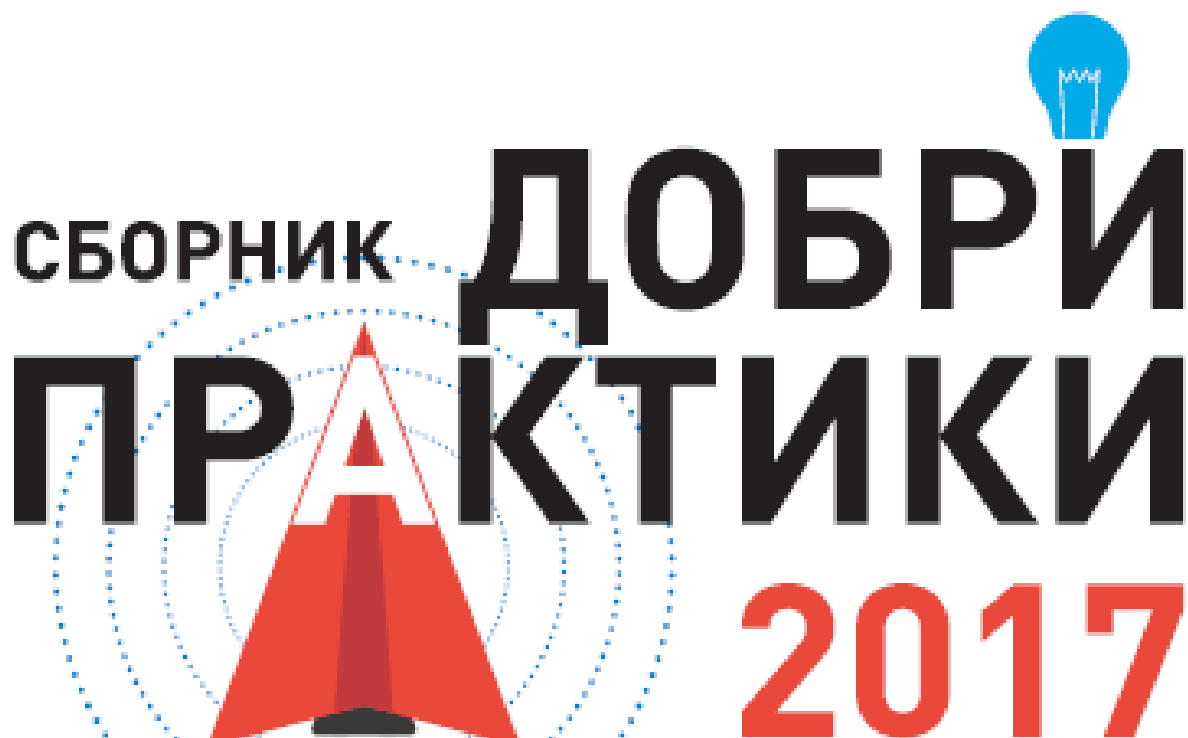
ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПОПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



СБОРНИК ДОБРИ ПРАКТИКИ 2017

Сборникът е разработен в рамките на проект „Работим за хората“ - укрепване капацитета на институциите за посрещане на предизвикателствата на съвременните публични политики”, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО
ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

СБОРНИК

Добри практики от
конкурса на ИПА за 2017 г.



СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ	4
1. Категория „Управление на хората“	6
Внедряване на Рамка на компетентностите – Агенция „Митници“	7
Създаване на добавена стойност за служителите в НАП, чрез прилагане на подход за кариерно консултиране – Национална агенция за приходите	10
Екип за анализ и предложения за цифрова трансформация на администрацията – Държавна агенция „Електронно управление“	14
Повишаване административния капацитет и осигуряване на възможности за кариерно и професионално развитие – Изпълнителна агенция „Сертификационен одит на средствата от европейските земеделски фондове“	18
Изследване на мотивацията на служителите в община Враца – Общинска администрация Враца	23
2. Категория „Социална икономика и социално предприемачество“	25
Разработване на нова политика в България по социална икономика – Министерство на труда и социалната политика	26
Ангажиране на младежи за социална отговорност чрез доброволчески инициативи – Районна служба „Пожарна безопасност и защита на населението“ – Смолян	30
Граждански форум „Добрич в бъдеще време“ – Общинска администрация Добрич	32
Международни българо-германски дни – Национален осигурителен институт	34
3. Категория „Технологични решения за открито управление“	36
Национална система за отпускане и изплащане на пенсии – Национален осигурителен институт, дирекция „Информационни системи и моделиране на бизнес процеси“ и дирекция „Пенсии“	37
Електронен обмен на данни – Териториално поделение на НОИ – Кърджали	39
Предоставяне на електронни административни услуги – Национален съвет по цени и реимбурсиране на лекарствени продукти	40



Регистър на документите за професионална квалификация на българските граждани – Национална агенция за професионално образование и обучение	45
Практически мониторинг на социалните услуги – държавно делегирани дейности в Областна администрация Русе – Областна администрация Русе	49
Аутсорсингът не е решение – Хелпдеск с човешко лице в държавната администрация – Администрация на Министерския съвет, дирекция „Централно координационно звено“, отдел „Информационни системи“	51
Мобилно приложение „Аз кметът“ – Общинска администрация Банско	55
Електронно заявление за обучение с ваучери на заети лица – Агенция по заетостта, Главна дирекция „Европейски фондове и международни проекти“	56
Трифункционален модел на добро управление на антикорупционни полицейски органи – Министерство на вътрешните работи, дирекция „Вътрешна сигурност“	59
Визуализация на данните за качество на атмосферния въздух – Общинска администрация Девня	63



ВЪВЕДЕНИЕ

Сборникът съдържа добрите практики в българската администрация, кандидатствали в организирания от Института по публична администрация (ИПА) Конкурс за добри практики за 2017 година.

С този конкурс ИПА се стреми да насърчава креативността на държавните служители, да изпълнява ролята си на център за споделяне на знание в администрацията и да стимулира прилагането на принципите за добро управление. Споделянето и популяризирането на ценен опит и знания е от съществено значение за повишаване мотивацията на служителите, за пълноценното използване на всички налични ресурси и за усъвършенстване на организационната култура на администрациите, за да могат те да откликват адекватно на нуждите на обществото.

В тазгодишното издание на конкурса, получихме 19 кандидатури в три категории:

- Управление на хората
- Социална икономика и социално предприемачество
- Технологични решения за открито управление.

Добрите практики са описани в кратки резюмета, с акцент върху следните опорни точки:

1. Описание на стратегическите и/или програмни документи, на които отговаря практиката; (конкретните разпоредби от нормативните актове, в изпълнение на които е практиката, ако е приложимо).
2. Към кого е насочена практиката (целева група на крайните потребители).
3. Състояние преди внедряване на практиката (описание на причините и проблемите, породили необходимостта от въвеждането на практиката).
4. Описание на стъпките/етапите за реализацията и внедряването на добрата практика.
5. На кого принадлежи идеята (собствена или заимствана идея от друга организация)?
6. Какви ресурси са вложени (човешки, финансови, материални, информационни)?
7. Какви резултати са постигнати? Какво е състоянието след внедряване на практиката? Какви са ползите от въвеждането нейното за администрацията и целевата група, към която е насочена (сфери и области на подобрение)?
8. Какви са възможностите за трансфериране на практиката в други администрации, включително описание на наличния капацитет за устойчиво прилагане на практиката и за подпомагане внедряването на практиката в други администрации?



Екип от експерти в конкурсните области разгледа, оцени и класира получените предложения, ръководейки се от следните критерии:

1. **УСТОЙЧИВОСТ НА ПРАКТИКАТА** (Практиката е доказано устойчива и се прилага в администрацията като е изграден административен капацитет за нейното прилагане).
2. **ОРИГИНАЛНОСТ НА ПРАКТИКАТА** (Практиката се прилага за първи път в държавната администрация; практиката е заимствана или адаптирана от друга организация).
3. **ЕФЕКТИВНОСТ ОТ ПРИЛАГАНЕ НА ПРАКТИКАТА** (Практиката изпълнява зададените цели; допринася за реализацията на определени проблеми; насочена е към проблеми на заинтересованите страни; постига планираните резултати).
4. **ПАРТНЬОРСТВО ПРИ ПРИЛАГАНЕТО НА ПРАКТИКАТА** (Практиката се прилага в резултат на ефективни партньорства, както вътре в организацията; така и с други институции; организации в публичния сектор; бизнеса и гражданския сектор на обществото).

На 14 декември 2017 г. в Споделено пространство „Космос“ в София, бяха отличени победителите в Конкурса за добри практики на ИПА за 2017 г., който тази година се проведе по проект „Работим за хората“ – укрепване капацитета на институциите за посрещане на предизвикателствата на съвременните публични политики“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.





1

КАТЕГОРИЯ „УПРАВЛЕНИЕ НА ХОРАТА“





Внедряване на Рамка на компетентностите Агенция „Митници“

Практиката се реализира в периода: от 2.12.2013 г. до 27.05.2016 г.

Ръководител и екип, който е създал и внедрил практиката:

Елена Кирилова – директор на дирекция „Организация и управление на човешките ресурси“ и екипа на дирекцията.

Георги Мантарков – директор на дирекция „Национален учебен център“ и екипа на дирекцията.

Рамката на компетентностите в Агенция „Митници“ (РКАМ) се базира на Рамка на компетентностите за митническата професия (РКМП) в Европейския съюз. От своя страна РКМП в ЕС е едно от трите основни направления на т. нар. Дъблинска стратегия – Стратегическа рамка на изпълнението за митническата професия, приложима в периода 2012 – 2015 г.

Като основа за разработване модела на РКМП в ЕС са използвани професионалните стандарти на Световната митническа организация (СМО) – PICARD. Тези стандарти са разработени и възприети от митническите администрации по целия свят, включително в рамките на ЕС. Създадена е работна група от представители на митническите администрации на държавите членки, СМО (статут на наблюдател), а ключови експерти от Генерална дирекция „Данъчно облагане и митнически съюз“ (DG TAXUD) са привели стандартите в европейски контекст и са създали специфична Рамка на компетентностите за митническата професия в ЕС.

Рамката на компетентностите за митническата професия в ЕС дава обща представа за компетентностите, които се изискват от митническите служители, за да изпълняват ефективно и еднакво своите функции в ЕС. Тя е приложима за всички функционални области на митническата дейност, както и за всички длъжностни нива. Рамката представлява и инструмент за управление на ЧР, създаване на длъжностни характеристики, преразглеждане компетентностите на служителите и проверка на индивидуалното изпълнение, усъвършенстване на програмите за обучение в митническите администрации.

Следните дефиниции се прилагат във връзка с тази дейност:

- компетентност е прилагането на знания, умения и поведение в професионален контекст;
- рамка на компетентностите представлява всички умения, нагласи, идеи и прилагането на знания, необходими за успешното представяне в конкретна професионална насоченост.

На национално ниво бе създадена работна група, която да изготви План за внедряването на Рамката на компетентностите за митническата професия в ЕС в Агенция „Митници“. Целта на Работната група по внедряване на РКМП в ЕС в бъл-



гарските митници бе да се дефинират различните етапи по разработване и внедряване на Рамката на компетентностите в Агенция „Митници“.

Като резултат от дейността на работната група след преглед и анализ на действащото законодателство, разработването и провеждането на анкета със служители от всички звена и на всички нива в Агенция „Митници“ (АМ) бяха допълнени т.нар. „професионални митнически компетентности“ (ПМК) от РКМП на ЕС със специфични за българската митническа администрация компетентности. В последствие беше създадена Рамка на компетентностите в Агенция „Митници“, Речник на компетентностите съгласно РКАМ, както и Процедура по прилагане на Рамката на компетентностите в Агенция „Митници“.

С оглед съответствие на РКАМ на Закона за държавния служител, Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация (НУРОИСДА) и Наредбата за длъжностните характеристики на държавните служители, работната група взе решение за добавяне на ПМК в „XI. Необходими компетентности/Професионална компетентност“ като ПМК фигурират поради спецификите на работа в две основни приложения – за митници и за Централно митническо управление. С цел улесняване процеса по актуализиране на длъжностните характеристики дирекция „Организация и управление на човешките ресурси“ разработи четири образци на длъжностни характеристики за съответните категории служители.

На база на вече съществуващите и конкретизирани професионални митнически компетентности в длъжностните характеристики, предстои да се извлекат професионално значими качества. Основната цел е да бъдат извлечени психологичните качества, ценностната ориентация и нагласите, имащи отношение към специфичните професионални изисквания за съответните длъжности. Обстояният им анализ ще се използва за изготвянето на психограми за установените четири значими профила в Агенция „Митници“: ръководна позиция, инспекторска позиция, експертна позиция и позиция по трудово правоотношение. По този начин ще се създаде система за откриване, установяване и задържане на персонал с висок потенциал.

Актуализацията на длъжностните характеристики цели унифицирането на изискванията към митническите служители в рамките на страните от ЕС в максимална степен, така че те да изпълняват задълженията си еднакво. По този начин се повишава ефективността на работа на митническите служители и на организацията ни като цяло.

Въз основа на внедрената РКАМ ръководителите в Агенция „Митници“ извършиха годишно оценяване на база не само досегашните критерии (постигането на предварително определени цели или изпълнението на преките задължения и поставените задачи; показаните компетентности – чл. 2 от НУРОИСДА), но и вземайки предвид конкретните „професионални митнически компетентности“, необходими на служителите в съответното митническо учреждение. Тази дейност даде насоки за нуждата от обучение по съответната/ите компетентност/и на служителите, както и необходимостта от тяхното подобряване.

Професионалното обучение и развитие на митническите служители е свързано с придобиването/подобряването на вече съществуващи ПМК, което е обвързано



с Референтни програми за професионално митническо обучение – дефинират цялостна концепция за предоставяне на обучение в митническата област по компетентности и функционални области. Програмите гарантират предоставяне на обучение, съобразено с новите стандарти на ЕС в тази област. Обученията в тази насока гарантират усъвършенстване на митническите служители и поддържането на висок стандарт на професионализъм.

Ползата от въвеждането на Рамката на компетентностите в Агенция „Митници“ е свързана, от една страна с повишаване обективността на оценяване на служителите по реда на НУРОИСДА, а от друга страна, с ясно дефиниране на потребностите от обучение на служителите. Ползата от прилагането на РКМ в европейски мащаб е свързано най-вече с хармонизиране и рационализиране на функциите и задачите на митническите служители по звена. От своя страна, рационализирането на процесите на работа и повишаване квалификацията на митническите служители ще доведе до подобряване на извършваната от митническите органи дейност.



Създаване на добавена стойност за служителите в НАП, чрез прилагане на подход за кариерно консултиране

Национална агенция за приходите

Реализирането на практиката започва през 2009 г.

Ръководител и екип, който е създадал и внедрил практиката:

Мария Димитрова – директор на дирекция „Управление на човешките ресурси“, ЦУ на НАП

Николай Дерилев – началник на отдел „Оценяване и развитие“, в дирекция „УЧР“, ЦУ на НАП и ръководител на проекта

Ръководството на НАП

Екип внедрил практиката:

1. **Магдалена Митова** – главен експерт в отдел „Оценяване и развитие“, дирекция „УЧР“, ЦУ на НАП.
2. **Росица Демирова** – старши експерт в отдел „Оценяване и развитие“, дирекция „УЧР“, ЦУ на НАП.
3. **Мария Димитрова** – старши експерт в отдел „Оценяване и развитие“, дирекция „УЧР“, ЦУ на НАП.
4. **Полина Маргитина-Петрова** – главен юрисконсулт, дирекция „Правна“ в ЦУ на НАП.
5. **Дениза Станкова** – главен експерт, дирекция „Бюджет и финанси“, ЦУ на НАП.
6. **Александър Чакъров** – главен експерт, дирекция „Координация на проекти и международни дейности“, ЦУ на НАП.

Глобализирането на съвременния свят и навлизането на четвъртата индустриална революция във всички области и сфери на дейност са новото предизвикателство пред организациите и човешкия капитал. Една нова и бързо променяща се работна среда изисква нови политики и стратегии в областта на управлението и развитието на човешките ресурси. Политиките и стратегиите трябва да са базирани върху новите технологии в изкуствения интелект, роботиката, автоматизацията на все повече работни места, разрастването на функциите на интернет и развитието на виртуална реалност. Промяната, която оказва дигиталната ера, налага и актуализация на функциите по управление на човешките ресурси. Тяхната трансформация от оперативни изпълнители на дейности по управление на човешките ресурси в партньор на бизнеса и агент на промяната провокира статуквото и утвърждава новата им роля в бизнес процесите, мениджмънта и лидерството в организацията. В динамичната и променяща се съвременна действителност от организациите се изисква не само гъвкавост, но и непрекъснато търсене на нови подходи за управление, стремеж към ефективното използване на наличните ресурси, с цел постигане на устойчиво конкурентно предимство. Устойчивото стратегическо пре-



димство в голяма степен зависи от човешкия капитал, от неговата ангажираност, компетентност и идентичност на цели и ценности в организацията. Пазарът на труда също оказва влияние върху развитието и конкурентоспособността на организацията. Нагласите и очакванията на служителите са насочени към търсене на нови предизвикателства и работа, в която намират смисъл, удовлетвореност, получават признание за резултатите, които постигат, нови възможности за обучение и развитие в кариерата и политики, които да гарантират тяхното участие и реализиране.

В Националната агенция за приходите (НАП) се прилагат политики и стратегия по управление и развитие на човешкия капитал, чрез които се гарантират позитивна работна среда за служителите, възможности за обучение и кариерно развитие, лидерство на всички нива в организацията, с цел постигане на заложените бизнес цели и устойчиво конкурентно предимство. Фокусът е върху изграждането и ефективното прилагане на всички системи по управление на човешките ресурси, които гарантират процесите по привличане задържане, развитие и мотивиране на служителите в организацията.

В НАП има изградени традиции и добри практики, свързани с кариерното развитие на служителите. Разработени са и се прилагат документите, които регламентират кариерното развитие на служителите, изграден е капацитет от служители и ръководители, които реализират съответните дейности. Кариерното развитие се популяризира чрез всички възможни канали за комуникация, в т.ч. и с рубрика „Кариерно развитие за служителите“ във вътрешната страница на НАП (НАПнет). Достъпът до тази страница е осигурен за всички служители.

Дейностите по кариерно развитие на служителите са регламентирани в Стратегия за управление на човешките ресурси в НАП за 2016 – 2020 г. Има разработена и утвърдена процедура, в която са разписани дейностите, правата и отговорностите на ангажираните с процеса структури и служители. С цел подобряване на дейностите по кариерно развитие, оказване на навременна и същностна подкрепа на служителите при избор на кариерна пътека, дирекция УЧР в НАП инициира и подкрепи реализирането на проект за сертификационно обучение за 28 вътрешни кариерни консултанта. Обученията се проведеха през 2009 г. и 2014 г., по международната програма Global Career Development Facilitator (GCDF), като бяха финансирани със собствени средства, а също така и по Оперативна програма „Административен капацитет“. Служители от ТД на НАП София, Варна, Бургас, Велико Търново, Пловдив и Централно управление, бяха предварително подбрани да преминат сертификационния курс за кариерни консултанти. С оглед поддържане на професионалните знания и компетенции, на всеки 5 години кариерните консултанти подновяват своите сертификати. Подходът бе популяризиран и продължава да се представя във вътрешния интранет портал и периодичния вътрешен бюлетин. С оглед гладкото протичане на процеса по кариерно консултиране се разработиха и утвърдиха правила, които да регламентират процеса по кариерно консултиране.

Инициативите и активностите по планиране на кариерното развитие, начертаването на кариерен път, неговото успешно реализиране, изискват поемане на ангажимент както от страна на ръководителите, така и от служителите в организацията. От служителя се очаква изпълнение на поставените цели, персонална самооценка и равностметка относно възможностите за развитие по хоризонтала и вертикала, които предлага организацията. НАП, от друга страна, като институция



идентифицира потребностите и възможностите на отделната личност и предлага възможности за избор на кариерни пътеки, а така също и подкрепа от страна на ръководителите в този процес. Чрез изграждането на управленски капацитет и лидерство в организацията кариерното развитие на служителите придоби реални и измерими резултати (Програма за ръководители с опит, Програма за новоназначени ръководители, Центрове за оценка и развитие, Коучинг, Нещатни обучаващи и други).

Кариерното консултиране представлява предоставяне на професионално съдействие от страна на кариерен консултант на лице (клиент), което се нуждае от информация и подкрепа, с цел подпомагане и стимулиране на свободния и самостоятелен професионален избор и развитието в кариерата. Кариерното консултиране, като услуга, от която могат да се възползват всички служителите в организацията, обхваща широк диапазон от дейности.

Ролята на кариерния консултант е да бъде професионален съветник, който оказва помощ при взимането на решения за притежаваните силни страни и таланти, които способстват развитието на стабилна кариера. Кариерният консултант изпълнява роли и като адвокат на клиента в рамките на системата, лице предлагащо обучение в различни инструменти за търсене на възможности за трудова реализация, инструктор/човек, който мотивира, ролеви модел и групов фасилитатор.

Добавената стойност, която носи кариерното консултиране е не само на личностно, но и на организационно ниво. Услугите, които кариерният консултант предлага на служителите в НАП са свързани с:

1. Идентифициране на силните им страни, както и тези които се нуждаят от подобрене, чрез използване на различни техники за тестиране.
2. Помощ при поставянето на SMART цели, за постигане на по-добри резултати.
3. Идентифициране на възможностите за развитие в кариерата и затвърждаване на взето кариерно решение.
4. Разбиране на професията и пазара на труда.
5. По-ефективно изпълнение на настоящите професионални роли.
6. Образователна подкрепа и напътствия, които спомагат и за изграждането на стабилна среда на учене и развиване.

Кариерните консултанти в НАП, освен изброените действия, помагат на служителите, които са ги потърсили и при подготовката за провеждане на междинна и/или заключителна среща съгласно Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация (НУРОИСДА); при изготвяне на Личен план за развитие в кариерата и разглеждане на възможностите за развитие по хоризонтала и вертикала; при включване в програма за приемственост и други.

Грижата за служителите в НАП е приоритет и отговорност, както на ръководителите, така и на служителите от функция управление на човешките ресурси. Кариерното развитие е непрестанен процес на себеопознаване и непрекъснато учене, който съзнателно или не, обхваща целия ни живот. Изборът на определена професия и нейното следване е ключов за личната удовлетвореност. Той може да предизвика събития и последствия, от различен характер, като удовлетворение от постигнатото, усещане за щастие и благополучие, или негативни проявления като неудовлетвореност, песимизъм, стрес, безразличие и недостатъчна ангажираност



в представянето на работното място и в личния живот. Кариерното консултиране, от своя страна дава възможност за подкрепа и съдействие, идентифициране на нови подходи за положително въздействие и промяна, по-ефективно изпълнение на настоящите професионални роли, ефективни стратегии за съвместяване на професионалния и личния живот, повишено самочувствие и психично здраве, а също така и възможности и предпоставки за преминаване от актуално в желано състояние.

Реализирайки своите политики и стратегия в областта на управлението и развитието на човешкия капитал, НАП ще продължава да развива своя капацитет от кариерни консултанти, които подкрепят и подпомагат служителите при избор на кариерни пътеки, развитие по хоризонтала и вертикала. Агенцията се фокусира върху утвърждаването на организационна култура и споделени ценности чрез своя управленски и лидерски потенциал. Инициативната, проактивна и активна работа на служителите правят НАП гъвкава и новаторска организация, отговаряща на изискванията на бизнеса и гражданите.



Екип за анализ и предложения за цифрова трансформация на администрацията Държавна агенция „Електронно управление“

Реализирането на практиката започва през 2017 г.

Ръководител и екип, който е създал и внедрил практиката:

Росен Желязков – председател по това време на Държавна агенция „Електронно управление“.

Гергана Колешанска – директор на дирекция „Политики за Е-управление“, Държавна агенция „Електронно управление“.

Значителна част от административното бреме върху гражданите и бизнеса е свързана с повсеместно изискване за предоставяне на официални документи на хартиен носител (удостоверения) от административни органи – първични администратори на данни, пред други административни органи, които осъществяват административно обслужване – предоставят административни услуги или администрират режими. Освен загуба на време и ресурси, подобна практика се явява пречка, както за икономическото развитие на страната, така и съставлява предпоставка за административен произвол и корупция, което формира обосновано негативни нагласи по отношение на държавната администрация като цяло.

Съгласно разпоредбата на чл. 2, ал. 1 от Закона за електронното управление (ЗЕУ) административните органи не могат да изискват от гражданите и бизнеса представянето или доказването на вече събрани или създадени данни, а са длъжни да ги съберат служебно от първичния администратор на съответните данни. Към момента това изискване на ЗЕУ не се изпълнява от административните органи. Сред основните причини за това са, както липсата на подкрепяща нормативна рамка, така и на устойчив организационен модел за осигуряване на служебен автоматизиран достъп до информацията и данните, поддържани от първичните администратори на данни.

В изпълнение на Плана за намаляване на административната тежест върху гражданите и бизнеса чрез премахване на практиката за предоставяне на официални документи (удостоверения) на хартиен носител при административното обслужване и Решение № 338 на Министерския съвет от 23.06.2017 г., Държавната агенция „Електронно управление“ (ДАЕУ) създаде Екип за анализ и предложения за цифрова трансформация на администрацията. За изпълнението на Решението бяха предприети бързи действия, които пряко или косвено засягат всички административни органи на бюджетна издръжка.

Екипът за анализ и предложения за цифрова трансформация на администрацията (Екипът) е създаден по предложение на тогавашния председател на Държавната агенция „Електронно управление“ Росен Желязков и под оперативното ръководство на директора на дирекция „Политики за Е-управление“ Гергана Колешанска.



Основните задачи на Екипа се свеждат до междуведомствен (хоризонтален) анализ на процесите и процедурите при предоставяне на електронни административни услуги (ЕАУ); изготвяне на предложения за изменения на нормативната уредба; изготвяне на предложения за приоритизацията на ЕАУ и други инициативи, свързани с цифровия реинженеринг на административните процеси.

За сформирването на Екипа и на основание чл. 86а от Закона за държавния служител в ДАЕУ са командироваани 19 експерти от 13 министерства и ведомства. Сред изискванията и очакванията към експертите са да познават бизнес процесите в съответния сектор и административния процес в конкретната администрация; да изготвят предложения и препоръки за промяна на бизнес процесите, нормативните документи в областта на административното обслужване и електронното управление; да идентифицират трудностите по предоставяне на значими електронни административни услуги, свързани с „епизоди от живота“; да идентифицират способности за ограничаване и за отпадане на ненужни операции; да притежават аналитични способности и способности за идентифициране и превенция на рискове в контекста на административния процес.

Освен прилагането на строго експертни умения, определените служители изпълняват функция на единно свързващо звено с административните структури и медиатират оптимизацията на бизнес процесите в съответните администрации.

Експертният екип е създаден в рекордно кратки срокове и в рамките на 10 работни дни встъпва в оперативен режим в рамките на дирекция „Политики за Е-управление“ на ДАЕУ.

Практиката е публично приета и с широк обществен отзвук. Взаимодействието между експертите на ДАЕУ и командированите служители има за резултат сформирването на изцяло нов екип едва 7 месеца след създаването на самата Държавна агенция „Електронно управление“ (функционира от 1.12.2016 г.).

В рамките само на 1.5 месеца междуинституционалният екип на експертите на ДАЕУ и командированите от другите институции служители успява да постигне конкретни и видими резултати по отношение на цялостната политика за облекчаване на административната тежест за гражданите и за бизнеса. Основните резултати от дейността на Екипа са:

1. Анализ на всички случаи при които в рамките на административно обслужване се изисква от гражданите и бизнеса предоставянето на следните официални удостоверения на хартиен носител, при заявяване на съответната административна услуга или режим от административния орган:

- Удостоверение за вписани в регистър БУЛСТАТ обстоятелства, издавано от Агенция по вписванията;
- Удостоверение за вписванията, отбелязванията или заличаванията по партида на юридическо лице в Имотния регистър, издавано от Агенция по вписванията;
- Удостоверение за вписванията, отбелязванията или заличаванията по партида на физическо лице в Имотния регистър, издавано от Агенция по вписванията;
- Удостоверение за актуално състояние от Търговския регистър, издавано от Агенция по вписванията;



- Удостоверение за наличие или липса на задължения за публични държавни вземания, събирани от митническите органи, издавано от Агенция „Митници“;
 - Удостоверение за семейно положение, издавано от общинска администрация;
 - Удостоверение за семейно положение, съпруг/а, деца, издавано от общинска администрация;
 - Удостоверение за сключен граждански брак, издавано от общинска администрация;
 - Удостоверение за наличието или липсата на задължения, издавано от Национална агенция за приходите;
 - Удостоверение обр. УП-7 за размер и вид на пенсия/и и добавка/и, издавано от Националния осигурителен институт;
 - Удостоверение обр. УП-8 за доход от пенсия/и и добавка/и, издавано от Националния осигурителен институт;
 - Удостоверение за признаване на придобито висше образование в чужбина, издавано от Националния център за информация и документация.
2. Идентифицирани са всички нормативни актове, които следва да бъдат изменени, за отпадането на удостоверенията на хартиен носител.
 3. Идентифицирани са всички удостоверения, издавани от отделни администрации.
 4. Идентифицирани и описани са правните основания, по силата на които от заявителите на административни услуги се изисква да прилагат към дадено заявление не само документи на хартиен носител, озаглавени „Удостоверение“, но и документи с неясен статут и физическо изражение, част от които създават предпоставки за административен произвол.
 5. Идентифицирани и описани са конкретната информация/данни, които съответният административен орган извлича от предоставеното удостоверение за реализиране на административната услуга/режим.
 6. Идентифицирани са също така голяма част от дейности/услуги, които не отговарят на критериите за административна услуга, за които посочените в РМС 338 удостоверителни документи се изискват масово от административните органи.
 7. Предложени са съответни законодателни промени, утвърдени впоследствие от Министерския съвет.

Сформирането на Екипа за анализ и предложения за цифрова трансформация на администрацията е пример за гъвкава хоризонтална административна практика с ефективно използване на експертен административен капацитет в различни области. Практиката показва, че администрациите могат да взаимодействат ефективно и резултатно с използване на съществуващия правно-административен инструментариум и без допълнителни финансови и материални ресурси. Механизмът на командироване на служители от отделните ведомства в ДАЕУ и съвместните усилия на Екипа имат решаващо значение за преодоляването на посочените проблеми и водят до редица успешни инициативи на хоризонтално ниво.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ ПО
ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

Екипът продължава да осъществява функциите си, като е ангажиран с идентифицирането на приоритетни административни услуги, електронизирането на които ще има значителен ефект за подобряване на обслужването на гражданите и бизнеса и за усъвършенстване на вътрешните работни процеси в самите администрации. Дейността е във връзка с реализацията на Етап 2 от Пътната карта за изпълнение на Стратегията за развитие на електронното управление в Република България.



Повишаване административния капацитет и осигуряване на възможности за кариерно и професионално развитие

Изпълнителна агенция „Сертификационен одит на средствата от европейските земеделски фондове“

Реализирането на практиката започва през 2017 г.

Ръководител и екип, който е създал и внедрил практиката:

Лъчезар Спасов – изпълнителен директор на ИА „Сертификационен одит на средствата от европейските земеделски фондове“.

Севелина Игнатова – директор на дирекция „Сертификационен одит на Разплащателната агенция по Европейски фонд за гарантиране на земеделието и Европейски земеделски фонд за развитие на селските райони“.

Практиката „Повишаване административния капацитет и осигуряване на възможности за кариерно и професионално развитие“ е пряко свързана със Стратегията за развитие на държавната администрация 2014 – 2020, а именно: ефективно и бързо изпълнение на служебните задължения; използване на лесни за опериране и ефективни информационни технологии; мотивираност, справедливо възнаграждение; активно участие в европейските процеси с цел изпълнение ангажиментите на страната като лоялен член на ЕС и извличане на максимална ползва за обществото и бизнеса от членството.

Условията и редът за изграждане на системата за обучение и развитие на служителите се осъществява в съответствие с разпоредбите на Закона за държавния служител. Утвърден е Годишен план за задължителното обучение на служителите. В допълнение са предприети стъпки за промяна на класификатора на длъжностите в администрацията, така че да осигури статут на служителите на Агенцията като одитори още на етап назначаване. Предприети са действия за оптимизиране работата на одиторите чрез въвеждане на одиторски софтуери за анализ на данни и за документиране на работата. Предприети са стъпки за сключване на споразумения с други институции и органи на изпълнителната власт, така че максимално да се използват възможностите за обмяна на информацията в рамките на публичните органи като се повиши ефективността от работата от Агенцията.

Служителите от дирекция „Сертификационен одит на Разплащателната агенция по Европейски фонд за гарантиране на земеделието и Европейски земеделски фонд за развитие на селските райони“ (СО на РА по ЕФГЗ и ЕЗФРСР) са обект на посочената практика. Изпълнителна агенция „Сертификационен одит на средствата от европейските земеделски фондове“ (ИА СОСЕЗФ) изпълнява функции на сертифициращ орган за извършване на даден сертификационен одит за верността на финансовите отчети и изградената система за контрол в Разплащателната агенция на Република България по Европейския фонд за гарантиране на земеделието (ЕФГЗ) и Европейския земеделски фонд за развитие на селските райони (ЕЗФРСР).



На ИА СОСЕЗФ е възложено да поеме функциите на Одитен орган по Програмата за морско дело и рибарство. Функциите по отношение на Програмата за морско дело и рибарство, както и функциите по сертификационен одит по ЕФГЗ и ЕЗФРС се изпълняват от одиторски състав. Едно от специфичните изисквания към експертите, които изпълняват одитните дейности във връзка с функциите на агенцията е да притежават одиторски сертификати, съгласно чл. 45 от Закона за вътрешния одит в публични сектор. В допълнение, във връзка с изискванията на Указанията на Европейската комисия за сертификация на разходите, както и на база международните одитни стандарти, е необходимо регулярно подобряване на капацитета на одиторите в агенцията, осигуряване на възможности за кариерно и професионално развитие. Основен акцент в работата на всяка една администрация, следва да е ефективността и ефикасността на изпълнение на възложените функции и задачи.

За реализиране на практиката се спазват следните принципи:

- адекватност – осигуряване на подходящо обучение на подходящите служители в подходящото време по финансово ефективен начин; сътрудничество от взаимен интерес с други публични органи;
- актуалност – съответствие на учебното съдържание с функциите и задачите на агенцията;
- обвързаност на обучението с оценката на работата и с професионалното и служебното развитие на служителите;
- оптимална балансираност между теоретична и практическа подготовка по време на обучението;
- въвеждане на съвременни технологични решения – софтуерни решения за оптимизиране на работния процес.

Основните стъпки са:

1. Създаване на необходимата административна регулация:
 - разработване на вътрешни правила за развитие на човешките ресурси;
 - проучване и анализиране на потребностите от обучение и развитие;
 - определяне потребностите от обучения, допринасящи за подобряване работата на дирекцията;
 - определяне на потребностите от обучения на служителите за професионално, кариерно и лично развитие;
 - анализ на възможностите за въвеждане на технологични решения.
2. Подобряване на професионална квалификация и провеждане на поддържащи обучения:
В тази връзка са проведени следните обучения:
 - „Сертификация на разходите по европейските земеделски фондове“;
 - „Подготовка за явяване на изпит за придобиване на международен сертификат CGAP“;
 - „Правила за възлагане на обществените поръчки – спазване, отклонения, контрол“;



- „Изборна извадка. Специфични извадкови методи“;
- „Държавни помощи“;
- „Подобряване капацитета на ИА СОСЕЗФ за използване на одитни стандарти, извършване на проверки на място и други хоризонтални теми“;
- Обучение за прилагане на Международните одиторски стандарти;
- Обучение за работа със специализиран одитен софтуер – „Пентана“;
- Обучение за работа със специализиран софтуер за обработка на данни „АР-БУТУС“;
- „Одит на методологията за одит на ЕСИФ 2014 – 2020“;
- „Техники за формиране на извадките по европейския фонд за морско дело и рибарство“;
- „Ефективно управление и контрол на ЕЗФРСР 201 – 2010“;
- „Борба с измамите“;
- „Годишни счетоводни отчети по Европейските структурни и инвестиционни фондове“.

Планира се също така придобиване от служители на дирекцията на квалификации и международно признати одитни сертификати в областта на вътрешния одит, одита в публичния сектор, одит на информационните технологии, експерти за проверки на измами.

Организирано се обучение и при допълнително възникнали потребности, свързани с промяна на нормативни актове, промяна в организацията на работния процес и други идентифицирани нужди от обучения и дейности по развитие на служителите в агенцията.

3. Обмяна на опит:

- в средата на 2017 г беше осъществена обмяна на опит с представители на Австрийския сертифициращ орган във връзка с годишния сертификационен одит;
- планира се осъществяване на обмяна на опит със сертифициращите органи на Холандия и на една от провинциите на Германия, както и с одитните органи на Гърция и Румъния;
- регулярно се извършва обмяна на опит и споделяне на практики и виждания по конкретни казуси, както на национално равнище, с представители на одитния орган по Структурните и Кохезионния фондове, така и със сертифициращи и одитни органи от други държави;
- следваща стъпка в процеса е създаване на платформа за обмяна на опит между представителите на сертифициращите и одитни органи по трите фонда, за които отговорност има агенцията. Платформата ще бъде създадена на електронната страница на агенцията и основната ѝ цел ще е обмяната на опит и обсъждане на възникнали казуси с органи от други държави членки.

4. Сътрудничество от взаимен интерес с други публични органи:

В тази връзка с подписани споразумения за сътрудничество с:

- Изпълнителна агенция ОСЕС с цел обмяна на опит и трансфериране на функциите на одитен орган по Програмата за морско дело и рибарство 2014



- 2020. Това включва обмяна на методология, стратегия, информация за извършени одити, добри практики, включително извършване на обучения, методическа и одиторска подкрепа от страна на предходния одитен орган. Командиран е служител по реда на чл. 86а от ЗДС, който да участва в хоризонталния одит на системите, използвани за управление, наблюдение и счетоводство за програмен период 2014 – 2020;
 - Комисията за отнемане на незаконно придобитото имущество (КОНПИ), с което двете институции ще улеснят обмена на информация и взаимно ще се подпомагат за подобряване на административния капацитет. Целта на подписания документ е ускоряване на проверката и анализа на финансовите потоци за лица, които са получатели на средства от европейските фондове, подпомагащи развитието на земеделието и рибарството от страна на КОНПИ. Обменът на данни между двете институции ще се извършва изцяло по електронен път. Организиран се и съвместни обучения;
 - в процес на подготовка е и споразумение с НАП с цел оптимизиране на проверките, извършвани от агенцията и основаването им на данни от данъчните власти;
5. Въвеждане на информационни и софтуерни решения за оптимизиране на работата.
- В периода бяха въведени два специализирани одитни софтуера:
1. Софтуер за анализ на данни Arbutus Analyzer.
 2. Софтуер за управление на одитния процес и риск Пентана.

Осигурен бе одиторски (само за четене) или потребителски (включително за въвеждане на данни) достъп до информационни системи на национално и европейско равнище, свързани с управлението и контрола на европейските средства. В допълнение се планира подобряване на информационните и комуникационни средства, използвани от агенцията, като например подобряване на електронната страница.

Идеята за реализиране на практиката е на ръководството на ИА СОСЕЗФ.

Източниците за финансиране на дейностите във връзка с практиката са:

- средства от бюджета на ИА СОСЕЗФ;
- средства по проект с № BG05SFOP001-4.002-0011 – „Осигуряване на ефективното функциониране на ИА СОСЕЗФ“ по бюджетна линия: „Техническа помощ за хоризонталните структури за програмиране, наблюдение, управление, контрол, координация, сертифициране и одит на ЕСИФ“ по приоритетна ос № 4 – „Техническа помощ за управлението на ЕСИФ“ на ОП „Добро управление“.

Предвид недостатъчния бюджет на агенцията за покриване на всички нужди, свързани с подобряването на капацитета, кариерното и професионално развитие на служителите, оптимизиране на работните процеси и прилагани одиторски практики, агенцията инициира включването ѝ като бенефициент по ОП „Добро управление“. Това предостави допълнителни възможности за успешно реализиране



не на посочената практика и постигане на по-добри резултати за страната ни от изпълняваните одитни функции. За реализиране на практиките се използва основно човешкия ресурс и материалните активи на агенцията. Активно се използват внедрените информационни технологии в областта на одита.

С въвеждане на посочената практика съществено беше подобрен капацитетът на агенцията, спрямо периода на нейното създаване в средата на 2016 г. Седем служители успешно преминаха процеса по сертификация и придобиха международен одиторски сертификат (CGAP). Регулярно се осигурява поддържането на необходимите знания и умения във връзка с притежавани от одиторите на агенцията други международни признати и национални сертификати като: CIA, CSSA, CCSA, CRMA, CFSA, CFE и дипломиран експерт-счетоводител (ДЕС). Осигурява се подобряване на експертизата на одиторите, както по отношение на одитните стандарти и прилаганите одитни практики, така и по отношение на одита и контрола на средствата от ЕСИФ.

Въведените информационни и софтуерни решения за оптимизиране на одитната дейност доведоха до ускоряване на процеса по извършване на съответните одитни процедури, както и до подобряване на качеството им. Въведената практика за сътрудничество с други органи на изпълнителната власт допринесе също за подобряване работата на служителите, повишаване на капацитета им и се явява като стимул за професионално развитие.

В резултат на описаното и трите одита на Европейската комисия, в които ИА СОСЕЗФ е била обект на одит, са приключили без констатации за нейната работа. Не на последно място, Европейската комисия е предложила за уравниване сметките и по двата европейски земеделски фонда за 2016 финансова година. В своето решение тя се основава на работата на сертифициращия орган (ИА СОСЕЗФ) и подкрепя издадените от него препоръки за подобряване работата на Разплащателната агенция. Това е съществена атестация за качеството на работа на агенцията и стимул за ръководството да продължи и в бъдеще да прилага описаната добра практика във връзка с подобряване на капацитета и оптимизиране на работата. Всичко това ще доведе до устойчивост, както на прилаганата практика, така и на положителните резултати от нея.



Изследване на мотивацията на служителите в община Враца

Общинска администрация Враца

Реализирането на практиката започва през 2017 г.

Ръководител и екип, който е създад и внедрил практиката:

Нина Василева Дакева – секретар на община Враца

Виктория Володиева Гарванска – началник на отдел „Канцелария на кмета“

В Стратегията за развитие на държавната администрация 2014 – 2020 година като приоритет и цел се посочва мотивацията на служителите, която е задължителен елемент от ефективното управление на човешките ресурси. Като основни мерки, за повишаване на мотивираността на служителите са посочени „извършването на периодичен анализ на мотивацията на работещите в държавната администрация“ и „определянето на мотивационния климат в организациите“. В тази връзка представената практика в контекста на целите на процеса на мотивиране на служителите е да се хармонизират целите на организацията, с целите на отделния човек. Затова мотивацията не може да бъде разглеждана като унифициран процес, който протича еднакво при всички сътрудници, а по-скоро ще притежава както общи черти, отнасящи се до всички сътрудници, така и индивидуални такива, ориентирани към специфичните потребности на отделните личности в колектива. Постепенно въпросите, свързани с изучаването на мотивационния климат и определянето на индивидуалните мотиватори на служителите придобиват все по-голямо значение и актуалност в публичната администрация. В тази връзка ръководството на община Враца е възприело подход в управлението на човешките ресурси, свързан с търсенето на подходи за ангажирането на служители, за осигуряването на нови и алтернативни начини за учене и развитие, идентифицирането на практики насочени към мотивиране и задържане на служители с висок потенциал, както и към постепенното и постоянно подобряване на условията на труд, насърчаването на екипната форма в работата, като инструменти, водещи към по-високи цялостни резултати в работата.

Основната цел на реализацията на проучването беше да се получи актуална картина на мотивацията на персонала, мотивационните фактори и равнището на тяхното задоволяване; да се идентифицират области, в които да се предприемат мерки в следващите години.

След предварително уточняване на детайлите по проучването и очакваните данни, се пристъпи към реализация на изследването. За целта се сключи договор с консултантска фирма с опит в подобни изследвания. Разработи се методика за проучването, към която се подготви анкетна карта. Реализацията на проучването обхвана 60 служители. Информацията от анкетите беше обработена от експерти, които изготвиха аналитичните доклади, както с анализ на данните, така и с препоръки за подходящи действия в бъдеще. Получените резултати се предвижда да се мултиплицират във времето чрез последващи и надграждащи изследвания, както и чрез провеждането на обучение по предварително идентифицирани теми.



Общата цел на внедряването на добрата практика е да доведе до едно поетапно и задълбочено подобрене на управлението на човешките ресурси в общинската администрация.

Средствата вложение са осъществяване на практиката са 4700 лв., средства от общинския бюджет. В проучването взеха участие повече от 60 служители.

В резултат, налице е пълна документация от изследването, която съдържа детайлна информация в няколко посоки – актуално състояние на мотивацията на изследваните лица, дефинирани са проблемни области в мотивирането на служителите, изготвен е експертен доклад, съдържащ препоръки и идеи за повишаване на мотивацията, изградени са нови форми на взаимодействие в колектива на общинска администрация на база на самото провеждане на изследването, разработват се обучителни и материали за самообучение с акцент върху индикираните слабости в процесите на мотивация.

Настоящата практика е все още в процес на реализация и надеждите, свързани с очакваните резултати тепърва ще получат своите конкретни измерения. Ръководството на общината разчита чрез тази и надграждащите я подобни инициативи да се повиши ефективността на управлението на човешките ресурси.

Реализирана от община Враца идея за изследване на мотивацията на персонала е с възможност за широко приложение в работата на други институции от публичната сфера. В тази връзка и с оглед на устойчивото приложение на резултатите от изследването, ръководството на общината предвижда да се провеждат периодични изследвания с подобна насоченост, с цел установяване на добри традиции в търсене на начини за повишаване на мотивацията на служителите в Общинска администрация Враца.



2

КАТЕГОРИЯ „СОЦИАЛНА ИКОНОМИКА И СОЦИАЛНО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО“





Разработване на нова политика в България по социална икономика

Министерство на труда и социалната политика

Реализирането на практика започва през 2012 г.

Ръководител и екип, който е създадал и внедрил практиката:

Разработването на новата политика стартира под ръководството на министъра на труда и социалната политика през 2010 г. Първият официален документ „Национална концепция за социална икономика“ бе приет от МС през 2012 г.

Понастоящем (октомври 2017 г.) ръководител и екипът, който продължава и доразвива практиката е както следва:

д-р Султанка Петрова – заместник-министър на труда и социалната политика.

Петър Начев – директор на дирекция „Стратегическо планиране и демографска политика“.

Теменужка Златанова – началник на отдел „Жизнен стандарт, доходи от труд и социална икономика“.

Теодора Тодорова – държавен експерт в отдел „ЖСДТСИ“, дирекция СПДП.

Илия Гаралиев – младши експерт в отдел „ЖСДТСИ“, дирекция „СПДП“.

Практиката отговаря на следните стратегически документи на национално и европейско равнище:

1. Национална концепция за социална икономика (4.04.2012 г.) – основният и първи документ, в който са посочени бъдещите действия в тази област в Република България.
2. Концепцията представлява национален програмен документ. Практическото прилагане на концепцията се опира на сътрудничество между субекти на социалната икономика и институциите, централни или местни.

За изпълнение на Концепцията се приемат двугодишни планове за действие: 2014 – 2015 г. (приет от МС на 29.01.2014 г.) и 2016 – 2017 г. (приет от МС на 2.03.2016 г.).

Документи на европейско равнище: съобщение, регламенти, директива и други.

Целта е тази добра практика да повиши заетостта и доходите на уязвимите групи от населението като по този начин намали бедността сред тях.

Разработването на политиката бе породено от необходимостта да бъдат разпознати, признати и развивани социалните предприятия, защото имат потенциал да решават социални проблеми по нов начин – с пазарни механизми. До този момент не съществува целенасочена и координирана държавна политика в областта на социалната икономика.

Основната цел бе подпомагане стартиращите социални предприятия и тези,



които са в процес на реализация в следните направления:

1. Подобряване видимостта на социалното предприемачество – информационни кампании, семинари, дискуссионни форуми за представяне на добри практики, създаване на партньорства. Стартира и обсъждане относно методика за оценяване на социалното въздействие на социалните предприятия и въвеждане на марката „Продукт на социално предприятие“. През 2015 г. бе учредена и годишната награда за социална иновация в подкрепа на социалните предприятия.
2. Създаване на подкрепящи структури за социалната икономика – анализ и представяне на предложения за оптимизиране на националната нормативна и стратегическа рамка – ПРОЕКТ НА ЗАКОН ЗА СОЦИАЛНАТА ИКОНОМИКА (понастоящем в процес на разработване и обсъждане в работната група по социална икономика); създаване на постоянно действащ орган към министъра на труда и социалната политика – постоянно действаща междуведомствена работна група за обсъждане, дискусии и решения в тази област.
3. Информационно осигуряване на социалната икономика – национална база данни за социалните предприятия към МТСП – отдел „Жизнен стандарт и доходи от труд“ реализира проект, финансиран от ЕК, 2014 г.
4. Създаване на благоприятна среда за образование, обучение и изследвания в подкрепа на социалната икономика. Осъществени са обучения, семинари с международно участие, изследвания за приноса на социалните предприятия за постигане на социална и териториална кохезия и други.
5. Подобряване на достъпа до финансиране. По Оперативната програма „Развитие на човешките ресурси“ 2007 – 2013 са проведени 5 процедури за подкрепа на стартиращи и съществуващи социални предприятия. В Оперативната програма „Развитие на човешките ресурси“ 2014 – 2020 социалната икономика и социалното предприемачество са изведени вече като отделен приоритет.

Конкретни стъпки за реализация и внедряване на практиката са:

- с протоколно Решение № 13 от 4.04.2012 г. Министерският съвет одобрява Национална концепция за социална икономика;
- в Националната класификация на професиите и длъжностите от януари 2013 г. фигурира професия „социален предприемач“;
- МТСП създаде и поддържа – seconomy.mlsp.government.bg;
- План за действие по социална икономика 2014 – 2015 г. (приет от МС на 29.01.2014 г.);
- създадена постоянно действаща работна група към министъра на труда и социалната политика (от юли 2014 г., и актуализирана), с цел координиране, анализиране даване на становища, препоръки и инициране на законодателни инициативи;
- със заповед № РД01-959 от 3.12.2015 г. на министъра на труда и социалната политика е учредена Годишна национална награда за социална иновация (в подкрепа на социалната икономика);
- през октомври 2016 г., Българска Банка за развитие (ББР) организира Фо-



рум за инвестициите в социални предприятия, за чието провеждане МТСП съдейства;

- в изпълнение на дейностите по Плана, в периода 6 – 20.10.2016 г. се проведе първото издание на Академия за социални предприемачи.

Академията за социални предприемачи се осъществява от фондация „Промяната“ (част от мрежата на Reach for Change) и The Business Institute. Всички участници в първото издание на Академията получиха стипендия с финансовата подкрепа на Нова Броудкастинг Груп и Министерството на труда и социалната политика.

- МТСП подкрепя ежегодния Европейски форум за социално предприемачество в Пловдив;
- през годините са проведени редица информационни кампании/прояви дискуссионни форуми на национално ниво; форуми за представяне на добри практики на социални предприятия по региони;
- провеждане на начално обучение по проблемите на социалната икономика. В последствие и други обучения за заинтересованите страни, вкл. и на държавната администрация;
- от 2015 г. отдел „Жизнен стандарт и доходи от труд“ се преименува на отдел „Жизнен стандарт, доходи от труд и социална икономика“;
- План за действие по социална икономика 2016 – 2017 г. (приет от МС на 2.03. 2016 г.);
- Разработване на Проект на Закон за социалната икономика.

Идеята за развитие на целенасочена държавна политика в областта на социалната икономика е вдъхновена от политиката на ЕК в тази област, но реализирана по собствен начин, съобразно националните особености като идеята е да са запази многообразието от участници в този нов вид икономика. Последователно експертите от отдел „Жизнен стандарт, доходи от труд и социална икономика“ (ЖСДТСИ) развиват стъпка по стъпка политиката по социална икономика. Заместник-министърът д-р Султанка Петрова и директорът на дирекцията г-н Петър Начев акцентират, доразвиват политиката и активно се ангажират с нейното изпълнение чрез законодателно обезпечаване, което реално означава и нейното включване в правния мир. По този начин законодателно ще бъде обособен нов стопански отрасъл в икономиката, работещ по определени правила с цел решаване на важни социални проблеми.

Вложени ресурси за реализация на практиката:

- освен експертите от отдел ЖСДТСИ са привлечени и широк кръг заинтересовани страни – представители на НПО, държавни институции, субекти на социалната икономика и други. Разнообразяват се източниците на финансиране – държавен бюджет (чрез плановете по социална икономика), грантове, частни инвестиции – ББР, финансови инструменти – Фонд „Мениджър“, граждански организации и други;
- информационни ресурси – интернет страницата по социална икономика, информационни прояви по региони и по медиите, статистика на социалните предприятия и други;



- организирани са и съвместни форуми с Икономическия и Социален Съвет на Р. България, общините, кооперациите, НПО-та и други.

Постигнати резултати:

- в Националната класификация на професиите и длъжностите от януари 2013 г. е въведена и професия „социален предприемач“;
- във ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“ е въведена бакалавърска и магистърска
- специалност „Предприемачество в социалната сфера“;
- за трета поредна година ще се раздават Годишни награди за социална
- иновация в подкрепа на социалната икономика;
- финансова подкрепа на ежегодният Европейски форум за социално предприемачество в Пловдив;
- в процес на подготовка е проект на Закон за социалната икономика;
- разнообразиха се източниците на финансиране на социалната икономика;
- по време на Българското председателство ще се проведе конференция на високо равнище по социална икономика.

Възможности за трансфериране на практиката в други администрации:

- Създава се благоприятна среда за образование и обучение в тази област чрез бакалавърски/магистърски програми в други университети;
- Чрез Закона за социална икономика ще се постигне устойчивост и във взаимоотношенията с други власти и администрации, както и между участниците в сектора.



Ангажиране на младежи за социална отговорност чрез доброволчески инициативи

Районна служба „Пожарна безопасност и защита на населението“ – Смолян

Реализирането на практиката започва през 2012 г.

Ръководител и екип, който е създадал и внедрил практиката:

Благой Янковски – началник група „ДПК и ПД“.

Юлия Таипова – младши инспектор.

В последните години в Република България се забелязва все по-малка ангажираност на младежите и възрастните със социални дейности и доброволчески инициативи. Районна служба „Пожарна безопасност и защита на населението“ – Смолян (РСПБЗН) реши да се ангажира с този проблем, като първоначално сметнахме за необходимо да проучим как това се случва в държави, където има развито доброволческо движение. Службата изготви и реализира проект, съвместно с пожарната служба на гр. Зул, Германия, чрез който пожарникарите от Смолян отблизо се запознаха с модела на работа в Германия. Основният извод от този проект е, че за да има възрастни доброволци, трябва да се работи усилено с децата и младежите. В България има създадени МПО „Млад огнеборец“, но те са само за деца от 12 до 16 години, а младежите не са ангажирани по никакъв начин. В следствие на този проект служителите от група ДПК и ПД създадоха за първи път в България Младежки доброволен отряд (МДО) за младежи от 15 до 19 години, чиято основна цел бе да ангажира младите хора с доброволчески инициативи в помощ на обществото и подготвянето им за бъдещи доброволци към Доброволното формирование на община Смолян. След първоначалното създаване, самите младежи изготвиха емблема на отряда и знаме. Отрядът се разрасна и всяка година числеността му е между 15 и 20 младежи. Отрядът започна да изготвя и реализира различни проекти със социална насоченост. Единият от тях „Да сме сигурни в себе си“, който защитихме пред „Европа директно“ – Смолян, бе насочен към хората с увредено зрение. Проектът е реализиран в партньорство със Съюза на слепите хора – Смолян и имаше за цел да подобри информираността относно мерките за пожарна безопасност и реакциите на слепите хора при възникване на пожар като особено уязвима група от нашето общество. От този проект самите младежи научиха много и за проблемите на хората с увредено зрение. В последствие, „Европа директно“ ни поканиха и на различни обучения, организирани от тях. Другият успешно реализиран проект, „Единни в различията си“, беше защитен пред община Смолян и беше в партньорство с Ресурсен център – Смолян. Неговата цел бе да организираме игри и занимания на пожарна тематика с друга уязвима група, а именно децата с увреждания като по този начин ги учим да реагират правилно в случай на пожар. Децата с увреждания се превърнаха в наши приятели и идваха няколко пъти в пожарната, където младежите от МДО им организираха най-различни игри и занимания на пожарна тематика. Съвместно с тези деца, се изработиха и мартеници. Младежите от МДО си партнират с Държавните горски стопанства и всяка година



участват като доброволци в Седмицата на гората, залесявайки различни райони с дръвчета. Друг основен партньор е община Смолян като младежите се включват, като доброволци при реализирането на мероприятия, организирани от общината, като Световно първенство по планинско бягане, Световен ден на ходенето, Световната седмица на движението и други. Всяка година, във връзка със Седмицата на пожарната безопасност, младежите организират Детски празник за децата от Смолян като правят забавни игри и занимания. Младежите организират и различни мероприятия във връзка с Международният ден на доброволеца, насочени към привличане на хората към доброволческото движение. Младежите също така са и основни помощници при обучението на децата от МПО „Млад огнеборец“ като треньори на отборите и по този начин те привличат и децата впоследствие да бъдат членове на МДО. Младежите бяха и доброволци при изграждането на горски парк „Амзово“ и велопарк „Пампорово“, където със своя доброволен труд изградиха редица съоръжения и всяка година помагат за почистването на парка след зимния период. През годините сдружението „Fun in the mountain“, стопанисващо парка, ни кани да участваме като партньори в редица проекти, реализирани от тях. През изминалите години се осъществиха и три международни лагера за млади доброволци, съвместно с колегите им от гр. Зул, Германия, където те на практика изучават как се реализира доброволното движение в Германия. Не на последно място трябва да отбележим, че вече имаме и младежи, станали членове на Доброволното формирование на община Смолян. Бивши членове на МДО активно помагат като доброволци при гасенето на горски пожари и бедствените положения, възникнали на територията на общината.

Младежкият доброволен отряд се развива устойчиво през годините и с много малко усилия и ресурс може да бъде разпространен като добра практика и в други общини в България. Вложени са ресурси по обучение на пожарникарите как да работят с деца и младежи. С европейски проект, пожарникарите видяха на практика как се развива доброволството в Германия, където то има над 100 годишна история. Посредством кандидатстване с проекти пред различни организации се реализираха различни инициативи. Използва се материалната база на пожарната.

Отрядът работи добре и благодарение на широк кръг от партньорски организации – община Смолян, ТП „ДГС“ Смолян и Смилян, Ресурсен център – Смолян, Съюз на инвалидите и Съюз на слепите хора – Смолян, Сдружение „Fun in the mountain“, „Европа директно“ – Смолян, Пожарната служба на гр. Зул, Германия.



Граждански форум „Добрич в бъдеще време“ Общинска администрация Добрич

Реализирането на практиката започва през 2015 г.

Ръководител и екип, който е създадал и внедрил практиката:

Павел Павлов – организатор на инициативата.

Практиката се осъществява в изпълнение на Програмата за управление на кмета на Добрич в периода 2015 – 2019 г. Насочена е към увеличаване на гражданското участие в местното самоуправление. Необходимостта от въвеждането на тази практика е предизвикана от слабия граждански интерес в планирането на важни за града процеси и вземане на решения по обществено значими теми. Затова възникна идеята за организиране на форум, в който да вземат участие граждани на Добрич, представители на НПО и бизнес организации, за да споделят положителен опит и успешни практики от България и чужбина с цел акумулиране на идеи и по възможност реализирането им на местна почва. Развитие на местното самоуправление чрез ангажиране на гражданите, гражданските сдружения и професионалните организации в осъществяване на публичните политики и гражданския контрол върху тях. Организацията на форума бе инициирана и осъществена от представители на гражданската инициатива „Глобален Добрич“, подпомогната от администрацията на община Добрич. Поканени за участие са граждани, родени в Добрич, настоящи и бивши жители с реализация и авторитет в различни области в България и извън страната. Форумът е замислен като периодично провеждаща се проява (най-малко веднъж в годината), състояща се от презентационна част за представяне на нов опит, идеи и предложения, и дискуссионно-работна част, по време на която в групи по интереси се набелязват конкретни, подходящи за изпълнение на местно ниво инициативи и работещи, иновативни и подкрепени от местната власт решения. Темите, които се дискутират по време на форума са със стратегическо значение за града, като развитието на бизнеса в сферата на информационните, комуникационни технологии и образованието, като основа за работеща икономика, усъвършенстването на градската среда и силата на гражданското участие. Форумът се провежда в рамките на един ден, като първата му сесия е посветена на мнението на експертите, които представят своите виждания пред аудиторията, а втората е организирана като работилници (дискуссионни групи), в които се обсъждат представените преди това теми/идеи.

Като част от подготовката на форума община Добрич заедно с представители на инициативната група на „Глобален Добрич“ организира възможност за срещи през лятото със съграждани, които посещават Добрич по време на своята ваканция. Всички желаещи могат да споделят своята сфера на интерес, експертиза и компетентности, които биха могли да бъдат полезни за развитието на Добрич.

За първи път Форумът се проведе на 28.05.2017 г., а на 24.09.2017 г. се осъществи второто му издание като форумът вече отчита реални резултати. На 21.09.2017 г. в Добрич стартира „Фермерски пазар“ за екологични продукти, произведени в региона, който бе осъществен по идея на участниците в първото издание на граждан-



ския форум. Пазарът цели да възроди града като исторически търговски център и важен селскостопански регион.

Друг конкретен резултат от Форумата е идеята за създаване в партньорство с ТПП Добрич на туристически бизнес парк с център Добрич. Замисълът включва природно-социална териториална система, в която екосистеми предоставят материални, регулиращи, културни и поддържащи екосистемни услуги. Осигурява условия за устойчиво развитие на туризма, гарантира устойчивостта на екосистемите и рационалното им използване.

Гражданският форум се осъществява с участието на гражданската инициатива „Глобален Добрич“ и финансовата подкрепа на община Добрич (зали, озвучаване, административно, организационно и PR обслужване).

В първото и второто издание на Форумата взеха участие над 200 граждани като се наблюдава растящ интерес от факта на взаимодействие с местната власт и от наличието на реални резултати. Ползата от организирането на подобен форум е, както за гражданството, за развитието на града, така и за общинската администрация, тъй като Форумът е реална платформа за сътрудничество и съвместна работа за обща кауза.

Практиката може да бъде приложена във всяка една община, както в България, така и в чужбина. Община Добрич е готова да сподели своя опит с всички заинтересовани администрации.



Международни българо-германски дни Национален осигурителен институт

Реализирането на практиката започва през 2018 г..

Ръководител и екип, който е създал и внедрил практиката:

Дирекция „Европейски регламенти и международни договори“ при Централно управление на НОИ. Тъй като тази практика се развива вече 10 години (през 2017 г. има юбилей!), експертите и ръководителите, които са участвали в реализиране на дейността не могат да бъдат изброени изчерпателно.

Международни българо-германски консултационни дни се провеждат ежегодно от 2008 г. Те предоставят възможност за индивидуална пенсионна консултация на широк кръг от граждани (лица, навършили пенсионна възраст с отпусната пенсия и лица с натрупани осигурителни периоди в България и Германия, които все още не са се пенсионирали) от експерти на НОИ и Федерацията на германското пенсионно осигуряване от Берлин, както и германското пенсионно осигуряване в Хале. Необходимостта от подобна комплексна консултация (от експерти на две държави) се базира на обстоятелството, че в сферата на социалната сигурност на ниво ЕС не съществува хармонизация на законодателствата на отделните държави членки, а единствено координация т.е всяка държава сама определя условията във вътрешното си законодателство за придобиване на право на пенсия (пенсионна възраст, наличие на осигурителен стаж и т.н), като съществуват национални правила, съдържащи се в регламентите на ЕС, чиято роля е да координират отделните елементи на законодателствата на държавите, които биха влезли в евентуално противоречие помежду си или биха се припокривали.

Българо-германските консултационни дни преминават през три фази:

- 1. Предварителна:** Консултационните дни се провеждат ежегодно в рамките на по 3 работни дни в определено териториално поделение на НОИ и в германско пенсионно осигуряване, като населеното място, в което се провеждат, се определя въз основа на проведено изследване на потенциалния брой на заинтересованите лица. По време на предварителната фаза, НОИ и германското пенсионно осигуряване извършват необходимата подготовка за информиране на гражданите относно възможността да бъдат консултирани по въпроси, свързани с отпускане, преизчисляване и изплащане на пенсии съгласно правилата за координация на схемите за социална сигурност, съдържащи се в Регламент (ЕО) № 883/2004, както и по въпросите, свързани с изплащането на пенсиите. Предприемат се действия за уведомяване на лицата, осигурени съгласно българското и германското законодателство, посредством изпращане на лични покани, в които се упоменават мястото и времето за провеждане на консултационните дни. При изразяване на желание (писмено или по телефон), се попълват поименни графици за консултации на желаещите с точен ден и час за посещение. За посетителите, които нямат предварителна уговорка за приеман час, извън графика допълнително се планира възможност да се включат в консултационните дни.



2. **Същинска:** По време на тази фаза сформираниите съвместни екипи от български и германски експерти (обикновено 3 или 4 екипа, във всеки от които има по един представител от НОИ и германското пенсионно осигуряване), дават безплатни консултации на български и/или на немски език – според желанието на клиентите. Консултациите се базират на индивидуалния подход – всеки клиент може да запознае екипите със спецификите на своя трудов живот; натрупаните осигурителни периоди по законодателствата в България и Германия и други, като получава отговор относно правото на пенсия, необходимите документи, с които следва да се снабди, за да кандидатства за пенсия, (вкл. проверка за изрядността на издадените му до този момент документи); сроковете за подаването им пред двете институции, как се изплащат вече отпуснати пенсии в двете държави и т.н.
3. **Анализ на резултатите:** По време на тази фаза се анализира спецификата и повторемостта на задаваните въпроси и предоставените отговори, като се извършва преценка, дали те следва да бъдат обобщени в отделни брошури или други информационни материали.

Вложените ресурси, свързани с организацията на консултацияните дни са минимални – те се провеждат в сградите на съответното териториално звено на НОИ или териториалното звено на германското пенсионно осигуряване; всяка от институциите поема разходите за командироване на служителите; предварителната подготовка е свързана с минимален разход на време и ресурси за издирване и комуникиране с евентуалните заинтересовани лица.

Ползите от провеждане на консултацияните дни са в две направления – на първо място, те са основа за доброто и ефективно сътрудничество на експертни ниво между служителите на българското и германското пенсионно осигуряване в областта на пенсиите, което допринася за по-бързата комуникация и решаване на оперативните задачи от взаимно естество и на второ място – за гражданите, които могат да получат лична консултация по конкретни теми и въпроси, които ги вълнуват, свързани с пенсионирането им при наличие на стаж, придобит по законодателствата на двете държави.

Идеята за провеждането на консултацияни дни принадлежи на колегите от германското пенсионно осигуряване. Институциите и службите за връзка на Германия в областта на пенсиите провеждат такива съвместни консултацияни дни с почти всички държави – членки на ЕС, ЕИП и Швейцария, както и с всички държави, с които Германия има сключени двустранни международни договори в областта на социалното осигуряване и социална сигурност.

За 10 годишния период на провеждане на българо-консултацияните дни (от 2008 г. – до 2017 г. вкл.) са предоставени 9 045 броя консултации, което по оценка на германските колеги поставя България между държавите, в които има най-голям интерес към консултацияните дни.

Тази идея може да се реализира и в други български администрации, като най-ефективна тя би била при тези, които работят по случаи, свързани с преценка на индивидуални права на граждани, когато тази преценка е свързана с интензивен обмен на информация/документи с администрация и на друга държава.



3

КАТЕГОРИЯ „ТЕХНОЛОГИЧНИ РЕШЕНИЯ ЗА ОТКРИТО УПРАВЛЕНИЕ“





Национална система за отпускане и изплащане на пенсии

НОИ, дирекция „Информационни системи и моделиране на бизнес процеси“ и дирекция „Пенсии“

Период на реализиране: От 1.01.2010 г. – начало на разработване, стартира от 1.07.2012 г. Към периода октомври – декември 2017 г. практиката продължава да се развива и надгражда.

Ръководител и екип, който е създад и внедрил практиката:

Дирекция „Информационни системи и моделиране на бизнес процеси“ – екип от специалисти по развойна дейност на приложни системи, поддръжка и експлоатация на техническа инфраструктура с ръководител Марин Калчев, директор на дирекция.

Дирекция „Пенсии“, отдел „Методология на изплащане на пенсиите и програмно осигуряване“ (МИППО) с ръководител Янка Грозева, началник на отдел.

Националната система за отпускане и изплащане на пенсиите (НСОИП) е интегрирана информационна система, представляваща съвкупност от модули (програмни продукти), чрез които се осигурява законосъобразното пълно, точно, вярно и своевременно отразяване на операциите по отпускане и изплащане на пенсиите. Отговаря на ежегодните оперативни планове за изпълнение на общите оперативни цели на НОИ през периода 2012 – 2017 г., изготвяни в изпълнение на стратегията и основните насоки за развитие на НОИ. Разработена е в изпълнение разпоредбите на Кодекса за социално осигуряване – Глава шеста, чл. 106, 113, 114, и Наредбата за пенсиите и осигурителния стаж – чл. 54, 56, 58, 63, 65, 67, 70, 71, 85, 87, 89, 91, 92 и 94.

Крайните потребители на разработената система са всички пенсионери; всички граждани, желаещи да реализират правото си на пенсиониране; служителите от ТП и ЦУ на НОИ. Преди внедряване на системата са използвани отделни програмни продукти, работещи под управление на различни операционни среди и развойни платформи, предимно децентрализирано под DOS и централно под SQL Server, без интеграция между тях. Въвеждането на новата система е породено от необходимостта за повишаване на контрола при обработване на данните, както и за гарантиране надеждността при тяхното съхранение.

Конкретните стъпки за реализация и внедряване на практиката са: анализ на работните процеси; проектиране; програмиране; тестване; внедряване.

Вложените ресурси са най-вече човешки и информационни. Собствена реализация на НОИ в рамките на бюджетното финансиране.

Системата е окончателно разработена и внедрена за реална експлоатация. Осигурява:



- ефективен контрол върху процеса по отпускане и изплащане на пенсиите, управление на риска в оперативните дейности, свързани с пенсиите;
- законосъобразно, точно и коректно обработване на постъпилите документи за пенсиониране и изготвяне на документите за изплащане на пенсиите от платците на пенсии;
- стриктно спазване на нормативно определените срокове;
- съкращаване на сроковете за обработване на постъпилите заявления за отпускане и изплащане на пенсиите;
- ефективно изразходване на средствата на ДОО и ограничаване на неправомерен достъп до средствата от фонда;
- повишаване на информационната сигурност на данните;
- подобряване обмена на информация между НОИ и платците на пенсии – „Български пощи“ ЕАД и търговските банки в страната, като същата се предоставя по електронен път;
- повишаване качеството на обслужване на гражданите чрез представянето на услуги, заявявани и доставяни по различни канали, вкл. по електронен път.

Практиката не може да се трансферира в други администрации, тъй като отговаря на работните процеси и услуги, определени в специален закон. Нейното реализиране способства въвеждането в пощенските станции на електронен изплащателен картон за всеки пенсионер. Осигурява надеждност при обмен на данни с други администрации – „Български пощи“ ЕАД, търговски банки, Агенция за социално подпомагане, Агенция за хората с увреждания, Национална агенция за приходи, общини, съдебни изпълнители – частни и държавни и други.



Електронен обмен на данни

Териториално поделение на НОИ – Кърджали

Реализирането на практиката започва през 2012 г.

Ръководител и екип, който е създад и внедрил практиката:

Свилена Янчина – директор ТП на НОИ – Кърджали.

През 2012 г. стартира процеса за намаляване на административната тежест чрез сключване на споразумения за електронен обмен на данни и кореспонденция. Кореспонденцията се осъществява от упълномощени лица, притежаващи квалифициран електронен подпис. Към днешна дата има сключени 20 споразумения с администрации като ТД на НАП, дирекция „Инспекция по труда“, Областна дирекция „Земеделие“, частни съдебни изпълнители, практикуващи в област Кърджали, ВУЗ и осигурителни каси. Идеята ни бе породена от желанието за положително повлияване на процесите на предоставяне на административни услуги на гражданите и на бизнеса. Целта на споразуменията е да намали хартиения обмен на документи, да съкрати разходите за пощенски услуги, да намали сроковете за изпращане и съответно сроковете по изпълнение. Цели се постигане на удовлетвореност както между администрациите, така и при гражданите, като крайни потребители на исканите услуги. Споразуменията са постигнати в резултат от срещи от страна на директора на ТП на НОИ – Кърджали с местните административни структури. Провеждани са и информационни срещи от служители на териториалното поделение с фирми, осигурителни каси и други. Идеята, и голяма част от реализацията на проекта, принадлежи на директора на ТП на НОИ – Кърджали, като в нея са включени единствено човешки ресурси. Резултатите, които са постигнати са: намаляване на административната тежест на ползвателите на услуги, спестяване на средства от кореспонденция на хартиен носител, съкратени срокове за предоставяне на съответните услуги и информация и постигнато високо ниво на удовлетвореност на крайния потребител. В резултат от договореностите до септември само за 2017 г. имаме изпратени 393 броя, разпределени към:

- НАП – 156 броя;
- ДСИ – 86 броя;
- частни съдебни изпълнители – 81 броя;
- осигурителни каси – 34 броя;
- дирекция „ИТ“ – 25 броя;
- дирекция „СП“ – 5 броя;
- ОД „Земеделие“ – 2 броя;
- ВУЗ – 2 броя;
- дирекция „БТ“ – 2 броя.

Практиката е приложима и в други администрации и структури като електронният обмен спестява време, повишава ефективността на администрацията и намалява разходите на ведомствата.



Предоставяне на електронни административни услуги

Национален съвет по цени и реимбурсиране на лекарствени продукти

Реализирането на практиката започва през 2016 г.

Ръководител и екип, който е създадал и внедрил практиката:

Галина Стоева – главен секретар.

Георги Сивчев – главен експерт, дирекция „Финансови дейности и човешки ресурси“.

Антония Тончева – главен експерт, дирекция „Финансови дейности и човешки ресурси“.

Въведената практика от Националния съвет за цени и реимбурсиране на лекарства (НСЦРЛП) за електронно управление на административните процеси е реализирана в изпълнение на:

1. Стратегия „Европа 2020“, Рамка на СЗО за политики „Здраве 2020“ и разработената на нейна основа Концепция „Цели за здраве 2020“ на Министерство на здравеопазването.
2. Национален план за годишни приоритети за развитие на Е-правителство в Република България, април 2013 г. – декември 2020 г.
3. Национална стратегия за електронно здравеопазване 2016 – 2020 година и Пътна карта за нейното изпълнение. Пътната карта за изпълнение на електронно здравеопазване включва разработване и внедряване на електронизирани регистри в сектор „Здравеопазване“, включително регистър на лекарствените продукти в хуманната медицина, с въведена уникална идентификация.
4. Закон за електронно управление относно прилагане на принципа за еднократното събиране на данни (чл.2).

В изпълнение на стратегическите документи НСЦРЛП е внедрил електронни публични регистри на цените на лекарствените продукти в Позитивния лекарствен списък (реимбурсна листа), както и на лекарствените продукти за свободна продажба. Електронните регистри създават възможност за еднократно събиране и многократно използване на данни, спазвайки принципа на отворените данни.

Практиката е насочена към гражданите, бизнеса, публичните организации, медицинските специалисти и пациентските организации.

В исторически план, създаването на НСЦРЛП през април 2013 г. се предхожда от дейността на три комисии с междуинституционално участие.

Дейността на НСЦРЛП е сериозно затруднена от „наследени“ неефективни практики и констатирани големи забавяния в дейността на предходно действалите



органи, при следните условия:

- приети неструктурирани и неконсистентни данни в публичните регистри, въведени от 2000 година;
- публични регистри, поддържани само в Excel формат;
- извършване на мануални проверки при всяка актуализация на публичните регистри в нормативно определените срокове и преизчисляване на големи обеми данни (напр. за реимбурсни стойности) в рамките на много кратък срок;
- пълна липса на номенклатури на въвежданите данни;
- пълна липса на автоматизация на работните процеси;
- липса на внедрена деловодна система;
- неефективен контрол на сроковете за изпълнение на административните услуги.

Регистриране и съхранение на документи в големи обеми само на хартиен носител, с ограничен достъп и срок на съхранение.

Конкретните стъпки, които предприехме за реализацията и внедряването на практиката са:

- анализ на нормативната база и утвърдените работни процеси;
- анализ на грешките във вписаните данни за лекарствените продукти;
- съставяне и одобряване на номенклатури от данни: лекарствена форма, окончателна опаковка, лекарствени групи, международни непатентни наименования, МКБ-та, АТС-кодове, производители и т.н.;
- разработени и внедрени електронни публични регистри, електронни административни услуги и административно-информационна система;
- внедрен Портал за електронни услуги и публични регистри: <http://portal.pcrp.bg>;
- създадени възможности за търсене на информация за цените на лекарствените продукти, предназначена за специалисти и неспециалисти;
- внедрени филтри за бързо и разширено търсене на данни за лекарствените продукти;
- представяне на данни в структуриран вид, еднакъв за всички лекарствени продукти – запазване и печат на справки в ексел формат;
- съхранение на данни в исторически аспект за всички настъпили промени в цените на лекарствените продукти;
- он-лайн проверки за етап на изпълнение на заявена административна услуга;
- дигитализация на документи на хартиен носител в електронен формат;
- образуване на електронно досие на всяка административна услуга;
- автоматизиране на работните процеси;
- разработен мобилен уеб-интерфейс и мобилни приложения за достъп до публичните регистри, включително Позитивния лекарствен списък. Мобилен уеб-интерфейс е съвместим с всеки съвременен мобилен уеб-браузър



– ОС Android, iOS и Windows Phone;

- предоставяне на SMS-услуги за достъп до съдържанието на публичните регистри, чрез изграден SMS канал към мобилен оператор;
- поддържане на данни в машинно четим вид, посредством услугата „Web-service“, чрез която е реализирана платформата на Министерство на здравеопазването: „Електронна система за закупуване на лекарствени продукти за нуждите на лечебните заведения в Република България“, обмена на данни с НЗОК, „Сити клиник“ и други;
- въведена услуга за хора в неравностойно положение – четене чрез електронен четец и уголемяване шрифта на интернет страницата.

Идеята за внедряване на електронни работни процеси, административни услуги и публични регистри е уникална за сектор „Здравеопазване“ и принадлежи на председателя и колективния орган на НСЦРЛП.

Решаващ фактор за прилагането на практиката е ефективното изпълнение на проект „Национален съвет по цени и реимбурсиране на лекарствените продукти – ефективна и модерна администрация в услуга на гражданите и бизнеса“, финансиран с безвъзмездната финансова помощ по Оперативна програма „Административен капацитет“, финансиран със средства от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Идейното предложение за въвеждане и изпълнение на практиката е реализирано изцяло от членовете на колективния орган и администрацията на НСЦРЛП.

В резултат на изпълнението на практиката е реализиран улеснен достъп на гражданите и бизнеса до услугите и публичните регистри на цените на лекарствените продукти. Практиката реализира спестявания от непреки разходи, включително човешки ресурс и повишаване прозрачността при разхода на публични средства за лекарствени продукти.

Полза за гражданите:

Всеки ГРАЖДАНИН, клиент на аптека, който се съмнява дали цената на едно лекарство е прекалено висока, вече може да провери чрез мобилния си телефон пределната цена на лекарствения продукт в интернет страницата на НСЦРЛП. Електронните публични регистри са достъпни за всеки, който има интернет. При изписване името на лекарствения продукт се достъпват всички данни, поддържани в публичните регистри като например: информация за това дали напълно или частично се заплаща от здравната каса и ако да – колко трябва да доплатим в аптеката, вкл. точният процент на заплащане. В случай че дадено лекарство се заплаща от здравната каса, то най-евтиното в съответната група е оцветено в специален цвят. Така всеки гражданин лесно ще се ориентира за най-ниската цена и ако приема по-скъпа алтернатива или доплащането се е увеличило, ще може да поиска от лекаря да замени лекарството с по-евтино.

Гражданите могат да проверят още: лекарствата за конкретно заболяване, конкретна доза, лекарствена група и т.н.

На интернет страницата е въведена услуга за хора в неравностойно положение – четене чрез електронен четец и уголемяване на шрифта.



Полза за бизнеса:

Националният съвет предоставя 16 електронни административни услуги за фармацевтичните компании, които регистрират лекарствата си в Република България. Осигурена е възможност за електронно подаване и онлайн проверка на статуса на административните услуги, което изключително пести времето на бизнеса.

Достъпът до електронните услуги се извършва само с Квалифициран Електронен Подпис (КЕП), което гарантира легитимността на информацията. Данните от уеб-услугата са read-only (само за четене) като ползването им се разрешава по IP адрес. Подаването на заявленията по електронен път спомага за недопускане на грешки при дигитализация на хартиени документи. В системата са заложили алгоритми за вътрешни логически проверки, допълнително спомагащи за избягването на човешки грешки, което отново повишава качеството на данните.

Полза за централните администрации:

- реализирана платформа на Министерство на здравеопазването: „Електронна система за закупуване на лекарствени продукти за нуждите на лечебните заведения в Република България“ чрез поддържаната услуга „Web-service“ на НСЦРЛП;
- реализиран обмен на данни с Националната здравноосигурителна каса, въз основа на което се сключват договори за заплащане на лекарствени продукти с производители, доставчици и аптеки по регистрите на лекарствени продукти, утвърдени от НСЦРЛП.

За обществената полза:

Националният съвет със своята дейност реализира спестяването на публични средства в значителни размери, конкретно разписани в Годишните доклади за дейността на администрацията.

Успешното реализиране на проекта оказва трайно въздействие върху целевите групи чрез удовлетворяване на идентифицираните потребности:

- чрез въвеждане принципите на електронното управление се осигури ефективност, прозрачност, безпристрастност и систематичност в работата на администрацията на НСЦРЛП;
- събирането, съхраняването и предоставянето на цялата необходима информация осигурява условия за ефективно управление, мониторинг и контрол на решенията по ценообразуване и реимбурсиране на лекарствените продукти;
- осигурява се еднократно въвеждане и многократното използване на данни;
- въвеждането на електронни административни услуги трайно гарантира качествено ново и по-високо ниво на обслужване на бизнеса чрез подобряване и улесняване на достъпа до административните услуги и оптимизиране работата на администрацията;
- предоставянето на публичен улеснен електронен и мобилен достъп до регистрите и Позитивния лекарствен списък повишава информираността на населението, вкл. осигурява ефективен обществен контрол върху цените на лекарствените продукти.

В резултат на изпълнението на практиката и последователното му усъвършенстване, НСЦРЛП защитава позицията си на държавна институция със специ-



фични регулаторни задължения и отговорности, качествено изпълнение на които е от особена важност за бизнеса, както и за защита интересите на обществото.

Внедрената Информационна система е разработена за специфичните цели на НСЦРЛП, както и съобразно специфичните административни услуги и поддържани публични регистри, съгласно законодателството на Република България.

Принципът на изграждане, структуриране и предоставяне в машинно четим вид на публични регистри чрез услугата Web-service е приложим за всяка публична организация.



Регистър на документите за професионална квалификация на българските граждани

Национална агенция за професионално образование и обучение

Реализирането на практиката започва през 2009 г.

Ръководител и екип, който е създадал и внедрил практиката:

инж. Емилияна Димитрова – председател на НАПОО (от 2013 г. досега – 2017 г.), Деян Пушкарков (2005 – 2012 г.).

инж. Красимира Брозиг – главен секретар, ръководител на проекти по ОПАК (от 2013 г. досега), инж. Мария Каменова (2000 – 2012 г.).

Служители в НАПОО, ползватели – ЦПО тествали информационната система, служители в други институции, външни изпълнители.

Регистърът на документите за професионална квалификация, издавани от лицензираните центрове за професионално обучение съгласно чл. 42, т. 11 от Закона за професионалното образование и обучение (ЗПОО) е една от основните функции на Националната агенция за професионално образование и обучение (НАПОО). Публикуваните в Регистъра документи включват свидетелства за професионална квалификация, удостоверения за професионално обучение, документи, доказващи валидирани професионални компетенции съгласно ЗПОО. С промените в ЗПОО от август 2016 г. (чл. 406) НАПОО има задължението преди публикуването на всяко свидетелство за професионална квалификация, издадено от ЦПО, да извършва в Регистъра проверка дали документът е издаден при спазване на законодателството.

Поддържането и достъпа до Регистъра се осъществяват при спазване на Закона за достъп до обществена информация и Закона за защита на личните данни.

Стратегически документи, определящи създаването на електронни регистри като един от приоритетите на държавата, са Националната програма за развитие: България 2020 и на Стратегията за развитие на държавната администрация (2014 – 2020 г.). Електронните регистри се разглеждат като „ориентиране на администрацията към потребителите“. Това допринася не само за прозрачността в дейността на администрацията, но създава предпоставки за контрол върху администрацията. В случая с регистъра на НАПОО, контролът е не само върху една административна структура, но и върху дейността на частни фирми (каквито преобладаващи са ЦПО), които предоставят услуги, финансирани с публични средства.

Поддържането на регистри на обучаваните лица и обучавашите институции, като необходима предпоставка за провеждане на проучвания с цел подобряване на качеството на професионалното обучение, е посочено още и в Националната стратегия за учене през целия живот за периода 2014 – 2020 г. и в Стратегията за



развитие на професионалното образование и обучение в Република България за периода 2015 – 2020 г.

Крайните целеви групи, които ползват Регистъра на документи за професионална квалификация са:

1. Гражданите – могат да ползват регистъра като доказателство за професионалните обучения, в които са участвали, а също и като доказателство за притежаваните от тях професионални компетенции (вместо или заедно с издадения на хартия документ). От опита в последните 3 г., откакто функционира Регистърът, се установи, че гражданите го използват като начин за проверка на ЦПО, предоставящи професионално обучение.
2. Бизнесът (работодатели, човешки ресурси) – при назначаване на служители, за проверка на професионалната квалификация на кандидатите и при осъществяване на мерки за кариерно развитие.
3. Държавни институции – МВНР, НАЦИД, консулства, имащи функции да доказват легитимността (или легализират) на документи за професионална квалификация.
4. Държавни институции – при оценка на професионалната квалификация на екипите включени в оферти на процедури по ЗОП.
5. Агенция по заетостта – голяма част от данните, свързани с професионално обучение на заети и безработни лица, финансирано с публични средства, се споделят по служебен път между НАПОО и от АЗ, като граждани и юридически лица, имат задължението за еднократно въвеждане на информация.
6. Институции, изследователски звена и други – при осъществяване на изследвания с цел планиране на дейности за привеждане на професионалното обучение за възрастни в съответствие с потребностите на икономиката при съобразяване с регионалните специфики.

Първоначално информационната система на НАПОО, вкл. и данните за обучените лица (подавани към Регистъра) са проектирани за осъществяване по електронен път на процедурата по лицензиране и последващ контрол на центровете за професионално обучение, тоест за целите на администрацията на НАПОО. С разширяването на Системата и с оглед колекционираната информация, а и на база обратната връзка, получавана от ЦПО, граждани и институции, функциите на информационната система и поддържаните към нея регистри се разширяват значително.

Регистърът на документите за професионална квалификация, издавани от ЦПО се визуализира на интернет страницата на НАПОО (<https://www.navet.government.bg/bg/registar-na-izdadenite-dokumenti/>) като използва данни, въведени от ЦПО за обучаваните от тях лица (професии, учебни програми, учебни графици, резултати от изпити, преподаватели, лични данни за обучаваните, сканирани документи за професионална квалификация и други) в Информационната система на НАПОО.

Данните се предоставят от ИС към Регистъра в сайта в реално време.

Инфраструктурата (на информационната система и на сайта) се изгражда в рамките на два проекта на НАПОО, финансирани по ОПАК – проект „Надграждане на информационната система (ИС) на НАПОО и осигуряване на оперативна съвместимост с цел ускоряване и оптимизиране на процесите по обслужване на



гражданите и бизнеса”, договор № 13-32-22/3.02.2014 г. и проект „Повишаване капацитета на НАПОО за предоставяне на качествени електронни административни услуги в областта на продължаващото професионалното обучение”, договор № А09-31-92С/12.06.2009 г.

Съдържанието на модула е съгласувано с представители както на социалните партньори и държавата (представени в 25-членния управителен съвет на НАПОО), така и с представители на ЦПО, които използват Информационната система като архив на осъществяваната от тях дейност и са готови да тестват и да дават обратна връзка за всяко разширение на системата.

Идеята за информационната система датира от 2006 г. като интегрирана база данни на Агенция по заетостта и НАПОО. Проект на стойност 6000 лв., финансиран от МТСП е реализиран, но единствени ползватели остават служителите на НАПОО, като АЗ се оттегля от изпълнението.

Регистърът с издадените документи за професионална квалификация беше разработен по идея на НАПОО в рамките на проекта на НАПОО, финансиран от ОПАК в периода 2014 – 2015 г., от една страна като необходимост за осъществяване на мониторинг на ЦПО от НАПОО, и от друга, като отговор (решение) на многобройни запитвания постъпващи в НАПОО за проверка на легитимността на издавани от ЦПО документи. Сега втората проверка може да се осъществява от всеки гражданин на базата на ЕГН и регистрационния номер на издадения документ за броени секунди.

Финансовите ресурси не могат да бъдат диференцирани за отделните регистри, които агенцията поддържа, но самите регистри не могат и да съществуват самостоятелно. Първият „идеен проект” на ИС на НАПОО е с бюджет 6000 лв., двата проекта по ОПАК са на обща стойност 700 000 лв.

Надграждането на модула за проверка на издаваните от ЦПО документи, което се осъществява в момента, е на стойност 61 000 лв.

Ежедневно служителите на НАПОО дават консултации за подпомагане на ползвателите на системата. Ангажираността на служителите е била много голяма в периодите 2011 – 2012 г. и 2014 – 2015 г., когато системата се отваря за ЦПО и се прави съществено надграждане. Съпротивата на ЦПО на въвеждането на системата в периода 2011 – 2012 г. е спряло за 2 г. развитието ѝ, след което с подходяща информационна кампания НАПОО успя да „върне доверието им” към системата – както на клиентите (ЦПО), така и на служителите на НАПОО и на другите заинтересовани институции. Понастоящем най-големи „приятели” на системата (освен служителите на НАПОО) са именно ЦПО, които в нея виждат изключително полезен инструмент за поддържане на огромната база данни за професионално обучение на възрастни, вкл. и на собствените си архиви.

Актуализирането на системата се осъществява след анализ на направени по време на, информационни дни на територията на цялата страна, предложения от ЦПО, бизнеса и гражданите, а също и от електронна анкета на сайта на НАПОО.

Експертният състав на Агенцията, който осигурява методически системата редовно се включва в обучения – не само да работи и поддържа системата, но и да предоставя консултации на достъпен език на ползвателите извън НАПОО.



Съществено затруднение представлява съхраняването на системата от злонамерено проникване и поддържане на архивни копия – услугите са скъпи, но с оглед значимостта и уникалността на информацията, инвестицията си струва.

Регистърът с издадени документи е най-посещаваната рубрика в интернет страницата на НАПОО – за 2016 г. има 2500 проверки на документи. Ако за всяка от тези проверки в НАПОО беше получена заявка, отговорите биха запълнили работното време най-малко на един служител (в агенцията работят 20 човека, от които само 7 експерти са ангажирани да работят с ЦПО и съответно със системата). Времето за отговор на всяко запитване сега е секунди, а в случай на ръчна обработка би било между 3 и 5 дни.

Оценката от ЦПО за информационната система и в частност за регистрите е много висока – вместо очакваната от нас съпротива заради възможността да бъдат контролирани, те са доволни, че всеки документ ще бъде проверен и при наличие на „грешка“ ще бъде преиздаван, така че да не бъдат ощетявани гражданите.

Увеличи се значително активността на гражданите – те стават по-взискателни, търсят си правата и се явяват съюзници на администрацията в стремежа за осигуряване на професионално обучение с добро качество.

Институциите, ангажирани с легализиране на документи използват Регистъра като доказателство за законосъобразността на съответния документ.

Предстои НАЦИД (Национален център за информация и документация) да поеме функцията по издаване на апостил на свидетелствата за професионална квалификация, издавани от ЦПО, на базата на данните в регистъра.

Опитът на НАПОО с изграждането на информационна система и публични регистри може да бъде трансфериран по отношение на няколко дейности:

- как да се идентифицират дейности в една администрация, които отнемат много време, но могат да бъдат дигитализирани (за институции с малък експертен състав като НАПОО това е изключително силен мотив);
- идентифициране на институции, ползващи еднаква информация и създаване на предпоставки гражданите да въвеждат еднократно тази информация в съответните бази данни, а впоследствие обмен на информацията между институциите;
- поддържане на обратна връзка с ползвателите с цел намиране на възможности за подобрене и бъдещо развитие/разширяване на системата;
- създаване на информационна кампания сред ползвателите с цел те да възприемат информационната система и възможността да въвеждат информация и да бъдат контролирани като лична потребност.
- изпълнението, разширяването и поддържането на системата е с външно възлагане, така че можем да представим референции за изпълнителите.



Практически мониторинг на социалните услуги – държавно делегирани дейности

Областна администрация Русе

Реализирането на практиката започва през 2013 г.

Ръководител и екип, който е създад и внедрил практиката:

Пенка Попова – началник на отдел „АКРР“ – осъществява контрол на цялостната дейност по организиране, изпълнение и отчитане на резултатите.

Павлина Бранкова – старши експерт РР, изпълнява дейностите по координиране на мултидисциплинарния екип.

Практическият мониторинг на социалните услуги – държавно делегирани дейности е инициатива, свързана с посещения на място на доставчиците, предоставящи конкретната услуга. Дейността е пряко свързана с механизмите за наблюдение на Областната стратегия за развитие на социалните услуги в област Русе.

Практиката цели запознаване на място с качеството на предоставяната услуга, ръководителите, персоналът и потребителите. Прави се преглед на документацията и се отчитат пропуски и добри практики при предоставяне на услугата.

Идеята беше обсъдена и приета на работна среща, в която участваха представители на всички ангажирани със социалните услуги. Последва издаване на Заповед на Областния управител за сформирание на работната група. Бяха идентифицирани местата за посещение и изготвен график. Кметовете на общини бяха уведомени и предоставиха данни за контакт на служители, които да осъществяват връзката с работната група. В рамките на месец всички социални услуги бяха посетени. Последва изготвянето на доклади от експертите в работната група, които включваха констатации и препоръки за подобряване на качеството. След обобщаването на докладите в един общ, последният беше представен пред Звеното за мониторинг и оценка на Областната стратегия за развитие на социалните услуги в област Русе и публикуван на интернет страницата на Областна администрация Русе.

На следващата година подготовката на посещенията протече при същия алгоритъм, като експертите провериха и до колко са изпълнени дадените препоръки.

Идеята принадлежи на Областна администрация Русе, разработена и осъществявана съвместно с представители на Регионална дирекция за социално подпомагане – Русе, Регионална здравна инспекция – Русе, Регионално управление на образованието – Русе и Областна дирекция по безопасност на храните – Русе.

Вложените ресурси са реализирани практиката са най-вече човешки чрез включването на 5 експерта от различните институции, както и разходи за транспорт и командировъчни.

Резултатите са двустранни. От една страна, експертите от администрациите са запознати практически със социалните услуги. Така става възможно по-доброто и адекватно оценяване на тяхното функциониране. От друга страна, служителите в



услугите получават методическа помощ за детайли, които при документалното отчитане не се отразяват. Не е маловажен и фактът, че персоналът и потребителите на услугата получават признание за труда си и се засвидетелства уважение и зачитане на потребностите им. Очевидно е подобряване качеството на предоставяне на услугата и ефектът върху качеството на живот на потребителите. Подобрява се и комуникацията между институции и неправителствен сектор.

Практиката може да се приложи във всички администрации, отговорни за мониторинга на социалните услуги.



„Аутсорсингът не е решение – Хелпдеск с човешко лице в държавната администрация“

Администрация на Министерския съвет,
дирекция „Централно координационно звено“,
отдел „Информационни системи“

Реализирането на практиката започва през 2016 г.

Ръководител и екип, който е създал и внедрил практиката:

Георги Стратиев – началник на отдел.

Юлия Велчева – държавен експерт.

Ирена Спасова – главен експерт.

Станислава Димитрова – старши експерт.

Иван Камбуров – главен сътрудник по УЕПП.

Севдалина Иванова – главен сътрудник по УЕПП.

Дориана Несторова – сътрудник по УЕПП.

Хелпдеск звеното функционира в рамките на следната нормативна уредба:

- Регламент (ЕС) № 1303/2013 „Държавите членки гарантират, че не по-късно от 31.12.2015 г., всеки обмен на информация между бенефициентите и управляващия орган, сертифициращия орган, одитния орган и междинните звена може да се извършва посредством електронните системи за обмен на данни.“ (чл. 122, ал.1);
- ЗУСЕСИФ (чл. 21 и чл. 22) „Централното координационно звено, органите за управление и контрол на средствата от ЕСИФ, кандидатите и бенефициентите въвеждат, събират и систематизират коректна и достоверна информация относно дейностите по изпълнението, управлението, наблюдението, оценката и контрола на програмите ... в Информационната система за управление и наблюдение на средствата от ЕСИФ (ИСУН)“;
- Наредба за определяне на условията, реда и механизма за функциониране на системата ИСУН (чл. 5, ал. 1) „Дирекция ЦКЗ осигурява техническа подкрепа на потребителите на ИСУН от 9.00 ч. до 17.30 ч. в работни дни“.

Звеното за техническа помощ (Хелпдеск) към системата ИСУН 2020 е създадено като част от отдел „Информационни системи“ (ИС) в дирекция „Централно координационно звено“ (ЦКЗ). То е структура в самата администрация, оказваща методическа помощ при работа със системата ИСУН, както за програмен период 2007 – 2013, така и за 2014 – 2020.

Крайните потребители на услугата са кандидати, бенефициенти, оференти, управляващи, сертифициращи и одитните органи на общо 13 програми с общ бюджет близо 18 милиарда лева. Към момента в системата работят над 42 000 потребителя в модулите за електронно кандидатстване, електронно отчитане, както и във въ-



трешната среда за работа на контролните органи.

В периода 1.03.2014 г. – 30.04.2015 г., функциите на Хелпдеск звеното към системата ИСУН са възложени на външен изпълнител. В хода на изпълнението на дейностите са констатирани следните основни проблеми:

- забавяне при провеждането и възлагането на обществената поръчка;
- липса на опит при работата със системата от страна на избрания изпълнител;
- ескалиране на по-голямата част от казусите към 3-то ниво на поддръжка в рамките на администрацията на Министерски съвет;
- липса на доверие от страна на потребителите на системата към Хелпдеск звеното;
- постоянна необходимост от осигуряване на допълнителна комуникация между АМС и потребителите на системата за установяване на всички обстоятелства по възникналите казуси;
- липса на възможност за проследяване на качеството на предоставените на потребителите услуги.

След приключването на договора с външен изпълнител за Хелпдеск на ИСУН се взе решение, да бъде изграден вътрешен капацитет в рамките на дирекция ЦКЗ като Звено за техническа помощ.

Поетапно, двама служителя бяха ангажирани да изпълняват функциите на първо ниво на поддръжка, а второ и трето ниво се изпълняват от вече ангажираните служители в рамките на отдел „Информационни системи“, ЦКЗ.

При назначаването им, служителите от първо ниво нямат опит при работата със системата, но след преминаване на основно обучение за работа със системата и с работа в екип при разрешаването на възникналите проблеми, служителите натрупаха необходимия опит и към настоящия момент над 90 % от постъпилите в звеното заявки се разрешат от първо ниво на поддръжка, без да е необходимо тяхното ескалиране.

С оглед гарантиране на успешната работа на потребителите на ИСУН 2020 бяха въведени няколко допълнителни инициативи, които надхвърлят текущата регулаторна рамка, но са насочени към подобряване обслужването на гражданите и бизнеса, и демонстрират човешкото лице на държавната администрация:

Прилагане на принципа „Едно гише“ – Хелпдеск звено е създадено за осигуряване на техническа помощ при практическата работа със системата, въпреки това често запитванията от потребителите са свързани с процедурите и изискванията на управляващите органи. В подобни случаи звеното се свързва със съответния управляващ орган и предоставя на потребителя необходимата информация. Така се създава добра практика като се избягва прехвърлянето на граждани към други административни структури. Същевременно са осигурени няколко комуникационни канала за контакт със звеното:

- форма за обратна връзка – онлайн форма;
- e-mail – support2020@government.bg;
- телефон – единен телефонен номер на Хелпдеск звеното.

През посочените канали се насърчава и изпращането на предложения за подо-



бръване на ИСУН 2020.

Работно време – ИСУН 2020 функционира в работен режим 24/7 и потребителите работят в системата по всяко време. Поради тази причина служителите на звеното отговарят ежедневно на въпроси извън нормативно установеното работно време.

Видео-ръководства – в рамките на звеното служителите създадоха видео-ръководства за работа със системата предназначени за най-големите групи потребители на системата – кандидати, бенефициенти, оференти.

Идеята за създаване на такъв тип звено е инициатива на дирекция „ЦКЗ“, която като структура на работния процес е заимствана от утвърдените стандарти и практики за работа с информационни системи и за предоставянето на качествена ИТ услуга в частния сектор.

Въпреки това много аспекти в работата на звеното надхвърлят значително стандартите и практиките не само в публичния, но и в частния сектор. Всички описани допълнителни практики са следствие от общите усилия на служителите в отдел „Информационни системи“ и желанието за подпомагане на потребителите на системата. Това се дължи на спазването на следните основни принципи при изпълнение на служебните задължения: в услуга на гражданите; с грижа и отношение към хората; отговорност; екипност; всеотдайност; компетентност.

За изпълнението на практиката са вложени следните ресурси:

Човешки, 7 служителя, разделени в три нива на поддръжка. В сравнение с модела при който дейността се възлага на външен изпълнител, за първо ниво на поддръжка са ангажирани само 2 служителя.

1. Финансови – разходите за възнаграждение на служителите от първо ниво на поддръжка.
2. Материални – телефонна централа с възможност за записване на разговори.
3. Информационни – за записване и проследяване на постъпилите заявки се използва безплатна (opensource) Support Ticket система, с която също се анализират заявките с цел подобряване на процесите.

След внедряването на практиката се наблюдава по-структуриран, ефективен и ефикасен процес на работа, доказателство за което са резултатите от последната анкета сред потребителите на ИСУН, показваща 91 % удовлетвореност от работата на помощното звено на системата ИСУН 2020. В допълнение, от началото на 2017 г. досега са успешно обработени над 1 300 заявки на потребители.

Друг ефект от прилагането на практиката е създаването на надежден и компетентен капацитет в структурата, което гарантира устойчивост и качество на предлаганите услуги.

Хелпдеск звеното осигурява по-бързо и качествено обработване на заявките при наличие на крайни срокове за кандидатстване по открити процедури.

Финансовите разходи за поддръжка на звено в държавната администрация са със 75 % по-малко от поддържането на звено чрез външен изпълнител.



За успешната работа със системата свидетелстват подадените към момента над 16 000 проектни предложения и над 9 000 подадени отчети на бенефициенти.

Съвременните комуникационни средства предоставят възможност Хелпдеск звената да работят гъвкаво и в съответствие с работното време на гражданите. Внедряването на описаните практики в други администрации е препоръчително с оглед осигуряването на дългосрочен административен капацитет в структурите и с цел подпомагането на гражданите при работата с публичните информационни системи. Ситуирането на това звено в рамките на съответната структура води до изграждането на комуникационен канал, имащ за цел да удовлетвори исканията на гражданите без да се налага прехвърляне към други институции.



Мобилно приложение „Аз-кметът“ Общинска администрация Банско

Реализирането на практиката започва през 2017 г.

Ръководител и екип, който е създаде и внедрил практиката:

Георги Икономов – кмет на община Банско.

Иван Кадев – секретар на община Банско.

Приложението „Аз-кметът“ предоставя още един достъпен канал за комуникация с местната администрация, давайки възможност за докладване на сигнали и градски нередности на територията на община Банско посредством собствените мобилни устройства, притежавани от гражданите. Без да е необходимо посещение на място в администрацията, нарушаване на работния процес на потребителя или на личната програма, всеки един който желае да сигнализира за забелязана нередност, може да го направи като публикува снимка и своя коментар. Администрацията е длъжна да реагира в кратки срокове, като докладваните сигнали, коментарите на потребителите и реакцията на общината, са видими за всички.

Трите ключови думи за приложението са мобилност, комуникация, прозрачност. Въвеждайки „Аз-кметът“ в своя град, общината дава „оръжието“ в ръцете на гражданите лесно да посочват нередностите и да следят в реално време тяхното развитие. Така будните граждани получават възможността, която винаги са искали. Постига се по-висока прозрачност, тъй като активността на общината става публично достояние на местно и национално ниво. Постига се също двустранна комуникация, тъй като приложението дава възможност общината също да създава публикация и да популяризира сред потребителите своите активности.

Приложението е разработено от „Фидуеб“ ООД, като се предоставя напълно безплатно на органите на администрацията, които са достатъчно отворени и по-голяма достъпност към своите „клиенти“.

Мобилната апликация бе въведена от община Банско в изпълнение на Стратегията за иновации и добро управление на Съвета на Европа, приета през октомври 2007 г. на 15-та сесия на Конференцията на европейските министри, отговорни за местното и регионално управление, във Валенсия, и одобрена с Решение на Българското правителство през същия месец. В нея се залагат за изпълнение 12 принципа за иновации и добро местно управление, като с „Аз-кметът“ се цели надграждане на принципите за откритост и прозрачност, ефективност и ефикасност, етичност и отзивчивост, които публичните власти следва да прилагат в работата си.



Електронно заявление за обучение с ваучери на заети лица

Агенция по заетостта, Главна дирекция „Европейски фондове и международни проекти“

Реализирането на практиката започва през 2017 г.

Ръководител и екип, който е създадал и внедрил практиката:

Драгомир Николов – изпълнителен директор на Агенцията по заетостта.

Смилен Вълв – главен директор на Главна дирекция „Европейски фондове и международни проекти“.

Агенцията по заетостта предостави възможност за подаване на електронно заявление посредством специално разработена платформа, за да се улесни процесът на кандидатстване за получаване на ваучер и включване в професионално обучение или обучение по ключови компетенции от страна на заетите лица. Подадените електронни заявления автоматично се регистрират в деловодната система, използвана от Агенцията, с което се осигурява достъп от всички служители, ангажирани с разглеждането на заявленията и се намалява периода за обработката им и предоставянето на ваучери за обучение по проект „Ваучери за заети лица“.

Практиката е в съответствие с Регламент (ЕС) № 910/2014 на Европейския парламент и на Съвета от 23.07.2014 г. относно електронната идентификация и удостоверителните услуги при електронни трансакции на вътрешния пазар и за отмяна на Директива 1999/93/ЕО и по-конкретно се свързва с целта на Регламента да се предостави обща основа за надеждно взаимодействие по електронен път между гражданите, предприятията и публичните органи, чрез което ще се увеличи ефективността на обществените и частните онлайн услуги.

Практиката отговаря на изискванията на Глава втора „Предоставяне на електронни административни услуги“ и по-конкретно чл. 8 и чл. 9 от Закона за електронното управление, както и на разпоредбите на Закона за електронния документ и електронните удостоверителни услуги.

Въвеждането на нови електронни услуги на пазара на труда е необходима предпоставка за повишаване качеството на предлаганите услуги от страна на Агенцията по заетостта. Електронните услуги се предвижда да бъдат съобразени в максимална степен с индивидуалните нужди и изисквания, с което да са по-достъпни за всички заинтересовани страни. Персонализираната услуга, а именно електронното заявление за обучение с ваучери, не само подобрява удовлетвореността на клиентите, но и оказва положително влияние върху ефективността на работа на служителите на Агенцията по заетостта. С предоставената възможност за подаване на електронни заявления се увеличава броя ползватели и се подобрява достъпността на услугите. Освен това технологичните решения дават възможност на Агенцията да постига по-добри резултати при по-ефективно използване на наличните ресурси.



Електронната услуга е насочена към заети лица, изявили желание за участие в проекта.

Въвеждането на електронно заявление за получаване на ваучер за обучение по проект „Ваучери за заети лица“ ще спомогне преодоляването на редица неудобства установени от Агенция по заетостта, в реализирането на такъв тип проекти. Засиленият интерес от страна на лицата, планиращи да се възползват от предоставените по проекта обучения с ваучери, беше съпътстван със струпване на множество хора в бюрата по труда и до образуване на опашки от чакащи клиенти, което пораждаше огромно напрежение сред заетите лица.

Дигитализирането на услугите, предоставяни от АЗ, като се започне от въвеждането на електронно заявление за получаване на ваучери за кандидатстване, ще облекчи начина на подаване на заявления от заетите лица, като всяко заето лице ще може да подава заявлението си от компютър по електронен път от своя дом, без да се налага да ходи до бюрата по труда.

С подаване на електронно заявление ще се подобри и процеса по обработването им от страна на служителите на АЗ. Процесът ще бъде по-бърз и ще предотврати допускането на грешки и неточности.

Заинтересованите лица за получаване на ваучер за обучение по проект „Ваучери за заети лица“ попълват електронно заявление, на специално разработена страница в интернет като връзка към страницата е публикувана и на сайта на Агенцията по заетостта.

При въвеждането на адрес за кореспонденция от страна на заявителя (заетото лице), автоматично се избира Бюрото по труда, където да се насочи заявлението, което позволява при подаване на електронното заявление, лицето да получи входящ номер от деловодната система на посочена от него електронна поща. Системата позволява запис на заявлението на локалния компютър и зареждането му отново в системата. Едновременно с подаване на заявлението, същото се насочва автоматично (използвайки въведения адрес) към конкретния служител на Бюрото по труда, който да започне обработката на заявлението.

Спазвайки разпоредбите на нормативната уредба (чл. 4 от ПМС 280 от 15.10.2015 г. за определяне на условията и реда за предоставяне на ваучери за обучение на безработни и заети лица по Приоритетна ос 1 по ОП „Развитие на човешките ресурси“ 2014 – 2020 г., системата за приемане на електронно заявление позволява автоматично прехвърляне на информацията, попълнена в електронните заявления към Националната база от данни за пазара на труда в България (НБД), с която работи Агенцията по заетостта. Въвеждането на такава иновация спестява време за въвеждането на необходимата информация по няколко пъти в различни софтуерни приложения, както и позволява извършването на справки за вида на заявените обучения. В НБД е възможно автоматично да се извършва бърза и точна проверка, дали лицето, подало електронно заявление по проекта, не е преминавало същото обучение по други проекти на Агенцията по заетостта и съответно ще се избегне двойно финансиране. При предоставянето на ваучери с помощта на автоматично въведената информация от заявлението в НБД се улесняват процесите по обработка на заявлението и възстановяването на средствата на доставчиците на обучения за проведените обучения на заети лица по проекта.



Екипът на Главна дирекция „Европейски фондове и международни проекти“, ръководени от г-н Драгомир Николов, изпълнителен директор на Агенцията по заетостта и г-н Смилен Вълков, главен директор на Главна дирекция „Европейски фондове и международни проекти“, съвместно с останалите дирекции в Агенцията по заетостта, внедряват практиката за подаване на електронно заявление за включване в обучение с ваучери, с оглед оптимизиране и подобряване на административния процес, както и улесняване на клиентите в процеса на кандидатстване по проекта.

При внедряването на практиката Екипът за организация и управление на проекта е въввлечен в оформянето на съдържанието на електронното заявление. Неговото фактическо изработване е финансирано по линия на ОП „Развитие на човешките ресурси“ 2014 – 2020, а като материални и информационни ресурси за функциониране на платформата за подаване на електронни заявления са използвани част от сървърното пространство на Агенцията по заетостта и интегриран софтуер за документооборот за обработка на постъпилите заявления.

Изграждането и развитието на електронните услуги в Агенция по заетостта е свързано с преодоляването на редица предизвикателства в областта на системната интеграция и оперативната съвместимост. Ефективният обмен на данни между различни системи в администрацията е осигурен чрез прилагане на европейската и националната рамка за оперативна съвместимост и международните стандарти, на които те отговарят.

От общо 51 680 подадени заявления, 29 506 са подадени по електронен път посредством платформата за подаване на електронни заявления за включване с обучения с ваучери по проекта, което означава, че повече от половината заявления от заети лица са подадени електронно. По този начин, от една страна се модернизира административното обслужване на Агенцията по заетостта, а от друга, се улеснява начина за кандидатстване за лицата от целевата група, което им спестява време, финансов ресурс и усилия при включването им в проекта.

Агенцията по заетостта споделя добрата практика с други обществени служби по заетостта по време на международни форуми на Световната асоциация на обществените служби по заетостта и други интернационални събития.

Практиката има потенциал да бъде внедрена и в други администрации, които работят по проекти с европейско финансиране и по линия на електронното административно обслужване за гражданите.



Трифункционален модел на добро управление на антикорупционни полицейски орган

Министерство на вътрешните работи, дирекция „Вътрешна сигурност“

Реализирането на практиката започва през 2015 г.

Ръководител и екип, който е създал и внедрил практиката:

Ръководител на практиката и реализацията ѝ е старши комисар Румен Ганев, директор на ДВС-МВР от създаването ѝ.

Включеният експерт в изграждането на новия модел и концепция на управление на ДВС-МВР е д-р Красимира Василева, експерт в ДВС-МВР.

Трифункционалният модел на добро управление (ТФМДУ) на дирекция „Вътрешна сигурност“ в Министерство на вътрешните работи (ДВС-МВР) е технологично решение на управление, основаващо се на принципите на добро управление, с разработени инструменти за мониторинг, оценка на въздействието и лостове за ангажиране на гражданите.

Управленската практика отговаря на стратегическите и програмни документи на световно, европейско и национално ниво в областта на политиката за държавната администрация и за борбата с корупцията:

- Конвенция на ООН срещу корупцията;
- Договор за функционирането на Европейския съюз (2009 г.); Хартата за основните права на Европейския съюз;
- Закон на МВР; Правилника на приложение на ЗМВР; Националната стратегия за превенция и противодействие на корупцията в Република България (2015 – 2020); Интегрирана стратегия за противодействие на корупцията и организираната престъпност; Концепция за превенция и противодействие на корупцията в МВР (2016 – 2020 г.);
- Годишни планове за превенция и противодействие на корупцията в МВР.

Преки бенефициенти на практиката са служителите на ДВС-МВР, целевата група са служителите на МВР, а крайните потребители – българските граждани.

Причините, породили необходимостта от въвеждането на нов модел на управление бяха новите изисквания към ДВС-МВР за ефективност и резултатност на работата в противодействието на корупционни практики на служители на МВР.

Проблемите, наложили реализирането на трифункционален модел на добро управление на ДВС-МВР се явиха от налагащата се необходимост от ясно дефиниране на функциите и отговорностите, въвеждане на принципите на добро управление, които да определят и инструментите на управление и на мониторинг, както и лостовете към гражданите.

В дирекцията съществуваше структура на управление, вземаха се управленски решения, но организацията и стратегията не бяха ясно определени. Цикълът на



управление не беше затворен, не се отчитаха причинно-следствените връзки на неговите основни процеси, което не даваше възможност за управление, ориентирано към резултатите. Нерегулираната обратна връзка затрудняваше оценката на резултатите и нейното използване при вземане на решения.

Етапите за реализацията и внедряването на добрата практика са:

1. Изготвено проучване на база потребността от нов подход на управление. Установи се, че информация или разработена практика на добро управление на антикорупционно полицейско звено са твърде оскъдни, т.е. няма утвърдена такава практика на европейско ниво. Съществуват единствено общоевропейски изисквания към такъв орган, разработени от Европейски партньори за борба с корупцията (EPAC).
2. Разработен модел на управление на база събраната информация и практически опит и на теорията на доброто управление, на законовите разпоредби и програми на МВР, и на политиките на ЕС в областта на администрацията и борбата с корупцията.

Основното в него е функционалното разделение в управлението на дирекцията, като полицейски антикорупционен орган, базирано на:

- трифункционална организация на управление (ТОУ) – стратегическо (определя политиката на дирекцията и нейното развитие), тактическо (отчита спецификата на работа на ДВС-МВР като антикорупционен орган) и оперативно (свързана с оперативните дейности на ДВС-МВР като полицейски орган);
 - въведени принципите на добро управление в съответните функционални управления;
 - затворен управленски цикъл (обвързване на целите и решенията с резултатите и оценката);
 - инструменти на мониторинга и оценка на въздействието.
3. Старши комисар Ганев, като директор на ДВС-МВР, направи структурни промени, както и такива в организацията на управление на дирекцията в края на 2015 г. Служители на дирекцията преминаха през обучения за лидерство, правата на човека и професионални, в резултат на които бе изграден административен капацитет за прилагане на ТФМДУ. Този модел беше доразработен през 2016 г. През 2017 г., на база новия закон на МВР, той беше адаптиран с допълнителните компетенции на дирекцията, което показва неговата устойчивост.
 4. Изследване на резултатите от въведения модел, анализ, обобщение и публикуването им в научни форуми и издания.

Новият модел на управление на антикорупционен полицейски орган, се прилага за първи път в МВР.

В разработването на новата практика на управление на ДВС-МВР като полицейски, антикорупционен орган са вложени информационни, човешки и материални ресурси.

Анализът на резултатите от въведената практика показва:

1. ТФМДУ на ДВС-МВР означава вземане на оптималните решения за ефикасното и ефективното управляване на ресурсите при дейности, гарантиращи



сигурността, човешките права, недопускането на злоупотреби и корупция на служители на МВР, при строго съблюдаване на върховенството на закона и демократичните принципи.

2. Трифункционалната организация на управление спомага за идентифициране, структуриране и разпределение на дейностите, на отговорностите, на правата и на ресурсите във всички териториални структури на ДВС-МВР, така че ефективно да бъдат извършени планираните работи и постигане на поставените цели.
3. ТОО поддържа и усъвършенства лостовете за превантивен, текущ и последващ контрол, спазването на приетите принципи на управление, както и генерирането на адекватни и навременни корективни действия за преодоляване на несъответствията и пропуските, установени в практиката.
4. ТФМДУ на ДВС-МВР е устойчив, възможно най-добре работещ механизъм за повишаване на ефективността на антикорупционните дейности в системата на МВР.
5. ТФМДУ фокусира върху въздействието и заложените резултати, като се приемат необходимите точни действия, създава се инструментариум и ресурс за постигането на тези резултати и се преценяват възможните рискове, породени от престъпната среда, изменящите се престъпни деяния, нормативната уредба, гражданите, обществото, социалните и културни изменения.

Ползи от въведения трифункционален модел на добро управление на ДВС-МВР:

- повишена управленска ефективност на ДВС-МВР;
- точна организация на човешките ресурси в ДВС-МВР, позволяваща тяхното ефективно включване и използване;
- развитие на ДВС-МВР (въведени нови дейности и политики);
- развитие на човешкия ресурс (постигнати повишена компетентност, кариерно развитие на служителите на ДВС-МВР и административен капацитет);
- регулирана взаимовръзка на получените сигнали от гражданите за корупционно поведение на служители на МВР (обработени такива/предприети санкции) и получени възражения на гражданите в периода 2015 – 2017 г.;
- постигане на дълготрайни резултати, чрез мониторинг с показатели, системен анализ и оценка;
- повишена антикорупционна резултатност в политиката на МВР. Тя е отразена в последния доклад на Европейската комисия по Механизма за сътрудничество и наблюдение, март 2017 г.;
- принос в повишаване на вярата на обществото в усилията за справяне с корупцията в МВР.

Разработеният трифункционален модел на добро управление на антикорупционния орган, приложен в ДВС-МВР може да бъде трансфериран в други администрации с оперативни и полицейски функции, и е добра база за устойчиво прилагане и развитие на тази практика.



Визуализация на данните за качество на атмосферния въздух

Общинска администрация Девня

Ръководител и екип, който е създадал и внедрил практиката:

Нели Павлова – началник сектор „Екология, чистота“.

Николай Корназов – главен експерт-еколог в сектор „Инспекторат“.

Реализираната от община Девня практика „Визуализация на данните за качеството на атмосферния въздух“ се реализира съгласно разпоредбата на чл. 43, ал.1 от Наредба № 12 за норми за серен диоксид, азотен диоксид, фини прахови частици, олово, бензен, въглероден диоксид и озон в атмосферния въздух и е насочена към широк кръг от хора, а именно хора, които живеят, работят, гости на града или преминават през територията на общината.

Предвид, че на територията на общината има големи емисионни източници на вредни вещества, изпускани в атмосферния въздух, като „Солвей Соди“ АД, „Девен“ АД, „Агрополихим“ АД, „Девня Цимент“ АД, в резултат на което съществува потенциална възможност от влошаване здравето на населението. Което обуславя защо качеството на атмосферния въздух е жизнено важно за населението.

На територията на общината има позиционирана автоматична измервателна станция (АИС) „Изворите“ в кв. Река Девня. Тя е промишлено-ориентиран-градски фонов пункт с обхват 10-100м/100м-2км. Пункта се обслужва от Регионална лаборатория – Варна към ИАОС (МОСВ) и функционира от 1990 г с денонощен режим на работа като регистрира данни в реално време. В пункта се измерват фини прахови частици, бензен, въглероден оксид, амоняк, азотен двуокис, озон, серен диоксид.

Данните, отчетени от станцията, се предоставяха посредством ежедневния бюлетин на Изпълнителна агенция по околна среда, като достъп до данните имаха експертите на общината няколко дни след отчитането в осреднените стойности, като така населението няма информация за данните на въздуха в реално време.

Чрез свързване със сървъра на автоматичната измервателна станция се осигурява навременна информация за нивото на контролирани замърсители, които се изпускат в атмосферата от Промисления комплекс в Девня. Тази информация е достъпна за всички, чрез официалния сайт на общината в секция „Качество на атмосферния въздух в община Девня“ в реално време.

Чрез падащо меню могат да се проследят нивата на всички контролирани замърсители, които се измерват от датчиците на АИС. Приложението осигурява информация и за други показатели като слънчева радиация, температура, относителна влажност на въздуха, посока и скорост на вятъра. Падащото меню „Календар“ дава възможност да се проследят стойностите на контролираните замърсители за изминали периоди.

Качеството на въздуха на територията на общината е една от най-значимите



теми за населението, предвид честите аварии в производствените инсталации в резултат, от които се спира производството до тяхното отстраняване, като при този процес се изпускат във въздуха контролирани замърсители. Сигналите на граждани за усещане на запращане, мирис и други, са ежедневие, при които се налага да бъде изисквана мобилна лаборатория от Варна, за да отчете моментното състояние на въздуха. От момента на подаване на сигнала в РИОСВ – Варна до момента на позициониране на лабораторията минава технологично време, което не позволява да бъде отчетено качеството на въздуха към момента на подаване на сигнала.

С реализирането на практиката данните, измерени от датчиците в автоматичната измервателна станция отчитат данните в реално време и те са достъпни за всички, чрез сайта на общината, при което всеки заинтересован гражданин може да проследи има ли завишаване в стойностите, съгласно изобразените графики, в които нагледно са посочени допустимите нива и дали са отчетени завишени стойности над допустимите и в какви граници.

Реализираната в общинската администрация практика е актуална и не изисква големи финансови, човешки или материални ресурси. Все по-често възниква проблема със замърсяване на въздуха както в големите градове, така и в населени места с крупна промишленост. Нарастващият автомобилен трафик и отоплението през зимните месеци също допринасят за влошаване качеството на въздуха.

Практиката е в полза на администрациите, тъй като хората могат да следят данните за качеството на атмосферния въздух в реално време, без да се налага да подават сигнали до общината или регионалните инспекции за измерване с мобилна лаборатория. Наличието на данни и за минали периоди дава възможност за изготвяне на анализи от експерти, които да се ползват при разработване на общинските програми за опазване на околната среда и за подобряване качеството на атмосферния въздух чрез заложените дейности за тяхното реализиране.

Възможностите за трансфериране на практиката и в други администрации са реални. Община Девня има готовност да предостави необходимата информация и методическа помощ за устойчиво прилагане на практиката и за подпомагане внедряването ѝ в други администрации.

