



АНАЛИЗ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НА БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2015-2018 г.

„Необходима ни е администрация, която да е в състояние още на ранен етап да анализира и дефинира възникващи проблеми в обществото, да предлага мерки за тяхното разрешаване и да ги осъществява успешно. Необходима е администрация, която да изпълнява по-добре своите функции по един структуриран начин, както и механизъм за непрестанен диалог с обществото, за да бъдат адекватно отчитани и хармонизирани интересите на различните групи. За да стане това, следва да се предвидят цели и средства за адаптиране на структурите на държавното управление към динамично променящите се нужди на гражданите и бизнеса, с оглед развитие на гъвкава, модерна, иновативна и отзивчива администрация.“

СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ (2014 – 2020)

С навлизането в новия програмен период 2014-2020 г. и стартът на Оперативна програма „Добро управление“ възниква един важен въпрос, който изисква ясен и обоснован отговор. Въпросът е **„От какво обучение има нужда държавната администрация на България?“** Отговорът на този въпрос трябва да очертае не само темите, по които е необходимо провеждане на обучения за различни целеви групи, а и насоките за по-добро планиране и организиране на тези обучения с цел избягване на слабостите и грешките от предишния програмен период. Добре известно е, че извършването на анализ на потребностите от обучение е необходимо условие за провеждането на адекватни и практически полезни обучения. Това обяснява обстоятелството, че наличието на такъв анализ е предварително условие за стартиране на обученията по ОП „Добро управление“. Предназначението на този анализ е да служи като основен ориентир за планиране на обученията през новия програмен период, които във висока степен отговарят на действителните потребности на служителите в държавната администрация, повишават нейната ефективност и утвърждават принципите на доброто управление.

Анализът е разработен от екип на Института по публична администрация, като са използвани разнообразни инструменти и широк спектър от източници на информация за идентифициране и оценка на потребностите от обучение в държавната администрация на България през новия програмен период:

- ✓ Направен е задълбочен преглед на най-новите стратегически документи, от които произтичат потребности от обучения, необходими за подкрепа и реализиране на ключови за дейността на администрацията реформи.
- ✓ Включени са и резултати от проучвания на потребностите от обучение, направени през 2015 г. – онлайн анкета сред служители от централната и териториалната администрации, обобщени оценки на потребностите от обучение в министерства и агенции за периода 2015-2018 г. и др.

Анализът очертава както общи за цялата администрация потребности от обучение с хоризонтален характер (напр. по стратегическо планиране, управление на качеството, комуникативни умения, компютърни умения и др.), така и потребности, които са специфични за отделни групи служители, ангажирани с определени функции и отговорности (напр. обучения по обществени поръчки, държавни помощи, вътрешен одит и др.). Специално внимание е отделено на потребностите от обучение за служителите от Управляващи органи и Междинни звена на оперативните програми, както и на служителите с контролни функции по усвояване на средствата от ЕС.

Резултатите от анализа са съобразени с практиката на водещи институти/школи по публична администрация в няколко страни от ЕС, като са отразени някои общи подходи и тенденции в обучението на държавните служители. Идентифицираните потребности от обучение отразяват и мненията на широк кръг ръководители и експерти от ключови звена в централната администрация, с които в периода юли-септември 2015 г. беше проведена поредица от срещи и консултации.

АНАЛИЗЪТ Е СТРУКТУРИРАН, КАКТО СЛЕДВА:

I. Потребности от обучение, свързани със стратегически документи за реформи в администрацията, приети през 2014-2015 г.

1. Стратегия за развитие на държавната администрация (2014-2020) и Пътна карта за изпълнение на СРДА (2015-2020)
2. Пътна карта за изпълнение на Стратегията за развитие на електронното управление в Република България за периода 2014 – 2020 г.
3. План за изпълнение на Националната стратегия за развитие на сектора обществени поръчки в България за периода 2014 – 2020 г.

II. Проучвания на потребностите от обучение в държавната администрация, извършени през 2015 г.

1. Онлайн проучване на ИПА на общите потребности от обучение на държавни служители за периода 2015-2018 г.
2. Потребности от обучение на служителите от звената, отговорни за управлението на средствата от ЕСИФ.
3. Обобщени резултати от оценки на потребностите от обучение в министерства и агенции за периода 2015-2018 г.
4. Резултати от последваща оценка на обученията по Каталога на ИПА за 2014 г.
5. Общи подходи и тенденции в обученията за държавни служители, предлагани от институти/школи по публична администрация в ЕС.

III. Обобщени изводи за потребностите от обучение в държавната администрация на България за периода 2015-2018 г.

1. Потребности от обучение в държавната администрация на България и връзката им с компетентностите, по които се оценява изпълнението на служителите.
2. Насоки за подобряване на планирането, организацията и качеството на обученията в държавната администрация на България през 2015-2018 г.

I. ПОТРЕБНОСТИ ОТ ОБУЧЕНИЕ, СВЪРЗАНИ СЪС СТРАТЕГИЧЕСКИ ДОКУМЕНТИ ЗА РЕФОРМИ В АДМИНИСТРАЦИЯТА, ПРИЕТИ ПРЕЗ 2014-2015 Г.

В тази част на анализа са изведени потребности от обучение, чието удовлетворяване е важно условие за реализиране на стратегическите цели за модернизиране на държавната администрация през следващите години.

1. СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ (СРДА) 2014-2020 Г. И ПЪТНА КАРТА ЗА НЕЙНОТО РЕАЛИЗИРАНЕ 2015-2020 Г.

Стратегията е основополагащ документ за развитие на държавната администрация в следващите няколко години. Тя посочва слабите страни в дейността на българската администрация и определя приоритетни цели за нейното реформиране. Тези цели са конкретизирани в Пътната карта, която подробно описва мерките и действията на държавата за изпълнение на стратегията. Водещо за развитието на администрацията през следващите години е утвърждаването на принципите на доброто управление и изпълнение. Това означава реализиране на конкретни мерки за утвърждаване на върховенството на закона, за повишаване на ефикасността и ефективността на администрацията, за подобряване на работата със заинтересованите страни, за повече предвидимост и прозрачност, за качествено обслужване и т.н. Посочените в Пътната карта мерки по един или друг начин допринасят за утвърждаването на тези принципи.

1.1. Ефективно управление и върховенство на закона

Постигането на тази стратегическа цел изисква успешно справяне с редица слабости и проблеми. В процеса на хармонизиране на българското законодателство с европейското право бяха приети стотици закони и подзаконови актове за тяхното прилагане. Първата вълна от хармонизирани закони вече са почти изцяло променени като за последните десетина години някои закони претърпяха десетки промени, което създаде големи затруднения в практиката. Липсата на устойчивост в нормативните актове е хроничен дефект на нормотворческия процес в България. Причините са ненавременен планиране, стихийност и бързане при подготовката на актовете, липса на предварителна оценка на въздействието, недостатъчни консултации със заинтересованите страни, слаба разяснителна кампания за прилагането на законите и т.н.

Друга слабост е неясният език, на който са написани много норми, което поражда различно тълкуване и противоречива практика. Липсва и система за обратна връзка и последваща оценка, каквато е препоръчително да се прави на всеки 3 години от прилагането на даден закон. Незадоволителен е контролът върху прилагането на законите, което създава благоприятни условия за корупционни практики. Разработването и реализирането на политики все още страда от слаба координация и липса на единни стандарти. На фона на посочените слабости не е изненадващо, че качеството в дейността на администрацията е далече под необходимото. В българската администрация са правени опити за въвеждане на системата ISO (предимно в общини) и в отделни администрации на Общата рамка за оценка (CAF) и модела за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството

(EFQM), но прилагането на системи за управление на качеството продължава да е ограничено, непоследователно и несистемно.

Преодоляването на тези, а и на други слабости налага изпълнение на комплекс от мерки, за повечето от които има потребност от съответни обучения. Ето някои препоръчителни теми:

- *Оценка на въздействието на законодателството и политиките.*
- *Информационни кампании и обществени консултации със заинтересованите страни.*
- *Нормотворчество и стилистика на нормативни актове.*
- *Ефективност на вътрешния контрол (предимно за служители от инспекторатите).*
- *Управление на изпълнението.*
- *Стратегическо планиране и програмно бюджетиране.*
- *Прилагане на нови и единни правила за функционален анализ на структури.*
- *Предоставяне на споделени услуги.*
- *Въвеждане на модела за управление на качеството „Обща рамка за оценка“.*
- *Аналитични умения и критическо мислене.*

1.2. Партньорско управление с гражданите и бизнеса

Ключова роля за постигане на тази цел е широкото въвеждане на комплексно административно обслужване. След приемането през 2014 г. на Концепция за комплексно административно (КАО) обслужване интересът към темата нарасна чувствително и бяха проведени много обучения за популяризиране на модела. За по-широкото му и ефективно прилагане обаче тепърва трябва да се провеждат много обучения, особено за служителите от общините.

В съвременните условия качеството на административното обслужване изисква вече и много добри компютърни умения и дигитална култура, което очертава още една важна потребност от обучение на служителите в цялата администрация.

Администрацията често пренебрегва или не разбира добре ролята на бизнес регулирането за развитието на страната. Необходимо е чувствително подобряване на условията за развитие на бизнеса и повишаване на конкурентоспособността чрез подобряване на регулирането и намаляване на административната тежест.

Доброто управление в партньорство с гражданите и бизнеса предполага също наличие на умения и нагласа за редовно проучване на удовлетвореността на потребителите, както и за въвлечането им в процеса на проектиране и предоставяне на услугите.

За справяне с посочените слабости и проблеми полезни могат да бъдат обучения по теми като:

- *Прилагане на концепцията за комплексно административно обслужване.*
- *Разработване и предоставяне на услуги на принципа „Епизоди от живота“ и „Бизнес събития“.*
- *ИТ-курсове за развитие на умения, необходими за предоставяне на по-качествени и модерни административни услуги*
- *Подходи и методи за проучване на удовлетвореността на потребителите. Представяне и обмен на добри практики.*

1.3. Открито и отворено управление

Придържането към високи етични стандарти, прилагането на принципите на добро управление и особено повишаването на откритостта и прозрачността са съществени характеристики на всяка модерна администрация. Неслучайно в Пътната карта за изпълнение на СРДА 2015-2020 г. са включени редица мерки за отваряне на администрацията: публикуване на наличната информация в отворен формат съгласно Директива 2003/98/ЕО на Европейския парламент и на Съвета от 17 ноември 2003 г. относно повторната употреба на информацията в обществения сектор, създаване на интегрирана платформа за публикуване на данни в отворен формат, публикуване на програмните бюджети на институциите и на постигнатите резултати от тях. Заедно с това, специално е подчертана необходимостта от повишаване на капацитета на администрацията, съвместно с НПО, да извършва мониторинг и оценка на публичните политики, както и необходимостта от актуализиране и по-строго спазване на Кодекса на поведение на служителите в държавната администрация.

Тези мерки за осигуряване на по-открито и отворено управление изискват развитие на нови компетентности на големи групи служители от цялата администрация. По-конкретно, те очертават потребности от обучения по теми като:

- *Политика и практика на отвореното управление.*
- *Умения за предоставяне на публична информация в отворен формат.*
- *Достъп до обществена информация.*
- *Превенция на конфликта на интереси.*
- *Превенция на корупцията.*
- *Етични дилеми и конфликти в дейността на администрацията.*
- *Мониторинг и оценка на публични политики.*
- *Прилагане на принципите на доброто управление.*

1.4. Професионално и експертно управление

Доброто управление и изпълнение в администрацията е в тясна зависимост от професионализма на служителите, което изисква целенасочени инвестиции за тяхното обучение и развитие в следните две области:

Управление на човешките ресурси. През последните години все повече се подчертава необходимостта от изграждане на капацитет за оценка на потребностите и планиране на човешките ресурси в администрацията. Това е свързано и с развитие на уменията за проектиране на длъжности по начин, който отговаря на нуждите на администрацията, но и създава условия за творчество и учене на работното място. Изграждането на такъв капацитет не трябва да се ограничава само до Звената по човешки ресурси. Този процес трябва да бъде насочен и към ръководителите на всички нива в администрацията, които пряко отговарят за планирането на работата.

За повишаване на прозрачността на назначенията в Пътната карта са предвидени мерки за подобряване на подбора на държавни служители чрез въвеждане на централизиран първи етап на конкурсната процедура. За тази цел ще бъде необходимо по-масово обучение на служители

от Звената по човешки ресурси. Предвидено е и прилагане на програми за въвеждане в работата, за осигуряване на приемственост и за развитие на служителите с висок потенциал, което също налага осигуряването на съответни обучения за ръководители и за служители.

Професионализмът и качеството на управлението във висока степен зависят от капацитета на висшите държавни служители, което изисква приоритетно внимание за тяхното обучение. През 2014 г. по проект на ИПА по ОПАК и съвместно с ИПА в Дъблин, Ирландия, беше разработена модулна програма за обучение на висши държавни служители „Управление, ориентирано към резултати“. Националната програма за развитие: България 2020 предвижда до 2017 г. 300 висши ръководители да преминат такова модулно обучение. Прилагането на тази програма през новия програмен период ще спомогне за изграждането на корпус от висококвалифицирани и опитни висши ръководители, които да осигуряват прилагането на съвременни ефективни подходи и общи стандарти в управлението на администрацията.

За реализиране на мерките за професионално и експертно управление има необходимост от обучения по следните примерни теми:

- *Планиране на потребностите от човешки ресурси.*
- *Централизиран етап на конкурсната процедура за подбор на държавни служители.*
- *Прилагане на модели за кариерно развитие.*
- *Въвеждане на системи за управление на знанието.*
- *Алтернативни форми за учене и развитие на работното място.*
- *Модулно обучение за висши държавни служители „Управление, ориентирано към резултати“.*
- *Добри практики на обучение и развитие на държавните служители.*

Сред мерките в Плана за изпълнение на СРДА 2015-2020 г., свързани с развитието на професионално и експертно управление е посочено **„Подобряване на капацитета за участие в процеса на вземане на решения в ЕС и изпълнение на ангажиментите на България“**. Освен надграждане на националните информационни системи по въпросите на ЕС, това означава и повишаване на административния капацитет чрез провеждане на подходящи обучения.

Независимо от добрата професионална подготовка на служителите от звената в държавната администрация, ангажирани с европейско сътрудничество и въпроси на ЕС, за тези служители има необходимост от допълнително и надграждащо обучение във връзка с изпълнението на ангажиментите на България, произтичащи от членството ѝ в ЕС. Нуждата от такова обучение, вкл. и за служители извън специализираните дирекции/отдели, координиращи въпросите на Европейския съюз (напр. служители от правни дирекции и др.), се подчертава не само в стратегическите документи за развитие на държавната администрация, а и в резултатите от проучвания на потребностите от обучение, направени за целите на този анализ и описани по-нататък в текста.

За удовлетворяване на тези потребности е подходящо да се разработи комплексна програма, която да включва:

- ✓ Въвеждащо/базово обучение за новоназначени служители в звената, работещи по въпросите на ЕС (напр. обучение по правна и институционална рамка на ЕС, участие на България в процеса на вземане на решения в ЕС, управление на информацията и др.);
- ✓ Надграждащо обучение за служителите от тези звена (напр. повишаване на чуждоезиковите умения, за водене на преговори и др.);
- ✓ Поддържащо и надграждащо обучение за служители, които участват в работни формати във връзка с членството ни в ЕС.

За повишаване на административния капацитет в тази сфера на дейност, освен традиционни присъствени курсове, силно се препоръчва разширяване на възможностите за провеждане на стажове в страни членки и институции на ЕС и обменът на добри практики.

Стратегическите документи, срещите и консултациите със служители от дирекции/отдели по въпросите на ЕС, вкл. от дирекция „Координация по въпросите на ЕС“ в администрацията на Министерски съвет очертават необходимост от обучения по теми като:

- *Процесът на вземане на решения в ЕС.*
- *Правна и институционална рамка на ЕС.*
- *Секторни политики на ЕС;*
- *Преговорни техники и интеркултурна комуникация;*
- *Модериране на срещи и заседания (водене на заседания на работни групи към Съвета и Комисията);*
- *Техники за преодоляване на стреса и на психологически бариери при изказване на заседания;*
- *Оценка на въздействието;*
- *Законодателни техники за водене на триалог с ЕП;*
- *Лобиране в ЕС;*
- *Национален координационен механизъм по въпросите на ЕС и участие в процеса на взимане на решения;*
- *Лидерство и управление на кризи;*
- *Професионална, лична и екипна ефективност;*
- *Дипломатически умения и етикет*
- *Задачи и отговорности по време на ротационното председателство;*
- *Работа с онлайн платформи;*
- *Съд на ЕС и съдебни процедури;*
- *Нормотворчество и изготвяне на документи на ЕС, включително на чужд език;*
- *Алтернативно решаване на правни спорове чрез медиация или посредничество на омбудсмана;*
- *Оценка на въздействието на европейското законодателство;*
- *Достъп до обществена информация.*

За успешно реализиране на тези обучения ще бъде нужна по-добра координация между основните звена, провеждащи обучение на служителите от държавната администрация в тази област – ИПА и Дипломатическият институт към министъра на външните работи. Партньорството на тези институти с дирекция „Координация по въпросите на ЕС“ в

Министерски съвет е важно условие за провеждането на добре планирани, съгласувани и ефективни обучения по посочените по-горе теми. Нещо повече. Голяма част от тази дейност трябва да се реализира в партньорство с престижни европейски институции като ENA-Франция, EIPA-Холандия, HAUS-Финландия, IPA-Ирландия и др. Това ще позволи организираните обучения да предложат най-доброто като програми и международна експертиза, в съответствие с практическите нужди на държавната администрация в България.

2. ПЪТНА КАРТА ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА СТРАТЕГИЯТА ЗА РАЗВИТИЕ НА ЕЛЕКТРОННОТО УПРАВЛЕНИЕ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2014 – 2020 Г.

Съществена част от реформата на държавната администрация е свързана с въвеждането на електронното управление. В тази връзка служителите в администрацията трябва да имат необходимата професионална компетентност, за да работят ефективно за постигане на целите и задачите, заложен в Стратегия за развитие на електронното управление и Пътната карта за нейното приложение.

Според наблюдения на ПРООН, Световната банка, Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (OECD) и др. се счита, че след 2013 г. управленските технологии в правителствата навлизат в етапа на Правителство 3.0, което се характеризира с:

- Фокус върху потребностите на конкретните граждани.
- Масово използване на „облачни технологии“.
- Масово използване на мобилни технологии.
- Участие на голяма част от населението в социални мрежи.
- Натрупване на огромни обеми от данни от разнообразни източници – резултат от практическата реализация на „Интернет на нещата“ (Internet of things).
- Целенасочено отваряне на голяма част от съществуващите бази данни за свободен достъп в машинно четим вид.
- Създаване на нови работни места на базата на креативността и иновациите.
- Организиране на възможности за широко и безпрепятствено споделяне на данни между администрациите.
- Разширяване на комуникациите и взаимодействието между отделните администрации в услуга на гражданите и бизнеса.

Посочените характеристики на Правителство 3.0 са всъщност направления за развитието на Е-управление на друго ниво през следващите няколко години. Очевидно това е хоризонт, който разкрива потребността от нови тематични обучения, които да подпомогнат и ускорят този процес. Специфичните роли на различните целеви групи изискват адаптиране на обученията спрямо тях. Например, ръководителите се нуждаят от познания главно за начина, по който Е-управление променя административните процеси и трябва да бъдат мотивирани за неговото развитие в техните институции. На ИТ експертите пък са нужни предимно приложни умения за опериране с новите технологии. Проучвания сред участници в обучения на ИПА показват, че има необходимост от провеждане на системни обучения в следните направления:

- *Нормативна рамка за развитие на Е-управление в България.*
- *Приложение на „облачните“ технологии в администрацията – организационни, технологични и финансови аспекти.*
- *Мобилни приложения и мобилни комуникации за нуждите на администрацията и за връзки с граждани и фирми (mobile government).*
- *Приложение на уеб технологиите в администрацията (портали, сайтове, социални мрежи, видео конференции и др.).*
- *Бизнес приложения в помощ на администрацията – управление на заявки за услуги, местни данъци и такси, справки от регистри, управление на материални запаси, управление на връзките с граждани и т.н.*
- *Системи за предоставяне на Е-услуги за гражданите и бизнеса, базирани на принципа „Епизоди от живота“.*
- *Междуведомствен обмен на документи (данни), семантична оперативна съвместимост.*
- *Технологични аспекти на приложение на нормативната база.*
- *Моделиране, реинженеринг и управление на работни (бизнес) процеси в администрацията при въвеждане на електронно управление.*
- *Възвращаемост на инвестициите и устойчивост на проекти за електронно управление, на материални и нематериални активи.*
- *Отворени данни и прозрачно (отворено) управление.*
- *Извличане на информация и знания от големи масиви от данни.*
- *Сигурност в Интернет пространството.*
- *Електронна идентичност.*
- *Изучаване на потребностите и удовлетвореността на гражданите и бизнеса чрез използване на социални мрежи, електронно допитване и др.*
- *Умни градове (SMART Cities) – камери, датчици и други технически устройства и софтуер в помощ на администрацията с цел дигиталната технология да допринесе за предоставянето на по-добри публични услуги за гражданите, по-добро използване на ресурсите и по-слабо въздействие върху околната среда.*
- *Запознаване с опита на страните, които са лидери в Е-управление.*

Обученията по такива теми трябва постоянно да се актуализират, за да отразяват напредъка в развитието на ИКТ и тенденциите в развитието на електронното управление.

Второ важно направление в Е-управление е свързано с *компютърните умения*. Предвид непрекъснатото развитие и промени в електронните системи и технологии е необходимо непрекъснато и надграждащо обучение за служителите в администрацията, особено за по-възрастните от тях. Едно от подходящите решения в тази връзка може да бъде превеждането и предоставянето на електронните обучителни модули на Microsoft за онлайн ползване, което значително би улеснило самообучението на всички служители, заинтересовани да повишат своята компютърна компетентност.

Обученията по ИТ и електронно управление са сред най-популярните и търсени в каталозите на ИПА. През 2014 г. в тези области са обучени 5 458 служители в рамките на 393

организиран компютърни курса. Това е около 25% от броя на участниците във всички обучения на ИПА през 2014 г. и е индикатор за сериозната необходимост от такива обучения. Въпреки положителната тенденция на разширяване на обхвата на курсовете и участието на служителите в тях, общото ниво на уменията остава незадоволително. Според европейския индекс *DESI (Digital Economy and Society Index)* за навлизането на цифрови технологии в икономиката и обществото за 2015 г.: общата оценка за България е 0,33. Този резултат нарежда България на 27-мо място в европейската класация. Очевидно има широко поле за усъвършенстване на компютърните умения, които са задължителна компетентност на служителите.

3. НАЦИОНАЛНА СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА СЕКТОРА „ОБЩЕСТВЕНИ ПОРЪЧКИ“ В БЪЛГАРИЯ 2014-2020 Г.

Сериозни потребности от обучение на служителите от държавната администрация произтичат и от Националната стратегия за развитие на сектора „Обществени поръчки“ в България 2014-2020г. Стратегията определя държавната политика в тази област и цели да гарантира изпълнението на предварителните условия на Споразумението за партньорство с ЕК за новия програмен период. Като член на ЕС, най-късно до 18 април 2016 г. България трябва да въведе в националното си законодателство двете нови европейски директиви: Директива 2014/24/ЕС и Директива 2014/25/ЕС. Чрез тях трябва да се улесни прозрачното и конкурентно възлагане на обществени поръчки, както и да се въведат ефективни механизми за предотвратяване и премахване на конфликта на интереси. За въвеждане на директивите предстои до края на 2015 г. да бъде приет нов рамков Закон за обществените поръчки и Правилник за неговото прилагане.

Много от включените в Стратегията мерки имат пряко отношение към обучението на различни групи служители в администрацията. Такива са, например, въвеждането на система за електронно възлагане на обществени поръчки, създаването на нов Портал за обществени поръчки и др. Специални мерки в Стратегията предвиждат поредица от обучения, които се делегират на ИПА:

- *Обучения по новия Закон за обществените поръчки, който трябва да влезе в сила от 1 януари 2016 г.;*
- *Обучение за нуждите на органите с правомощия в областта на методологията и контрола по специфични въпроси, свързани с възлагане на обществени поръчки;*
- *Въвеждащо и надграждащо обучение на персонала на възложителите на обществени поръчки в централната и местната администрация;*
- *Краткосрочни интензивни обучения за Управляващи органи на оперативните програми относно прилагането на Закона за обществените поръчки;*
- *Разработване на програми и провеждане на обучения в областта на обществените поръчки чрез развитие на сътрудничеството с учебни институти от ЕС.*

Разработването и въвеждането на методически указания, анализи, стандарти и ръководства по различни въпроси на обществените поръчки ще изисква съгласувани мерки на правителствено равнище за обучение на различните целеви групи. Очертава се и необходимост от по-продължително сертифицирано обучение за възложители на обществени поръчки.

II. ПРОУЧВАНИЯ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ, ИЗВЪРШЕНИ ПРЕЗ 2015 Г.

За извършването на този анализ на потребностите от обучение за периода 2015-2018 г., освен преглед на основни стратегически документи за развитие на държавната администрация, през 2015 г. Институтът по публична администрация направи и няколко проучвания.

1. ОНЛАЙН ПРОУЧВАНЕ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ ЗА ПЕРИОДА 2015-2018 Г.

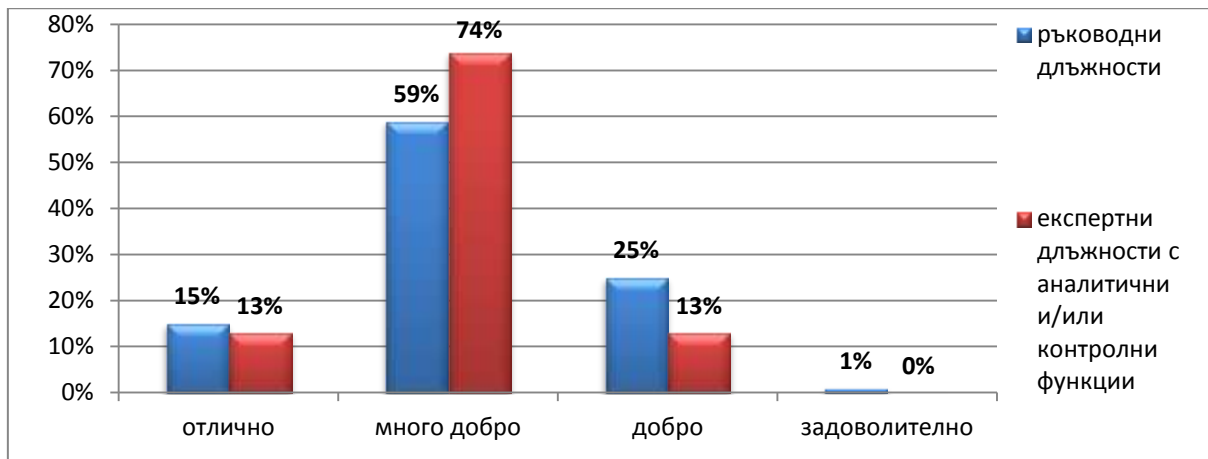
В периода февруари-март 2015 г. екип на ИПА проведе *онлайн проучване на потребностите от обучение за периода 2015-2018 г.* За тази цел бяха разработени анкетни карти за три големи групи служители в държавната администрация - служители на експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции, служители на ръководни длъжности, служители от Звената по човешки ресурси. Събрана беше информация и оценки за равнището на професионална компетентност на служителите в администрацията; тематичните области, в които приоритетно трябва да се провеждат специализирани обучения; общите компетентности, които в най-висока степен се нуждаят от развитие; водещите причини, които налагат необходимостта от обучение; степента, в която то е необходимо.

В определения срок се получиха *общо 891 отговора*, чието разпределение по групи длъжности и вид администрация е както следва:

- *581 отговора от служители на експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции.* От тях 39% са от централната администрация, а останалите - от териториалната администрация.
- *204 отговора от служители на ръководни длъжности.* От тях 30% са от централната и 70% - от териториалната администрация.
- *103 отговора от служители от Звената по човешки ресурси.* От тях 38% са от централната и 62% от териториалната администрация.

Участниците в анкетата, които заемат ръководни или експертни длъжности, трябваше да посочат **как оценяват нивото на своите специализирани/професионални знания и умения**. Възможните отговори за тази самооценка бяха: „отлично“, „много добро“, „добро“ и „задоволително“. Резултатите говорят за сравнително високо самочувствие и при двете групи длъжности – 74% от ръководителите и 87% от експертите смятат, че нивото на професионалната им компетентност е „отлично“ или „много добро“.

На следващата графика е представена по-детайлна картина на резултатите от самооценката на анкетираните за нивото на тяхната професионална компетентност.



Обяснение за по-ниския процент при ръководителите би могло да се търси в обстоятелството, че предвид по-богатия им професионален опит, те са по-самокритични и по-взискателни към професионалната си квалификация. Може да се приеме също, че тези проценти са показателни за по-високата необходимост от развитие на управленските умения на ръководителите.

Въпросът **„Обучения по какви теми/въпроси биха допринесли за по-добро изпълнение на професионалните Ви задължения и за постигане на целите от работния Ви план?“** също беше включен само в анкетите за ръководители и експерти. Отговорите на участниците в анкетата очертават широк спектър от около 15 тематични области, обученията в които се определят като най-полезни за повишаване на професионалните знания и умения и за подобряване на изпълнението на длъжността. Ето кои са приоритетните пет области за всяка от двете групи анкетирани:

За служители на ръководни длъжности:

- *Публични политики, стратегическо и оперативно управление;*
- *Законотворчество;*
- *Е-управление;*
- *Управление на проекти;*
- *Меки умения – комуникация, работа в екип, управление на времето и др.*

За служители на експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции:

- *Законотворчество;*
- *Управление на проекти;*
- *Меки умения – комуникация, работа с клиенти, управление на времето и др.;*
- *Е-управление;*
- *Чуждозиково обучение.*

Обобщените резултати за двете групи длъжности извеждат на преден план обученията по управление на проекти, законотворчество (предимно по ЗОП, АПК, ЗУТ) и меки умения.

Според всички участници в анкетата **най-често посочваните причини, които пораждат необходимост от нови обучения** са:

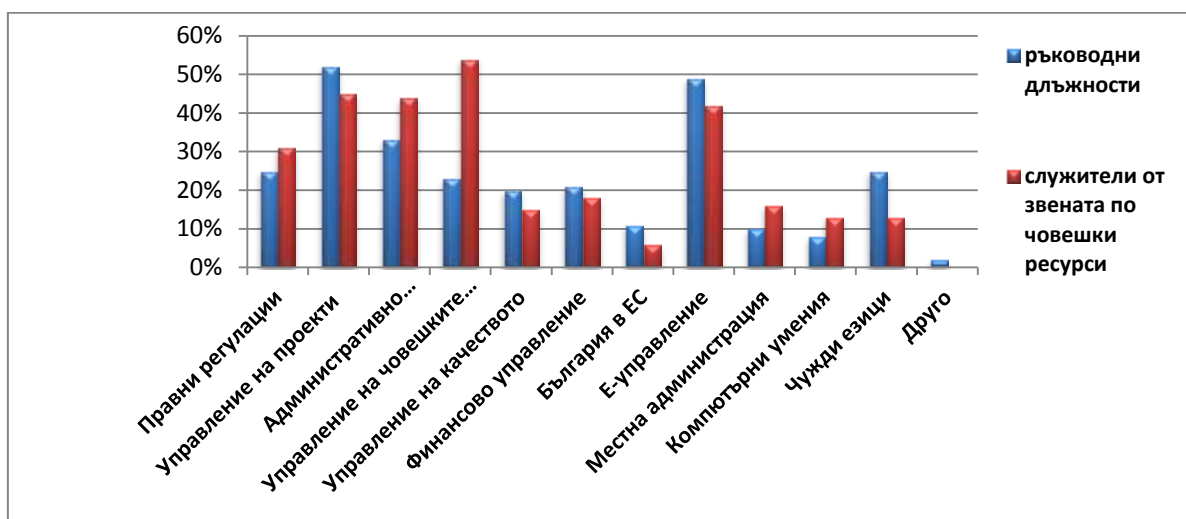
- *Нормативни промени;*

- Структурни промени и липса на координация;
- Навлизане в нов програмен период (2014-2020) и свързаните с това нови приоритети, стратегически документи, оперативни програми и др.;
- Въвеждане на Е-управление.

Като основна причина участниците в анкетата посочват динамичните промени в нормативната база и свързаните с това затруднения при тълкуването и прилагането на нормативните актове. Тук се отбелязва и приемането на важни стратегически документи през последните две години. На второ място се посочват честите структурни промени в администрациите, незадоволителната координация и комуникация и свързаното с това напрежение в работата, размити отговорности и дисбаланс в разпределянето на задачите, както на организационно, така и на индивидуално ниво. Новият програмен период също поставя много въпроси и предизвикателства, за успешното справяне с които служителите имат сериозна потребност от допълнителни обучения.

Ръководителите и служителите от Звената по човешки ресурси имат директни наблюдения и добра представа за общите потребности от обучение в техните администрации, както на централно, така и на териториално ниво. Ето защо, в анкетите за тези групи длъжности бяха включени въпроси за избор на приоритетни области за специализирани обучения, а също и за определяне на общите компетентности (съгласно Рамката на компетентностите от Наредба за условията и реда за оценяване на изпълнението на служителите от държавната администрация- НУРОИСДА), за развитието на които има най-голяма потребност от обучение.

Разпределението на предпочитанията за **приоритетни области на обучение с цел развитие на специфична професионална компетентност** за периода 2015-2018 г. е представено в следната диаграма:



Според ръководителите, водещи приоритети трябва да бъдат обученията по „Управление на проекти и програми“, „Е-управление“ и „Административно обслужване“. За служителите от Звената по човешки ресурси, които оперативно отчитат предпочитанията и потребностите на всички служители, приоритетни за периода 2015-2018 г. трябва да са обученията по „Управление на проекти и програми“, „Административно обслужване“ и „Е-управление“.

Разбираемо, за тази професионална група, преди всички други теми е изведено обучението по „Управление на човешките ресурси“.

Резултатите от анкетата по този въпрос са много показателни. Те очертават безспорни и общи за приоритети в обучението на служителите от цялата държавна администрация за периода 2015-2018 г. Независимо от конкретното място, на което се поставят, трите приоритетни области, в които е най-необходимо провеждане на обучения, са:

- *„Управление на проекти и програми“;*
- *„Административно обслужване“;*
- *„Е-управление“.*

Конкретно за потребностите от обучение за местната администрация резултатите от анкетата, а и обратна връзка от участници в обучения и от лектори на ИПА очертава следните приоритетни теми за обучение:

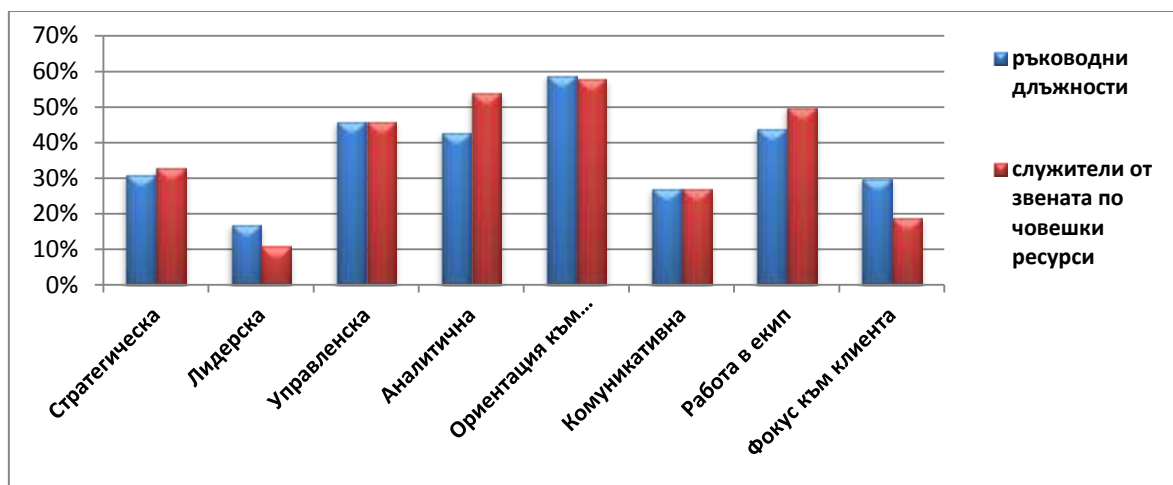
- *Местни финанси и управление;*
- *Общинска собственост;*
- *Устойчиво развитие и опазване на околната среда;*
- *Устройство на територията – устройствена политика и планиране;*
- *Устойчиво градско развитие и благоустройство;*
- *Развитие на културните дейности и туризма на местно ниво;*
- *Публичност и прозрачност в местното самоуправление;*
- *Публично-частни партньорства;*
- *Оценка на въздействието и надзор на общински нормативни актове;*
- *Превенция и управление на кризисни ситуации.*

Резултатите от анкетата са показателни, защото потвърждават изводите от други проучвания и анализи, извършени в периода 2013-2014 г., в които посочените тематични области също са идентифицирани като приоритетни за периода 2015-2020 г. Освен това, очертаните приоритетни области напълно съответстват на основните приоритети в разгледаните в първата част на този анализ стратегически документи.

Показателни са и резултатите за избраните **приоритетни области на обучение за развитие на общите компетентности на служителите**, съгласно Рамката на компетентностите от НУРОИСДА. Общите компетентности за четирите групи длъжности (с изключение на „професионалната“, чиито по-конкретни аспекти се идентифицират и оценяват чрез други въпроси от анкетното проучване) са обобщени по следния начин:

- *Стратегическа*
- *Лидерска*
- *Управленска*
- *Аналитична*
- *Ориентация към резултати*
- *Комуникативна*
- *Работа в екип*
- *Фокус към клиента*

Ето каква е преценката на участниците в анкетата за общите компетентности, за развитие на които приоритетно трябва да се провеждат обучения в периода 2015-2018г.:



Приоритетите са ясно очертани - преобладават предпочитанията към обучения за развитие на компетентностите:

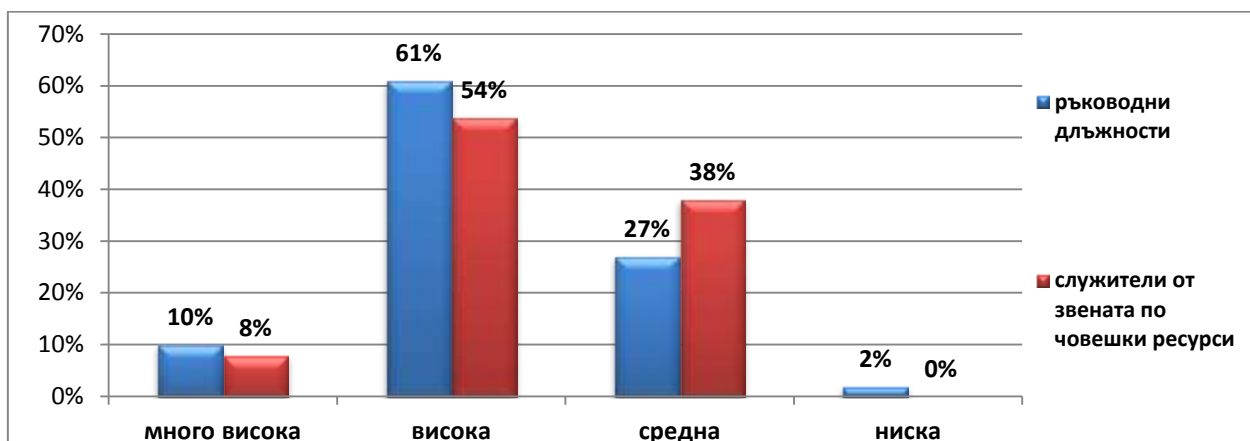
- *Ориентация към резултати*
- *Управленска*
- *Аналитична*
- *Работа в екип*

Правят впечатление еднаквите оценки, които и двете групи длъжности дават за важността на обученията по управленска и комуникативна компетентности. Много сходни са и оценките за стратегическата компетентност и ориентацията към резултати. Интерес поражда и идентифицирането на аналитичната компетентност като приоритетна област на обучение. Това може да се обясни с безспорната необходимост от аналитични умения (не само за експертните длъжности) за справяне с комплексните и сложни задачи в дейността на администрацията (напр. за оценка на въздействието на законодателство и политики). Освен това, наблюденията сочат, че за развитието на аналитични умения сравнително по-рядко се предлагат възможности за обучение, което прави тези обучения не само необходими, а и дефицитни.

На фона на посочените резултати, най-ниските оценки за лидерската компетентност заслужават по-сериозно внимание и налагат допълнителни проучвания за преобладаващите модели на управление и организационната култура в нашата администрация. Има основания да се приеме, че лидерските умения не са силно подкрепени, защото лидерството в нашата държавна администрация преобладаващо се асоциира главно с високите политически нива на управление и не се смята за толкова присъщо, полезно и необходимо за висшите държавни служители. Изглежда това е удобна позиция, която за много висши държавни служители е основание за освобождаване от отговорността да инициират промени и да убеждават последователи. Такава нагласа, обаче, не трябва да е безусловно определяща за потребностите от обучение, защото тя отразява само или главно индивидуални нагласи и желания, но не и необходимото/полезното за интересите на общността и държавата. Поради

тези съображения, темата за лидерството не трябва да се пренебрегва като потребност за обучение на ръководителите в държавната администрация.

Сред най-важните въпроси от проведеното анкетно проучване беше въпросът: **„Как оценявате степента, в която е необходимо провеждане на специализирани обучения за служителите от държавната администрация през периода 2015-2018 г.?”** Този въпрос също беше включен само в анкетите за ръководители и за служители от Звената по човешки ресурси, предвид техните сравнително по-богати и преки впечатления за действителните потребности от обучение в държавната администрация. Ето разпределението на конкретните отговори:



Както се вижда на графиката, за мнозинството от анкетираните необходимостта от специализирани обучения през следващите години е „висока“ или „много висока“. На тези обучения се гледа като на един от ключовите фактори за по-качествено и ефективно функциониране на администрацията.

Резултатите от онлайн проучването потвърждават много от основните изводи, направени в рамките на предходни анализи и проучвания на потребностите от обучение в държавната администрация. Категорично преобладава разбирането, че са необходими сериозни инвестиции в обучението на служителите, за да може администрацията да реализира стратегическите реформи, предвидени за периода 2015-2020 г.

2. ПОТРЕБНОСТИ ОТ ОБУЧЕНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ОТ ЗВЕНАТА, ОТГОВОРНИ ЗА УПРАВЛЕНИЕТО НА СРЕДСТВАТА ОТ ЕСИФ

През новия програмен период 2014-2020 г. държавната администрация в България е изправена пред предизвикателството посредством ЕСИФ да постигне целите на политиката за сближаване като в това число да осигури необходимия капацитет за целесъобразно и ефикасно програмиране, управление и изпълнение, както на оперативните програми, така и на проектите по тях. За развитие на този капацитет към Института по публична администрация (ИПА) се създава Академия по ЕСИФ, която ще предоставя модулно обучение за служителите от Управляващи органи (УО) и Междинни звена (МЗ) на оперативните програми, служители с отговорности за контрола и координацията при управлението на средствата от ЕСИФ, както служители от администрации-бенефициенти.

Програмата ще бъде с подчертана практическа насоченост като освен разясняване на нормативни актове и документи, тя ще включва и развиване на умения за тяхното практическо прилагане. Програмата ще бъде разработена в съответствие с потребностите от обучение на целевата група и ще завършва с издаване на сертификат.

За целите на Академията Институтът по публична администрация извърши проучване на потребностите от обучение на служителите от системата на управление на ЕСИФ, като бяха използвани следните методи: преглед на оценки на потребностите от обучение, изготвени от УО и МЗ на оперативните програми, както и от звена с контролни функции по усвояването на средствата от ЕС; интервюта с ръководители и служители от УО и МЗ на оперативните програми, както и от звена с контролни функции по усвояването на средствата от ЕС.

В резултат на проведеното проучване са изведени приоритетните теми на обучение на служителите в Управляващи органи и Междинни звена на оперативните програми, а също и за служителите с отговорности за контрола и координацията при управлението на средствата от ЕСИФ, както и за служители от администрации-бенефициенти:

- *Приключване на програмен период 2007–2013 г.*
- *Политика на сближаване през програмен период 2014-2020 г.*
- *Прилагане на новите регламенти на ЕС и националното законодателство в областта на ЕСИФ през програмен период 2014 – 2020 г.*
- *Финансов контрол и управление на средствата от ЕСИФ за периода 2014 – 2020 г.*
- *Финансови инструменти в политиката на сближаване през програмен период 2014-2020 г.*
- *Управление на риска при управлението на средствата от ЕСИФ*
- *Работа с ИСУН 2020*
- *Допустимост и оценка на проектните предложения. Сключване на договори за безвъзмездна финансова помощ*
- *Технически и финансов мониторинг*
- *Държавни помощи*
- *Анализ разходи-ползи*
- *Опростени разходи през програмен период 2014 – 2020 г.*
- *Сертифициране на разходите по ЕСИФ*
- *Прилагане на ЗОП и контрол върху обществени поръчки*
- *Нередности и финансови корекции по проекти*
- *Борба с измами при усвояване на средства от Европейския съюз*
- *Одит на средствата от ЕСИФ*

И при двете групи служители е изведена необходимост от създаване на задължителна програма за въвеждащо/базово обучение на новоназначени служители с цел своевременна подготовка по основни въпроси в следните области:

- *Политика на сближаване и Европейските структурни и инвестиционни фондове;*
- *Европейско и национално законодателство в областта на ЕСИФ;*
- *Проектен цикъл. Разработване и управление на проекти и програми.*

Специално за администрациите-бенефициенти се установява необходимост от унифициране на обученията, които различните УО предоставят след сключване на договори за БФП. В тази връзка, като приоритетни се очертават следните теми:

- *Разработване на проекти по програми, финансирани от ЕСИФ*
- *Управление и отчитане на проекти по програми, финансирани от ЕСИФ.*
- *Спазване на изискванията за информация и публичност*
- *Работа с ИСУН 2020*
- *Държавни помощи*
- *Прилагане на ЗОП и контрол върху обществени поръчки*
- *Нередности и финансови корекции по проекти*
- *Борба с измами при усвояване на средства от Европейския съюз*
- *Устойчиво развитие*
- *Равенство на половете и недискриминация*

3. ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ОЦЕНКИ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В МИНИСТЕРСТВА И АГЕНЦИИ ЗА ПЕРИОДА 2015-2018 Г.

Като част от анализа на потребностите от обучение за 2015-2020 г. през лятото на 2015 г. в ИПА бяха събрани и обобщени оценки на министерства и агенции за идентифициране на потребностите от обучение на служителите за периода 2015-2018 г. В тези оценки се посочват и предпочитания към конкретни теми за обучение, които могат да се обединят в няколко области, както следва:

А. Управленски умения

- Стратегическо планиране, мониторинг и оценка на изпълнението
- Системи за финансово управление и контрол
- Програмно бюджетиране
- Управление на организационни промени и оптимизиране на структури
- Управление на изпълнението
- Работа със заинтересованите страни
- Управление на риска
- Анализ разходи-ползи
- Ефективна комуникация
- Управление на качеството
- Управление на кризи и конфликти
- Ефективно управление на хората в администрацията
- Управление на екипи
- Водене на срещи и преговори
- Управление на времето и стреса
- Управление на знанието
- Управление на човешките ресурси

Б. Политики и законодателство

- Разработване, мониторинг и прилагане на публични политики
- Оценка на въздействието на законодателството
- Практическо нормотворчество
- Прилагане на Административно процесуалния кодекс
- Прилагане на комплексното административно обслужване
- Практически проблеми при прилагането на ЗОП на всички етапи от обществените поръчки
- Административно регулиране и подобряване на бизнес средата
- Етика и превенция на корупцията в държавната администрация
- Превенция на конфликта на интереси
- Прилагане на законодателството за държавната служба
- Прилагане на Закона за защита на личните данни
- Прилагане на Закона за защита на класифицираната информация
- Отворени данни и достъп до обществена информация

В. Европейски въпроси

- Участие на България в процеса на вземане на решения и функционирането на ЕС
- Водене на преговори и умения за лобиране в ЕС
- Институционална рамка на ЕС
- Съд на ЕС и съдебни процедури
- Алтернативно решаване на правни спорове чрез медиация или омбудсмана на ЕС
- Документооборот в институциите на ЕС и достъп до обществена информация
- Европейски секторни политики – добри практики
- Законодателни техники за водене на триалог в ЕП.

Г. Управление на проекти, съфинансирани от ЕС

- Структурни инструменти на ЕС
- Разработване и управление на проекти по новите оперативни програми 2014-2020 г.
- Прилагане на новите правила в структурните и инвестиционните фондове на ЕС
- Сравнение с предишния програмен период
- Оценка на социално-икономическото въздействие на оперативните програми
- Планиране и прогнозиране на разходите по оперативни програми
- Държавни помощи
- Опростени разходи
- Одит на програми и проекти, съфинансирани от ЕС
- Приключване на програмен период 2007-2013
- Електронно отчитане и контрол на проекти чрез ИСУН 2020

Д. Е-управление

- Електронна идентичност. Работа с електронни документи и електронен подпис.
- Работа с административни информационни системи
- Основни функционалности на портала на електронното управление

- Нормативна уредба в областта на електронното управление и условията за достъп по електронен път до информацията в държавните органи и организации
- Оперативна съвместимост. Стандарти при създаване, съхраняване, обработка и обмен на информацията между различните държавни органи и организации
- Бизнес приложения в помощ на администрацията. Облачни технологии. Smart cities.
- Сигурност в интернет пространството.
- Въвеждане на интегрирано административно обслужване
- Създаване и поддържане на електронен архив

Е. Други

- Умения за презентирание и говорене пред аудитория
- Работа с медиите
- Специализирани езикови курсове
- Дипломатически протокол и етикет
- Умения за работа с MS Office
- Електронни таблици и анализ на данни
- Одитиране на управлението на националните бюджети. Бюджетно счетоводство и контрол
- Извършване на одитни ангажименти

Трябва да се има предвид, че посочените по-горе потребности от обучение са валидни не само за служителите в отделните министерства, а и за служителите в подчинените им агенции, институти и други звена, което прави тези потребности до голяма степен показателни и общи за цялата централна администрация.

4. РЕЗУЛТАТИ ОТ ОЦЕНКА НА ОБУЧЕНИЯ ПО КАТАЛОГА НА ИПА

Тази оценка е извършена в края на 2014 и в началото на 2015 г. в рамките на проект на ИПА по ОПАК „Изграждане на капацитет на ИПА за изследвания, обучение и приложение на иновативни европейски практики в доброто управление“. Чрез настолно изследване, фокус-групи, онлайн анкета и интервюта е направена оценка на около 40% от програмите за специализирано обучение, без програмите по компютърни умения и чужди езици. Оценката е извършена сред повече от 500 служители от централната и териториалната администрации и е направена по отношение на няколко критерия, сред които:

- **Актуалност** – съответствие на учебното съдържание на действащата нормативна уредба, стратегическата рамка и съвременност на познанието;
- **Релевантност** – съответствие между целите на обучението и учебното съдържание, от една страна, и потребностите/действието на администрацията, от друга;
- **Практическа приложимост** – връзка на съдържанието с практическите потребности на участниците в обучението.

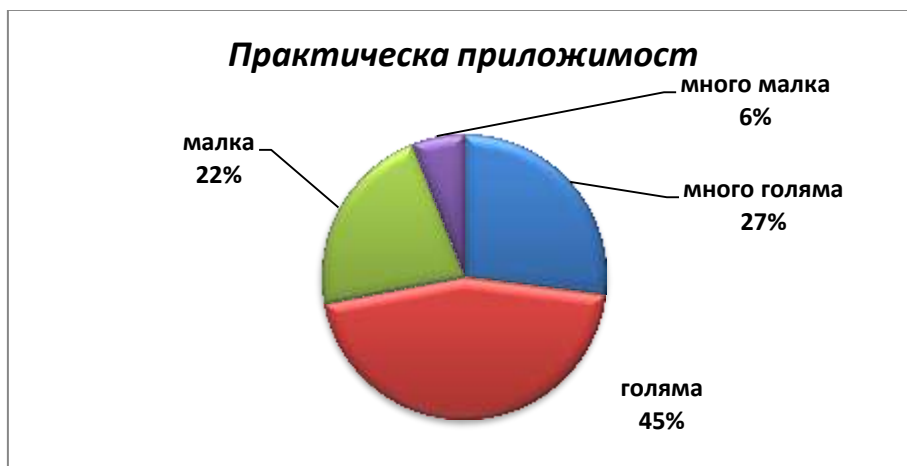
Така направената оценка дава представа за степента, в която обученията в ИПА са важни за участниците, имат положителен практически ефект върху тяхната работа и отговарят на очакванията на администрациите. Оценени са следните 30 програми от Каталога на ИПА за 2014 г.:

№	Програма	Сигнатура
1.	Управление на човешките ресурси	УА-3
2.	Оценка на индивидуалното изпълнение	УА-4
3.	Наставничество за стажанти в администрацията	УА-5
4.	Лични умения за ефективно управление	УА-6
5.	Управление на промяната и организационно развитие	УА-7
6.	Обща рамка за оценка на качеството в публичната администрация. Прилагане на европейския опит и практика в България	УА-9
7.	Комуникационни стратегии и изграждане на публичен образ	УА-10
8.	Държавен протокол	УА-11
9.	Разработване, прилагане и мониторинг на публични политики	ПП-1
10.	Прилагане на комплексното административно обслужване	ПП-3
11.	Процедури за предоставяне на услуги и тяхното моделиране	ЕП-2
12.	Прилагане на АПК	ПП-6
13.	Прилагане на ГПК – за неюристи	ПП-7.2
14.	Прилагане на Закона за защита на личните данни	ПП-8
15.	Стилистика в нормативните актове и наредби	ЗА-3
16.	Проблеми и решения за ефективно прилагане на Закона за обществените поръчки	ЕБ-3
17.	Вътрешен финансов контрол: ефективност на системите за финансово управление и контрол	ЕБ-4
18.	Счетоводно приключване на бюджетната година	ЕБ-7
19.	Ефективно управление на държавната собственост	ЕБ-9
20.	Доброто управление – отворена и прозрачна администрация	ОПА-1
21.	Етика и превенция на корупцията в държавната администрация	ОПА-6
22.	Участие на България в процеса на вземане на решения от институциите на ЕС. Задължението за прилагане на правото на ЕС	ЕРФ-3
23.	Прилагане на правото на ЕС в България (за неюристи)	ЕРФ-2
24.	Сравнителен анализ на практиките на съда в Страсбург и в Люксембург	ЕРФ-5
25.	Методи за определяне размерите на местните такси	ДУО-5
26.	Вътрешен контрол: ефективност на системите за финансово управление и контрол	ДУО-6
27.	Надзор за законност върху дейността и актовете на общинската администрация	ДУО-7
28.	Електронно управление – базов курс	ЕП-1
29.	Управление на информационната сигурност в администрацията	ЕП-4
30.	Електронни документи и електронен подпис	ЕП-5

Обобщената оценка за тези програми разкрива, че 92% от участниците определят усвоените в обучението знания и умения като „много важни“ или „важни“ за професионалната им дейност. Ето разпределението на отделните отговори:



За 77% от участниците тези обучения отговарят на очакванията и потребностите на администрациите. Почти толкова (72%) от участниците оценяват практическата приложимост на обученията като „много голяма“ или „голяма“. Ето разпределението на конкретните отговори:



Резултатите от обученията в ИПА през 2014 г. подкрепят изложените по-горе оценки и са показателни както за интересите на служителите, така и за техните потребности от специализирано обучение по конкретни теми и проблеми. По-високото и неотслабващо търсене на обучения по определени теми може да се приеме като индикатор и доказателство за необходимостта от тяхното провеждане и през следващите години. Като пример могат да се посочат някои специализирани курсове, за които оценките по правило са почти изцяло максимални и чието провеждане силно се препоръчва от участниците:

- „Разработване, прилагане и мониторинг на публични политики“
- „Обща рамка за оценка на качеството в публичната администрация“
- „Лични умения за ефективно управление“
- „Прилагане на Закона за достъп до обществена информация“
- „Етика и превенция на корупцията в държавната администрация“
- „Прилагане на АПК“
- „Прилагане на правото на ЕС в България“
- „Управление, мониторинг и отчет на изпълнението на проекти“
- „Методи за определяне размерите на местните такси“
- „Облачните услуги – иновативен подход за е-управление“ и т.н.

5. ОБЩИ ПОДХОДИ И ТЕНДЕНЦИИ В ОБУЧЕНИЯТА НА ДЪРЖАВНИТЕ СЛУЖИТЕЛИ, ПРЕДЛАГАНИ ОТ ИНСТИТУТИ/ШКОЛИ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ В ЕС

Без съмнение, анализът на потребностите от обучение в държавната администрация на България трябва да отразява националните специфики и конкретни нужди за повишаване на професионалната компетентност на служителите. Заедно с това, обаче, от гледна точка на членството ни в ЕС, този анализ трябва да надхвърли националните рамки и да очертае идентифицираните потребности в един по-широк европейски контекст. Администрациите на страните от ЕС следват в своята дейност редица общи принципи и норми, което очертава някои общи потребности от обучение. Ето защо, познаването на общите подходи и тенденции в дейността на институти/школи по публична администрация в ЕС, както и на добри практики в административната дейност е необходимо условие за осигуряване на актуалност и адекватност на обученията на държавните служители в България в контекста на членството ни в ЕС. Освен това, сравненията с опита на други страни са и полезен ориентир за преценка на обученията в държавната администрация на България и за определяне на насоки за повишаване на тяхното качество и практическа полза.

За целите на този анализ, темите за обученията от Каталога на ИПА за 2015 г. са сравнени с обученията, предлагани от следните европейски институти по публична администрация:

- *Европейски институт по публична администрация в Маастрихт (EIPA, www.eipa.nl)*
- *Национално училище по администрация (ENA, Франция, www.ena.fr)*
- *Институт по публична администрация, Дъблин, Ирландия (IPA, www.ipa.ie)*
- *Латвийско училище по публична администрация (LSPA, www.vas.gov.lv)*
- *Институт по публична администрация на Литва (LIPA, a.livadis.lt)*

Като източник на информация и възможност за допълнителни оценки и сравнения е използван и доклад на Комисията за подбор в публичната администрация на тема „Унифициран подход за развитие на уменията в държавната служба“. Докладът на тази комисия към Британския парламент е публикуван през март 2015 г.

www.parliament.uk/pasc.

Въз основа на публикации на ЕИПА-Маастрихт за резултати от конкурси за добри практики, отделно са изведени и потребности от обучение, свързани с признати европейски практики на добро управление в различни области на административната дейност.

5.1. Обучения на европейски институти/школи по публична администрация

Европейски институт по публична администрация в Маастрихт (EIPA, www.eipa.nl)

ЕИПА Маастрихт е създаден с мисията да предлага обучения, които допринасят за модернизирването на администрациите на страните членки на ЕС. ЕИПА изучава потребностите на служителите от европейските страни относно процеса на вземане на решения, развитието на европейското право и произтичащите ангажименти за страните,

приемането на директиви и регламенти, които пораждат ангажименти на администрацията за хармонизиране на публичните политики. Много от идентифицираните от ЕИПА потребности от обучения са валидни и за българската администрация, защото тя вече е неразделна част от европейската администрация. Наличието на общи теми за обучение между ЕИПА и българския ИПА очертава рамките на възможно сътрудничество чрез провеждане на обучения на български държавни служители с лектори на ЕИПА, като по-ефикасно би било провеждането им в България. На сегашния етап се очертават няколко общи теми за обучения по въпроси като:

- *Институционална рамка на Европейския съюз*
- *Вземане на решения в ЕС*
- *Умения и техники за лобиране*
- *Водене на преговори*
- *Европейски секторни политики – добри практики*
- *Държавни помощи*
- *Обществени поръчки*
- *Управление, мониторинг и оценка на проекти по програми, съфинансирани от европейските структурни фондове*
- *Анализ разходи-ползи*
- *Лидерство за добро управление в публичната администрация*
- *Управление на изпълнението*
- *Управление на качеството – област, в която ЕИПА е лидер в прилагането на CAF*
- *Европейско право*

Национално училище по администрация (ENA, Франция, www.ena.fr)

ENA Франция е сред най-престижните институти по публична администрация в Европа, в който се обучават висшите държавни служители на Франция, в т.ч. премиери на страната. Традициите в ENA са добре известни, особено в *обучението на висши ръководители*. Те потвърждават важността на усилията за изграждане на капацитет от добре обучени и опитни висши ръководители, които могат да осигурят висок професионализъм, стабилитет и по-добра приемственост в дейността на администрацията. Такава потребност ясно се идентифицира и за държавната администрация на България, а провеждането на обучения в сътрудничество с ENA, вкл. по модулна програма за висши ръководители, вече има своя история - през 2014 г. бяха обучени 16 секретари на общини, които преминаха обучение в ENA като част от модулна програма. Очакванията са това сътрудничество да продължи да се развива с цел възприемане на доказали ефективността си практики в дейността на френската държавна администрация.

Освен специализирано обучение за висши ръководители, общи за двата института области на обучение са и:

- *Оценка на публични политики*
- *Дигитални умения*

- Отворени данни
- Управление на проекти по структурните фондове на ЕС

Институт по публична администрация, Дъблин, Ирландия (IPA, www.ipa.ie)

Институтът по публична администрация в Дъблин предлага богат спектър от краткосрочни курсове и тренинги за професионално развитие на държавните служители в различни области. Сравнения между каталозите на двата института показват голям брой общи теми на обученията, в основата на които са общи потребности от обучение. Ето част от тези теми: *управление на риска, аналитични умения, достъп до информация, одит в административната дейност, управление на човешките ресурси, управление на промяната, управление на времето, обществени поръчки, анализ и оценка на публични политики* и др.

Практиката на ИПА-Дъблин, както и тази на ЕНА, потвърждава необходимостта от специализирано обучение за висши държавни служители. С цел използване на опита на ирландския институт в тази област през 2014 г. в рамките на проект на ИПА-София по ОПАК, двата института разработиха съвместно *модулна програма за висши държавни служители „Управление, ориентирано към резултати“*. Програмата предвижда един от модулите да се провежда в Дъблин, а останалите три - в София. Националната програма за развитие България 2020 и Планът за изпълнение на СРДА 2015-2020 предвиждат обучението по тази модулна програма да продължи и през новия програмен период, за което са планирани и необходимите финансови средства.

Латвийско училище по публична администрация (LSPA, www.vas.gov.lv) и Институт по публична администрация на Литва (LIPA, www.livadis.lt)

LSPA е обучителният център за служителите на латвийската държавна администрация. Той предлага предимно краткосрочни курсове за обучение по различни теми, обвързани с дейността на администрацията. Темите на предлаганите обученията са доста сходни с тези от каталога на ИПА. Това, което прави впечатление е силният акцент върху обученията за насърчаване на предприемачеството в страната чрез намаляване на бюрокрацията и подобряване на бизнес регулирането.

Подобно на българския ИПА, Институтът по публична администрация на Литва предлага обученията в следните тематични области: процес на вземане на решения в ЕС, европейското право, управление на проекти по структурните фондове на ЕС, управленски умения, оценка на въздействието, административно право и процес, обществени поръчки, компютърни умения и др.

Доклад на Комисията към Британския парламент за подбор в публичната администрация на тема „Унифициран подход за развитие на уменията в държавната служба“.
(www.parliament.uk/pasc)

Комисията по публична администрация към Британския парламент извършва проучвания и публикува доклади, които разглеждат важни въпроси на доброто изпълнение на държавните служители. В проучването „Унифициран подход към развитието на уменията на държавните служители: 2014-2015“ се прави преглед на стратегическия документ на правителството от 2013 г. „План за развитие на способностите на служителите и институциите“. В него са формулирани стратегически цели за развитието на държавната служба и конкретно за повишаване на компетентността на служителите, намаляване на бюрократичните действия и ориентиране към постигане на резултати. За успешното реализиране на стратегията са изведени 4 ключови области на компетентност:

- *Лидерство и управление на промяната*
- *Икономически знания за по-добра защита на интересите на държавата в нейни проекти*
- *Управление на програми и проекти*
- *Дигитални умения.*

Като отчита тенденциите в развитието и новите потребности от знания и умения, Комисията препоръчва към пакета от 4 ключови компетентности да се добавят още три:

- *Управление на знанието*
- *Управление на риска*
- *Оценка на институционалното изпълнение*

В доклада като първи приоритет се подчертава, че „качеството на лидерството и управлението е от ключово значение за успеха на правителствените планове за реформи в администрацията“.

5.2. Потребности от обучения за популяризиране и адаптиране на добри европейски практики в административната дейност

От 2009 г. ЕИПА-Маастрихт провежда на всеки две години конкурс за добри практики в административната дейност. Досега са събрани над 800 практики от всички страни членки на ЕС, които са практическо доказателство за ефективността на редица нови идеи и решения в различни области. Проучването и популяризирането на такива практики е начин за тяхното по-широко възприемане от други администрации с цел подобряване на тяхната дейност. Ето защо, представянето и обсъждането на такива практики трябва да е задължителен елемент от обученията по съответните теми.

По време на церемонията по връчването на наградите за добри практики през 2011 г. комисарят Ласло Андор заявява: „Конкурсът за добри практики не само публикува и разпространява нови подходи по административни въпроси, но и повдига летвата за налагането на нови стандарти за съвършенство на европейските публични институции.“ (EPSA trends in practice, 2011, p.4) .

През 2015 г., в рамките на проект на ИПА по ОПАК, е разработена нова програма „Споделяне на добри практики“, която може да се допълва и актуализира с добри практики от следните четири публикации на ЕИПА, всяка от които съдържа добри практики в области, в които са

идентифицирани потребности от обучение на държавните служители в България през следващите години.

✓ ПРЕДОСТАВЯНЕ НА КАЧЕСТВЕНИ УСЛУГИ ЗА ГРАЖДАНИТЕ И БИЗНЕСА

По-голяма част от събраните в тази публикация добри практики показват как може да се запази и подобри качеството на публичните услуги в условия на бюджетни съкращения. *Намаляването на разходите, споделянето на услуги между администрациите, използването на информационните технологии за създаване на е-портали за централизирано предоставяне на услуги* и др. са най-често срещаните решения за добро обслужване на гражданите и бизнеса.

✓ ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ В РАЗРАБОТВАНЕ И ПРИЛАГАНЕ НА ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ

Сътрудничещото правителство (collaborative government) се характеризира с въвличане на гражданите, бизнеса, НПО и други представители на гражданското общество в различните фази на политическия процес: информиране, подготовка, вземане на решения, тяхното изпълнение и оценка на резултатите. Оценката на въздействието, мониторингът и оценката на резултатите са част от този процес на сътрудничество. При такова отворено управление правителството споделя информация със заинтересованите страни, консултира се и работи в тясно сътрудничество с тях. Комуникацията в голяма степен използва разнообразни информационни технологии, вкл. за отваряне на данни, а модерните технологии дават възможност и за пълноценно сътрудничество със социални групи в неравностойно положение.

Идентифицираните добри практики в тази област могат да са подходяща част от обученията по теми като: *консултиране със заинтересованите страни, вземане на решения чрез диалог и преговаряне, оценка на публични политики* и др.

✓ ЕКОЛОГИЧНИ КАУЗИ И РЕШЕНИЯ В ДЕЙНОСТТА НА АДМИНИСТРАЦИЯТА

Стратегията “Европа 2020” залага на интелигентното и устойчиво развитие на икономиката на страните от ЕС. Част от устойчивото развитие е прилагането на зелени технологии в стопанската и обществената дейност. Анализите показват, че ЕК е създавала повече от 200 директиви и документи с екологична насоченост, които формират така нареченото green acquis. В процеса на неговото въвеждане в националното правомногo администрации са приложили иновативни решения в екологичното управление, свързани с отпадъците, водата, възобновяемите енергии, енергийната ефективност, биоразнообразието и други. За тях „зеленото развитие“ е станало норма на мислене и поведение, в резултат на което възникват разнообразни зелени инициативи, иновативни проекти и резултати, които намаляват замърсяването на околната среда. Много неправителствени организации са активни в тази област, но водещата роля принадлежи на националните администрации. В тази връзка е налице голямо разнообразие от добри практики. Тяхното възприемане е въпрос на проучване и обучение главно на ръководителите, които вземат важните управленски решения в администрацията.

✓ ЕЛЕКТРОННО И ОТВОРЕНО УПРАВЛЕНИЕ

Електронното управление притежава огромен потенциал за повишаване на ефективността на административната дейност и за подобряване на качеството и бързината на предоставяните услуги. Включените в тази публикация на ЕИПА добри практики предлагат иновативни решения, които вече са обичайни в административната дейност на много европейски страни. Тяхното популяризиране чрез обучения в България може да допринесе за по-бързото им адаптиране и въвеждане в дейността на администрацията. Оттук произтичат и потребности от обучения по създаване на *портали за консултации, онлайн транзакции на администрацията с гражданите и бизнеса (електронно фактуриране), електронни обществени поръчки, Е-архив и Е-документооборот, електронна сигурност и съвместимост, отваряне на данни с бизнес приложимост* и др.

Проучването на добри практики в дейността на сродни организации е управленски инструмент за преценка на актуалността на административната дейност. Конкурсите на ЕИПА за добри практики са престижен форум за споделяне на иновации в управлението и функционирането на публичната администрация. Техният анализ разкрива основните насоки на модернизирание на администрацията, които ще определят нейния облик през следващите няколко години.

III. ОБОБЩЕНИ ИЗВОДИ ЗА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НА БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2015-2018 г.

1. ПОТРЕБНОСТИ ОТ ОБУЧЕНИЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НА БЪЛГАРИЯ И ВРЪЗКАТА ИМ С КОМПЕТЕНТНОСТИТЕ, ПО КОИТО СЕ ОЦЕНЯВАТ РЕЗУЛТАТИТЕ В РАБОТАТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Анализът на потребностите от обучение в държавната администрация за периода 2015-2018 г. идентифицира широк кръг от теми, по които е наложително да се провеждат обучения за различните групи служители. Очаква се тези обучения да допринесат за осъществяването на реформата в държавната администрация чрез развитие на необходимите компетентности на служителите.

Промените в системата за оценка на изпълнението в държавната администрация на България, осъществени с приемането на НУРОИСДА през 2012 г., затвърдиха и задълбочиха използването на компетентностния подход, получил широко признание и приложение в държавния и в частния сектор. Тези промени са свързани с прилагане на нова рамка на компетентностите, спрямо която се оценява изпълнението на служителите, а сред основните цели на оценяването на изпълнението е определяне на специфични потребности от обучение и развитие на професионализма на служителите. В този смисъл, рамката на компетентностите е подходящ вариант за структуриране на обобщените изводи и резултати от анализа на потребностите от обучение в държавната администрация за 2015-2018 г., идентифицирани чрез описаните в него проучвания и оценки.

Потребностите от обучение са класифицирани в две основни групи според вида на компетентностите, за чието развитие допринасят:

- ✓ ***Потребности от обучение за развитие на общи (поведенчески и технически) компетентности***, изисквани от служителите в държавната администрация. По-голямата част от тези общи потребности са за развитие на компетентности, които не зависят от вида на администрацията (централна/териториална), от специфичните функции на служителите (правно обслужване, данъчни инспекции, финансов контрол, управление на проекти и т.н.) и от сферата на дейност (образование, правосъдие, регионално развитие, култура, икономика и т.н.). Тези компетентности са общи за служителите от всяка от 4-те групи длъжности, посочени в НУРОИСДА, а именно:
 - ***Висши държавни служители (ВДС)***
 - ***Служители, заемащи ръководни длъжности (РД)***
 - ***Служители, заемащи експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции (ЕДАКФ)***
 - ***Служители, заемащи експертни длъжности със спомагателни функции (ЕДСФ)***

Друга част от общите потребности от обучение са за развитие на технически компетентности, които също са общи за служителите от цялата администрация и са свързани с компютърните и чуждоезиковите умения.

- ✓ **Потребности от обучение за развитие на специфични технически (професионални) компетентности**, свързани с конкретни знания и умения, необходими за изпълнение на специфични професионални функции - напр. вътрешен одит, управление на проекти, управление на човешки ресурси, обществени поръчки, местно управление и т.н.

Обученията за развитие на компетентностите и в двете групи имат ключова роля за изграждане на надежден капацитет за справяне с предизвикателствата пред държавната администрация на България за периода 2015-2018 г. Трябва обаче да се има предвид неизбежната условност на всяко класифициране. В случая, това означава, че някои от идентифицираните приоритетни теми за обучение могат да са важни за развитието на повече от една конкретна компетентност.

Освен това, макар някои от общите компетентности да не отнасят за всички групи длъжности, следва в обученията за развитие на тези компетентности да се допускат и служители от по-ниска в йерархията група длъжности. Това е особено подходящо в случаите, когато служители от по-ниска в йерархията група длъжности вече изпълняват или предстои да изпълняват функции и отговорности, типични за служителите от целевата група.

Двете групи потребности от обучение са дадени в приложените **Таблица 1** и **Таблица 2**.

2. НАСОКИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ПЛАНИРАНЕТО, ОРГАНИЗАЦИЯТА И КАЧЕСТВОТО НА ОБУЧЕНИЯТА В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ ПРЕЗ 2015-2018 Г.

В процеса на анализ на потребностите от обучение, освен теми за обученията, бяха идентифицирани и някои слабости в планирането, организацията и качеството на обученията (особено по проекти по ОПАК), както и възможности за тяхното преодоляване. Справянето с тези слабости и проблеми може чувствително да повиши ефективността и ефикасността на бъдещите обученията и да позволи оптимално използване на наличния капацитет. Ето кои са по-важните **слабости и проблеми**:

- **Сериозно разминаване между броя на планираните и заявени в ИПА участници в обученията и броя на реално участващите в обученията.** Този факт говори предимно за недостатъци в планирането на обученията. Причините за по-малкия брой участници в сравнение с броя на заявените са разнообразни – служебна ангажираност, финансова необезпеченост на участията, пропуски на вътрешната комуникация, организационни промени и др. Разбира се, в отделни случаи има основателни причини за неявяване на заявени участници. Независимо от това, може да се приеме, че изпълнение на планираните и заявени обученията, което е под 80% е незадоволително и изисква корективни действия. Ефектът за ИПА от това недобро планиране е пропадане на организирани обученията, постоянни промени в графика на института, неудобства за лектори и участници, разходи за учебни зали и др.
- **Неспазване на изискванията за целевите групи.** Все още остава голям делът на участниците в обученията на ИПА, които не отговарят на изискванията за целевите

групи. Няма как едно обучение за висши ръководители, напр. по управленски умения, да бъде ефективно и полезно за участници, които нямат, а и не се предвижда скоро да имат управленски функции и отговорности. Също така, не могат да се оправдаят разходите за обучение на служител, напр. в областта на вътрешния одит, ако този служител няма нищо общо с такива функции.

- **Кампанийно и неравномерно планиране и организиране на обученията при недостатъчно добра предварителна координация с ИПА.** Резултат от това е лавинообразното нарастване на броя на обучените служители в ИПА, главно по проекти по ОПАК – над 20 000 обучени служители през 2014 г., при около 11 000 за 2013 г. и около 6 000 за 2012 г.
- **Незадоволителна ефикасност.** Тук се има предвид допускането на възможност за планиране и провеждане на обученията в ненужно скъпи бази. Проблемът е главно при планиране на обученията от териториални администрации и общини. Освен това, провеждането на обученията предимно в София води до значителни разходи за командировъчни. Резултатите за предишния програмен период показват, че повече от половината от предоставените по ОПАК средства за обучение са били изразходвани главно за командировъчни и едва около 1/3 за учебни такси, което е индикатор за проблеми по отношение на тяхната ефикасност.
- **Ангажиране на екипа на ИПА с неприсъщи отговорности за отчитане на проведени обученията.** Това създаде сериозно допълнително натоварване на екипа на ИПА с дейности, които по правило са отговорност и задължение на съответните бенефициенти. През 2014 г. служителите на Института са отчели пред ОПАК над 2000 дни обучения, което означава сканиране на учебни материали, създаване и изпращане на електронни досиета с присъствени списъци, програми, учебни материали, снимки от обученията, анкетни карти и др. Това е неприсъща дейност на ИПА.
- **Сред най-сериозните проблеми на ИПА, които продължават да затрудняват планирането и организацията на обученията, е липсата на подходяща учебна база.** Само в София, в някои по-натоварени периоди на 2014 г., обученията на Института са се провеждали на 6-7 различни места. В резултат на това се разпръскват усилията на екипа на Института, създават се неудобства за участници и лектори, съществуват и логистични затруднения, което се отразява на качеството на обучението.
- **Недостатъчни оборотни средства за текущо финансиране на проекти на ИПА, които се реализират с подкрепата на ЕСИФ.** Това обстоятелство създава сериозни ограничения за мащабите, в които Институтът може да реализира проекти за обученията през новия програмен период.

Повечето от посочените слабости и проблеми подсказват посоката, в която може да се търси решение. Следните насоки и препоръки за периода до 2018 г., а и след това, могат да подобрят планирането и организацията на обученията и да повишат тяхното качество:

- **Повишаване на капацитета на администрациите за изготвяне на реалистични, изпълними и финансово обезпечени планове за обучение на служителите,**

основани на предварителен анализ на потребностите от обучение. Подходяща мярка за тази цел е провеждането на съответни обучения (присъствени или електронни) за служителите от Звената по човешки ресурси, които отговарят за планиране на обученията в отделните администрации. ИПА ще предприеме и ежегодно отчитане на процента на изпълнение на годишните планове за обучение, които администрациите изготвят. Отчитането на тези резултати ще бъде индикатор за капацитета на администрациите за планиране на обучения и ще даде възможност за сравняване и определяне на рейтинг на администрациите според този индикатор.

- **Насърчаване на прилагането на алтернативни форми на обучение.** В тази област има много широко поле за иновативни решения (разновидности на е-обучение, варианти на наставничество и менторство, коучинг, учещи общности и др.), които в условията на бюджетни ограничения дават нови и по-ефикасни възможности на служителите за учене и развитие на работното място. Сериозен аргумент за по-широко прилагане на електронното обучение например е възможността за значителна икономия не само на време, а и на средства за командировъчни разходи. Особено важно е, че много от тези алтернативни форми на учене разширяват възможностите на служители, които са лица в неравностойно положение да повишават своята професионална квалификация с индивидуален темп и в удобно за тях време. Ролята на ИПА в това отношение е да се ангажира с проучване и популяризиране на такива алтернативни форми и с проактивно обучение на ръководители и служители от Звена по човешки ресурси за подпомагане на тяхното приложение, включително и във връзка с въвеждането на системи за управление на знанието.
- **Въвеждане на комплексно модулно обучение за служителите от УО и МЗ на оперативните програми, служители с отговорности за контрола и координацията при управлението на средствата от ЕСИФ и служители от администрации-бенефициенти („Обучителна Академия по ЕСИФ“).** Това е една от най-важните задачи на ИПА за периода до 2018 г. Програмата за обучение в Академията трябва да включва въвеждащо обучение (за новоназначени служители) и продължаващо професионално обучение – за останалите. Продължаващото професионално обучение трябва да включва модули за:
 - *базово и надграждащо обучение;*
 - *общо (напр. по новите регламенти в областта на ЕСИФ) и специализирано обучение (напр. по технически и финансов мониторинг);*
 - *присъствено и Е-обучение.*

За осигуряване на високо качество на обучението за лектори трябва да бъдат канени само утвърдени експерти в съответната област, а реализирането на част от модулите ще изисква по-тясно сътрудничество с водещи европейски институти и школи за обучение. Подходящо е такова обучение да завършва със сериозен практически изпит и издаване на сертификат.

- **По-широко прилагане на последваща оценка на обученията** като инструмент за комплексна преценка на тяхната ефективност и качество. Освен това, самият начин за

извършване на такава оценка води до по-сериозно ангажиране на преките ръководители в администрацията не само с планирането на обученията на техните подчинени, а и с оценка на ефекта от тях. За последваща оценка на обученията е подходящо да се въведат и повече канали за обратна връзка от участници в проведени обучения с възможности тя да се дава и месеци по-късно след приключване на обученията.

- **Запазване и развитие на разработени по проекти по ОПАК учебни програми и материали с цел осигуряване на устойчивост.** По различни проекти, реализирани с финансовата подкрепа на ОПАК, през последните 2-3 години са разработени много нови учебни програми и материали като в повечето случаи са обучени и съответни лектори. Този ценен ресурс трябва да бъде съхранен и развит главно чрез усилията на ИПА с цел постигане на по-трайни и устойчиви ефекти от реализирани проекти в областта на обучението.
- **Разширяване на практиката на ИПА за провеждане на обучения по поръчка и на място.** Тази практика е търсена и полезна, защото удовлетворява някои по-специфични потребности от обучение на отделните администрации, а в същото време е финансово по-изгодна, доколкото позволява значително намаляване на командировъчните разходи.
- **Подобряване сътрудничеството на ИПА с други институти по публична администрация и обучителни институции** с цел разширяване на възможностите за участие в международни обучения за обмяна на опит и добри практики.
- **Осигуряване на допълнителен човешки и финансов ресурс за ИПА при реализиране на конкретни проекти за обучение.** Това е особено необходимо за следващите две години, през които ще има периоди на значителна натовареност за екипа на Института с очакване годишно да се обучават повече от 8-10 хиляди служители. Подходящо решение на този въпрос е такива ресурси да се планират в самите проекти за обучение, които ИПА ще трябва да реализира.
- **Предоставяне на подходяща учебна база в София за провеждане на обучения на ИПА.** Заедно с учебния център в Баня, тази база трябва да позволява провеждането на големия брой обучения в Института, заложи по различни дейности за новия програмен период. Освен това, базата трябва да предлага условия, които отговарят на съвременните изисквания и добри практики в обучението на служители от държавната администрация.
- **Осигуряване на оборотни средства за текущо финансиране на проекти на ИПА.** Това е ключово условие за реализиране на голямата част от дейностите по обучение, планирани за новия програмен период и предвиждащи мащабни ангажименти на ИПА.

Специално за бъдещите обучения по проекти по ОП „Добро управление“ могат да се имат предвид следните препоръки:

- **Предварително съгласуване с ИПА на обявяването на процедури за централни, областни и общински администрации, които предвиждат обучения в Института.** Това ще позволи своевременно и по-добро планиране на необходимия капацитет за професионално организиране на обученията, както и осигуряване на по-балансирана във времето натовареност на екипа на Института. Особено важно е, да не се допускат проектни предложения, предвиждащи обучения в ИПА на служители, които не отговарят на посочените в каталога на Института целеви групи. Включването на такива служители в обучения на ИПА беше сред основните слабости при реализиране на проекти по ОПАК през предишния програмен период.
- **По-голямата част от обученията да бъдат в рамките на проекти на обучителните институти (ИПА, Дипломатическия институт, Института по психология на МВР, Академията на МВР и др.).** Този начин на планиране и реализиране на обученията ще гарантира по-високо качество и трайни ефекти.
- **Създаване на по-добър синхрон в планирането на ежегодните дейности на УО на ОПДУ и на ИПА по отношение на бъдещи обучения по проекти, както и преразглеждане на ангажиментите на ИПА по тяхното документиране и отчитане.** В поредица от срещи между УО на ОПДУ и ИПА вече са очертани конкретни варианти за подобряване на съвместната работа.

В заключение, този анализ на потребностите от обучение в държавната администрация на България е отворен документ, който подлежи на периодично актуализиране. Това е важно поради ускоряването на процесите на развитие през последните години и възникването на нови специфични потребности в отделните области на развитие и управление. От днешна перспектива, подходящо е следващият анализ на потребностите от обучение в държавната администрация на България да се направи през 2018 г.

30 септември 2015 г.

Таблица 1 . Потребности от обучение за развитие на общи (поведенчески и технически) компетентности

Компетентности	Потребности от обучение*	Целева група**			
		ВДС	РД	ЕДАКФ	ЕДСФ
Потребности от обучение за развитие на общи (поведенчески и технически) компетентности					
стратегическа и лидерска	стратегическо планиране лидерство за добро управление програмно бюджетиране системи за финансово управление и контрол управление на риска управление на промяната оптимизиране на структури управление на кризи работа с медиите				
управленска	управление на изпълнението оперативно планиране управление на човешките ресурси (планиране на потребностите, обучение и кариерно развитие и др.) решаване на конфликти управление на знанието				
аналитична	аналитични умения и критическо мислене оценка на въздействието анализ разходи-ползи				
ориентация към резултати	управление, ориентирано към резултати управление на проекти управление на времето и стреса управление на качеството, обща рамка за оценка (моделът CAF) лична ефективност				
работа в екип	управление и работа в екип етични дилеми и конфликти				
комуникационна, преговори и убеждаване	ефективна комуникация, вкл. с медиите и обществото водене на срещи и преговори, интеркултурна комуникация умения за презентиране умения за лобиране дипломатически умения и етикет				
фокус към клиента	работа със заинтересованите страни проучване на удовлетвореността на потребителите комплексно административно обслужване електронни услуги				
Потребности от обучение за развитие на общи технически компетентности					
ИТ знания и умения	Умения за работа с MS Office (Word, Excel) - надграждащи обучения Електронни таблици и анализ на данни				
чужди езици	Делова комуникация на английски/френски език Работа с институиите на ЕС - на английски език Презентационни умения на английски език Комуникативни умения на френски език				

* Някои от идентифицираните приоритетни теми за обучение са важни за развитието на повече от една конкретна компетентност.

** ВДС - висши държавни служители; РД - ръководни длъжности; ЕДАКФ - експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции; ЕДСФ - експертни длъжности със спомагателни функции

Таблица 2. Потребности от обучение за развитие на специфични технически (професионални) компетентности в основни области

Области	Потребности от обучение*
Публични политики и нормотворчество	Разработване, мониторинг и оценка на публични политики Оценка на въздействието на законодателството Практическо нормотворчество Прилагане на Административно процесуалния кодекс Прилагане на комплексното административно обслужване Административно регулиране и подобряване на бизнес средата Превенция на конфликта на интереси Прилагане на законодателството за държавната служба
Отворено управление	Отворени данни. Защита на личните данни Защита на класифицираната информация Достъп до обществена информация Етика и превенция на корупцията в държавната администрация Обществени консултации и работа със заинтересованите страни Противодействие на измамите и прането на пари
Финансово управление	Програмно и ориентирано към резултати бюджетиране Одитиране на управлението на националните бюджети. Бюджетно счетоводство и контрол Стратегическо планиране и финансиране на инфраструктурни проекти от държавния бюджет Системи за финансово управление и контрол Прилагането на ЗОП - въвеждащо и надграждащо обучение Вътрешен контрол и одит на финансовата дейност Държавни помощи Анализ разходи-ползи Публично-частно партньорство и концесии
Европейски въпроси	Правна и институционална рамка на ЕС Национален координационен механизъм по въпросите на ЕС Участие на България в процеса на вземане на решения в ЕС. Европейски секторни политики Водене на преговори и умения за лобиране в ЕС Законодателни техники за водене на триалог в ЕП Принципи, работни процедури и взаимоотношения в европейското публично пространство Съд на ЕС и съдебни процедури Алтернативно решаване на правни спорове чрез медиация или омбудсмана на ЕС Документооборот в институциите на ЕС и достъп до обществена информация Специализирана терминология и водене на кореспонденция на английски/френски език

Управление на средствата от ЕСИФ	<p>Структурни инструменти на ЕС. Прилагане на новите правила за ЕСИФ. Разработване и управление на проекти по новите оперативни програми 2014-2020 г. Оценка на социално-икономическото въздействие на оперативните програми. Планиране и прогнозиране на разходите по оперативни програми Опростени разходи Управление на риска при изпълнение на проекти Сертифициране на разходите по ЕСИФ Одит на програми и проекти, съфинансирани от ЕС Приключване на програмен период 2007-2013 Електронно отчитане и контрол на проекти чрез ИСУН 2020 Борба с измамите при управление на средствата от ЕС Нередности и финансови корекции по проекти</p>
Е-управление	<p>Нормативна и технологична рамка на електронното управление Електронна идентичност. Работа с електронни документи и електронен подпис Работа с административни информационни системи Основни функционалности на портала на електронното управление Нормативна и технологична рамка на електронното управление Оперативна съвместимост - използване на стандарти при създаване, съхраняване, обработка и обмен на информация Сигурност в интернет пространството Бизнес приложения в помощ на администрацията. Облачни технологии. Smart cities. Мобилни приложения и мобилни комуникации</p>
Местно управление	<p>Местни финанси и управление Общинска собственост Устойчиво развитие и опазване на околната среда Устройство на територията – устройствена политика и планиране Устойчиво градско развитие и благоустройство Публичност и прозрачност в местното самоуправление Надзор на общински нормативни актове Превенция и управление на кризисни ситуации Организация на документооборота и поддържане на е-архив</p>

** Някои от идентифицираните приоритетни теми за обучение са важни за развитието на технически компетентности от повече от една област.*