



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

АНАЛИЗ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НА Р. БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2022 – 2024 г.



София, 2021



АНАЛИЗ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ

В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ

ЗА ПЕРИОДА 2022-2024

СЪДЪРЖАНИЕ

- 1. УВОД - 2 стр.**
- 2. РАМКА ЗА ПОТРЕБНОСТИ ОТ ОБУЧЕНИЕ, ПРОИЗТИЧАЩИ ОТ СТРАТЕГИЧЕСКИ ДОКУМЕНТИ - 3 – 5 стр.**
 - България 2030 – 3 стр.
 - Актуализирана Стратегия за развитие на електронното управление в Република България 2019-2025 – 3 стр.
 - Цифрова трансформация на България за периода 2020-2030 - 3 – 4 стр.
 - Стратегия за корпоративна социална отговорност 2019-2023 - 4 – 5 стр.
- 3. НАСОКИ ЗА ПОТРЕБНОСТИ ОТ ОБУЧЕНИЕ, ПРОИЗТИЧАЩИ ОТ МЕЖДУНАРОДЕН ОПИТ - 5 – 8 стр.**
 - Нови акценти в развитието на публичната администрация (CAF 2020) – 5 стр.
 - Проучване на обученията на сродни европейски институти (EIPA, IPA Dublin, EUSA) - 5 – 8 стр.
- 4. ПОТРЕБНОСТИ ОТ ОБУЧЕНИЕ, БАЗИРАНИ НА ПРОУЧВАНИЯ НА РАЗЛИЧНИ ЦЕЛЕВИ ГРУПИ – 8 – 31 стр.**
 - Проучване сред лекторите на ИПА - 8 – 10 стр.
 - Проучване сред мрежата от човешките ресурси - 10 – 12 стр.
 - Проучване сред служители от инспекторатите - 12 – 14 стр.
 - Проучване сред одиторите – от вътрешните одити на администрациите - 15 – 16 стр.
 - Проучване сред служители – участници в Академията за млади лидери - 17 – 21 стр.
 - Проучване сред организации, прилагащи Европейския модел за качество – CAF – 21 стр.
 - Проучване на потребностите от обучение в областта на фондовете по Регламента за общо приложимите разпоредби (ФРОР) - 22 – 31 стр.
- 5. ОБОБЩЕНИ ИЗВОДИ ЗА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2022 -2024 - 31 – 32 стр.**



I. УВОД

Настоящият анализ на потребностите от обучение в държавната администрация за периода 2022-2024 има национален обхват като важи за цялата администрация с всички нейни нива (централно, регионално и местно). Той е изготвен от екип на Института по публична администрация в края на 2021 г. Целите на направения анализ са да: допринесе за идентифициране на приоритетни и нови/актуални области и теми за обучения, свързани със съвременните промени, проблеми и тенденции в развитието на държавната администрация; да подкрепи процеса на предлагане от ИПА на практически полезни и адекватни обучения, отговарящи на реалните потребности от определени знания и умения на служителите в държавната администрация; да установи нагласите сред служителите относно вида и предпочитаните форми на провеждане на обученията; да служи за ориентир и база при разработването на каталозите на ИПА през посочените следващи години, както и за планиране на обучения по проекти за професионално развитие на служителите в държавната администрация на Република България.

За изготвянето на този анализ е използван широк спектър от различни източници и инструменти, които могат да бъдат структурирани в следните основни направления:

- Преглед на най-новите стратегически документи (като например Националната програма за развитие “България 2030”, Актуализираната стратегия за развитие на електронното управление в България 2019-2025, Цифрова трансформация на България за периода 2020-2030, Стратегия за корпоративна социална отговорност 2019-2023) – като ориентир за рамката на обученията на ИПА в посочения период на анализа
- Преглед на настоящите програми и курсове на сродни престижни обучителни институции за публичната администрация в ЕС (EIPA, EUSA, IPA Ireland) - като ориентир за международния обучителен опит и тенденции
- Анкетни проучвания сред различни целеви групи (лектори на ИПА, звена по УЧР, вътрешни одитори, инспектори, млади лидери, УО и междинни звена по Европейските фондове) – като източник на прякото мнение на самите служители в администрацията относно необходими области, теми и форми на обучение
- Експертни оценки и предложения (дирекции на АМС и др.) – като източник на експертно пряко мнение относно приоритетни области и теми на обучение
- Резултати от проекти на ИПА (проект по САФ – проучване на мнението на български администрации, внедрили модел САФ и изпълнили Плановете си за подобрения по него; анализи по Проекта за дигитални учения в българската администрация)
- Оценки и предложения от анкети на участници в обучения на ИПА за всички обучения (включително ЗО-1 и ЗО-2)



II. РАМКА ЗА ПОТРЕБНОСТИ ОТ ОБУЧЕНИЕ, ПРОИЗТИЧАЩИ ОТ СТРАТЕГИЧЕСКИ ДОКУМЕНТИ

В настоящия анализ е направен преглед на най-новите стратегическите документи, от които произтичат ключови реформи в съвременното развитие на страната и на българската администрация, и които като такива служат като рамка за новите насоки в обученията на ИПА с оглед на развитието на необходимия административен капацитет.

НАЦИОНАЛНА ПРОГРАМА ЗА РАЗВИТИЕ БЪЛГАРИЯ 2030

Националната програма за развитие БЪЛГАРИЯ 2030 (приета с Протокол № 67 на Министерския съвет от 02.12.2020 г.) е рамков стратегически документ, който определя визията и общите цели на политиките за развитие във всички сектори на държавното управление на Република България.

В документа са определени три ключови стратегически цели – ускорено икономическо развитие, демографски подем и намаляване на неравенствата. За тяхното изпълнение са дефинирани областите на въздействие, подредени по приоритети и съпътствани от индикатори за резултат, индикативен финансов ресурс, източници на финансиране, съотносимост на целите за развитие на ООН. Дефинираните ключови 13 национални приоритета са: Образование и умения, Наука и научна инфраструктура, Интелигентна индустрия, Кръгова и нисковъглеродна индустрия, Чист въздух и биоразнообразие, Устойчиво селско стопанство, Транспортна свързаност, Цифрова свързаност, Местно развитие, Институционална рамка, Социално включване, Здраве и спорт, Култура, наследство, туризъм. В допълнение е представена предварителна оценка на въздействието върху основни макроикономически индикатори от изпълнението на заложените интервенции, както и механизъм за наблюдение и контрол на изпълнението на стратегическия документ. В контекста на мисията на ИПА от особена важност е приоритета, свързан с Образованието и уменията, и по-специално подприоритети: 1.3 Качественост на образованието (включително овладяване на ключови компетентности), 1.4 Ученето през целия живот, 1.5 Дигитализация и иновации в образованието.

В тази връзка и през следващите години ИПА трябва да продължава да обръща сериозно внимание на качеството на предлаганите от институцията обучения, да организира по иновативен начин обучителния процес, и да организира многообразие от тематични курсове за служителите на администрацията, които да отговарят на техните професионални потребности, включително и специални обучения относно развитие на дигиталните им умения.

АКТУАЛИЗИРАНА СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЕЛЕКТРОННОТО УПРАВЛЕНИЕ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ 2019-2025

Актуализираната стратегия за развитие на електронното управление в България 2019-2025 очертава общата стратегическа рамка на централно и местно ниво за постигане на цифрова администрация на публичните институции и обхваща лицата, осъществяващи публични функции, и организациите, предоставящи обществени услуги. В документа се прави детайлен преглед и анализ на постигнатото развитие на институционалната, правна и технологична рамка за е-управление в Република България и неговото международно измерение от 2014 г. насам, както и на приетите на национално и европейско ниво стратегически документи.

На база на направения анализ, на идентифицираните проблеми и нужди за подобрене, на новите европейски документи и тенденции в областта, Стратегията доразвива и надгражда принципната рамка на политиката за е-управление в страната за посочения период, която е със задължителен характер за прилагащите я административни органи. В документа се актуализира визията за



политиката на е-управлението в България, в съответствие с европейската рамка и принципите на приложение, като тя обхваща:

- Трансформация на модела на предоставяне на електронни административни услуги, ориентирани към потребителя, чрез промяна на технологичните и административни процеси, които стоят зад тях, с резултат намаляване на административната тежест за гражданите и за бизнеса.
- Изграждане на модерна цифрова администрация.
- Високо ниво на мрежова и информационна сигурност.
- Високо качество на поддръжка на споделените ресурси на е-управлението

Основната цел е до 2023 г. да е постигната необратима цифрова трансформация на държавната администрация в Република България.

По отношение работата на ИПА този и следващият стратегически документ са основа, която показва правилната нова ориентация на ИПА да разработва и предлага и през следващите години специални програми за електронното управление и за дигиталната компетентност на българската държавна администрация.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2020-2030

Този документ определя визията и целите на политиката за цифрова трансформация на Република България за периода до 2030 г., като обобщена политическа рамка на различни стратегически документи като: Националната програма „Цифрова България 2025“, приоритетите на „Националната програма за развитие БЪЛГАРИЯ 2030“, други национални документи с технологична компонента за периода 2020-2030. В него са взети предвид и целите на Програмата на ООН до 2030 г. за устойчиво развитие и използването на новите технологии за тяхното постигане, както и стратегическите документи на Европейската Комисия „Европа, пригодна за цифровата ера“, „Изграждане на цифровото бъдеще на Европа“, „Нова индустриална стратегия за Европа“ и други. Документът акцентира на значението на цифровата трансформация за създаването на условия за иновации и растеж на бизнеса, повишаване ефективността на работната сила, конкурентоспособна цифрова икономика и висок стандарт на гражданите. Подчертава се, че България трябва да изгради функционираща и сигурна среда за отключване на пълния потенциал на цифровите технологии за цифрова трансформация на всички ключови сектори, достигайки средноевропейските стойности на индекса за навлизането на цифровите технологии в икономиката и обществото DESI. В документа са описани принципите, целите и областите на въздействие на цифровата трансформация в Република България.

В осъществяване на своята работа ИПА трябва да вземе предвид специално областта „Образование и обучение“, в която е залегнала визията за масирано използване на всички нови тенденции и за технологично обновление на образователните институции, което е в състояние качествено да промени процеса на развитие на образованието – включително осигуряването и поддържането на високоскоростна и защитена опорна комуникационна свързаност, като основа за предлагане на образователни услуги, цифрово управление и мрежово взаимодействие между участниците в образователния и научен процес, използването на модерно ИКТ оборудване и софтуер и осигуряването на дистанционно обучение, осигуряването на подходяща среда за системи за управление, контрол и анализ на данни, развитието на „човешкия фактор“ – като участниците в образователния процес да се насърчават да придобиват и усъвършенстват цифрови умения и използване на иновативни методи на преподаване и учене, включително като се подкрепя и насърчава процеса на учене през целия живот.



СТРАТЕГИЯ ЗА КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ 2019-2023

В Стратегията за корпоративна социална отговорност е представена правителствената визия, приоритетни цели и ангажимент да насърчи частния и публичен сектор да интегрират социално отговорни практики в своята дейност с цел подпомагане реализацията на целите на устойчивото развитие. Идеята е корпоративната социална отговорност да се превърща в успешно развиващ се дълготраен управленски модел и организационна култура на социално отговорно поведение, които са в основата на глобалната политика за устойчиво развитие. Чрез Стратегията се цели да се подпомогне създаването на необходимите предпоставки за участие на всички заинтересовани страни – държавните и неправителствените институции и организации, бизнеса, организациите на социалните партньори, гражданските организации, академичните среди, медии и др., в разработването и прилагането на политика за социална отговорност и инвестиции в социално отговорни практики. Стратегията обхваща периода 2019 – 2023 г. и е структурирана в отделни тематични части. Раздел I разглежда основните принципи на корпоративната социална отговорност (КСО) и факторите, формиращи необходимостта от разработка на тази стратегия за посочения период; в Раздел II – „Анализ на ситуацията” са систематизирани и анализирани добри практики и основни концепции за КСО в национален и европейски контекст, посочени са предизвикателствата и бариерите пред проявяванията на социално отговорно поведение и е обоснована необходимостта от прилагане на стратегически подход с цел широкообхватно прилагане на КСО; Раздел III представя визията, принципите и целите на Стратегията, стратегическите цели, дейностите за тяхното изпълнение и очакваните резултати от тях, а последният раздел IV разглежда въпросите относно изпълнението, отчитането, мониторинга и финансирането. За периода на действие на Стратегията е предвидено реализирането на три плана за изпълнение: 2019 г., 2020 – 2021 г., 2022 - 2023 г., като се предвижда постигане на координация с мерки от други стратегически документи в областта на развитие на човешките ресурси, заетостта, демографската политика, опазване на околната среда, образованието и т.н.

В контекста на посочения стратегически документ ИПА, и като социално отговорна институция, е необходимо да разработва обучения, свързани с устойчивото развитие, опазване на околната среда, значението и въздействието на КСО в публичния сектор, както и да продължи да споделя добри практики в държавната администрация в тази област в рамките на организирания ежегоден конкурс.

III. НАСОКИ ЗА ПОТРЕБНОСТИ ОТ ОБУЧЕНИЕ, ПРОИЗТИЧАЩИ ОТ МЕЖДУНАРОДЕН ОПИТ

ОСНОВНИ АКЦЕНТИ В РАЗВИТИЕТО НА СЪВРЕМЕННАТА ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ (CAF 2020)

В края на 2019 г. бе приета най-новата версия на модела за управление на качеството в публичната администрация - CAF 2020, разработена на база на съвместната работа на международната CAF група (националните CAF кореспонденти и експерти на държавите – членки на Европейския съюз) и Европейския CAF ресурсен център към Европейския институт по публична администрация, Маастрихт, Нидерландия. Тя официално бе одобрена от EUPAN – Европейската мрежа на ръководителите по публична администрация в държавите – членки на ЕС.



По време на работата по новата версия бяха взети предвид важни стратегически документи, изследвания и практики като:

- Целите за устойчиво развитие на ООН
- Инструментариума за качество на публичната администрация, Европейска комисия, 2018
- Принципи на публичната администрация, SIGMA OECD, 2019
- Възприемане на иновациите в правителствените глобални тенденции, OECD 2018
- Европейска награда за публичния сектор (EPSA)
- Обсерватория за иновации в публичния сектор (OPSI), OECD

Въз основа на тях бяха идентифицирани следните нови фокуси в развитието на съвременната публична администрация, които бяха отразени и в новия CAF 2020:

- Влияние на **дигитализацията** върху организациите в публичната администрация (включително и върху управлението на човешките ресурси в тях)
- Осигуряване на **гъвкавост** на публичната администрация
- Прилагане на **иновации** в публичната администрация
- Осигуряване на **устойчивост** и целите за устойчиво развитие като водещи принципи на публичното управление
- Управление на **многообразието**
- **Сътрудничество с гражданите и гражданското общество**

Тези нови акценти посочват важни нови насоки за съвременното развитие на „доброто управление“ на публичната администрация и те трябва да бъдат съобразени при разработването на обучителните програми и курсове на ИПА за служителите от българската държавна администрация.

ПРЕГЛЕД НА ОБУЧЕНИЯТА НА ПРЕСТИЖНИ СХОДНИ ИНСТИТУЦИИ

ИПА извърши преглед на обученията в престижни сходни обучителни институции - за да направи една сравнителна преценка относно тенденциите в предлаганите обучения на международно ниво. В резултат може да бъде заключено следното:

- ИПА подобно на сходни европейски институции се адаптира успешно към кризисната ситуация, причинена от КОВИД пандемията, и продължи своята интензивна работа, предлагайки богато разнообразие от електронни или хибридни курсове.
- ИПА предлага редица тематични програми сходни с разгледаните институции. По-конкретно: институтът развива обучителни програми и курсове, свързани с: Европейската интеграция (като програмата може да включва курсове по темите: институционална, правна, съдебна система, процес на вземане на решения, и други) - като EIPA и EUSA, новата Политика за сближаване на ЕС 2021-2027 - като EIPA, Оценка на въздействието - като EIPA, Управление на човешките ресурси и Предизвикателството в развитието на лидерството (като IPA), Ключови умения на служителите в публичния сектор и други.
- Същевременно се предлагат и обучения по нови теми, в отговор на новите тенденции в развитието на публичния сектор и на ЕС, както и на кризата от пандемията като например: Зелената сделка на ЕС, Предизвикателствата, породени от защита на данните, изкуствен интелект и технологични проблеми, работата на Европейската прокуратура (EIPA), Управление на работата от разстояние, Ефективно управление на виртуални екипи, Стратегии за социални медии за публичните организации, Защита на данните и GDPR, Киберсигурност (IPA), Благополучие и баланс в работата и живота на служителите (EUSA). Българският институт също отчита актуалността и необходимостта от такива нови обучения и трябва да обогатява с тях своите програми и курсове. По-долу се дава обобщения преглед на обученията на Европейския



институт по публична администрация, на Ирландския институт по публична администрация и на Европейското училище по администрация.

ЕВРОПЕЙСКИ ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ (ЕІРА) Маастрихт, Нидерландия (и Люксембург)

Европейският институт по публична администрация е създаден през 1981 г. с подкрепата на Европейската комисия и държавите-членки на ЕС с мисията да предлага обучения, експертиза и консултации по публични въпроси, свързани с ЕС и неговите политики. Съобразявайки множеството кризи през последното десетилетие (финансова, миграционна, Ковид пандемията и други) понастоящем институтът насочва своята визия към необходимостта от подобрения в ЕС, за да се гарантира осъществяване на целите и реформите за развитие на Съюза през следващите години.

Настоящите основни програми, които институт предлага на служителите от държавите - членки и институциите на ЕС, са в следните ключови области: Право и съдебна практика на ЕС (такъв общ курс предлага и ИПА), Процес на вземане на решения в ЕС (курсове в тази област има и в ИПА), Разработване на политики и оценка на въздействието (такива предлага и ИПА), Обществени поръчки, Политиката на сближаване 2021-2027 (ИПА има също богата програма за европейските фондове в новия период). В рамките на конкретните курсове в съответните програми институтът акцентира върху нови и актуални теми като: новата Политика на сближаване в ЕС 2021-2027, Зелената сделка на ЕС, предизвикателствата, породени от защита на данните, изкуствен интелект и технологични проблеми, работата на Европейската прокуратура, Правото на ЕС за убежището и миграцията, тенденции в развитие на съдебната практика на Съда на ЕС и други.

ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ (ІРА) Дъблин, Ирландия

Институтът по публична администрация в Дъблин е единствената агенция в Ирландия, фокусирана върху развитието на публичния сектор. В продължение на 60 години институцията предлага широк спектър от професионално акредитирани програми специално за ръководни кадри и администратори, както и кратки курсове по различни теми в областта на публичното управление.

Характерно за обученията на този институт, е че те са фокусирани предимно върху въпроси на управлението на публичния сектор. През последните години ИПА Дъблин развива следните основни тематични учебни програми: Държавна служба, Управление на човешките ресурси (широко застъпена и от Българския институт), Развитие на управлението, Предизвикателства в развитието на лидерството (висши държавни служители), Управление на проекти, Управление и одит, Финансово управление, Медиация, Лидерство в местното самоуправление, Информационни системи и технологии). Всяка от посочените програми включва различни курсове, свързани със съответната тематика. При преглед на конкретните курсове е видно, че Ирландският институт наред с традиционните си обучения обръща внимание и на актуални въпроси, свързани със съвременното развитие на публичната администрация като: управление на работата от разстояние, ефективно управление на виртуални екипи, стратегии за социални медии за публичните организации, управление на риска, защита на данните и GDPR, ефективно лидерство за овладяване на конфликти, киберсигурност и други.



ЕВРОПЕЙСКО УЧИЛИЩЕ ПО АДМИНИСТРАЦИЯ (EUSA) Брюксел, Белгия

Европейското училище по администрация е създадено от институциите на Европейския съюз през 2005 г., за да разшири обхвата от възможности за обучение и развитие на служители от самите структури на ЕС (затова то е формирано към Европейската служба за подбор на персонала).

Институцията предлага следните основни обучителни програми: въвеждащо обучение за нов персонал (включващо теми за историята, институциите и съвременното развитие на ЕС и евроинтеграционния процес); управление и развитие на лидерството (с нов акцент в развитието на тази обучителна програма на база на трите стълба на управление: управлявам себе си, управлявам моя екип, управлявам моята среда); ключови умения/компетентности, необходими на работното място (анализиране и решаване на проблеми, лична ефективност, преговорни умения, комуникация – устна и писмена, работа в екип и други); работилници за благополучие (серия от семинари, насочени към различни аспекти на благополучието и баланса в работата и живота на служителите).

Училището развива и специална програма „Еразъм за държавната администрация“, която е достъпна и за служители на публичната администрация на държавите в ЕС. Българският институт по публична администрация е упълномощен да организира конкурсната процедура за участие на български служители в програмата (съобразно определената за България квота) и през последните години институтът активно предоставя възможността на млади български служители да се запознаят практически с ролята и функционирането на европейските институции.

IV. ПОТРЕБНОСТИ ОТ ОБУЧЕНИЕ, БАЗИРАНО НА ПРОУЧВАНИЯ НА РАЗЛИЧНИ ЦЕЛЕВИ ГРУПИ

ПРОУЧВАНЕ СРЕД МРЕЖАТА ОТ ЛЕКТОРИ НА ИПА (основен партньор в обученията)

ИПА проучи мнението на лектори от своята мрежа в качеството им на основен партньор в обученията - въз основа на онлайн анкета по определен образец и структурирани въпроси. Резултатите от тяхното виждане за потребностите от обучение в следващите години са дадени по-долу.

1. В отговор на въпроса **кои са най-важните проблеми, области, промени/тенденции**, които обосновават необходимостта от обучения на държавните служители по тях, са получени следните отговори от лекторите:

- Обществените поръчки и електронната платформа
- Начинът, по който се разработват, прилагат и оценяват публичните политики
- Защитата на личните данни
- Осъществяване на ефективен контрол при управление и разходване на публични средства
- Разбирането и осъзнаването на отговорността на ръководителите на организациите от публичния сектор по отношение на изискванията и възможностите, които предоставят системите за вътрешен контрол с оглед на правомерното управление и разпореждане с публични средства



- Стандартизиране на административни услуги „епизоди от живота“
 - Дигитализация, Изкуствен интелект, Киберсигурност
 - Социална ангажираност, Социални медии, Социални неравенства, Зелени политики
 - Публичен мениджмънт, Стратегическо планиране
 - Глобални предизвикателства, Реформи в ЕС, Преговори и лобиране в ЕС
 - Потребността от социални контакти „на живо“ като превенция от социални и личностни проблеми (в контекста на COVID-кризата и промяната в начина на живот, повлияваща развитието на online-форми на комуникация и свързаност. В резултат на това, все повече се наблюдава потребността от социални контакти „на живо“ – като форма за превенция на социална изолация, стрес, междуличностна алиенация, апатия, развитие и бум в бъдеще на психични разстройства и пр.)
 - Ключови предизвикателства пред държавната администрация, свързани с:
 - Необходимостта тя да се насочи към промяната на своята йерархична организационна култура с оглед на увеличаване на продуктивността и ефективността. Най-важната крачка в тази посока е замяната на традиционните лидерски модели от авторитарен тип с лидерство, насочено към работата в екип и овластяване на служителите. Това води след себе си до по-плоски организационни структури, много по-ефективна работа в екип и много по-гъвкава и адаптивна администрация.
 - Нуждата от активизирането на държавните служители на възраст над 50 години, за да не се допуска „плато“ в тяхното кариерно развитие и мотивация. Научните изследвания показват, че тази категория служители има специфични силни страни и потребности от обучение. Тъй като се очаква през следващите няколко години почти половината от държавните служители в България ще попаднат в тази група, е важно да се предприемат действия за запазване на тяхната мотивация в работата.
2. В отговор на въпроса за **приоритетни и актуални теми** за обучение на държавната администрация лекторите идентифицират следните:
- Лична ефективност
 - Лидерство чрез делегиране и овластяване
 - Разработване, прилагане и оценка на публични политики
 - Предварителна оценка на въздействието на публична политика
 - Последваща оценка на въздействието на публична политика
 - Управленска отговорност при управлението и разпореждането с публични средства
 - Предварителен контрол за законосъобразност
 - Обществените поръчки и електронната платформа
 - Киберсигурност
 - Приложение на изкуствения интелект в работата на администрацията
 - Обработване на лични данни в дейността на държавните органи и органите на местното самоуправление
 - Обучение за медиатори
 - Комуникацията – водене на преговори
 - Устойчивост на стрес и справяне в/с кризи (включително КОВИД кризата)
 - Правна система на ЕС
 - Съдебна система на ЕС
 - Водене на преговори в ЕС
 - Лобиране в ЕС
 - Реформи и бъдещо развитие на ЕС



3. В отговор на въпроса за **най-подходящата форма на обучение** лекторите приоритетно избират присъствената или хибридната.

- Присъствена – 40%
- Хибридна – 30 %
- Зависи от целите и темите на обучението и броят на обучаваните – 30%
- Електронна – 0 %

4. Други споделени предложения/препоръки на анкетиранияте лектори са:

- Увеличаване на количеството и обема на курсове, свързани с управленчески и комуникативни умения и познания
- При присъствено обучение броя на групите да не е по-голям от 20 души
- Лекторите да бъдат запознавани с резултатите от анкетите на обучените служители
- Задължителните видео обучения е добре да се актуализират, за да може ИПА да продължи да бъде модерен образователен център на държавната администрация

ЕКСПЕРТНО ОБЩО СТАНОВИЩЕ НА ДИРЕКЦИЯ „МОДЕРНИЗАЦИЯ НА АДМИНИСТРАЦИЯТА“ В МС

В рамките на проучването ИПА поиска и получи общото становище на служителите от Дирекция „Модернизация на администрацията“ за необходими и полезни обучения - с оглед на нейните важни функции и експертен поглед върху политиката на обученията на държавната администрация. Служителите от дирекцията, които са участвали в изготвянето на общото предложение, са също така и лектори на ИПА и затова тяхната преценка допълва проучването сред лекторите.

Предоставеното общо становище включва следните предложения за конкретни курсове:

- Административно обслужване (като актуализиран курс)
- Въвеждащ курс за работа с Платформата за достъп до обществена информация (като нов курс)
- Работа с jobs.government.bg – Портал за работа в държавната администрация (като актуализиран електронен модул за самообучение)
- Актуални проблеми в управлението на човешки ресурси (като актуализиран курс)
- Изготвяне на предварителна оценка на въздействието на нормативни актове
- Изготвяне на последваща оценка на въздействието на нормативни актове

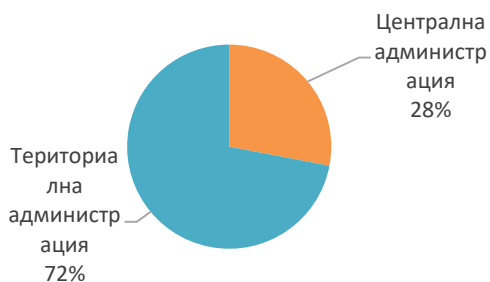
ПРОУЧВАНЕ СРЕД ЗВЕНАТА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ (основен партньор в обученията)

ИПА направи проучване и сред звената по управление на човешките ресурси като ключов партньор в обученията. Изследването е извършено въз основа на онлайн анкета по определен образец и структурирани въпроси.

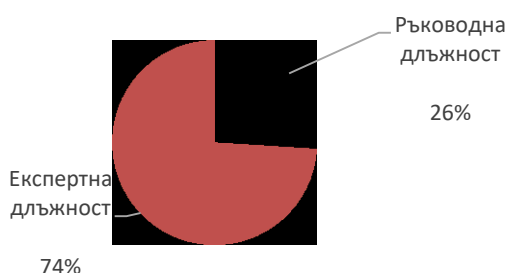
Анкетата е попълнена от над 100 служители, като тяхното разпределение по видове администрация е: от териториалната администрация (72%) и от централната администрация 28%; а по видове длъжности - 2/3 са на експертна длъжност (74%), а 1/3 (26%) са ръководители.



Разпределение по видове
администрация



Разпределение по видове
длъжности



Резултатите относно виждането на служителите в тези структури за потребностите от обучение в следващите години са дадени по-долу.

1. В отговор на въпроса за **развитието на кои общи компетентности има най-голяма необходимост от обучение** за ръководители, съответно за експерти са получени следните отговори:

За **ръководителите** са посочени:

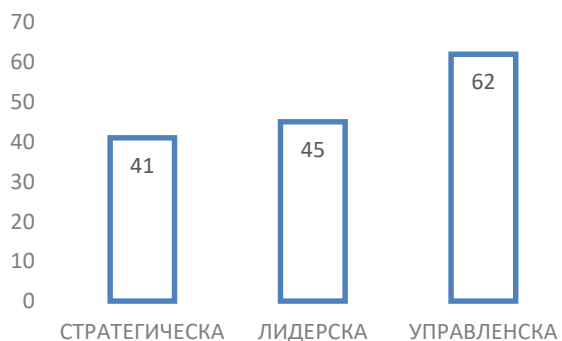
- Управленска (62%)
- Лидерска (45%)
- Стратегическа (41%)

За **служителите на експертни длъжности с аналитични функции** са:

- Работа в екип (67%)
- Аналитична (56%)
- Ориентация към резултата (55%)
- Дигитална (54%)

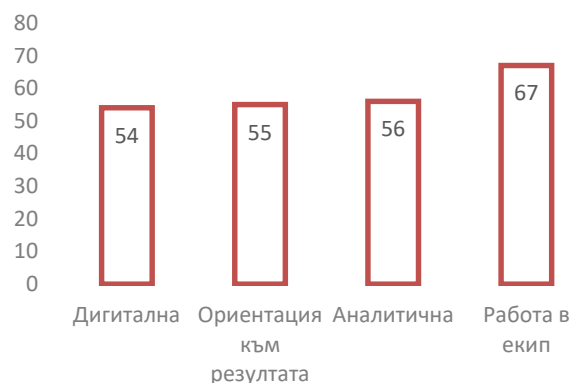
ТОП 3 от общите
компетентности за
РЪКОВОДИТЕЛИ

2.1 Моля, отбележете до 3 от общите компетентности за ръководители, за развитието на които, според Вас, има най-голяма потребност от обучение.



ТОП 4 от общите
компетентности за ЕКСПЕРТИ

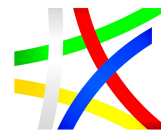
2.1 Моля, отбележете до 3 от общите компетентности за ръководители, за развитието на които, според Вас, има най-голяма потребност от обучение.





2. В отговор на въпроса за **най-важните проблеми, области, промени/тенденции**, които обосновават необходимостта от специализирани обучения на държавните служители по тях са получени следните отговори:
- Промени в нормативната уредба с акцент централизираните конкурси – около 30% общо
 - Дистанционна работа – около 20%
 - Развитие на дигиталните умения, работа с регистри и платформи – около 15%
 - Меки умения – мотивация, справяне със стреса, психично здраве, работа в екип, задържане на таланти, организационна култура и др. – около 10%
3. В отговор на въпроса за **приоритетни и нужни за тях теми за обучение**, за да изпълняват по-добре своите задължения, са посочени следните: (подредбата не е по степен на важност)
- Здравословни и безопасни условия на труд в контекста на работа от разстояние
 - Методи и инструменти за извършване на анализ на натовареността и подобряване на планирането на потребностите от човешки ресурси
 - Развитие на служителите чрез ротация, мобилност, наставничество и т.н.
 - Дисциплинарни наказания
 - Централизираните конкурси
 - Лидерство и иновации
 - Меки умения и работа в екип
 - Ключови длъжности
 - Електронна трудова книжка
 - Прилагане на КТ в държавната администрация
 - Прилагане на наредбата за Класификатора на длъжностите
4. В отговор на въпроса за **най-подходящата форма на обучение**, резултатът показва, че делът на формите на обучение (смесена/хибридна и електронна) остава релевантна от предишни изследвания с лек превес на електронната форма на провеждане.





ПРОУЧВАНЕ СРЕД СЛУЖИТЕЛИ ОТ ИНСПЕКТОРАТИТЕ (по чл. 46 от ЗА)

Предвид спецификата на дейността и общите наблюдения, които служителите от инспекторатите по чл. 46 от Закона за администрацията имат върху дейността на администрацията, ИПА извърши проучване и на тяхното мнение относно потребностите от обучение. То също е базирано на онлайн анкетата по определен образец и структурирани въпроси. Анкетата е попълнена общо от 26 души, от които 23.1 % са от служители на ръководна длъжност, а 76.9 % са от служители на експертна длъжност.



Резултатите относно виждането на инспекторите за потребностите от обучение са дадени по-долу.

1.В отговор на въпроса за **най-често установяваните проблеми/слабости в дейността** на администрацията при проверки от инспекторите, са получени следните отговори:

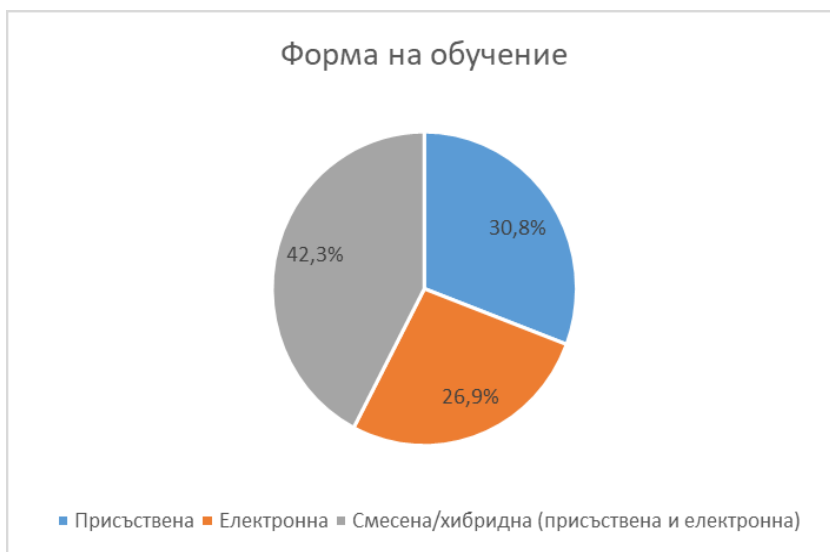
- Непознаване на законите и вътрешните нормативни актове
- Нарушаване на вътрешните процедури и правила
- Нарушаване на етичните норми на поведение
- Неспазване на сроковете за произнасяне по АПК
- Липса на методология за оценка на корупционния риск
- Ниското ниво на контрол от страна на ръководителите при дистанционна работа



2. В отговор на въпроса за **приоритетни теми** за необходими специализирани обучения на служителите от администрацията през следващите години във връзка с установени слабости/проблеми или с нови цели/приоритети са посочени:

- Прилагане на Закона за противодействие на корупцията и за отнемане на незаконно придобитото имущество (над 60% от анкетираните)
- Теми, свързани с методите за идентифициране на корупционния риск и установяването на конфликт на интереси
- Обучения, свързани с усъвършенстване на работните процеси по предоставяне на административни услуги и служебния обмен на данни между държавните структури
- Прилагане на АПК по отношение на сигналите и на новия ЗАНН.

3. По отношение на мнението им за **най-подходящата форма на обучение** преобладават отговорите за хибридна и присъствена.





ПРОУЧВАНЕ СРЕД ОДИТОРИ ОТ ВЪТРЕШНИТЕ ОДИТИ НА АДМИНИСТРАЦИИТЕ

Екипът на ИПА извърши проучване на мнението за потребности от обучения на още една важна целева група – одиторите от вътрешните одити на администрациите – въз основа на посочената структурирана онлайн анкета. Тя е попълнена от общо 64 души, от които 37.5 % са служители на ръководна длъжност, а 62.5 % - на експертна длъжност; 61 % са служители от териториална администрация и 39 % - от централната администрация.



1. В отговор на въпроса за **най-често срещаните проблеми/слабости в дейността** на администрацията, установявани при извършваните одити, са получени следните отговори:

- Неправомерното разходване на бюджетни средства и пропуски в прилагането на Закона за обществените поръчки
- Неефективно осъществяване на предварителен финансов контрол
- Прилагане на Методологията за СФУК
- Дефицит на умения по целеполагане, декомпозиране на целите и отчет на изпълнението им
- Формално отношение към процеса на управление на риска
- Недостиг на квалифицирани и мотивирани служители

2. Като **приоритетни програми/области и теми** за необходими специализирани обучения на служителите от администрацията през следващите години са предложени:

Управленски умения

- Управление на човешки ресурси
- Управление на екипи
- Управление на риска
- Системи за финансово управление и контрол
- Целеполагане и отчитането на изпълнението на цели
- Програмно бюджетиране
- Неправомерното изразходване на бюджетни средства и измами



Политики и законодателство

- Прилагане на закона за обществените поръчки
- Оценка на въздействието на законодателството
- Вътрешен одит
- Одит на административната дейност

Управление на проекти, съфинансирани от ЕС

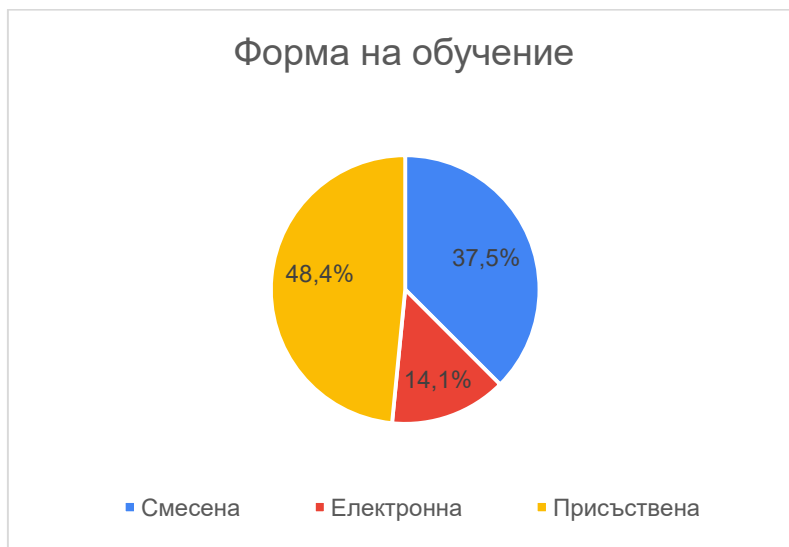
- Одит на програми и проекти, съфинансирани от ЕС
- Разработване и управление на проекти по ЕСИФ
- Планиране и прогнозиране на разходите по оперативни програми

Е-управление

- Одит на информационни технологии
- Електронно правителство. Електронно управление;
- Компютърна грамотност.

Като цяло анкетираните препоръчват обученията за служителите в държавната администрация да имат повече практическа насоченост и упражнения/казуси.

3. Относно най-подходящата форма на обучение тази група предпочита предимно присъствена и смесена/хибридна, а електронната с оглед на спестяване на време и финансови средства.





ПРОУЧВАНЕ СРЕД ДЪРЖАВНИ СЛУЖИТЕЛИ – УЧАСТНИЦИ В АКАДЕМИЯТА ЗА МЛАДИ ЛИДЕРИ

В рамките на проучване е взето и мнението за потребностите от обучения от участници в Академията за млади лидери през годините. Анкетата е попълнена от общо 50 души, от които 18 са служители на териториалната администрация, а 32ма – на централната администрация; 43ма са на експертна позиция, и 7 – на ръководна.

1. В отговор на въпроса за **развитието на кои общи компетентности има най-голяма необходимост от обучение** за служителите в администрацията са получени следните отговори:

Дигитална компетентност	30
Работа в екип	23
Ориентация към резултати	16
Компетентност за преговори и убеждаване	15
Лидерска компетентност	14
Аналитична компетентност	14
Комуникативна компетентност	14
Стратегическа компетентност	13
Управленска компетентност	12
Фокус към клиента (вътрешен/външен)	7

2. По отношение на най-важните **проблеми/промени/тенденции**, във връзка с които е необходимо провеждане на специализирани обучения на служителите в държавната администрация, анкетиранияте идентифицират следните:

Дигитализация, електронно управление и дигитални умения

Като проблеми/промени в тази област са идентифицирани: липса на добре развита дигитална компетентност на служителите, липса на обмен на информация между администрацията и потребителите, нужда от внедряване на електронни административните услуги, липса на взаимосвързаност на системи и бази данни на различни администрации, необходимост от внедряване на иновации, умения и желание за разбиране на използваните технологии.

COVID-19

Кризата със ситуацията с пандемията от COVID-19 е посочена като основна промяна като предимно анкетиранияте я свързват с необходимостта от дигитализация, от създаване на условия за работа от дистанция с необходимия материален ресурс, въвеждане на мерки за контрол от ръководството, въвеждането на необходими лицензи на приложения за работа от дистанция както и киберсигурност.

Човешки ресурси

Тук е посочена липсата на визионерство, на добро управление на времето, остарели критерии за заемане на длъжности и начин на провеждане на конкурсите, недостатъчно проактивно търсене на подходящи служители, които да отговарят на съвременните изисквания за заемане на длъжности в държавната администрация. Проблемът с липсата на млади кадри също е отбелязан, особено във връзка с развитието на капацитет в местните администрации в по-малките населени места.



Междоинституционално сътрудничество

Като основен проблем участниците в проучването поставят необходимостта от сътрудничеството между различните институции и обмяната на опит с други администрации.

Според анкетирането е необходимо да се насърчава комуникацията между служители от различни структури (административни звена/ведомства) с цел постигане на заложени като общи за администрацията цели и търсене на разрешения на възникнали казуси. Предлагат се обучителни теми като Междуведомствено взаимодействие и междуведомствената комуникация при подготовка на нормативни актове.

Европейски съюз/международна дейност

Проучваната целева група заяви засилен интерес към актуалната според нея тематика за ЕС и международни въпроси. В този контекст се предлага внимание към обучителни теми за: работа и комуникация с европейски институции и с международни структури, мястото на България в евроинтеграционния процес и изпълнение на ангажиментите по членство в ЕС, европейските фондове.

Регулиране

В тази проблематика е поставен въпроса, свързан с „постоянно променящата се ситуация на законодателно ниво“ и нуждата от бърза и навременна реакция от страна на администрацията. Други посочени проблеми са системното намаляване на товареността на териториалните администрации, което води до съкращаване на щат за сметка на увеличаване на броя заети в централните администрации, недостатъчното анализиране на информацията и процесите, както и голямата административната тежест.

Други

От гледна точка на тенденции, изискващи внимание, анкетираните са посочили: подобряване на комуникацията и взаимодействието с гражданското общество, делегиране (аутсорсинг) на функции, зелената сделка и опазването на околната среда.

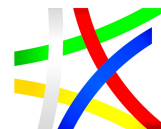
3. В отговор на въпроса за приоритетни области и теми/курсове за обучение анкетираните дават следните предложения:

Дигитална компетентност, технологии и иновации

Обученията за дигиталната компетентност са най-често срещаните предложения от анкетираните служители. ИПА предлага голяма част от предложените курсове, но бързото развитие на тази област предполага ежегодно актуализиране, въвеждането на нови теми и надграждане на стари. Сред посочените конкретни теми са: работа с операционни системи, запознаване с възможностите на автоматизираната кореспонденция в Outlook или друг имейл клиент, запознаване с възможностите на браузъра, с възможностите за имплементиране на бази данни, начални умения за програмиране и други. В сферата на дигиталните технологии също има някои предложения за теми като Блокчейн в държавната администрация, Кripto валути, Технологии и екология и други. По отношение на иновациите се посочват теми като: Креативно мислене и иновации, Иновациите и тяхната полза в публичната администрация, както и Стартър компании и „Design thinking”.

Работа на администрацията в електронна среда

Темата за електронното управление е на второ място по направени предложения, както и тази за взаимодействието между администрациите в електронна среда. Конкретни предложения за обучения в тази сфера са: Електронна комуникация между отделните териториални структури, Работа с дигитални системи - предоставяне на ел. услуги в държавната администрация, Стратегии и тактики за превенция и борба с последиците от хакерски атаки, специализирани обучения за юристи за работа в дигитална среда и други. Нужните умения, които се отбелязват са: криптиране на конфиденциална информация, споделяне на екран, видове онлайн защиты,



работа с програми за запис на срещи, модерирание на срещи, сигурност на работата през различни устройства и различни локации, условия на работа с частна виртуална мрежа VPN и други.

Управление на човешките ресурси

Предложенията в тази област включват следните теми: Психическа подготовка за заемане на длъжност, Стимулиране на служителите, Преподготовка за управление на човешки ресурси.

Меки умения и комуникация

Анкетираните отбелязват необходимостта от „меки“ умения като ключова тенденция за развитието на административния капацитет. Препоръчват развитието на уменията за протокол и етикет, делова кореспонденция, работа с клиенти/граждани и работа в екип. Някои от участниците засягат темите за управление на времето, самоконтрола, справяне с безпокойството и стреса, емоционалната интелигентност и липсата на мотивация – с оглед на които могат да се разработят обучения за концентрацията в стресова среда. Голямо внимание се обръща на комуникативните умения в тяхното многообразие – междуведомствена комуникация, презентационни умения, комуникация с гражданите/потребителите на услуги, делова комуникация и други.

Европейски съюз/международна дейност

Тази целева група посочва категорично необходимостта от обучения в посочената област. В тази връзка се предлагат следните конкретни теми: Структура и работа на Европейските институции, Мястото на България в ЕС, Право на ЕС, Преговори и лобиране в ЕС (с практическа насоченост), Международно сътрудничество.

Регулиране

В областта на регулирането най-често предлаганата тема е: Прилагане на Закона за защита на личните данни. Други посочени теми са: Законодателен процес в България, Прилагане на Закона за достъп до обществена информация, Запознаване и разясняване на нормативната уредба за транспортните услуги и прилагането им в областните и общински администрации.

Лидерство

Анкетираните са предложили следните обучителни теми в тази област: Лидерски стил, Лидерство в екип, Как да бъдем лидери, Стратегическо планиране – целеполагане, планиране и програмиране.

Други

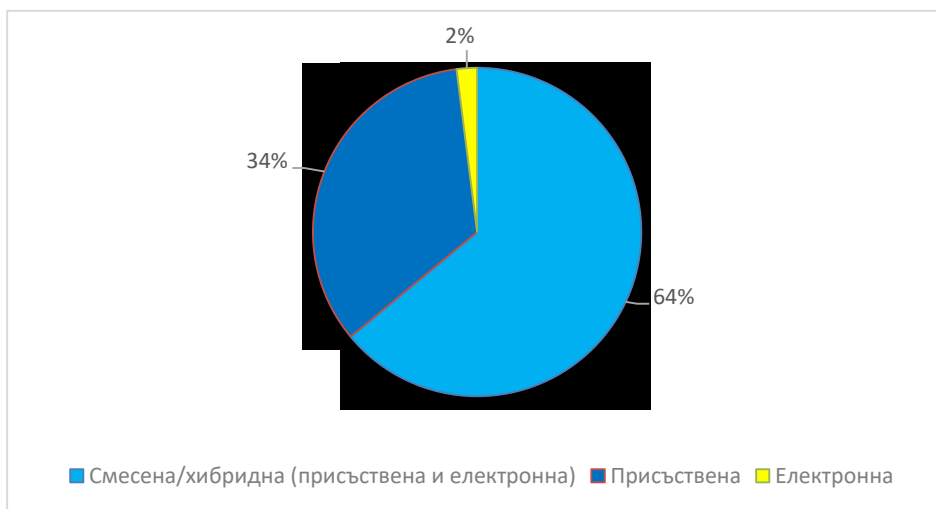
Други предложени обучителни теми са: Взаимодействие на администрацията с гражданското общество, Координация при изработване на публични политики между централната и териториална администрация, Изграждане на социологически проучвания, Правна подготовка за неюристи, Корупция, Преговори и дипломация, Държавна собственост. Някои от анкетираните споделят желанието си да бъдат въведени езикови курсове по работните езици в ЕС – английски, френски, немски.

4. Относно най-подходящата форма на обучение са получени следните резултати от анкетираната група:

- 64% предпочитат хибридната форма на обучение (анкетираните харесват, че при тази форма предварително им се предоставят материали за запознаване с темата, а след това по време на присъствената част се разглеждат практически казуси и примери)
- 34% предпочитат присъствената форма (предимството на присъствените сесии за тях е, че те дават възможност за осъществяване на контакти, особено за новоназначените служители)
- едва 2% са посочили, че предпочитат електронно обучение (това мнение може да се основава и на кризата с пандемията от COVID-19, липсата на социални контакти при



- повечето хора и желанието им да контактуват с колегите си по време на присъствени обучения.)



5. На въпроса **какво биха променили в обучението**, за да бъде по-полезно, приятно и съвременно, са получени следните отговори:

Практическа насоченост

На първо място анкетираният подчертават, че обученията за служители трябва да бъдат с практическа насоченост. Посочва се необходимостта от представянето на реални практически казуси, примерни ситуации и приложения.

Интерактивност

На второ място участниците предлагат да има интерактивност в обученията. Дават се примери като: включване на ролеви игри за по-лесно усвояване на нови знания, практикуване на презентационни и комуникативни умения от страна на обучаваните, използване на повече аудио-визуални материали от различни източници (включително и чуждестранни), прилагане на интерактивни методи за обучение като мини-анкети, симултанно визуално представяне на информация и други.

Диалог с участниците

Диалогът с участниците е на приоритетно място като предложение от страна на анкетираният – те посочват, че обучението е по-полезно при обмяна на идеи и коментари и активно включване на участниците в обучителния процес. Обратната връзка под формата на анкети за проверка на ефективността на обучението, също се отбелязва като начин на комуникация с обучаемите.

Проучване на целевата група

Част от анкетираният отбелязват необходимостта от предварителен подбор на участниците като фактор за успеха на едно обучение. Също така препоръчват повече споделяне на добри практики между различните администрации и равни възможности за обучение за всички държавни служители.

Ангажираност след края на обучението

Участниците в проучването препоръчват по-голяма ангажираност след края на обучението като имат предвид следното: обособяване на различни целеви групи на базата на профилиране на участниците по теми и предоставяне на последваща информация за актуална проблематика, нормативна база, нови методи и технологии, събития и надграждащи обучения (под формата на



бюлетин или друго), както и предоставяне на възможността за последваща комуникация с лектора.

Международен контакт

В анкетните карти на младите лидери се отбелязва и необходимостта от международен опит и контакти. Срещат се предложения за обмен на експерти в други държави, привличане на чуждестранни преподаватели, срещи с магистрати и висши държавни служители, срещи със

служители на европейски институции, повече външни лектори от частния сектор или от чуждестранни държавни администрации, и повече добри практики от чужбина.

Други

Други споделени препоръки на анкетираните са: организиране на обучения за организационна култура; разработване на обучения тип „team building“ за служителите от една администрация; повече присъствени и изнесени обучения - за откъсване от работния процес; запознаване на преките ръководители с постигнатите резултати на техните служители; повече чуваемост на проблемите на служителите извън столицата; по-добро комуникиране на обученията и ползите от тях както за служителите, така и за самата администрация.

ПРОУЧВАНЕ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ СРЕД ОРГАНИЗАЦИИ, ВНЕДРИЛИ ЕВРОПЕЙСКИЯ МОДЕЛ ЗА КАЧЕСТВО САФ

След направен преглед на плановете за подобрене на 32 администрации, внедрили САФ в периода 2017-2018 по проект „Въвеждане на общата рамка за оценка (САФ) в българската администрация“, са изведени следните нужди от обучение на служителите (посочени и като мерки в Плановете за подобрения):

- Осигуряване на обучение за повишаване на професионалната подготовка на служителите по стратегическо и оперативно планиране;
- Развитие на управленската компетентност на ръководните служители;
- Периодично обучение на всички служители с изискванията относно мрежовата и информационна сигурност;
- Специализирано обучение на служителите от звената по административно обслужване за управление на взаимоотношенията и/или работа с гражданите, включително и за предотвратяване и справяне с корупционните рискове;
- Обучения на заинтересованите служители в областта на социалната отговорност;
- Обучения на служителите за надграждане и развитие на специализираните им знания и умения;
- Обучение на служителите за работа с деловодна програма;
- Обучение за лидерски умения;
- Надграждане на компетентностите на служителите в съответствие с рамката за дигиталните и езикови компетентности на ЕС;
- Обучения за подобряване на уменията на служителите за комуникация и работа с хора със специфични потребности;
- Обучения на служителите за работа, свързана с функционирането на е-управление и мрежови услуги;
- Обучение и развитие на комуникационни технологии;
- Обучения за управление на риска;
- Обучения за дигитална компетентност в т.ч. във връзка с работа с електронни платформи;



ПРОУЧВАНЕ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В ОБЛАСТТА НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ ФОНДОВЕ

по Регламента за общоприложимите разпоредби (ФРОР)

Проучването е извършено на база на въпросник, специално разработен за представителите на администрации, отговорни за управлението, контрола, отчетността, координацията и одита на програмите, съфинансирани от Европейските фондове за новия програмен период 2021 – 2027 г

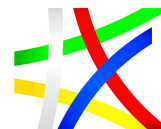
Целта на проучването е идентифициране на нуждите им от получаване на знания и умения с цел повишаване и доразвиване на административния капацитет в рамките на системата за управление на средствата от Европейския съюз.

Въпросникът е съставен от две части. Първата част представлява самооценка по 20 общи и 11 специфични компетентности. Втората част е съставена от въпроси отворен и затворен тип. При въпросите от затворен тип е дадена възможност за посочване на до 3 твърдения, затова %-то съотношение в графиките надвишават 100%.

Проучването е извършено през м.октомври 2021 г. като в него участват 348 представители от 16 администрации. От общия брой анкетирани процентното разпределение на ниво заемана длъжност е 93% служители на експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции и 7% на ръководни длъжности.

Ефективното управление на европейските фондове изисква съчетание от определени знания и компетентности, за да изпълняват служителите качествено своите задължения. За идентифициране на нивото на притежаваните общи и специфични компетентности, такива които липсват или трябва да бъдат доразвити, с цел укрепване на капацитета на служителите за управление, контрола, отчетността на програмите по ФРОР, допълнително бе използвана Рамката на ЕС за компетентностите. Участниците извършиха самооценката в съответствие със следната скала:

Ниво	Описание на нивото на владение
НП — не е приложимо	Компетентността не е приложима за работната роля и не следва да се оценява.
0 — няма познания	Няма познания относно компетентността.
1 — информиран	Основни познания относно компетентността (основни понятия).
2 — обучен	Добри работни познания относно компетентността. Способност да прилага знанията в ежедневната си работа.
3 — напреднал	Задълбочени знания по отношение на компетентността. Широкообхватна способност да прилага знанията в ежедневната си дейност.
4 — експерт	Обширни експертни познания и умения по отношение на компетентността. Способност да изтъква предимствата/недостатъците на всеки от процесите във връзка с компетентността, като същевременно ги свързва с общата картина. Способност да предоставя персонализирани съвети и да ги подкрепя с релевантни и специфични за контекста аргументи в отговор на вътрешни и външни запитвания.



В следващите фигури са представени резултатите от самооценката на притежаваните компетентности:



Фиг.1

Фигура 1 ясно показва девет области, в които служителите са определили общите си компетентности в рамките на **ниво 1** т.е. притежават основни познания в тях:

- Многостранно управление на заинтересованите страни
- Нормотворчество
- Стратегическо управление на цели и инициативи
- Стратегическо планиране
- Управление на хора
- Управление на риска
- Планиране на ресурси
- Делегиране
- Лидерство



Резултатите от самооценката на служителите ясно показва необходимост от повишаване на знанията им с цел формулирането, прилагането и осъществяването на публичните политики, осигуряване на ефективни взаимоотношения с всички заинтересовани страни, поемане на отговорност и вземане на адекватни решения, както и правилното разпределение на задачите, свързани с работата им.

Успешното управление на човешките ресурси насърчава ангажираността, мотивацията, развитието и задържането на хората в организацията. Познаването в дълбочина на специфичните стандарти и принципите на стратегическо планиране са предпоставка за ефективен процес и разработване на стратегически документи и политики в обществен интерес.

Управлението на риска, от друга страна, е основата на съвременния модел за добро управление в публичните и частните организации по света - последователното му прилагане осигурява разумна увереност, че поставените целите ще се постигнат законосъобразно, ефикасно и икономично.

Предвид динамиката в развитието на информационните и комуникационни технологии, непрекъснатите промени и надграждания в електронните системи свързани с управлението и наблюдението на средствата от ЕС, верификацията на проекти по програмите, системите за мониторинг на риска от нередности и измами, централизираната автоматизирана информационна система „Електронни обществени поръчки“ (ЦАИС ЕОП) и други, са необходими регулярни и надграждащи обучения в сферата на дигиталните умения на служителите в администрацията, за да могат адекватно да отговорят на предизвикателствата.

Във фигура 2, в рамките на **ниво 1** (с основни познания) служителите са определили четири специфични компетентности („Програмиране“, „Бюджетиране“, „Оценка на програма“ и „Опростени разходи“), което предполага допълнителни знания и умения:





На отвореният въпрос **„Какви други общи и специфични компетентности са необходими, за изпълнение на служебните Ви задължения?“**, отговорите на служителите на ръководна и експертна длъжност очертават широк спектър от 15 тематични области, с конкретно посочени умения и курсове, които определят като най-полезни за подобряване на изпълнението на длъжността:

1. Прилагане на новите регламенти за предстоящия програмен период 2021 - 2027 г. Национално законодателство
2. Обществени поръчки:
 - Умения за дългосрочно планиране на обществени поръчки. Зелени обществени поръчки.
 - Установяване на нередности при обществени поръчки. Превенция и законосъобразност.
 - Прилагане на нормативната уредба за обществените поръчки в извънредна ситуация, породена от кризата с COVID-19.
 - Работа с електронната платформа ЦАИС ЕОП
3. Държавни помощи:
 - Отчитане, контрол и проверка
4. Дигитални умения
5. Опростени разходи:
 - Същност и видове
 - Проверка, мониторинг и отчитан
 - Прилагане на опростени разходи през 2021 г. – 2027 г.
6. Нередности:
 - Прилагане на ЗУСЕСИФ.
 - Проверки по сигнали за нередности и/или измами при изпълнение на договори за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ
7. Прилагане на новият териториален подход – ИТИ 2021-2027
8. Мониторинг на ниво проект и програма.
9. Оценка на програма
10. Финансови инструменти
11. Управление и анализ на риска
12. Управление на кризи
13. Специфични умения относно планиране на индикатори, свързани с изпълнение на мерки по програмата
14. Конфликт на интереси и борба с корупцията
15. Методи за събиране и анализ на данни, програмни продукти за анализ на данни и визуализация

За повишаване качеството и ефективността в работата си, държавните служители идентифицираха следните теми в 7 области, за които смятат, че е от изключителна важност да преминат обучения.



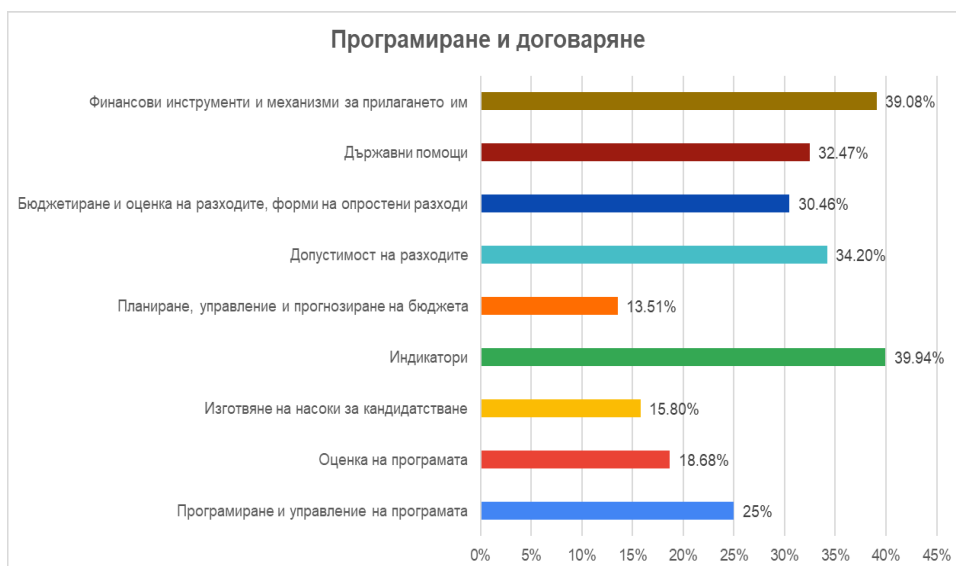
Област 1:



Служителите на ръководна и експертна длъжност имат най-голяма необходимост от обучение по прилагането на новите регламенти за ФРОР и запознаване с националното законодателство,, стратегически документи, предвид програмен период 2021-2027 г.

Обучения по „Управление на риска от измами и нередности“ е на второ място по необходимост за служителите на УО-и за ефективни и пропорционални мерки за борба с измамите при отчитане на установени рискове, следвано от задълбочаване на знанията за използване на системи за управление и контрол на разплащаните средства по фондовете към Регламента за общоприложимите разпоредби, както и обучения свързани с одитна дейност за предоставяне на независима и обективна оценка относно правилното функциониране на системите за управление и контрол относно на средствата от ЕС, пълнота, точност и достоверност на годишните счетоводни отчети, законосъобразност и редовност на свързаните с тях разходи.

Област 2:





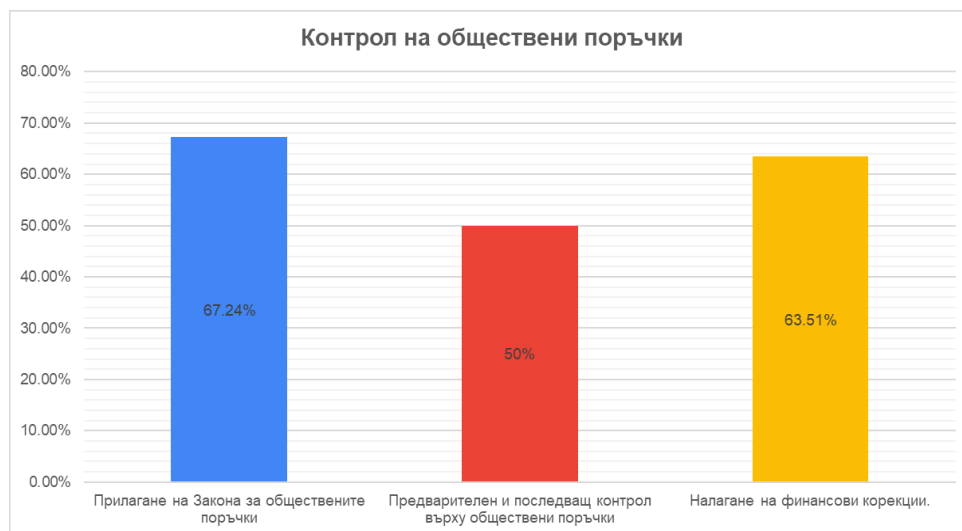
В област „Програмиране и договаряне“ се очертават 9 основни области, с които са свързани доминиращите потребности от обучение, като трите теми с най-голямо процентно изражение са „Индикатори“ (39.94%), следвано от „Финансови инструменти и механизми за прилагането им“ (39.08%), Допустимост на разходите (34.20%).

Област 3:

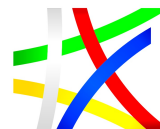


В област 3 се обособяват 7 теми по които служителите изразяват желание да се обучават, като над 50% приоритетно посочват приключването на програмни период 2014-2020.

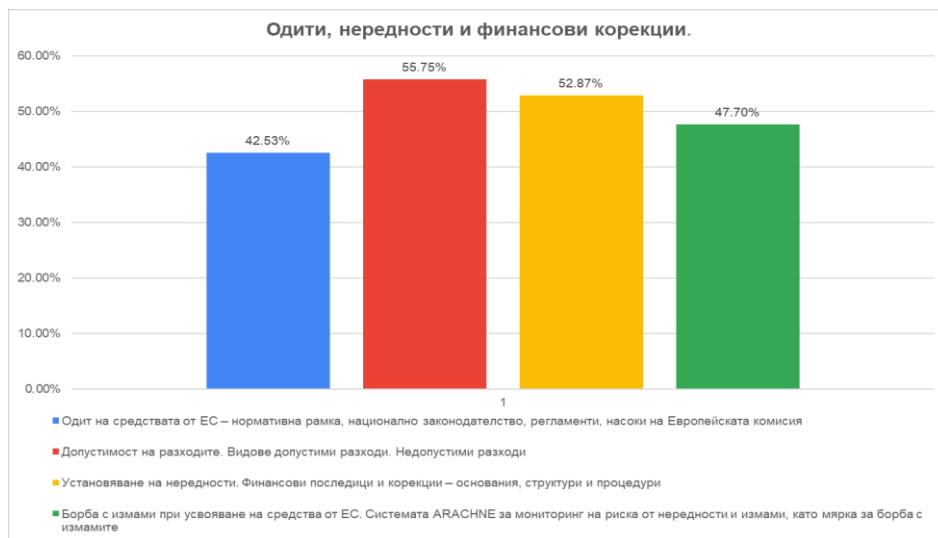
Област 4:



Над 50% от анкетиранияте смятат, че е необходимо организирането на периодични обучения във връзка с прилагането на ЗОП, предварителния и последващ контрол върху обществените поръчки, както и налагането на финансови корекции при нарушаване на нормативната уредба свързана с тях.

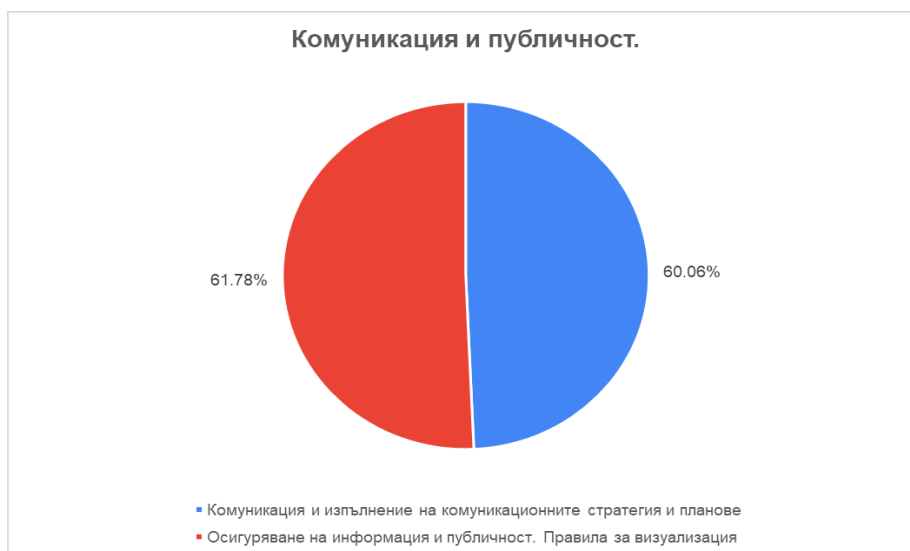


Област 5:

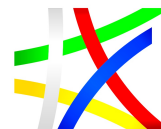


Четири са доминиращите теми посочени в област 5 „Одити, нередности и финансови корекции“, като процентното изражение е в рамките от 42.55% до 55.75%.

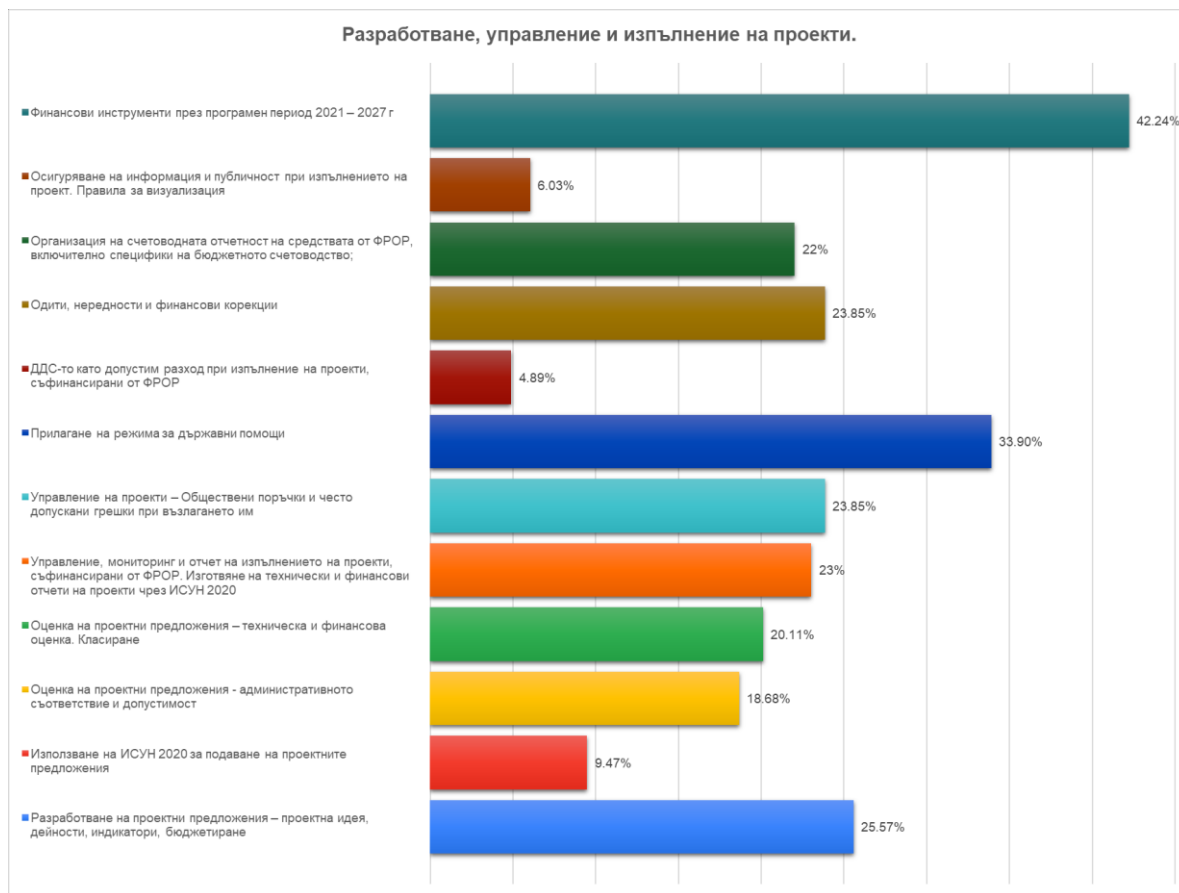
Област 6:



В област 6. „Комуникация и публичност“, над 60% от анкетираните потвърждават необходимостта от познания и умения свързани с повишаване обществената информираност относно изпълнението на проекти с европейско финансиране за гарантиране на максимална публичност при разходване на средствата.



Област 7:



Както се вижда на графиката в област 7. „Разработване, управление и изпълнение на проекти“, девет от идентифицираните теми са водещи и с най-висок приоритет за служителите на ръководни и експертни длъжности.

Предпочитаните начини за повишаване на професионалната компетентност в областта на ФРОР от анкетиранияте са, както следва:

- Обучения - 80.74%
- Обмяна на опит и добри практики в сходни организации в чужбина - 56.61%
- Обмяна на опит и добри практики в сходни организации в страната - 37.64%
- Дискусионни срещи – 27.30%
- Ползване на наръчници - 19%
- Конференции - 16.95%
- Външни консултации - 8.91%

По отношение на формите на обучение 46,69% от участниците смятат, че присъствена форма е най-подходяща, поставяйки на второ място (24.42%) комбинацията от присъствено и електронно обучение, следвана от електронното обучение (17.24%). Хибридна форма на обучение е нов инструмент въведен от ИПА в началото на 2021 г. и все още малък процент от служителите в държавната администрация са го припознали като ефективно средство за получаване на знания и умения.



Най-подходящото място за провеждане на обученията държавните служители от УО-и посочват града, в който работят (53.16%), на второ място - в извънградска среда (47.99%) с цел отделяне от работния процес и съсредоточаване върху преподавания материал. 41.95% посочват обучението в чужбина, заради обмяна на опит с други участници, а като последен вариант с 22.7% експертите посочват обучението в сградата, в която работят.

Обобщение

Въз основа на самооценката на притежаваните общи и специфични компетентности по Европейската рамка на компетентностите, за укрепването на капацитета на служителите са необходими обучения по следните теми:

- Многостранно управление на заинтересованите страни
- Нормотворчество
- Стратегическо управление на цели и инициативи
- Стратегическо планиране
- Управление на хора
- Управление на риска
- Планиране на ресурси
- Делегиране
- Лидерство
- Програмиране
- Бюджетиране
- Оценка на програма
- Опростени разходи

Специализираните теми, свързани с потребностите от обучение на представителите на администрациите отговорни за управлението, контрола, отчетността, координацията и одита на програмите, съфинансирани от Европейските фондове по Регламента за общоприложимите разпоредби (ФРОР) за новия програмен период 2021 – 2027 г. са както следва:

- Приключване на програмен период 2014 – 2020.
- Прилагане на новите регламенти за ФРОР и националното законодателство за програмен период 2021-2027.
- Национални стратегически документи.
- Принцип на партньорство. Идентифициране на различните заинтересовани страни и техните информационни потребности.
- Хоризонтални въпроси (като например устойчиво развитие, равенство и др.).
- Система за управление и контрол на средствата по ФРОР в България.
- Програмиране, управление, мониторинг и оценка на програма.
- Индикатори
- Изготвяне на насоки за кандидатстване
- Планиране, управление и прогнозиране на бюджета.
- Допустимост на разходите. Видове допустими разходи. Недопустими разходи
- Бюджетиране и оценка на разходите.
- Опростени разходи: Прилагане на опростени разходи през 2021 г. – 2027. Проверка, мониторинг и отчитане.
- Финансови инструменти и механизми за прилагането им



- Държавни помощи
- Условия и ред на изплащане на финансовата помощ със средства от ФРОР;
- Организация на счетоводната отчетност на средствата от ФРОР, включително специфики на бюджетното счетоводство.
- Обществени поръчки: ЗОП, ППЗОП, зелени ОП, планиране, установяване на нередности, превенция и законосъобразност. Налагане на финансови корекции.
- Работа с електронната платформа ЦАИС ЕОП.
- Работа в ИСУН 2020
- Прилагане на ЗУСЕСИФ
- Одит на средствата от ЕС – нормативна рамка, национално законодателство, регламенти, насоки на Европейската комисия. Нередности и финансови корекции.
- Борба с измами при усвояване на средства от ЕС. Системата ARACHNE за мониторинг на риска от нередности и измами, като мярка за борба с измамите
- Комуникация и изпълнение на комуникационните стратегии и планове;
- Осигуряване на информация и публичност. Правила за визуализация
- Разработване на проектни предложения – проектна идея, дейности, индикатори, бюджетиране
- ДДС-то като допустим разход при изпълнение на проекти, съфинансирани от ФРОР
- Оценка на проектни предложения - административното съответствие и допустимост
- Оценка на проектни предложения – техническа и финансова оценка. Класиране
- Управление, мониторинг и отчет на изпълнението на проекти, съфинансирани от ФРОР. Изготвяне на технически и финансови отчети на проекти чрез ИСУН 2020.
- Проверки на място. Планиране, извършване и проследяване на препоръки от извършени проверки
- Верификация

V. ОБОБЩЕНИ ИЗВОДИ ЗА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2022 - 2024

Въз основа на събраната разнообразна и богата информация от посочените в изложението източници и нейния анализ може да се направят следните обобщени изводи за потребностите от обучение през следващите години:

1. От една страна, продължават да се идентифицират като необходими и приоритетни области на обучение разработени и предлагани обучения на ИПА, свързани с:

Управление (Управление на човешки ресурси, Управление на екипи, Управление на риска, др.)

Публични политики (Разработване, прилагане и оценка на публични политики, Оценка на въздействието на законодателството, Управленска отговорност при управлението и разпореждането с публични средства, Финансово управление и контрол, Предварителен контрол за законосъобразност и други)

Нормотворчество и прилагане на законодателство (Нормотворчество, Прилагане на Закона за обществените поръчки, Прилагане на ЗАНН, Прилагане на АПК, Прилагане на Закона за



противодействие на корупцията и за отнемане на незаконно придобитото имущество, Прилагане на Закона за защита на личните данни, други)

Меки умения (Лична ефективност, Работа в екип, Комуникативни и презентационни умения, други)

България в ЕС (Право на ЕС и прилагането му в България, Процес на вземане на решения и преговори в ЕС, Лобиране в ЕС, Реформи и развитие на ЕС)

Европейски фондове (с акцент върху новата Кохезионна политика на ЕС 2021 – 2027)

2. От друга страна се идентифицират нови и актуални области/теми на обучения, които са в контекста на съвременните тенденции в развитието на държавната администрация и на новите стратегически документи като:

Съвременни лидери - лидерство чрез делегиране и овластяване, Управление на виртуални екипи, Управление на работата от разстояние, Мотивиране на служителите

Е-управление и работа на администрацията в електронна среда

Дигитална компетентност, технологии и иновации

Предизвикателствата, свързани със Защита на личните данни, Киберсигурност, Приложение на изкуствения интелект в работата на администрацията

Устойчиво развитие, Зелената сделка на ЕС и участието на България в нея, Европейската политика на в областта на иновациите, научните изследвания и технологиите, Социалната отговорност в публичната администрация

Сътрудничество с гражданите и гражданското общество

Меки умения, свързани с концентрация в стресова среда, справяне със стреса (в контекста и на КОВИД кризата), емоционална интелигентност

Настоящият анализ и направените обобщени от него изводи трябва да залегнат в процеса на осмисляне, разработване и обогатяване на обучителните програми и курсове в новите каталози на Института с оглед на предлагане на актуални и практически полезни обучения, отговарящи на потребностите от обучение на служителите на държавната администрация.