



**ГЕНЕРАТОР НА ИДЕИ:
ПОЛИТИКА ЗА РАЗВИТИЕ НА ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ
РЕЗУЛТАТИ**

Настоящият документ има за цел да ви представи резултатите от проведения през октомври 2021 година първия по рода си „Генератор на идеи: Политики за развитие на публичната администрация“. Близко 60 млади държавни служители, участници в Академия за млади лидери в публичната администрация взеха участие в тридневно събитие, където заедно с ментори от университети и представители на министерски съвет генерираха идеи, за развитието на новата стратегия за развитие на администрацията.

Представените в документа идеи, са генерирани по време на събитието, описани по-подробно от участниците и с обратна връзка от менторите (където е приложима).

Участниците бяха разделени на 8 екипа, които работиха в 4 области и продуцираха 9 идеи.

Резултатите са структурирани в настоящия документ по следния начин:

I. Идеи - описание

1. Гражданско участие

- Civilgovernment.bg
- Граждани-будители и Държавна администрация 112

2. Структура, организационна култура и развитие на експертния капацитет

- Кариерни пътеки
- 360

3. Качество на процесите по планиране, координация и регулиране

- Пенсионно осигуряване
- Сподели

4. Подобряване на качеството на административните услуги

- Кръгова администрация
- Моят административен профил

II. Коментари от ментори, които включват:

- генерирани проблеми за четирите области;
- допълнителни предложения/идеи;
- други коментари.

I. ИДЕИ

ОБЛАСТ 1: ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ

Описание

В днешно време, участието често се схваща като инструмент, който компенсира слабостите на представителната демокрация. Проблемът е следният. В антична Гърция да речем, или в ренесансовите градове-републики на Италия гражданите са били малка група от всички жители. Тази група е имала възможността да се среща, обсъжда и взема решения по важните въпроси на града. В съвременните масови общества, където всички са граждани, подобни срещи са невъзможни. Затова е изработена процедурата на представителната демокрация: веднъж на няколко години гражданите се събират, за да изберат, кой сред тях ще заседава, дебатира и взема решения за общото благо от тяхно име. Така се формират парламентите. Историята на последните две-три десетилетия обаче показва, че гласуването на всеки 4-5 години не дава достатъчно гаранции, че властта, формирана в следствие на това гласуване, ще обслужва общото благо, а не – благо на власт-имащите. Оттук, гражданското участие – т.е. постоянното присъствие на граждани в процесите на дебатирание, вземане на решения и прилагане на политики – се схваща като инструмент, който държи гражданите „включени” в периода между изборите; и който осигурява контрол, от страна на гражданите, върху действията на представителите на властта.

Цел: Създаване на **Civilgovernment.bg** – портал, обединяващ като за начало няколко по-важни видове и форми на участие на гражданите, директна връзка между гражданите и властта, предоставена от властта. Амбицията е постепенно порталът да бъде надграждан и усъвършенстван, докато някой ден в него ще бъдат възможни всички форми на гражданско участие. Идеята, която стои зад портала, е властта да даде на гражданите място, където да изложат своите проблеми, идеи и инициативи, място, където да намерят съмишленици, място, където да се раждат промени и идеи. Предоставената възможност от държавата на

гражданите ще ги накара да се чувстват значими в обществения, политически икономически живот неимоверно ще възвърне доверието в държавата и държавните институции. Възможността да се чуе твоя глас не само на избори, а по всяко време на място, където ако имаш аргументи и съмишленици, ще бъдеш чул, и това място да е предоставено от държавата на гражданите, ще накара всеки един от нас да се чувства по-значим и полезен за обществото. Нуждата от този портал е въз основа на следните фактори и процеси:

Гражданското участие в процесите на вземане на решения по публичните политики е от изключителна важност за възвръщане на доверието на гражданите в управляващите институции. В тази връзка с реализиране на **Civilgovernment.bg** ще популяризира идеята за гражданско участие, а формите на участие ще бъдат по-онагледени и достъпни, тъй като ще могат да се осъществяват от едно единствено място – порталът. То се позовава на разбирането, че гражданите имат право да бъдат постоянен и самостоятелен участник в създаването на политиките. Основно право на всеки европейски гражданин е правото на добра администрация и добро управление. Под добро управление се разбира прозрачност и ефективност в работата на администрацията, както и участие на гражданите в процесите на взимане на решения по публичните политики. Заинтересовани страни в процеса мога да бъдат: органи на централна, областна и местна власт; структури на гражданското общество – социални партньори, организации на работници и работодателски организации, организации с нестопанска цел, общности и неформални групи граждани.

Граждани и власт – типове на взаимодействие По отношение на публичната администрация гражданите са в позиция на потребители и клиенти, като използват обществените услуги, или са партньор на администрацията. Гражданското участие се реализира с поемането на отговорност от държавните институции. Основата за гражданско участие от страна на държавата е създаване на единна национална законова рамка, разработване на стратегии, програми и планове за реализация на нововъведения в областта на гражданското участие, осигуряване на ресурси за прилагането на закони и политики по отношение на гражданското участие при вземането на решения.

1. Ниво на участие на гражданските организации във вземане на решения. Процесите на участие на гражданските организации могат да бъдат реализирани на три нива – политики и законодателство, планове и програми и проекти. Гражданските организации могат да участват на различни етапи от процеса на формулиране на политиките. Най-интензивно е участието им в самото начало на процеса, когато се проучват нуждите и се прави анализ на ефективността на

съществуващите политики. Участието на организирани заинтересовани страни – неправителствени организации, професионални браншови организации може да се реализира чрез застъпничество и да подпомогне управляващите във формулирането на по-ефективни политики. В съставянето на планове и програмите гражданите могат да участват в целия процес на планиране, най-вече когато става въпрос за планиране на местно ниво. Проектите са конкретни мерки, които са описани изчерпателно. Широко разпространено е участието на гражданските организации като изпълнители или подизпълнители на проекти.

2. Формално и неформално участие на гражданите. При задължителните (формални) процеси законовите норми установяват кой може да участва, докъде се разпростират правата на участие, каква е структурата на процеса и какво се прави със заключенията. Във формален процес най-широките права се установяват според статуса на съответната страна в процеса. Формалните процеси включват процедури за съгласуване и пораждаат административни решения. Процесите на неформално участие не са твърдо регулирани и може да бъдат структурирани по различни начини в зависимост от условията. Те са изцяло доброволни, като основният принцип е съвместното решаване на задачите. Целта може да бъде различна, например събиране на информация, размяна на идеи или съвместно намиране на решение, а в някои случаи и съвместно изпълнение. Въпросът за това кой участва, как се решава задачата и по какви правила се процедира се определя предварително или по взаимно съгласие между участниците. Нормите на неформално участие са разнообразни и гъвкави. Резултатите от тях се състоят във формулирането на граждански препоръки в помощ на процеса на вземане на решения от страна на официалните органи. В някои случаи последните могат да решат да придадат задължителен характер на резултатите. Формалните и неформалните процеси често се съчетават. Резултатите от посредничеството често придобиват задължителен характер посредством постигнати споразумения, които могат да бъдат включени в официалния процес за оценка на въздействието след възстановяването ѝ.

3. Видове и форми на гражданско участие. Начините, по които управлението включва гражданите, могат да бъдат групирани в четири категории: информиране, консултиране, съвместно вземане на решения и контрол. Формите, които се използват са разнообразни – публични консултации, създаване на консултативни съвети, комисии, работни групи, провеждане на проучвания, кръгли маси, конференции, инициативни комитети, както и референдуми и петиции. Не съществува единен подход, който да гарантира успешността на гражданското участие.

За това правителствата, които разбират необходимостта от гражданско участие и желаят да го насърчават, непрекъснато усъвършенстват своите подходи. Четирите основни форми на участие са:

- 1) информирание на гражданите,
- 2) консултиране с гражданите,
- 3) съвместно вземане на решения могат да бъдат разглеждани и като три етапа на процеса на гражданско участие и
- 4) контрол.

Това, което е необходимо да се взема предвид при реализирането и на четирите вида участие е, че крайната цел е постигането на активно гражданство за прозрачно и отворено управление, насочено към осигуряване на по-хармоничен, сигурен и спокоен живот в общността.

Добри примери за гражданско участие и сътрудничество с местната и национална власт са посочени в следния документ https://ecnl.org/sites/default/files/files/Civil-participation-in-decision-making-processes_EN-An-Overview-of-Standards-and-Practices-in-CoE-Member-States.pdf в частта от страница 21 до страница 45. Във въпросния документ са описаните добрите примери за гражданско участие. Посочени са примери като гр. Волцлав Полша, Литва, Франция, Италия, Нидерландия, Естония и др.. Примерът, който може да се добави е и Швейцария. В част от примерите имат изградена подобна система(портал) за гражданска участие(гражданско мнение) по местни и национални теми. Интернет прави доста лесно да се занимаваш с политика чрез подписване на петиция.

Много германци сега изразяват своите идеали за политиката онлайн, а редица градове създадоха платформи за гражданско участие.

"Не може да има биоразнообразие без насекоми." Ето как Райнер С. изрази подкрепата си за онлайн петиция, адресирана до министър-председателя на Баден-Вюртемберг – петиция с искане за намаляване на употребата на пестициди за спиране на изчезването на насекомите. Той добави подписа си чрез онлайн инструмент за участие, създаден от Campract – неправителствена организация, която обединява гражданите, за да изразят мнението си пред лицата, вземащи политически решения. Той просто можеше лесно да използва Change.org, Avaaz или Openpetition или да публикува въпрос на своя щатски представител чрез Parliament Watch. Днес има нарастващ брой инструменти за онлайн участие – и броят на гражданите, които ги използват, също нараства. Проучване от 2011 г., проведено от фондация Бертелсман, установи,

че почти 40% от германците вече са се включили или са проявили интерес към електронни петиции.

В отговор на тази тенденция много градове стартират онлайн портали за участие в цяла Германия. Бон, например, приветства коментарите относно велосипедната политика на града на своята платформа „Bonn macht mit“ (Бон участва). Потребителят Кармен подчертава колко опасно е автобусите да пресичат велосипедната пътека на Bertha-von-Suttner-Platz. В 27-те коментара, които следват, потребителите обсъждат дали цикълът на светофара може да бъде променен или дали специалната автобусна лента би помогнала. Carmen's е само една от 2319 публикации, които хората от Бон изпратиха през първите няколко седмици след стартирането на платформата.

Дали този вид “click democracy” допринася за повече и по-добро гражданско участие, или това е най-много „участие“, което е забавно, повърхностно и в крайна сметка неефективно участие, е легитимен и открит въпрос. През 2011 г. градският изследовател Клаус Селе от Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (Технологичен университет в Аахен, RWTH) изследва как онлайн участието може да доведе до оставка. Той установи, че гражданите бързо са обезкуражени, ако правителството не изпълни обещанията си, което им дава усещането, че в крайна сметка не могат да окажат съществено влияние върху изготвянето на публичната политика. Опасността от оставка е по-висока, ако инструментите за онлайн участие не са внимателно планирани с ясни цели и процедури.

Civilgovernment.bg обединява всички видове и форми на гражданско участие познати до момента. Портал (приложение), който всеки гражданин с личен КЕП (Класифициран електронен подпис) или виртуална идентичност, с която някой ден ще разполага всеки от нас, ще може да посещава при необходимост по наболял проблем, идея и др. След регистрация всеки от нас ще може да се подписва, създава и предлага петиции, работни групи, инициативни комитети, проучвания, публични консултации и дори референдуми от местно и национално значение. В портала е необходимо да бъдат обособени четири основни секции, конкретизиращи нуждите на гражданите, а именно **Законодателна, Изпълнителна, Съдебна и Форум**. Законодателната секция може да има под сектори (например Национално и местно законодателство), Изпълнителната (например Централна и местна власт), а Съдебната (например административен съд, апелативен съд, прокуратура и следствие и адвокатура). **В портала е нужно да има интегрирана нормативната база на всички горепосочени секции (сайтове, информационни портали и др.). Освен това подобно на LEX.bg, нормативните**

актове е нужно да бъдат на едно място и своевременно актуализирани, като в това число се достъпнат и всички отворени за обществено обсъждане предложения. В зависимост от проблема, идеята, начинанието, проявеното гражданско участие и резултатите от него, същите автоматично да бъдат насочвани към съответните компетентни административни структури. От своя страна структурите задължително ще трябва да предоставят обратна връзка по поставения въпрос относно това как гражданското участие и изложените аргументи (например в случай, че е изложена аргументация как да бъде променена една политика) е взето предвид или да се изложат контрааргументи за обратното. Основната идея тук е, при активно участие, заинтересованите страни да получават отговор от съответните ведомства, тъй като до сега практиката показва, че при участие на заинтересовани страни (например изпратени становища по даден проектозакон, възражения при вземането на административни решения и т. н.), ведомствата не предоставят обратна информация относно това как е отразено и взето предвид това участие. На заинтересованите страни не се дава отговор на въпроса „Защо“ не е отразена забележката, мнението, възражението и т. н. В голяма част от случаите, отразяването на получените становища е под формата на справка в табличен вид, в която се съдържа информация за входящ номер на получено становище от съответното заинтересовано лице и „взето предвид“ – „не взето предвид“ и никакви аргументи за това. Активното участие на заинтересованите страни чрез платформата ще гарантира по-голяма прозрачност и активност при формирането на политики и предоставяне на формална възможност за въвличането им процесите на вземане на решения, както на национално, така и на местно ниво. Публичността на процесите по вземане на решения и сформирание на политики е от изключителна важност за обществото, а въвличането му в самите процеси ще бъде още една крачка към по-голяма устойчивост, баланс и ограничаване предубедеността от страна на обществото.

Civilgovernment.bg ще съдържа четвърта секция „Форум“, в която ще се обособи пространство, в което отделните потребители ще могат да имат директна връзка, както помежду си така и с експерти от различни административни структури. Тази секция ще бъде място за дискусия, раждане на нови идеи, намиране на съмишленици, даване на доводи и препоръки, сигнали и други подобни.

Civilgovernment.bg ще бъде подарък от властта към гражданите. Начин да се чуе мнението на гражданите без посредници, портал за идеи относно това как да подобрим живота и средата си. Място, на което ще се осъществява колаборация между държавата и гражданите и ще се гарантира чуваемост и от двете страни. Защото само, когато упражняваме правото си на

глас и има кой да го чуе, можем да допринесем за промяната в дадена грешно прилагана политика, имаме правото да изразяваме недоволството си от взети/невзети решения, да правим предложения за подобряване на общо благо, да ескалираме наболели проблеми и да претендираме за тяхното решаване, и т. н. Именно това е целта на новата платформа – да се гарантира чуваемостта на всеки един глас. Нашите общности и нашата демокрация стават все по-справедливи, когато всички хора – индивидуално и колективно – имат възможността и достъпността да се включат и предприемат действия. Една от причините да се съсредоточим върху гражданската позиция и значението и в йерархията на управлението, е че подобно участие може да се превърне в един добър навик като всеки друг: ранното въвличане на гражданската ангажираност в процесите на държавното управление ще гарантира ангажираността през целия живот. Когато всички хора развият здравословни граждански навици, умения и ангажираност, нашата демокрация ще просперира. Вярваме, че това ще се случи, когато все повече и повече разнообразни хора имат достъп до възможности, и място където да намерят съмишленици за създаване на каузи, инициативи, подписки и дори референдуми. Всъщност гражданската ангажираност е от решаващо значение по различни причини. Гражданите макар и да не са монолитна група, споделят определени характеристики, които имат потенциала да ги направят движеща сила и тяхното участие да носи ползи, както за самите тях, така и за укрепването на цялата държава. Те имат уникални гледни точки по местни и национални проблеми, често внасят нови идеи на масата и могат да бъдат неизчерпаем източник на енергия, страст и иновативни подходи за социална промяна.

Етапи за реализиране на **Civilgovernment.bg**:

Етап 1 – Подготвителни дейности

Анализ на съществуващите до момента форми и възможности за гражданско участие в различните процедури и етапи от провеждането на публични политики, контрол и вземане на административни решения. В края на този етап се предвижда да бъдат определени ролите и задълженията за изпълнение на целите и за устойчивост на резултатите след реализирането им.

Етап 2 – Изпълнение на целите

Амбициозно поставените цели ще бъдат реализирани поетапно, като за начално на изпълнението, ще бъдат заложили по-лесно изпълнимите дейности, същевременно от изключителна важност за гражданското общество.

Първи подетап към етап 2:

Civilgovernment.bg да предостави възможност за организиране на референдум от заинтересованите страни. В последните години гражданското участие по различни казуси, проблеми, политики и т. н. става все по-голямо. Не малко са случаите на опити за организиране на референдум от страна на гражданското общество. Това от своя страна е свързано със събиране на достатъчен брой гласове в подкрепа на предложението за референдум по дадения проблем. От друга страна организацията отнема твърде много време, информацията не е достатъчно популяризирана и не достига навреме до хората, които имат желание да се включат в подписката. Респективно, дори при силна гражданска активност, често опитите за организиране на референдум са провалени, поради трудоемкото и твърде много време отнемаш предоставен от държавата начин на организирането му.

Първи подетап на етап 2 от реализирането на **Civilgovernment.bg** има основата цел да предостави лесен, бърз и достъпен начин на гражданите за събиране на подписи, разпространение на важна информация, събиране на съмишленици и успешното организиране на референдум по наболял проблем на местно и национално ниво.

Втори подетап към етап 2:

За да има още по-голям ефект и резултат от създаването на **Civilgovernment.bg**, втората стъпка за гарантиране на този успех е създаването на „Форум“. Това ще осигури възможност отделните потребители да имат директна връзка помежду си, като това ще допринесе до по-бърза, лесна обмяна на идеи, поставяне на различни проблеми и казуси, както и обсъждане на тяхното възможно решаване. Секция „Форум“ ще даде възможност и достъп един до друг на гражданите от всички краища на България. Всеки ще може да сподели опит, да открие съмишленици по дадена идея, проблем, предизвикателство и т. н. Когато хората са обединени около даден проблем, например, дават различни идеи за неговото решаване или ескалиране до компетентен орган, вероятността от намиране на най-адекватното и работещо решение се увеличава. И това е идеята на **Civilgovernment.bg**.

Трети подетап към етап 2:

Създаване на Секция за изразяване на мнения, становища, възражения и т. н. по различни процедури, касаещи управлението и публичните политики на държавата. Твърде амбициозно е да може да се обхванат всички процедури, в които е предоставена възможност за участие на заинтересованите страни. Затова като за начало в сайта ще бъдат обхванати процедурите на местно ниво по области с падащо меню. След като избереш дадената област ще можеш да избереш съответния местен компетентен орган и избирайки го, ще бъде предоставена

информацията за активен обществен достъп, който към момента е предоставен по съответната процедура. Тук могат да бъдат включени например: областна администрация, общинска администрация, регионална инспекция по околна среда, регионална здравна инспекция и др. Защо трябва да се започне от местното ниво – защото гражданите са наясно с проблемите на местоживеенето си и трябва да им бъде предоставена възможност на глас точно тук, когато искат или не искат да се случи дадена политика, решение и т. н.

Идеята на тази секция е гражданите да осъществяват правото си на обществен достъп на местно ниво, вместо да обикалят от сайт на сайт и от институция на институция, за да не изгърват момента, в който са имали възможност да поставят въпроси, да изкажат мнение или възражение.

Бенефициент: Държавна агенция „Електронно управление“

ДЪРЖАВНИТЕ СЛУЖИТЕЛИ – ГРАЖДАНСКИ БУДИТЕЛИ

ЕКИП 2 ИДЕЯ 1

Втората идея е в отговор на това, че липсва базисно знание за това как функционират институциите, а от това и идентифицирания проблем, че гражданите трудно се ориентират как да упражняват правата си, какво съдействие могат да очакват от различните институции и как да си комуникират с тях.

В основата и е включването на задължителен предмет по гражданско образование или допълване съществуващия с практически аспекти, ориентиращи децата как функционира държавата, какво правят институциите в нея, каква институция за какво отговоря и т.н. Особеното на идеята, е че преподаватели на този сегмент от предмета гражданско образование ще бъдат държавни служители.

Стъпките по осъществяване на идеята включват:

- Споразумение с МОН, за включване на предмета гражданско образование в учебната програма;
- Подбор на служители – просветители;
- Обучение на просветителите;
- Стартиране на обучението от учебната година 2022-2023.

За всяка от идеите в презентациите има информация за заинтересованите страни и индикаторите за успех.



ДЪРЖАВНА АДМИНИСТРАЦИЯ 112 (ДИГИТАЛЕН ХЪБ)

За разрешаване на проблемите, свързани с това, че гражданите не знаят към кого да се обърнат за съдействие (към кого да насочат сигнала си), се породи идеята – „Държавна администрация 112“

По същество идеята представлява създаването на звено (хъб) към Министерския съвет, към който за могат да се отправят всякакви сигнали от граждани и юридически лица.

Това звено ще действа като единна, централизирана точка за получаване и разпределение сигнали на гражданите и юридическите лица.

Сигналите ще могат да се отправят по всеки един от начините:

- на място;
- чрез пощенските клонове (където ще са териториалните подразделения);
- чрез електронна поща, SMS.

В звеното ще работят обучени служители, чиято основна роля е да правят преценка на коя институция е подведомствен сигналът и ще го препращат към нея.

Дейности по осъществяване на идеята:

- нормотворчески – по създаване на звеното (решение на МС, промяна на устройствен правилник, споразумения с български пощи и др.)
- организационни – подбор и обучение на служителите;
- финансови – обезпечаване на дейността на звеното.

ОБЛАСТ 2:

**СТРУКТУРА, ОРГАНИЗАЦИОННА
КУЛТУРА И РАЗВИТИЕ НА
ЕКСПЕРТНИЯ КАПАЦИТЕТ**

КАРИЕРНИ ПЪТЕКИ

Концептуален модел за реализиране на идеята за създаване на адекватни пътеки за кариерно развитие на служителите от държавната администрация

1. Първо и необходимо условие за реализиране на идеята е създаване или адаптиране на програмен продукт за нуждите на човешките ресурси, в който да се:

1.1. Създадат индивидуални профили на служителите от държавната администрация (по възможност и по места и на служителите от публичния сектор като по-общо понятие). Профилите може да са интегрирани в обща система (по-възможност) или като пилотен проект да се въведат за всяка администрация поотделно.

1.2. Профилите да са изградени по начин, който позволява автоматизирано изчисление на индикаторите, необходими за определяне готовността на служителя да премине в по-висока степен на длъжността или в по-висока длъжност (т.е. да се ползват като основа за провеждане конкурсите за израстване в длъжност – като елемент от оценката на кандидатите в определено съотношение с оценката от изпита и структурираното интервю).

1.3. За определяне на това дали служителят следва да бъде повишен в степен на длъжност, е необходимо да бъде въведена точкова система, която да се определи съобразно длъжността (младши, старши, главен или държавен експерт), функциите и натовареността на съответните администрации (*все пак не е логично да са еднакви изискванията за служители с различни функции и натовареност*);

1.4. Като идея за изграждане на профила може да се използва въведената точкова система за въвеждане на обективни критерии за оценка на професионалната биография на кандидатите, която е разработена за служители на МВР във вече отменената Наредба Из-1013/04.07.2006 г. Последното предлагам предвид обстоятелството, че там са

определени конкретни точкови критерии, които в случая могат да се адаптират за определяне на това дали служителят е подходящ за повишение в рамките на изпълнителска длъжност или изпълнителска длъжност с контролни функции длъжност (младши – държавен експерт).

Сред критериите, които мога да се заимстват и адаптират:

- Професионален опит (напр.: точки за години стаж + точки години стаж по непосредствено осъществяване на дейности в специализирана / обща администрация);
- Професионална квалификация (точки за образователна степен; + точки за преминати курсове и придобит клас);
- Изпълнение на служебните задължения (точките от годишните или тримесечните оценки, като тук за целите на системата следва да се преобразува оценяването и най-високата оценка да е с най-голяма стойност: примерно: отличен 5, слаб 1, а не както е досега);
- Последен критерий: отличия и награди и като отрицателен критерий: наказания.

2. Въвеждане на ежегодно преразглеждане на профилите на кандидатите, с оглед актуализация на степента и длъжността на същите – на база на горните критерии периодично всеки служител ще бъде развиван, съобразно неговите резултати, опит и желание да се усъвършенства (*който е по-активен – по-бързо, друг – по-бавно, но при всички положения ще виждат резултат от дейността си, елиминира се застоят*);

3. При ежегодния анализ на профилите, следва да се изгради списъка на служители с висок потенциал: хора с регулярно много високи оценки; с високи наградни показатели; с високи показателите на обучение и професионална квалификация или с висок комбиниран резултат (нещо като „pool“ за идентифициране на таланти и потенциални кадри за развитие по вертикала);

4. Въвеждане на по-широк диапазон от степени в съответните длъжности: примерно всички експертни длъжности да имат степени от III – I, като може да се въведе и по-широка скала (VI – I), при необходимост за някои длъжности, с оглед обхващане на натовареността на съответните администрации. Примерно: община до 50000 души за длъжност „X“ – младши експерт VI – III ст., в община над 50000 същата длъжност с възможност за развитие от VI - I ст., а в централна структура на администрацията с възможност за преминаване до старши експерт I

ст. Последното предвид отговорността и обема на работа на равни изпълнителски длъжности в различните структури.

5. Определяне на конкретни стойности на трудовото възнаграждение за всяка степен на длъжност (без вариации). Последното да се повишава с равни стъпки за всяка последваща степен в рамките на съответната длъжност. Примерно: Младши експерт IV ст. – 800 лева, младши експерт V ст. – 850 лева, младши експерт VI – 900 лева и т.н. Съобразно функционалните задължения и отговорността на съответната длъжност: така например за държавен експерт стъпката от III – I ст. може да е със съвсем други параметри.

6. Елиминиране на нормативните предпоставки за субективно ограничаване на развитието на служители, които иначе са с обективно високи критерии – например: заличаване на текстове в специалните закони, които изискват повишението на служителите да става по предложение на техните ръководители. (бележка на автора: *всеки юрист е наясно, че каквато и методика да се създаде и критерии да се разработят, останат ли такива текстове, новостите няма да имат никакво значение и ще бъдат безсмислени, тъй като отново просто няма да се предлага развитие на състава*) Последното да се преценява съобразно стойностите в профилите им, като там има заложен критерий оценка (който е в правомощията на ръководителите им, т.е. избягва се двойната тежест на субективната преценка на дадено лице, която може да не е адекватна или на ръководителя да му липсва инициативност или желание да способства за развитието на неговите подчинени);

7. При заемане на ръководни длъжности, следва да се прилага същата система, с оглед на това, когато се обявява конкурс, съответните позиции да не се заемат от лица, които нямат професионален опит в областта (сферата) на дейност на съответната администрация и могат да бъдат лесно подвеждани или манипулирани, или от недоверчивост да спират дейността на структурата (сектор, отдел, дирекция, главна дирекция или др. вид администрация) – Например: собственият опит, който посочи Цвети от Община Троян – недопустимо е да се обявява външен конкурс за (гл.) секретар на администрация била тя и община, това означава, че се създава възможност човек, който няма идея как работи структурата, да я оглавява като професионално ръководство!!!

8. Оценяване на служителите:

8.1 Допълнителното материално стимулиране (ДМС) да е единственият допълнителен доход, който се различава във възнаграждението на отделните служители на равни длъжности в една и съща администрация (освен естествено полагащите се % за

прослужено време, както и % за условия на труд, където такъв е приложим). Съответното ДМС да е пряко обвързано с оценката на служителите и да е с еднакви и фиксирани стойности като процентно изражение от трудовото възнаграждение: Примерно: 5 – 70% от основната работна заплата, 4 – 50 %, 3 – 30 %, за 2 и по-ниска не се полага.

8.2 Критерии за оценка на служителите на тримесечна база, с оглед формиране на годишните оценки, които се отразяват в профилите им:

8.2.1 Обективни: количествени, според функционалните задължения и съответно качествени, според проявлението на количествените. Примерно: отработил 5 преписки – 5 т., но без правна и фактическа сложност – $1 \times 5 = 5$ т.; друг: отработил 3 преписки, но 2 от тях с правна и фактическа сложност – $1 \times 1 + 2 \times 3 = 7$ т.; брой и стойност на отработените обществени поръчки и т.н.

8.2.2 Субективни: могат да бъдат обобщени за всички администрации. Такива критерии има много добре разработени в посочената по-горе отменена Наредба на МВР. Там са формулирани в общо 4 групи, както следва: делови умения, социални и комуникативни умения, психическа и емоционална устойчивост и професионална мотивация. Същите са разделени в 6 подгрупи, които са много подробно и добре развити като профил на служителя.

В заключение следва да се отбележи, че така развитата концепция налага актуализация на редица законови и подзаконови нормативни актове, поради което следва да бъде съставена правно – експертна комисия, която да изгради конкретни текстове за това.

Цел:

Цялостно подобряване на политиката по управление на човешките ресурси (ЧР) в държавната администрация (ДА) чрез усъвършенстване, развитие и внедряване на 360° модел за оценка на ЧР и административните услуги в ДА. По този начин се цели да се постигне оптимизиране на работния процес, бюджетна оптимизация, промяна на оценката като фактор за мотивация за израстване и развитие, повишено доверие към институцията, въвеждане на световни тенденции, по-добро функциониране на системата и изграждане на административен капацитет. Единна система, която да обхваща цялата ДА, съответно всеки да има достъп до нея.

По-ефективно и ориентирано към служителя определяне на цели за развитие, въз основа на 360-градусова оценка (ръководител, колеги, ползватели на услугата). По-голяма обективност на оценката.

Предварителен анализ, който да обхваща:

- анализ на вече действащите системи;
- анкета, която да обхваща всички заинтересовани страни;
- преглед на актуалното законодателство;
- сравнение с добри международни практики;

ОБЛАСТ 3:

КАЧЕСТВО НА ПРОЦЕСИТЕ ПО ПЛАНИРАНЕ, КООРДИНАЦИЯ И РЕГУЛИРАНЕ

ПЕНСИОННО ОСИГУРЯВАНЕ

ЕКИП 5

Концепция

Какъв е проблемът?

- Не можем да променим пенсионната система като такава, но можем да подобрим своето участие и полза;
- Нашата цел – осъзнатото участие на всеки.

Какво предлагаме и защо

Разбираема и достъпна пенсионна среда

Как?

Дигитално достъпна платформа и подкаст

Съдържание на платформата

- С какво ни помага
- Модели на поведение на гражданите в различни етапи през целия живот:
- Тежест на осигурителна вноска;
- Видове пенсии;
- Алтернативи на индивидуалното участие;
- Видео филми/кратки типови истории.

Какво решава

- Подобряване на информираността
- Повишаване на доверието към системата
- Повишаване на участието
- По-добър интегритет и социална кохезия
- Пестене на време и ресурс
- Доволни и щастливи граждани
- По-добро качество на живот

Предлаган подход

- Интердисциплинарен екип

- човека
- Тесни специалисти – НОИ, МФ, ДАЕУ, дизайн и визуализация
- Време за изпълнение – 3 месеца
- Прогнозен бюджет – 30 000 лева

ЕТАП ІІ „ПОДОБРЯВАНЕ НА ИНФОРМИРАНОСТТА“

Реализиране на идеята посредством видеоклип с продължителност до 30 сек.

Проектосъдържание на аудио файла:



Служител на НОИ:

„Здравей,

Благодаря, че ме потърси.

Как мога да ти бъда полезен?“



Гражданин на Република България:

„Интересувам се как се формира моята бъдеща пенсия?“



Служител на НОИ:

„Тук е твоето място!“



Гражданин на Република България:

„Какво трябва да знам!“



Служител на НОИ:

„Твоята трудова дейност през работоспособна възраст трябва да бъде официално регистрирана“



Помни!



„Не започвай работа без сключен трудов договор!“



Служител на НОИ:

„Твоят Договор винаги трябва да включва – условията на труд, твоите права и твоите задължения! Трудовата книжка –е гарант за законност!“

“Бъди информиран днес за да си осигуриш спокойствие в бъдеще!“



Гражданин на Република България:

„КАК?“



Служител на НОИ:

„Отиди в най-близкия клон на НОИ или на електронен адрес www.нои.бг

БЪДИ ЧЕСТЕН И ОТГОВОРЕН, И МИСЛИ ЗА ТВОЕТО БЪДЕЩЕ!“

Ние сме при теб!



„Вземи своя безплатен персонален идентификационен код и се осведомявай редовно за твоя осигурителен доход!“



Очакваме твоите въпроси!
ни телефонна линия 0700

на един клик разстояние на „noi.bg“ или на безплатната

ЕТАП I.П „ПОДОБРЯВАНЕ НА ИНФОРМИРАНОСТТА“



Позициониране на банер „НАТИСНИ ТУК“ на интернет страниците на администрациите на органите на изпълнителната власт (в т.ч. министерства, общински и областни администрации, НАП, НОИ, АСП, АЗ и др.). Банерът следва да бъде поставен на видно място на т.нар. „**начална страница**“ и да се визуализира при първоначално зареждане на интернет страницата.

С този банер се създава хипервръзка между **началната страница** и интернет страницата на www.noi.bg, където заинтересованите лица лесно и достъпно ще намират информацията, касаеща :

- Тежест на осигурителна вноска;
- Видове пенсии;
- Алтернативи на индивидуалното участие;

Популяризиране на услугата **Издаване на Персонален идентификационен код (ПИК) на НОИ по електронен път** : <https://www.noi.bg/eservicesbg/epik>, с който ПИК притежателите могат да извършват **безплатна проверка** на своя осигурителен статус и да получат своевременно информация на наличния осигурителен доход: [https://apps2.nssi.bg/epik/\(S\(pawxcqxr4ynonziojiuzrtrz\)\)/NSSIePIK.aspx](https://apps2.nssi.bg/epik/(S(pawxcqxr4ynonziojiuzrtrz))/NSSIePIK.aspx)

Предвижда се секцията да съдържа и информационните видео и аудио файлове.

ЕТАП I.ПІ „ПОДОБРЯВАНЕ НА ИНФОРМИРАНОСТТА“

С цел повишаване на информираността при различните възрастови групи се предлага формиране на **екипи мобилни групи** за посещение по места. По пример от добрите практики

на Дирекциите „Пожарна безопасност и защита на населението“ водещата идея е осъществяването на директни контакти с млади хора в училищна възраст, посещения в болници, детски градини, домове.

С това целим информираност и откритост, осигуряване на трайно доверие в институциите и отговорност към държавния бюджет.

Други свързани предложения:

1. Информацията да бъде представена още като:
 - информационно табло на видимо място в помещенията за обслужване на заявители и граждани;
 - на сайта на НОИ и на други свързани институции;
2. **Надграждане на първоначалната цел на:** „ Осъзнато участие на всеки“ с „По-висока събираемост на осигурителните вноски“

За изпълнението се предлага:

Да се сравни ръста по данни към момента преди началото на информационната кампания с този след изтичането ѝ.

3. По време на кампанията:

- Видео и аудио файловете да се разпространяват като по радиа – БНР, и други частни медии, така и в платформи като You tube и SoundCloud;
- За целите на изпълнението следва да се:
 - Предвиди бюджет за излъчване в период 3 месеца в You tube и SoundCloud;
 - Клиповете да са адаптирани и към хора в неравностойно положение.

СПОДЕЛИ

ЕКИП 6

Създаване на среда за Среда за Помощ, Обмен на Данни, Експертиза, Лидерство, Информация – СПОДЕЛИ.

Какво представлява:

Дигитален инструмент (портал)

Водещи администрации:

Администрация на Министерския съвет, Държавна агенция „Електронно управление“

За кого:

органи на власт и администрация

Елементи:

- Актуална информация относно процесите по разработване на политики (стратегически документи);
- Обмен на вторични данни събирани от администрацията (пример);
- Мрежа от експерти за разработване и взаимопомощ на политики

Цели:

- Подобряване на междуинституционалната координация в процеса по разработване и мониторинг на политики;
- Повишаване на качеството на разработваните стратегически документи
- Подобряване на ефективността и ефикасността на процеса;
- Повишена ефективност на използваните ресурси;

ОБЛАСТ 4: ПОДОБРЯВАНЕ НА КАЧЕСТВОТО НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ УСЛУГИ

КРЪГОВА АДМИНИСТРАЦИЯ

ЕКІП 7

Цел

Удовлетворяване на настоящите потребителски потребности от административни услуги и прогнозиране бъдещите такива чрез хибридно изпълнение. Държавната администрация има налична информация, която при добра синхронизация между структурите и информационните системи, може да даде на потребителя през една система, с една стъпка. Но също така търси обратна информация от потребителите на услуги, анализира и на база това може да планира, както и да предоставя на гражданите информация за задълженията им, за бъдещи услуги, които да ползват. Т.е. кръговата администрация, освен в полза на текущите потребности на потребителя, има прогностичен характер - какво се очаква да потрѣбва на конкретния гражданин или каква информация има налична, за която той не знае, но може да бъде уведомен, за да спази срокове/законови изисквания и т.н.

Мотиви

- Необходимост от задоволяване на нуждите на потребителите от достъпни и бързи административни услуги
- Стимулиране на вътрешноадминистративната кореспонденция, без ангажирането на излишно участие на гражданите
- Оптимизиране на наличните бази данни, генерирани от различни администрации
- Включване на различни социални групи, повишаване на гражданската активност и контрол
- Повишаване продуктивността на администрацията на база новопридобити познания за използване и анализ на наличните бази данни
- Осигуряване на способи за подобряване на взаимодействието между администрацията и бизнеса

Мерки за постигане:

- налична нормативна рамка
- материално осигуряване
- проектиране и внедряване на подходяща система
- разписване на подробни процедури за работа
- набиране и обучение на персонал
- осигуряване на свързаност между различните информационни системи/администрации
- информационна кампания за популяризиране на инициативата и ползите от нея

- партньорство със съсловните организации
- осигуряване на устойчивост на последващо финансиране
- обратна връзка от потребителите

Кръгова администрация - модел



Очаквани резултати:

- постигане на заложените в Националната програма на България 2030 параметри по т. 10.3в – електронни услуги, ориентирани към потребителя;
- постигане на целите заложи в Плана за възстановяване;
- повишаване на ефективността при обмена на информация между граждани и администрация;
- повишаване на функционалната компетентност и дигиталната интелигентност на населението;
- съкращаване на времето за генериране на административни документи и услуги;
- осигуряване на предвидима и устойчива административна среда за развитие на бизнеса;
- планиране и осигуряване на бъдещи административни услуги, спрямо нуждите на населението;
- привличане на чуждестранни инвестиции и публично-частни партньорства;
- подобряване на имиджа на администрацията;
- оптимизиране на ресурсите на администрацията;
- намаляване на административната тежест за потребителите;
- редуциране на грешките при събиране и обработване на бази данни;
- прозрачност и контрол;
- усъвършенстване на административните процедури и вътрешните процеси.

МОЯТ АДМИНИСТРАТИВЕН ПРОФИЛ

ЕКІП 8

Моят административен профил (МАП) е уеб базирана платформа, в която всяко едно лице (български гражданин или чужденец, постоянно пребиваващ в Република България) може да достъпи чрез двуфакторна автентикация – ЕГН/ЛНЧ и потребителско име и парола (или с биометрични данни). Платформата съдържа структурирана информация и връзки с всички бази данни и регистри на администрацията.

Обхват:

- Систематизирана информация за всяко физическо лице в обща дигитализирана база данни, позволяваща заявяване на различни услуги, документи и справки, получаването на същите, както и тяхното заплащане.
 - Специфичните цели на идеята са:
 - Създаване на предпоставки за по-качествено обслужване, по-бързи и обективни/безпристрастни работни процедури, по-пълни и структурирани бази данни чрез реализиране на възможности за извършване на всички услуги по електронен път, с възможности за електронни справки, електронни разплащания и електронна комуникация по всички видове услуги.
 - Повишаване на ефективността при предоставяне на услуги на гражданите чрез предоставяне на възможности за електронно заявяване, заплащане, събиране и предоставяне на информация, подобряване на организацията и проследимостта на процесите чрез пълната им електронизация.
 - Предоставяне и дигитализиране на административните услуги, което ще подпомогне

дигиталната трансформация на публични сектор, с оглед въвеждане на зелени политики и общество.

- Повишаване на удовлетвореността на потребителите на услугите, предоставяни от държавната администрация, чрез повишено качество и бързина на заявяване и изпълнение на услугите.

В платформата се съдържа следната информация:

- При отваряне на профила се визуализира Библиографска справка за всяко едно лице (три имена, дата на раждане, ЕГН, постоянен, настоящ адрес и др.);
- Модули овързани със сферите от живота на ФЛ (ГРАО, КАТ, НАП, НОИ, МЗ, МРРБ, АГКК, МП, Агенция по вписвания и др.)

Функционалности на платформата:

- Възможност за актуализация на съществуващите библиографски данни в профила. С един клик в профила лицето може да промени своите данни, като услугата ще се заяви автоматично към отговорната за това институция. Така например постоянният адрес ще бъде актуализиран от съответната Община, като лицето ще бъде уведомено, че при такава промяна е необходимо преиздаване на настоящата му лична карта, което също може да се реализира чрез платформата.
- Платформата е ориентирана в полза на потребителя, като води същия към последователно изпълнение на съответните действия и извлича автоматично необходимите данни от вече въведените такива.
- Платформата ще известява потребители за събития и извършване на определени действие от него страна. Системата ще уведомява потребителя за изтичане на сроковете на издадени лични документи, срокове за извършване на плащания на съответните задължения, както и възможност да направят това чрез същата.
- Възможност да се заявяват всички съществуващи административни услуги в създадените модули, както и справки от всички бази данни, касаещи съответния потребител. С оглед изброените по-горе примерни модули, потребителят ще може да заявява и получава от платформата съответно: свидетелство за съдимост, удостоверение за семейно положение, удостоверение за липса на задължения, издаване на документи (лична карта и шофьорска книжка), схеми и скици на недвижими имоти, кадастрални карти и др. При заявяване на услуги, за които е необходимо предоставяне на конкретен документ, платформата предоставя възможност за прикачване на същия.

- Възможност за предоставяне на административните услуги по два начина:
 - Автоматично, чрез генериране на съществуващата в базите данни информация за съответния потребител;
 - Чрез последващо обработване от компетентната институция и в съответствие със законоустановените срокове за същата;

Получаване на административните услуги по следните начини:

- Електронно – в профила, чрез електронна поща или чрез разработено мобилно приложение;
 - По пощата;
 - На място;

Възможност за осъществяване на справки и извличане на информация по служебен път от различните институции съобразно необходимия достъп.

- Възможност за плащане на всички услуги, такси, глоби и данъци по модулите чрез платформата.
- История и проследимост за всички действия извършени както от потребителя, така и такива извършени по служебен път, с оглед осигуряване на прозрачност и повишаване на доверието към държавната администрация.
- Платформата ще съдържа обучаващи видео материали, които да го подпомагат при използването на функционалностите описани по-горе;
- Анкетни карти и предложения, които да подпомогнат подобряването и повишаване удовлетвореността от използването на МАП.

Предвид това, че голяма част от населението на Република България не е обезпечено технически и не притежава необходимите знания и умения, във връзка с пълноценното използване на МАП, предлагаме алтернативен достъп до възможностите, които предоставя същият, реализиран чрез специални устройства за самообслужване, позиционирани на достъпни за всички граждани обществени места.

II. КОМЕНТАРИ НА МЕНТОРИ

ГРАЖДАНСКО УЧАСТИЕ

Ментори: Ралица Величкова и проф. Маргарита Богданова

1. Обсъдени проблеми

В сферата на гражданското участие бяха генерирани следните проблеми:

- съществуващите механизми за гражданско участие не са популяризирани достатъчно;
- гражданите не виждат реална полза от участието си;
- решенията се променят по политически или популистски причини;
- решенията не се комуникират добре;
- липса на гражданско образование в училищата за това как функционират институциите.

В сферата на обществените консултации бяха генерирани следните проблеми:

- непознат сред широката общественост Портал за обществени консултации;
- прокарване на лобистки интереси чрез обществените консултации;
- несъобразяване на администрацията с подходящо време и форми за ангажиране на гражданите;
- администрацията работи с приближени НПО, за да прокара някои от решенията.

От гледна точка на Сигнали и контрол:

- гражданите се демотивират да подават сигнали, тъй като нищо не произтича от това;
- липса на реален граждански контрол върху предоставянето и качеството на
- административните услуги;
- липса на предварителен контрол и на човешки ресурс за осъществяването му.

Други:

- липса на добър имидж на администрацията;
- недостатъчно описание на процесите в държавната администрация. Гражданите трудно се ориентират къде, какво, как;
- PR специалистите са по-скоро политически, а не институционални
- Държавната администрация трябва да има силен маркетинг
- Да се въведе Закон за лобизма.
- Съществуват механизми за стимулиране на гражданското участие, но те не се популяризират достатъчно и остават неизползвани

- Администрацията работи с „приблизени“ НПО, за да прокара решенията си с минимално обществено обсъждане. В следствие тези НПО се финансират „с предимство“.
- Липсват стандарти за това как НПО участват в обществени обсъждания. Т.е. отново се намеряват за нерегламентирани практики.
- Информацията, която се предоставя от публичните власти не винаги е разбираема и удобна за ползване от гражданите
- Всички качени материали на сайтове на публични администрации са тотално различни като визия. Информацията не винаги е разбираема и удобна за търсене (например сканиран документ без възможност за търсене по ключови думи)
- Гражданите трудно се ориентират в процесите, които протичат в публичната администрация. Тези процеси не са достатъчно ясно и разбираемо описани
- PR специалистите от администрацията са по-скоро политически, а не институционални
- Контролът трябва да е смислен, т.е. ефективен и адекватен, да има видим (измерим) ефект.

2. Други предложения/идеи:

- Създаване на Портал и на приложение за пряко участие на гражданите в управлението (финалната идея)
- Заимстване на бизнес модели при идентифициране нуждите на гражданите от по-добро участие в управлението.
- Разработване и въвеждане на система за бърз достъп на гражданите до електронни услуги. (Въпреки, че е по темата за административните услуги, косвеният ефект от това е свързан с прозрачност, по-лесен контрол от страна на гражданите)
- Въвеждане на унифицирани шаблони за документация
- Необходимо е по-широко разгръщане на т.нар. Нов публичен мениджмънт в неговото практическо измерение, чрез търсене на работещи бизнес модели и тяхното адаптиране към спецификите на публичния сектор в България.
- Въвеждане на дизайн мисленето в администрациите като метод за проучване на потребностите на гражданите. Но без да се пропускат първите стъпки – на

индивидуалните интервюта и на влизането в мислите, усещанията на гражданите. Ще доведе не само до по-добри услуги, но и до по-голяма прозрачност на администрациите.

- Въвеждане на практики за популяризиране на дейността на администрациите – с креативни средства, вкл. нестандартни. Например нощ на администрациите (подобно на нощта на учените).
- Участие на граждани в бюджетирането (Participatory budgeting). Това е процес на включване на гражданите в решението как да се харчат публични средства. Подходът е приложен за първи път в град Порто Алегре Бразилия през 1989 г., но вече е широко разпространен не само в Южна Америка, но и в САЩ и Европа, дори в Африка. Най-общо орган на местната власт представя на гражданите предложения за проекти, а жителите гласуват как да се разпредели бюджета за тези проекти. За целта могат да се организират разяснителни събития, флаери и листовки с описание на проектите, срещи по квартали, шоурум, видео клипове за отделни проекти и т.н., за да се осигури прозрачност на информацията и да се ангажират много участници в процеса.

3. Коментари:

- Забелязах известно неразбиране на проблемите, свързани с участието на граждани в управлението. Темата е чужда и предполагам си струва да се инвестират усилия в обучения по темата.
- Участниците имаха притеснения по отношение на темата за контрола. Не са наясно с процесите на контрол, съществуват съмнения за субективни решение. Смятат, че контролът е справедлив само ако преди това са създадени адекватни условия за работа.
- Повечето идеи за подобряване на прозрачността и контрола са пряко свързани с повишаването на качеството на предоставянето на услуги и няма как да се разграничат механично.

4. Коментари относно организацията

Като общ коментар бих искала да посоча, че такъв тип формати са подходящи за етапа генериране на идеи за разработване на стратегически документи.

Хубавите неща от формата – разделянето по групи на случаен принцип; възможности за комуникиране на идеи, различни от тези на групата, чрез разместването на участниците на етапа идентифициране на проблеми .

Недостатъци:

- участниците бяха с много различно знание на моменти дори никакво по темите. По-подходящо в този случай би било да се ползва формата на хакатона, при който

участниците предварително се запознават с темите, а впоследствие генерират идеи за справянето с идентифицираните проблеми.

- не беше ясно определена ролята на модераторите по време и след формата. Така например, трябваше предварително да е изговорен ангажиментът им да обобщават проблемите и идеите след приключване на срещата.

КАЧЕСТВО НА ПРОЦЕСИТЕ ПО ПЛАНИРАНЕ, КООРДИНАЦИЯ И РЕГУЛИРАНЕ

Ментори: Албена Танева и Диана Дончева, Станимир Минков

Дефиниране на предизвикателствата пред Българската администрация

Стратегически документи Регламентиране; Методология; Експертиза; Координация; Съгласуване; Финансиране; Регион с/у националност; Консултация; Изпълнение;	Нормотворчество Съгласуваност; Политика с/у експертиза; Реактивност; Лобизъм;	Оценка на въздействието Навременен анализ; Експертиза; Обективност; Последващи действия;	Прилагане правото на ЕС Национален интерес; Мотиви; Изпълнение;
Липсва институционален механизъм, който да урежда координирането на процеса по изготвяне и прилагане на стратегически документи	Липсва на съгласуваност на ниво система - ПРБ не се допитва до ВРБ какви са проблемите и какви предложения имат експертите за подобряването на средата и решаването на проблема; ВРБ са служителите, които работят на терен и са най-наясно с действителността;	Едни експерти пишат всичко, а нямат специфичната експертиза;	Няма воля да се защитават непопулярни, но правилни решения на ЕС.
Липсва на законова регламентация на процеса по стратегиране, водещо до разнотий между медотическите указания и специалните закони	Реактивност на промените на закони – приемат се след събитията;	Липсва качествена и пълна последваща оценка на въздействието, която да измери ефекта от промените;	Няма воля за защитаване на националния интерес при разработване на документи на ниво ЕС
Липсва специфичен вид обучение за разписване на стратегически документи	Закони се променят с политическо решение, а не въз основа експертен анализ.	ОВ се изготвя след взето решение за конкретната промяна в акт, а не преди това, когато е идентифициран проблемът;	
Липсва механизъм за консултиране на проекта на	Приемане на лобистки изменения в закони;	Липсва механизъм за намаляване на субективността в	



стратегически документ със експертен, надорганizationsонен орган		процеса по изготвяне на ОВ – екипът, разписващ оценката, е субективен и има необходимост външен наблюдател да каже дали анализът е пълен и обективен;	
Стратегиите не са бюджетно обезпечени, което води до неяснота за изпълнението им;	Твърде голяма динамика в законодателството – чести промени, хаос в нормотворчеството		
Налични са общински и областни стратегии, но те се разминават със секторната национална стратегия, защото тя не отчита спецификите на регионите;	Създаване на норма за корекция на отделен проблем		
Процедурата за междуведомствено съгласуване е формална и не изпълнява функцията си за подобряване на проекта на акт.			
Липсва анализ и обратна връзка от изпълнението на стратегическите документи (липсва мониторинг и контрол на изпълнението) – постигнали ли са целите, индикаторите изпълнени ли са			
Обществените консултации не са качествени – не се взимат предвид направените предложения;			



NB: Липса на връзка между стратегията и плановете. Стратегическият документ остава на хартия. Плановете и цялата дейност се развиват без оглед на стратегията.			
Промяна на цели, мисия, визия на организацията с всеки нов ръководител Проблеми при планирането Сору/paste изготвяне на стратегически планове и др. документи (пример с общинските планове)			
Противоречия в законодателството			

ПРИЛОЖЕНИЕ НА СТРАТЕГИИТЕ	УЧАСТИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ	НАЧИН РАБОТА
Липса на интегритет в организациите	Нарушена и липсваща комуникация и координация между дирекциите в рамките на дадена организация	Некачествен мениджмънт
Бланкетно изпълнение	Нарушена и липсваща комуникация и координация с другите ведомства и гражданите	Честа смяна на ръководството
Огромно и неспецифично натоварване на администрациите с твърде голям и несвойствен обем предмет на дейността, липса на ранжиране.	Капсулиране на администрацията	Работа с доверен кръг лица
Устройствените правилници – задължения без права	Лоша организация на дейността	Неравномерно натоварване на хората.



		Натоварване на работещите.
Лошо планиране.	Липса на вътрешен и външен интегритет на администрацията	Проблеми с мотивацията на участниците – претоварване, лошо разпределение на работата, неритмичност, липса на признание, липса на обратна връзка и мн., мн. др.
Липсва дискусия в средата на администрацията при изготвянето на документите	Лоша комуникация с териториалните администрации	Липса на специфично подготвени кадри.
Липсва анализ на проблемите	Липсва механизъм за реакция при нередности	Липса на приемственост между ръководствата
Проблем с тайминга	Администрацията не изпълнява нормативно определеното	Не се използва капацитета на администрацията
Проблем с устойчивостта на политиките	Търсене на начин за избягване на сложните проблеми	Работа в условия на страх
	Липса на устойчивост на постиженията	

СТРУКТУРА, ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И РАЗВИТИЕ НА ЕКСПЕРТНИЯ КАПАЦИТЕТ

Ментори: *Ваня Новакова, проф. Валентин Василев*

1. Обсъдени проблеми:

- Неефективна система за оценка на изпълнението;
- Формализиране на процеса по оценка;
- Липса на програми за мотивиране на служителите и не се изследват нивата на мотивация;
- Слаба работа в посока на усъвършенстване на кариерното ориентиране и управление;
- Липса на програми за управление на талантите;
- Не се използват програми за менторство и коучинг;
- Няма практики за мениджмънт на стреса и програми – баланс работа-личен живот;
- Липсват програми за адаптация на служителите и социализация в определени ситуации;
- Не се работи в посока на повишаване на имиджа на публичната администрации и липсват ефективни вътрешни комуникации;
- Не усещат връзка с университетите и учебните програми, някак откъснати са теорията от практиката.

2. Други предложения/идеи:

- Адаптивни програми за изследване на мотивацията на служителите;
- Да се направи анализ на подходящите инструменти за анализ на мотивацията с участието на университети и практика;
- Да се поощряват добрите практики и идеи в работата с младите хора;
- Служителите имат нужда да се говори открито с тях, да се въвеждат сесии за обратна връзка;
- Да се разшири подхода за създаването на професионални общности;
- Да се поднови широкото партньорство с университетите, особено с млади изследователи, преподаватели и докторанти;
- Да се направят пилотни бенчаркинг и бенчлърнинг сесии и програми на базата на конкурса за добри практики на ИПА и да се изпробва апробирането им;

3. Коментари

- Налице са нагласи в служителите за прилагането на иновативни политики в областта на УЧР в различни направления;
- Служителите са с очаквания за идентифициране на мотивацията на всеки един и прилагането на гъвкави модели за управлени ена мотивационните послания;
- Високи очаквания в посока на повишаване на ефективността на вътрешните комуникации в организациите;
- Налице са нагласи за приложение на менторски програми в широк диапазон;
- Има очаквания оценките да се обсъждат в широк формат /след приключване на процеса и като вид анализ на ефективността/;
- Има какво да се направи в посока на утвърждаването на нова организационна култура в ПА /зелено управление, смарт технологии в ПА, устойчиво развитие, бенчмаркинг и др./
- прозрачност на информацията и да се ангажират много участници в процеса.

ПОДОБРЯВАНЕ НА КАЧЕСТВОТО НА АДМИНИСТРАТИВНИТЕ УСЛУГИ

Ментори: доц. Александър Вълковски и Радослава Миланов

1. Обсъдени проблеми

От гледна точка на отвореността на администрацията към гражданите се генерираха следните проблеми:

- Липса на единна структура на информацията на сайтовете на администрацията
- Отдалеченост на услугите от гражданите
- Комуникацията през сайтовете е проблем
- Потребителят на услуги не оценява качеството на обслужването (оценката е на равнището на "книга за похвали и жалби")
- Администрациите не проучват и не познават потребностите на гражданите и бизнеса (от АУ). Не профилират потребители, нямат качествени данни за населението и не проектират бизнес-процеси според техните потребности
- Недостатъчно се използват ПЧП (не се сътрудничи): организационен, информационен и ресурсен капацитет на частни фирми за иновация на дейности/процеси и подобряване на обслужването

От гледна точка на информация, се генерираха следните проблеми:

- Хората не знаят съществуващи канали за достъп
- Усложнени формуляри и липса на автоматично извличане на данните/информация от регистрите
- Липса на яснота коя услуга е необходима, как се заявява
- Липса на информация за предоставяните от администрациите услуги (вид, кое колко струва, няма информационни табла)
- За издирването на заинтересованите страни се губи много време и няма достатъчно и вярна информация
- Необходимата информация не е обединена и достъпна от едно място ("облачно пространство")

От гледна точка на мотивираност на служителите

- Липса на компетентни, безпристрастни и любезни служители
- Липса на обучения
- Липса на доверие към електронните документи/услуги
- Липса на ангажираност с проблемите на гражданите
- Нежелание за промяна на установени процедури
- Некомпетентност на "човешкия фактор". "Цифрово ограмотяване". Недостатъчна "цифрова компетентност" на служителите, за да предлагат е-услуги. Съпротива от страна на администрацията за въвеждане на нови /е-услуги и процеси (виждат опасност за съществуващата работа, отнема им се контрол и функции)
- Служителите не са (материално) стимулирани за (качественото) предоставяне на услуги

От гледна точка на организация

- Забавяне при предоставяне на услугите (неспазване на срокове)
- Липса на взаимодействие между администрациите при предоставяне на комплексни услуги
- Липса на обратна връзка (на насърчаване)
- Липса на компетентност на потребителите във връзка с използването на е-услуги и инф. системи
- Липса на канали за достъп до информация и на възможност на администрацията да обслужва гражданите по постъпили запитвания. Липса на яснота към кого да се обърнем
- Разпокъсаност на услугите
- Лош имидж на администрацията и негативна нагласа на гражданите
- Многократно попълване на данни
- Липса на контрол по отношение на нормативните изисквания
- Лоша комуникация с гражданите
- Липса на контрол
- Лоша организираност на вътрешните процеси
- Неспазване на срокове при предоставянето на услуги
- Липсва координация между администрации, които предоставят обща/комплексна услуга
- Усложнено заявяване на услуги
- Лоша организация (Кой точно служител да извърши е-услугата?)
- Невъзможност за заявяване на услуги през сайтовете на администрациите

- Недобро разпределение на работата (един човек отговаря за няколко/различни проверки на документи)
- Необходим е единен "вход" към заявяване на искания към администрацията. Разпределянето на исканията/документите е произволно и прехвърля гражданите да търсят "от врата на врата". Заявяването на исканията/документацията не тръгва в правилната посока.
- Необходимост от единни стандарти за услугите, предоставяне от местните администрации
- Не са разработени адекватно подпомагащите системи в процеса на обслужване (не са съобразени с работата/гражданите)
- Несъобразяване на предлагането на услуги с капацитета (Предлагат се неща, които администрацията не може да изпълни)
- Недобре проектирани процеси на организация на обслужване ("сбъркан бизнес процес")
- Процесите и изискванията към АУ не са унифицирани (в различни администрации се изискват различни документи, прилагат се различни процедури), което затруднява бизнеса
- Няма единен "портал" за подаване на документи
- Не са прецизно определени правата на администрацията за мълчалив отказ

От гледна точка на осигуреност:

- Липса на техническа осигуреност и поддръжка на информационните системи
- Неработещи търсачки
- Лошо състояние на ЦАО
- Липса на качествена и достъпна среда

От гледна точка на регулация

- Завишени такси на административни услуги
- Специални закони и подзаконови на актове не са съобразени със ЗЕУ, АПК, НАО
- Необходима е промяна на законодателство
- От гледна точка на развитие на технологиите и е-управлението
- Качество на информация в регистрите (непълна, неточна, невярна) + липса на достъп
- Липса на оперативна съвместимост

- Липса на унифицирани, систематизирани изисквания към еднотипни услуги
- Електронните услуги са прекалено усложнени
- Електронна идентичност - липса на User experience (UX)
- Лошо качество на данните (непълни, грешки в регистрите, неактуални)
- Липса на оперативна съвместимост
- Липса на е-идентификация
- Липса на унифициран код за заявяване/достъп до услуги
- Различни "информационни входове" (изисква се различна идентификация - КЕП, ПИК и др., или КЕП на "точно тази фирма")
- Липсват "мобилни административни услуги" (АУ чрез мобилни електронни устройство)
- Недостатъчно "хибридни услуги"

Общо проблемите биха могли да се обобщят в следващата таблица:



