„**РАБОТИМ ЗА ХОРАТА“**

**Стратегия за развитие на държавната администрация (2014 - 2020 г.)**

***ИЗВАДКА***

**КОНСТАТИРАНИ ПРОБЛЕМНИ ОБЛАСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА**

**ІV. ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА В СТРУКТУРИРАНЕТО**

**5. *Системи за управление и контрол на качеството*** *(стр. 25)*

Въпреки че през последните години над 206 администрации са въвели системи за управление на качеството, 193 от които са със стандарта ISO, като цяло тези системи не се използват за реално управление на стратегиите, хората, партньорствата, ресурсите и процесите в организацията. В някои случаи системите дори затвърждават създадените бюрократични практики. Ръководителите на администрациите и висшите държавни служители в редица случаи не са убедени в ползите на системите. Администрациите изпитват трудности с използването на показатели, целеви стойности и анализ „разходи-ползи”, с помощта на които могат да се постигат по-добри резултати чрез измерване на връзките между вложения, процеси, резултати и въздействия.

**В България европейската Обща рамка за оценка (Common Assessment Framework) както и моделът за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (Excellence Model of the European Foundation for Quality Management) не са приоритетно въвеждани. Европейската практика показва, че тези два модела могат да допринесат за подобряване качеството на работа на институциите на централно и местно ниво.** Една от причините за незаинтересоваността на институциите е липсата на стимули за широко използване на системи за управление на качеството в държавната администрация. Натрупаният опит и експертиза също не е използван и разпространен.

**СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ**

**Стратегическа цел 1. Ефективно управление и върховенство на закона**

**1.7. Въвеждане на системи за управление и контрол на качеството, обвързани със системите за финансово управление и контрол в публичния сектор** *(стр. 49-51)*

Ще бъде направен детайлен анализ на досегашния опит от въвеждане на системи за управление на качеството, въведени в около 200 администрации. Анализът ще е насочен към реалните ползи за хората, ресурсите и процесите в организацията. В резултат на анализа ще се изготви план за действие за въвеждане на адекватни системи за управление и контрол на качеството, който да адресира решаването на конкретните проблеми; ще се детайлизира и централизира политиката за въвеждането на устойчиви системи за управление на качеството.

**Специален акцент в периода до 2020 г. ще бъде поставен върху въвеждането на европейската Обща рамка за самооценка (CAF) и на Модела за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM) в централни и общински администрации. За тази цел ще се анализира натрупаният опит и експертиза в България, който да се използва за по-широкото разпространение в администрацията. Ще се развие капацитет за обучение и приложение на модела Обща рамка за оценка (Common Assessment Framework) както и EFQM в дейността на администрациите. Ще се обособи ресурсен център, който ще спомогне за въвеждането на моделите. Предвижда се въвеждането на стимули за по-широко използване на системи за управление на качеството в държавната администрация, както и организирането на целенасочени форуми и обучения за ръководителите на административни структури.**

Ще се развият уменията за използване на показатели, целеви стойности и анализ разходи ползи като средство за стратегическото планиране и управление в организациите.

**Системите за управление и контрол на качеството и за самооценка ще спомогнат за подобряване на вътрешната ефективност в управлението на организациите в публичния сектор.**

Ще се използват по-активно звената за вътрешен одит в извършването на оценки на ефективността и ефикасността на изпълнението на стратегии, бюджетни програми и значими процеси в организациите. Ще се развие потенциалът на вътрешния контрол за превенция на нарушения и ще се въведат ясни механизми за осигуряване на „Трите линии на защита”.

**Тази цел ще бъде постигната с изпълнението на следните основни дейности:**

* Изготвяне на план за действие за въвеждане на адекватни системи за управление и контрол на качеството.
* Нормативно регламентиране и централизиране на политиката за въвеждането на устойчиви системи за управление на качеството в държавната администрация.
* **По-широко въвеждане на европейската Обща рамка за оценка (CAF) и на Модела за съвършенство (EFQM) в централни и общински администрации.**
* **Развитие на капацитет за обучение за приложение на Модела за съвършенство на Европейската фондация за управление на качеството (EFQM) и Общата рамка за оценка от ИПА.**
* Засилване на превантивните мерки срещу нарушения.
* Активно и последователно прилагане на изискванията за управление на риска в организациите от публичния сектор във връзка с определените им цели.
* Засилване на ефективността на системите за финансово управление и контрол по отношение на ефективността и ефикасността на изпълнението на стратегии, бюджетни програми и значими процеси в организациите.

**Очаквани резултати по стратегическа цел 1:**

* Към 2020 г. 100% от новото законодателството да е придружено с извършена оценка на въздействието, с изключение на случаите, в които това не се налага по закон.
* Нормативно установяване на удължени минимални срокове за провеждане на обществени консултации, съобразно добрите европейски практики.
* Към 2020 г. 100% проведени консултации по нормативните актове и стратегическите документи, включително на www.strategy.bg (39% през 2013 г.).
* Намален брой на измененията и допълненията на нормативните актове (с 50% за всеки нормативен акт спрямо измененията му в периода 2007 - 2013 г.).
* Намален брой на отменени по съдебен ред административни актове.
* Ясна законодателна рамка на процеса на стратегическо планиране и осигурена синергия между стратегическите документи.
* Гарантирано пълно съответствие с Националната програма за реформи и европейските стратегически документи чрез периодично извършване на прегледи в рамките на Съвета по европейските въпроси.
* Намален брой на националните стратегически документи (210 национални стратегически документи към месец декември 2013 г.).
* Изградени общи териториални структури на територията на областите на министерства, с изключение на случаите на обективно доказана необходимост от повече териториални звена.
* Извършена консолидация на административните структури.
* Намален брой на териториалните звена (1779 бр. през 2013 г.).
* Въведен принцип на съвместни инспекционни дейности от контролните органи.
* Делегирани контролни функции по спазване нормите на националното законодателство и подзаконовите актове от страна на централните органи към органите на местна власт.
* 30 централни администрации с въведени и работещи системи за управление на изпълнението (няма към 2013 г.).
* Наличие на ефективна система за оценка и управление на риска – във всички контролни и регулаторни органи.
* Извършени минимум 3 прегледа за ефективността и ефикасността на програмите от програмния и резултатно ориентиран бюджет (няма към 2013 г.).
* **Въведени системи за управление и контрол на качеството в още 144 административни структури (206 през 2013 г.).**
* Изградени ефективни системи за администриране на приходите в общините.

**СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 4. ПРОФЕСИОНАЛНО И ЕКСПЕРТНО УПРАВЛЕНИЕ**

**4.4 . Подобряване на уменията**

Качественият подбор на служителите не е единствената необходима предпоставка, за да се гарантира, че администрацията разполага с експерти с нужната компетентност. Необходимо е да се полагат значителни усилия и за непрестанното развитие на уменията на служителите, както и за придобиването на нови знания, които да им помогнат в практическата работа.

**За успешното изпълнение на тази задача Институтът по публична администрация ще се превърне във водеща обучителна институция**, която се ползва с доверието на служителите. Ще се осъществи реформа на всички обучителни институции в администрацията, като целта е да се постигне единно управление на обучението на държавните служители. Необходимо е да се премахне дублирането на обучителни курсове, както и да се повиши ефективността на използването на бюджетни средства, чрез провеждането на целенасочена политика за подобряване и централизиране на обученията в администрацията. Ще се засили аналитичният и експертен капацитет на ИПА за изготвяне на анализи с цел подпомагане управлението при разработването на политики в областта на човешките ресурси и административната реформа. Ще се подкрепи ролята на НСОРБ при повишаване на административния капацитет на общинската администрация.

Ще се правят периодични анализи на потребностите от обучения в администрацията, които следва да покажат както темите, върху които да се акцентира, така и служителите, които да бъдат включени в тях, с оглед изпълняваните функции. Необходимо е да се прекрати практиката за включване в обучения на служители, за които или не е доказана нуждата от специфичното обучение, или то по никакъв начин не отговаря на функциите, характерни за съответната длъжност. По този начин чрез въвеждането на таргетиран подход при определянето на темите и участниците в обученията ще се повиши значително тяхната ефективност.

Следва да се разработи механизъм за мониторинг на организираните обучения, като, от една страна, се следи за качеството на предлаганата програма и на съответния лектор, а от друга, се проследява ефектът от обучението за подобряване на дейността на служителите, участвали в него. Обученията са важен елемент от кариерното развитие на служителите, върху който следва да се поставя сериозен акцент и да се търси координиране на усилията между преките ръководители, звената за управление на човешките ресурси и ИПА. По този начин ще се постигне синхронизация на действията и оптимална ефективност.

Необходимо е да се преразгледат както съдържанието на програмата, така и начинът на организиране и провеждане на задължителните обучения за новопостъпили служители и за служители, които за първи път са назначени на ръководна длъжност в администрацията. От една страна, следва да се създадат предпоставки обучителните курсове да се провеждат в законоустановените срокове. От друга, програмата на обученията трябва да се осъвремени и адаптира към променящите се условия в българската администрация, както и да се акцентира върху практическата приложимост на знанията и уменията, които служителите получават.

Ще се преразгледа каталогът от специализирани обучения, които ИПА предлага, както и структурата и съдържанието на самите обучителни програми, като те ще се ориентират повече към придобиването на практически знания и умения, с акцент върху разработването и прилагането на приоритетни политики и върху доброто управление. По-голям акцент ще се постави върху подобряване на техническата компетентност на служителите с оглед по-ефективно използване на новите технологии в тяхната работа. Ще се насърчава чуждоезикова подготовка на служителите, тъй като липсата на езикови познания често затруднява контактите им с техни колеги от останалите страни членки на ЕС, а оттам и трансфера на добри практики, които могат да повишат ефективността в работата на администрацията. По отношение на служителите от звената за административно обслужване следва да се организират специализирани обучения, насочени към подобряване качеството на предлаганите услуги. Следва да се развие съществуващият експертен капацитет на служителите в звената за управление на европейските фондове, както и на служителите, които участват в екипите за управление на проекти. По този начин ще се постигне по-високо усвояване на средствата и по-целенасочен ефект от реализирането на отделните проекти.

За да се адресират специфичните нужди на хората в неравностойно положение ще се постави фокус върху провеждането на обучения за формирането на специфични ключови умения и развитието на компетентности сред служителите в държавната администрация. Ще се работи за развитието на достъпна среда.

С оглед подобряване ефективността на провежданите обучения ще се постави акцент върху привличането на лектори с професионален опит в администрацията и в частния сектор, които да могат да предложат допълнителна перспектива към теоретичните познания, които служителите получават, като ги пречупят през призмата на практиката. За подобряване ефективността на провежданите обучения ще се насърчи конкурентният подход при избора на съответните лектори, който да се осъществява на база на предлаганите от тях обучителни програми, тяхната квалификация и опит. Важно е за лектори да се привличат също така хората, които на практика са разработили актуалните стратегии, методологии, стандарти и нормативни актове, застъпени в обучителната програма.

Посредством възможностите на новите технологии, ще се използват все по-активно алтернативните форми на провеждане на обученията. Ще се търсят възможности за развитие на онлайн обученията, когато спецификата на темите позволява това, както и за комбиниране на присъствената и дистанционната форма за провеждане на обученията с оглед подобряване на тяхната организация и ефективност. Необходимо е да се подобрят възможностите за самообучение на служителите, които ИПА предлага, като се създаде онлайн библиотека с обучителни и информационни материали, свободно достъпна за администрацията. По този начин ще се създаде „банка на знанието“, **както и ще се затвърди статутът на Института като информационен и координационен център по отношение на обучението на служителите.**

**Тази цел ще бъде постигната с изпълнението на следните основни дейности:**

* Извършване на реформа на обучителните институти в страната.
* **Повишаване капацитета на ИПА за разработване на анализи и политики в областта на публичната администрация за подпомагане на управлението.**
* Въвеждане на практика за изготвяне на периодични анализи на потребностите от обучения в администрацията.
* Разработване на механизъм за мониторинг на ефективността от провежданите обучения.
* Цялостен преглед на програмите и провеждането на задължителните обучения за новопостъпили служители и за служители, които за първи път са назначени на ръководна длъжност в администрацията.
* **Преразглеждане на каталога от обучения, предлагани от ИПА с оглед подобряване на структурата и съдържанието на съществуващите обучения и въвеждане на нови, с оглед на потребностите.**
* Развитие на алтернативните форми за провеждане на обучения.
* Създаване на онлайн библиотека с обучителни и информационни материали, която да се поддържа от ИПА.