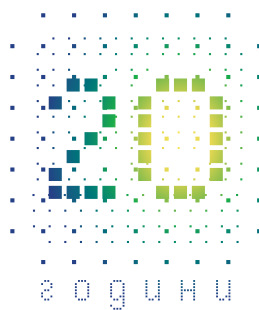




ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



Юбилеен сборник

**ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ НА
СЛУЖИТЕЛИТЕ В ДЪРЖАВНАТА
АДМИНИСТРАЦИЯ**

2000 – 2020

СЪДЪРЖАНИЕ

Увод	2
Обръщение на изпълнителния директор на ИПА	3
Поздравителни адреси	4
Част първа. ПОЛИТИКИ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ И РОЛЯТА НА ИПА	9
Част втора. ПОСТИЖЕНИЯ, ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВИ ЗА РАЗВИТИЕТО НА ПРОФЕСИОНАЛНА ДЪРЖАВНА АДМИНИСТРАЦИЯ	25
Част трета. ОСНОВНИ ДЕЙНОСТИ НА ИПА	61
1. Обучение	62
2. Форуми и конкурси за добри практики	65
3. Изследвания и анализи	70
4. Издателска и информационна дейност	72
5. Национално и международно сътрудничество	77
6. Ресурсен център по САФ	87
Част четвърта. МНЕНИЯ И ОЦЕНКИ НА СЛУЖИТЕЛИ ОТ ПЪРВИЯ ЕКИП НА ИПА	89

Увод

Този сборник се издава по случай 20 г. от създаването на Института по публична администрация (ИПА). Основан през 2000 г., първоначално като Институт по публична администрация и европейска интеграция (ИПАЕИ), Институтът изминава динамичен път в своето развитие и утвърждаване като национална обучаваща институция за служителите в държавната администрация.

Една от основните цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в Р. България е развитието на професионална държавна администрация. Тази цел определя основната мисия на Института – „Провеждане на обучения и изследвания за развитието на професионална държавна администрация, както и за укрепване капацитета на институциите за посрещане на предизвикателствата на съвременните публични политики.“

Сборникът не е история на ИПА, нито отчет за дейността му през изминалите години. Неговото съдържание е опит за осмисляне и оценка на усилията за изграждане на професионална държавна администрация у нас и на ролята на Института за резултатите от тези усилия. Затова, основно място в сборника е отделено на мнения и оценки на:

- политици и висши държавни служители, които през годините са имали ключова роля за разработване и изпълнение на политиките в областта на административната реформа в България;
- дългогодишни лектори и партньори на ИПА, които активно са допринасяли за изпълнение на неговата мисия и имат преки наблюдения върху работата на Института;
- служители от първия екип на ИПА, които от перспективата на времето оценяват годините на изграждането на Института в контекста на личния си опит.

В третата част от този сборник са представени някои акценти в основните сфери на дейност на Института през изминалите 20 години.

Институтът по публична администрация изказва своята благодарност на всички политици, висши ръководители, лектори, партньори и служители от първия екип на Института, които приеха да споделят своите мнения и оценки по случай неговата 20-годишна дейност. Тяхната ангажираност и подкрепа за инициативата на ИПА направиха възможно това юбилейно издание.

Сборникът е съставен от екип на ИПА в състав:

Анета Тушева, Диана Енева, Елена Димкина, Начко Миленов, Невена Амова



Обръщение на изпълнителния директор на ИПА

“

Уважаеми читатели,

Институтът по публична администрация отбелязва 20 г. от своето създаване. През тези години ИПА се утвърди като водещата институция за обучение на служителите в държавната администрация, създаде традиция в извършването на изследвания и анализи, изгради партньорска мрежа с авторитетни български и европейски организации. Институтът се превърна в най-солидната платформа за срещи и обмен на опит на различните професионални общности в държавната администрация.

Този наш юбилей съвпада с въвеждането на държавната служба в Република България, което ни стимулира да направим една ретроспекция на политиката за професионализация на държавната администрация. В Юбилейния ни сборник са представени различни критични гледни точки, които очертават основната посока на развитие и ни позволяват да видим голямата картина във всички нейни цветове. Убеден съм, че с удоволствие, интерес и бързина ще се запознаете със сборника ни.

Началото на новото десетилетие също съвпадна с глобални предизвикателства от нов тип, които налагат бързо преосмисляне на работните процеси в институциите и модернизация на публичния сектор. Вярвам, че държавните служители са най-добрите съветници на политиците за създаване на добри публични политики. Инвестицията в развитието на техните компетентности е ключът за доброто управление в България. Един от най-сериозните ангажменти пред всички нас е да бъдем единни, да работим координирано и целенасочено за повишаване на уменията за вземане на добри управленски решения.

Използвам възможността да изразя огромни благодарности на екипа на ИПА през годините, на мрежата ни от брилянтни и всеотдайни лектори, на нашите партньори! Специални благодарности и на всички автори на Сборника, които ни подкрепиха в това пътешествие.

“

София,
Септември 2020 г.

Павел Иванов

Поздравителни адреси



Г-жа Флоранс Робин, посланик на Република Франция в България

“

Monsieur le Directeur de l'Institut d'administration publique

A l'occasion du 20ème anniversaire de l'Institut d'administration publique j'ai le plaisir de vous adresser mes cordiales félicitations.

Votre établissement est une institution de référence pour la formation de fonctionnaires au sein de l'administration bulgare. Les formations délivrées, les études conduites en matière de développement de la fonction publique professionnelle et le renforcement des capacités des institutions bulgares ont permis à votre établissement de relever les défis que les politiques publiques modernes imposent.

L'Ambassade de France en Bulgarie et l'Institut d'administration publique ont des relations de partenariat depuis la création de l'établissement que vous dirigez. Cette excellente coopération se traduit par votre soutien continu pour identifier et présélectionner des fonctionnaires bulgares de l'administration publique souhaitant participer aux formations délivrées en France par l'Ecole nationale d'administration. Depuis 5 ans, l'Ambassade de France en Bulgarie accompagne votre projet « Académie d'été au bénéfice de jeunes leaders de la fonction publique bulgare » par l'intervention d'experts français sur des thèmes d'actualité en matière de gouvernance.

La coopération entre nos deux institutions a été renforcée par le partenariat établi en 2014 entre l'Institut d'administration publique et l'Ecole nationale d'administration permettant le développement des relations institutionnelles entre les deux pays, la conduite de formations conjointes aux fonctionnaires bulgares, l'échange d'expérience entre institutions homologues et organisation de stages pour des fonctionnaires bulgares francophones au sein des institutions publiques françaises.

Je suis certaine que grâce à son expérience de deux décennies, l'Institut d'administration publique ne manquera pas de poursuivre son action d'excellence, et connaîtra un développement à long terme, avec pertinence, cohérence et constance.

“



Марко Онгаро, Генерален директор на Европейския институт по публична администрация (EIPA), Маастрихт

“

The 20th anniversary of the Institute of Public Administration presents a much-appreciated opportunity to reflect on developments and to proactively look to the future. The IPA was created only two years after the first Cooperation Agreement between the Government of Bulgaria and EIPA was signed in 1998. Since those beginnings, IPA has successfully grown into the most reputable national school and knowledge centre for the civil service, while cooperation between the Bulgarian public administration and EIPA has progressively intensified. The parallel timing of those developments is not coincidental. Over the years, IPA and EIPA have successfully collaborated on strategic institution-building and capacity-development projects such as: the establishment of the National CAF Resource Centre in Bulgaria, development of policymaking and implementation methodologies, upgrade of overall training portfolio, design and prototyping of new training packages, and delivery of large-scale training activities.

IPA successfully coordinated the training preparation for the first Bulgarian Presidency of the Council of the EU in 2018. As the lead contractor for that project, EIPA designed and delivered trainings for over 1600 public officials. The cooperation track record provides a solid platform for future collaboration between the IPA and EIPA as complementary partners. Both Institutes have, for example, proactively prioritised digital transformation of learning and development, and digital competences. Further cooperation in those areas, and in the context of the EC Priorities 2019 – 2024, will greatly contribute to our respective capacities to advise and prepare public administrations to deal with these key challenges.

Congratulations on the achievements so far and we look forward to further cooperation in the years to come!

*Marco Ongaro,
Director-General, EIPA*

“

Мариан О'Съливан, Директор на Института по публична администрация (IPA), Ирландия

“

I would like to congratulate the Bulgarian Institute of Public Administration on celebrating its 20th anniversary. Since 2004, the Institute of Public Administration in Ireland has collaborated with the Bulgarian IPA. We have been involved in the delivery of HR training programmes to Bulgarian Civil Servants and have shared experiences and best practice across our civil service administrations. Similar to the IPA in Ireland, the IPA in Bulgaria aims to strengthen the capacity of institutions to meet the challenges of modern public policies. The Bulgarian IPA continues to successfully deliver on this mission. I look forward to strengthening our collaboration with you.

Dr Marian OSullivan,

Director General, IPA Ireland

“



Войчех Федержик, Директор на Националното училище по публична администрация „Лев Качински“ (KSAP), Полша

“

In times that pose great challenges, but also underline the crucial and worthy mission that is training for public service, we here at KSAP take special delight in acknowledging the work of our close counterpart, the Bulgarian Institute of Public Administration. Congratulating you sincerely on 20 years in existence, we look back at warm ties with you that have grown out of similar background and need. Equally, we are thrilled to be anticipating a further stage, with the innovative “Synergy” Project to which our two institutions have committed – in the interests of still-closer international cooperation and exchange. Permit us, therefore, to extend every good wish to the IPA and its personnel in the anniversary year, trusting that it will prove a source of good memories, genuine satisfaction, and further motivation for future endeavours!

Best regards,

Wojciech Federczyk PhD, Director of Lech Kaczyński National School of Public Administration, Poland

“

Етапи в развитието на ИПА 2000 – 2020 г.

от 05.2000
до 05.2005

Изпълнителен директор: **Доц. Георги Манлиев**

Статут на Института

Структура към министъра на държавната администрация

от 05.2005
до 10.2009

Изпълнителен директор: **Димитър Пенков**

Статут на Института

От 2006 г. – структура към министъра на държавната администрация и административната реформа

През 2008 г. ИПАЕИ е преименуван и става Институт по публична администрация към министъра на държавната администрация и административната реформа.

от 11.2009
до 09.2013

Изпълнителен директор: **Петър Гайдарски**

Статут на Института

След закриването на МДААР, през 2009 г. ИПА преминава на подчинение към Министерството на образованието, младежта и науката.

През 2011 г. следва нова промяна в статута на ИПА, който става структура към Министерския съвет на Република България.

от 10.2013
до 07.2015

Изпълнителен директор: **Доц. Георги Манлиев**

Статут на Института

Структура към Министерския съвет на Република България

от
07.2015

Изпълнителен директор: **Павел Иванов**

Статут на Института

Структура към Министерския съвет на Република България

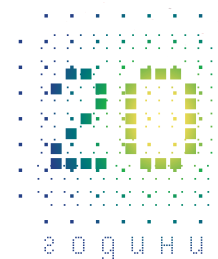
Екипът на ИПА през 2020 г.



ЧАСТ ПЪРВА

Политики за професионално развитие на служителите и ролята на ИПА

Интервюта с политици и висши държавни служители, които през годините са имали ключова роля за разработване и изпълнение на политиките в областта на административната реформа.



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



Иван Костов

Министър-председател на Република България (1997 – 2001 г.)
и министър на държавната администрация (1999 – 2001 г.)

1

Една от основите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба;
- въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране;
- осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

Основната цел е постигната частично, тъй като две от подцелите – деполитизацията и конкурсното начало не са преследвани докрай от правителствата в последните години. Днешната администрация има дефицити в познаването и прилагането на всички европейски норми. Най-последни доказателства за моята оценка са големите провали на администрациите в МОСВ, МРРБ, Държавната комисия по хазарта. Друго доказателство са честите импровизирани решения на остри проблеми, които не се вземат и отстояват с експертизата на държавната администрация, а по пътя на опита и грешките.

“

2

Според Вас кои политически решения или нормативни промени през изминалите 20 г. са допринесли най-много за изграждането на професионална държавна администрация у нас?

“

Законите за администрацията от 1998 г. и за държавния служител от 1999 г. са едни от най-често „ремонтираните“ в последвалите години. Обрасли са с компромисни текстове и изключения. Предвид отговора ми на първия въпрос, а той накратко е, че не виждам значим прогрес, не мога да посоча, кои промени са допринесли най-много за изграждането на професионална държавна администрация. Общият упадък на нивото на политическите кабинети в институциите е основна причина за липсата на напредък. Тук да си припомним, че шест поправки на Закона за държавния служител бяха обявени за противоконституционни.

“

3

Какво пропуснахме или не успяхме да направим през тези 20 г. в усилията за изграждане на професионална държавна администрация?

“

Пропуснато е най-важното – оползотворяването на възможностите, които дава четвъртата технологична революция, за скок в публичните услуги. Модерна, професионална администрация в институциите на изпълнителната власт ще има, когато се създаде електронно правителство. Говорене по темата е налице, но воля и компетентност за изграждане не виждам.

“

4

Кое бихте определили като приоритет за развитието на професионална държавна администрация в периода до 2030 г.?

“

Приоритет за политическото управление на страната трябва да бъде не до 2030 г., а много по-скоро да бъдат достигнати всички цели за изграждане и утвърждаването на професионална държавна администрация. Това не зависи от ИПА, нито от административните директори.

“

5

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

Да реализира повече собствени изследователски и научно-приложни проекти; да обучава умения, а не знания, които са налице в Мрежата.

“



Николай Василев

Министър на държавната администрация
и административната реформа (2005 – 2009 г.)

1

Една от основите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба; • въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране; • осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

За последните двадесет години много неща са постигнати. В България има работеща държавна администрация, която е сравнително добре образована и все повече „в час“ с процесите в Европейския съюз.

Не смятам, че някога е имало пълна деполитизация на държавната служба, или че някога това ще се случи. С известна пристрастност вярвам, че най-близко бяхме до такава ситуация след 2001 г. Тогава премиерът Сакскобургготски забрани „жълта метла“. През своите 8 години в 3 министерства нито веднъж не попитах държавен служител коя политическа сила подкрепя – това не ме е интересувало. Това обаче през останалите години на прехода едва ли е така.

Конкурсното начало би било голяма крачка напред в посока повече професионализъм и по-малко политика. В момента обаче сме се придвижили назад. Не виждам никаква политическа воля за подобрене.

По отношение на обучението ситуацията постоянно се подобрява. Човек трябва да се учи през целия си живот. Това се отнася и до администрацията. Тук ролята на ИГПА (бивш ИПАЕИ) е решаваща и успешна. Трябва да се има предвид и недостатъчно доброто ниво на висшите училища, които „произвеждат“ кадри за администрацията.

“

2

Според Вас кои политически решения или нормативни промени през изминалите 20 г. са допринесли най-много за изграждането на професионална държавна администрация у нас?

“

Едва ли са едно и две. Това е дълъг и никога неприключващ процес. През периода, в който ръководих МДААР, някои от по-важните стъпки бяха:

- Наредбата за административно обслужване – целеше да регламентира работното време на звената за обслужване и намаляване на опашките. Днес се прилага само частично;

- засилване ролята на конкурсите, стартиране на Централизиран конкурс за младши експерти;
- Законът за транслитерацията, който се прилага само частично;
- масови обучения, вкл. по английски език и информационни технологии. След 2007 г. за пръв път английският стана най-владян в администрацията. Преди това друг език беше на първо място.

“

3

Какво пропуснахме или не успяхме да направим през тези 20 г. в усилията за изграждане на професионална държавна администрация?

“

Администрацията и нивото ѝ са отражение на цялото общество. Тя се променя и модернизира заедно с промените в менталитета на гражданите. Днес е много по-добра от 1990 г., но все още не отговаря напълно на все по-високите очаквания на българските граждани и бизнеса.

“

4

Какво е Вашето мнение за ролята на Института по публична администрация за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години?

“

Мнението ми за ИГПА е високо. Чудесно е, че го има. Беше създаден сравнително рано и функционира успешно вече 20 г. Провежда мащабни обучения. Мащабът на дейността съперничи на някои от университетите.

“

5

Кое бихте определили като приоритет за развитието на професионална държавна администрация в периода до 2030 г.?

“

Да бъде по-малко политизирана, по-малобройна, по-бърза в работата. Служителите да са по-добре образовани, с повече международен опит. Електронните услуги да навлязат бързо.

“

6

Какво ще пожелаете на ИГПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

Да бъдете все така усмихнати, позитивни, отговорни и полезни! Гордея се с Вас и съм щастлив, че в един отрязък от живота си сме работили заедно!

“



Проф. д-р Даниела Бобева

Заместник министър-председател на България (2013 – 2015 г.)

1

Една от основите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба; • въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране; • осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

Спомням си през 1992 г. когато преговаряхме с представителя на Международния валутен фонд – Джон Уилтън – настоявахме да имаме високи заплати за администрацията. Нашият аргумент беше, че за да се извършват реформи е необходима високо квалифицирана и мотивирана администрация, която да има достъп до добри чуждестранни практики, да владее чужди езици (тогава това беше голям проблем), да има сериозна секторна експертиза и т.н. Тогава той каза, че смисълът на пазарната икономика е: „че качествените хора трябва да са в бизнеса, а не в администрацията“. Все още мисля, че не е прав: не че не трябва да има качествени хора, но една от причините за забавяне на реформите се дължи именно на това, че още в началото не се обърна необходимото внимание на административната реформа. Най-силен тласък на тези процеси беше даден при подготовката за членство в ЕС. В момента ние разполагаме с високо квалифицирана и обучена администрация с достъп до най-добри модели и политики и възможности за най-подходящ избор за България. В някои отношения администрацията надхвърля капацитета на политическото ръководство. Администрацията е в голяма степен деполитизирана, но голямото предизвикателство е връзката между нея и политическото ръководство.

“

2

Според Вас кои политически решения или нормативни промени през изминалите 20 г. са допринесли най-много за изграждането на професионална държавна администрация у нас?

“

Членството в Европейския съюз.

“

3

Какво пропуснахме или не успяхме да направим през тези 20 г. в усилията за изграждане на професионална държавна администрация?

“

Когато станах министър през 1997 г., а и по-късно като вицепремиер, никога не съм уволнявала администрация, винаги съм имала доверие на администрацията и винаги съм уважавала администрацията. Мотивацията на администрацията не е толкова в заплатите, колкото в това да се ценят служителите и да се дава шанс на идеите.

Основният проблем е липсата на приемственост в административната реформа при смяна на правителства. Всъщност, основната концепция за развитие на администрацията е независимо от смяната на правителствата, да се запазват темповете на реформите и да се надгражда експертизата на администрацията. Непрекъснатите институционални промени – създаването на нови министерства и агенции, закривания, сливания и т.н., не могат да са същността на административната реформа, но гълтат огромен ресурс на обществото.

Неуспехът да се създаде електронно правителство в продължение на повече от десетилетие е основният провал на тези реформи.

“

4

Какво е Вашето мнение за ролята на Института по публична администрация за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години?

“

Институтът по публична администрация (ИПА) е една от малкото институции, която съумя да запази политически неутралитет и независимо от зигзагът в реформите успя да развие капацитета на администрацията.

Наскоро мой приятел от Холандия ме помоли да му дам контакт с експерти в областта на реформите в социалната област, които не работят в администрацията. Бях приятно изненадана, че всички те имат завършени курсове и обучение в ИПА. Не е загуба, когато експерти, обучени от ИПА, отиват в други области извън администрацията. Очевидно, приносът на ИПА надхвърля развитието на държавната администрация.

“

5

Кое бихте определили като приоритет за развитието на професионална държавна администрация в периода до 2030 г.?

“

Основното предизвикателство пред администрацията е определяне на мерките и подготовка на специалистите за изпълнението на Зеленото споразумение. След двадесет години труден и противоречив преход към пазарна икономика, сега ни предстои не по-малко труден преход към зелена икономика и общество. Тук експертизата, оценките на въздействието, инициативите и иновациите няма да се разработят от политическото ръководство, а от администрацията. Без нейната активна роля ние пак няма да успеем да направим бърз и ефективен преход, от който да се извлекат по-скоро ползи, отколкото загуби за обществото!

Както винаги съм твърдяла, че най-важното е:

- намаляване на административната тежест;
- изграждане на електронно правителство;
- подобряване на административните условия за инвестиции.

“

6

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

Да бъде лидер, ковачница на елегантни идеи за развитието на страната, да гради не само техническа експертиза, но и самочувствие на администрацията за формулиране и реализиране на най-доброто за държавата и хората.

Честит юбилей!

“



Доц. Георги Манлиев

Изпълнителен директор на ИПАЕИ (2000 – 2005 г.)
и на ИПА (2013 – 2015 г.)

1

Като първи изпълнителен директор на института, бихте ли споделили накратко историята за неговото създаване?

“

Приетият през 1999 г. Закон за държавния служител заложи създаването на Институт за обучение на служителите от администрацията. С постановление на МС от май 2000 г. беше приет Устройствен правилник на Института по публична администрация и европейска интеграция (ИПАЕИ). Предстоеше конкурсна процедура за избор на изпълнителен директор. Току що бях завършил управлението на европейски проект за модерното развитие на публичния сектор, което ми даде много нови познания в тази област и съответно породило желание за кандидатстване. След провеждането на конкурса бях определен за първия изпълнителен директор с високи отговорности: да набера персонал и в кратък период да стартираме обучението на администрацията, което беше много важна задача след решението за започване на преговори за членство в ЕС. Фактически, ние бяхме изправени пред две предизвикателства: първо, да създадем институция, която за кратък период да изгради способност за обучение на администрацията, и второ, чрез обучението да допринесем за укрепване капацитета на администрацията да прилага постиженията на правото на Европейската общност (*acquis communautaire*) и добрите практики в административната дейност на държавите – членки на ЕС. Това беше едно от условията за присъединяване на страната към Съюза.

За кратък период от време се наложи да набера персонал и главно мениджъри обучение, които да разработят програми и курсове за обучение. Не беше лесно! Но имаше вдъхновение: много хора желаеха да се включат в историческия процес за подготовка на администрацията за членство в ЕС. Това ми позволи да подбера висококвалифицирани и мотивирани специалисти, които заработиха бързо като екип, отдаден на мисията на Института – да провежда обучения за модернизиране на българската администрация. Важна роля за бързото изграждане на капацитета на ИПАЕИ като обучаваща институция имаше европейският проект Phare project BG0909-01.2001-2003 г., който ни даде възможност да опознаем и възприемем добри практики на обучението на водещите институти по публична администрация в държавите – членки на ЕС.

“

2

Какво е Вашето мнение за ролята на Института по публична администрация за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години?

“

През есента на 2001 г. ние подготвихме първия каталог от курсове за обучение на администрацията. С какъв трепет очаквахме първите заявки за обучение! Служителите в администрацията обаче бяха жадни за обучение, защото осъзнаваха новите високи задължения и отговорности, които членството в ЕС налагаше. През 2002 г. продължихме с нови курсове, които предлагаме в шест месечни каталога. Заявките се увеличаваха прогресивно, както и броят на обучените служители. Добрите оценки от проведените обучения даваха криле на обучаващите екипи и ние надграждахме и обогатявахме кур-

совете в следващите периоди. Особено важно в моделирането на учебните курсове е оценяването на потребностите от знания и умения, които трябваше да притежават българските служители за работа в европейското административно пространство. С приемането на Стратегия за обучение на служителите в администрацията през 2002 г. вече имаха добре формулирани ангажменти в две насоки – да разработим програми за обучение на новопостъпили служители в администрацията и за професионално развитие на действащите служители. За тях подготвихме програми с курсове за обучение, засягащи най-важните промени – правно регламентиране на дейността на администрацията, изграждане на ефективна и ефикасна администрация, управление на административните процеси, административен капацитет на местната администрация, подготовка за членство в ЕС, Е- управление.

Към края на 2003 г. Институтът вече беше предпочитано място за обучение на служителите от централната и местната администрация. За периода 2004 – 2007 г. ИПАЕИ получаваше увеличаващи се заявки и броят на обучаваните служители растеше, за да достигне 6 000 за 2006 г. За не повече от три години от създаването си, ИПАЕИ изгради капацитет за обучение, който беше оценен много положително в мониторинговите доклади на ЕК.

След 1999 г. бяха приети последователно няколко закона, които обусловиха поредица от реформи в дейността на администрацията. За тяхното реализиране дирекция „Държавна администрация“ и дирекция „Европейска интеграция“ към МС бяха натоварени с изпълнението на няколко проекта, които трябваше да пренесат европейското ноу-хау на добрата административна дейност в работата на българската администрация. Резултатите от тези проекти бяха разработени в нови учебни курсове и последващи масирани обучения, които допринесоха за успешното осъществяване на реформите. Не мога да не отбележа проекта за управление на човешките ресурси в администрацията, проекта за въвеждане на едно гише в административното обслужване, проекта за модерното разработване на публичните политики и други, които и днес продължават да бъдат ръководно начало за добро управление в административната дейност. Ние доказахме на практика колко важна е добрата координация между държавните институции за постигането на един много, много важен резултат - да изградим способност у българската администрация за хармонизация на публичните политики и приложение на добрите практики в управлението на администрациите на държавите – членки на ЕС. Изпълнението на това условие позволи на България да получи зелен семафор за членството в Съюза. Екипът на ИПАЕИ се чувстваше горд, защото ние имахме сериозен принос в този процес.

Изграждането на капацитета на Института не се свеждаше само до провеждането на обучения. В продължение на няколко години списание „Публична администрация“ публикува поредица от приложни статии за подготовката на служителите за работа в условия на членство в ЕС. С цел стимулиране на разпространението на иновации и добри приложни решения започна провеждането на Конкурс за добри практики. Това беше и продължава да бъде много полезна инициатива, защото разкрива творческите усилия на много ръководители и екипи да повишат ефективността на административната дейност и да споделят своите иновативни практики. Като допълнение към обучението, освен задължителните учебни материали, бяха подготвени и издадени поредица от книги за доброто управление и изпълнение на административната дейност. Те служеха като източник за обогатяване знанията на служителите. Ето и някои заглавия на издадени книги: „Управление на човешките ресурси“, „Административно обслужване на едно гише“, „Регионална политика на България в рамките на ЕС“, „АВС на правото на общността“, „Комуникация и етика в публичната администрация“, „Управление на европейски проекти“, „Възможности и подходи за развитие на публично-частното партньорство“, „Европейският модел за качество на административната дейност – КАФ“ и други. В периода 2014 – 2015 г. бяха проведени няколко изследвания за новостите в дейността и управлението на администрацията. Сред тях е проучването „Европейски практики в доброто управление на административната дейност“, което разкрива принципите и подходите за съвременното управление на публичните институции в Европа. За тяхното реализиране се провеждат обучения от няколко години, които целят управлението на българската администрация да се хармонизира с най-добрите европейски практики.

3

Една от основите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация. 20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?



Отговорът е да, в много голяма степен! Тези, които познават състоянието на администрацията в периода след 2000 г. и могат да анализират нейното състояние сега, неизбежно ще констатират небесна разлика. Факти и доказателства могат да се намерят в годишните доклади за състоянието на администрацията, които обективно разкриват огромните мащаби и промени на работата на административните единици в страната. Днес те притежават способност да прилагат стройната система за управление на служителите по линия на планиране на дейността и оценката на изпълнението, да хармонизират делегираните политики с правото на ЕС, да ги провеждат ефективно на практика, да обслужват гражданите по много канали, да подготвят и провеждат сложни обществени поръчки, да разработват и управляват добре европейски проекти, да работят с информационни системи, които все повече се интегрират, да комуникират професионално с европейските администрации. Българската администрация следва върховенството на закона, провежда обществени консултации по новите закони, стана много по-отворена и отзивчива към нейните клиенти – бизнес компании, граждани, неправителствени организации, започна да се отчита годишно за свършената работа, в т.ч. посочва в своите годишни доклади не само добрите резултати, но и нерешените проблеми. В тази връзка е и въпросът: Допринесе ли масираното обучение на администрацията за голямата промяна в работата ѝ? Определено приносът е съществен, което ни дава основание да споделим, че Институтът изпълни и продължава да изпълнява своята мисия успешно: да провежда обучение на служителите, допринасящо за професионалното развитие на държавната администрация. Трябва обаче да отбележим, че важна роля в този процес имаха много мотивирани ръководители на институции, дирекции и отдели, които с вътрешни наредби, действия и решения допринесоха за повишения професионализъм на нашата администрация. В тази връзка, не трябва да се пренебрегва и политическата подкрепа на всички правителства, министри на държавната администрация и много кметове на общини, които работеха всеотдайно за изграждането на професионална и деполитизирана публична администрация. Картината на промяната обаче все още не е достатъчно прегледна: съществуват институции и звена, които продължават да са в плен на бюрократичния, затворен и неефективен стил на работа. Ето защо не трябва да се самозалъгваме и забравяме, че все има още бели петна в доброто управление на централната и местната администрация. С други думи, има голяма промяна, но има още какво да се научи и прави, за да се доближи българската администрация до добрите стандарти на европейските администрации.



4

Кое бихте определили като приоритет за развитието на професионална държавна администрация в периода до 2030 г.?



В Стратегията за модернизация на администрацията 2014 – 2020 бяха изведени стратегически приоритети за по-нататъшно професионално израстване на българската администрация. Много от тях остават актуални за следващите години. Въпреки големия напредък са налице все още немалко проблеми и слабости за добрата работа на администрацията. Липсват достатъчно познания и умения за разработването на добри стратегии и планове за развитието на ключови сфери на обществения живот, както и в разработването на програми за тяхното изпълнение. Има какво да се желае в доброто разработване на публичните политики в промените се условия. Значително по-добре трябва да моделират проектите за Е-управление, за да се постигне висока ефективност от изграждащите се информационни системи. Административното обслужване продължава да бъде една от незадоволителните дейности в поведението на българската администрация. Не се прилага достатъчно добре оценката на риска за превенция на немалкото проблеми, с които се сблъсква нашето общество. Деполитизирането на администрацията, особено в много общини, е все още непостигнат резултат. Но всички тези слабости са в дневния ред на следващите реформи и промени, защото модернизиранието на административната дейност е непрекъснат процес. В тази връзка, **обучението придобива нови фокуси и измерения**. Необходимо е да се предложат курсове, които анализират проблемите и предлагат решения, в т.ч. заимстване от добрите практики на европейски страни. Важно е да се повишат знанията и уменията на служителите за работа с информационните системи, които променят характера на цялостната дейност на администрацията. Крайно време е административното обслужване да постигне високите стандарти на практика, за които се говори от години. В предварителната и последващата оценка на публичните политики трябва да се интегрира екологичният критерий. Няма съмнение, че Институтът ще оцени всички проблеми и последващи анализи и предложения в стратегията за по-нататъшно модернизиранието на администрацията и ще продължи успешната си мисия в тази насока.





Д-р Снежана Димитрова

Директор на дирекция „Държавна администрация“ в администрацията на Министерския съвет (1999 – 2009 г.) и дългогодишен лектор на ИПА

1

Една от основите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба; • въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране; • осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

Държавните служители формално са деполитизирани. Въведени са правила за подбор и кариерно развитие. Институтът по публична администрация осъществява обученията за професионално и служебно развитие на служителите. Нормативната рамка е налице. Проблем има в изпълнението.

На държавните служители трябва да се гледа като инвестиция. От техния правилен подбор, знанията и уменията, които имат, и желанието да ги развиват, зависят професионализацията на държавната служба и интегритета на държавния служител. Политически пристрастният държавен служител трудно може да бъде обективен, глупавият държавен служител пък може да бъде много опасен за държавата. Съгласно **Чл. 116, ал. 1 от Конституцията на Република България** „Държавните служители са изпълнители на волята и интересите на нацията. При изпълнение на своята служба те са длъжни да се ръководят единствено от закона и да бъдат политически неутрални“. Обществото ни трябва да съзнава важната роля, която е отредена на държавните служители, и да се противопоставя на политизацията и занижаването на критериите за заемане на длъжности в администрацията.

“

2

Според Вас кои политически решения или нормативни промени през изминалите 20 г. са допринесли най-много за изграждането на професионална държавна администрация у нас?

“

Въвеждането на задължителна конкурсна процедура, Наредбата за атестиране на служителите, която по-късно стана за оценяване на индивидуалното трудово изпълнение на служителите в държавната администрация, допринесоха много за развитието на професионална държавна администрация. Трябва обаче да отбележим, че при въвеждането на тези нормативни изисквания условията за тяхното прилагане бяха много различни спрямо сега действащата система. Така например при провеждане на курсове за главни секретари и висши държавни служители в новосъздадени администрации конкурсните процедури се провеждаха от централизирана комисия, която включваше двама независими членове, извън администрацията, представители на професионални организации на държавните служители и преподаватели от висши училища. По отношение на атестирането на служителите оценките носеха

повишаване на основните заплати ежегодно. За тази цел фондът за работна заплата се индексираше средно по 8 % за всяка бюджетна година. Тези условия бяха променени. Отпадна и възнаграждаването за образцово изпълнение на служебните задължения. Отпадна и добавката за ранг на държавните служители, което обезсмисли системата на ранговете.

Обезщетенията при пенсиониране също бяха променени. Задавам си въпроса дали не е време да мислим за нов закон? Може би това е правилното политическо решение – нов Кодекс за държавната служба, който да уреди на едно място разпокъсаната и многократно променяна материя за всички на държавна служба, не само на държавните служители.

“

3

Какво пропуснахме или не успяхме да направим през тези 20 г. в усилията за изграждане на професионална държавна администрация?

“

Не успяхме да изградим устойчивост в професионализацията на държавните служители. Не успяхме да постигнем политически и обществен консенсус за ключовите длъжности в администрацията, които да бъдат гарантирани за професионално най-подготвените служители за тези позиции. Административната памет трябва да се пази и да се надгражда, в противен случай винаги ще започваме от начало. Така се пилеят ресурси и време, което не е в полза на доброто управление.

“

4

Какво е Вашето мнение за ролята на ИПА за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години?

“

На фона на нормативните промени и отстъпленията от завоювани позиции относно статута на държавните служители, Институтът стои най-стабилно. През всички тези години той изпълняваше ролята си да доставя нужните обучения за професионално и служебно развитие на държавните служители.

“

5

Кое бихте определили като приоритет за развитието на професионална държавна администрация в периода до 2030 г.?

“

Постигането на политически и обществен консенсус за ролята на държавните служители в управлението. Нужна ни е компетентна, модерна и с добър статус в обществото държавна администрация. Без това няма да получим качествени услуги и добро управление в България.

“

6

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

Да се развива и да постигне своята зрялост. Това изисква още усилия за по-модерни условия за обучение и по-висок престиж сред администрацията и обществото. На екипа пожелавам да са заредени с вдъхновение и умения за издигане ролята на Института за постигане на добро управление в България.

“



Красимир Божанов

директор на дирекция „Модернизация на администрацията“ в администрацията на Министерския съвет от 2016 г.

1

Една от основите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба; • въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране; • осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

Личното ми мнение е, че темата за професионализацията на държавната служба и ефектът от нея трябва да се разглеждат в по-широк контекст. Конкурсното начало, стабилитетът на държавния служител, политическата неутралност и другите ключови елементи на реформата са средство за постигане на по-висши цели. Професионалната държавна служба е ценност не сама за себе си, а е средство за изграждането и поддържането на държавност и на управление изцяло в полза на суверена – българския народ.

През годините ми е правило силно впечатление колко слабо позната е разпоредбата на чл. 116, ал. 1 от Конституцията на Република България: „Държавните служители са изпълнители на волята и интересите на нацията. При изпълнение на своята служба те са длъжни да се ръководят единствено от закона и да бъдат политически неутрални“.

Тази роля на изпълнител на волята и интересите на нацията ясно очертава какво е очаквал конституционният законодател от фигурата на държавния служител и защо на законово ниво статутът му е облекчен в добре известните ни принципи на службата: конкурсно начало, стабилитет, политическа неутралност и др., за да се осигури експертна подкрепа на политическото тяло, а на обществото – гарант за приемственост в политиките и за законосъобразност на решенията.

Ако приемем, че основната единица на държавността и управлението са публичните институции като съвкупност от два компонента – политически органи и администрацията им, състояща се от служителите, за да оценим реално постиженията на реформата, трябва да си отговорим на въпроса дали виждаме качествено и прогресиращо подобряване на функционирането на институциите.

Незавидното място на България в редица международни класации и индекси на ЕС, посветени на институционалната среда и институционалния капацитет (именно институционалния, а не административния), едва ли оставя терен за възторжени заключения.

В този смисъл съм склонен да отговоря по-скоро положително на въпроса дали целите на реформата са постигнати, що се отнася до преките цели на Закона за държавния служител, но далеч не толкова обнадеждаващо по темата за по-големите цели.

“

2

Какво пропуснахме или не успяхме да направим през тези 20 г. в усилията за изграждане на професионална държавна администрация?

“

Всъщност големият неуспех на публичния сектор продължава да е не толкова в професионалния характер на администрацията, колкото в неспособността да се генерират политики и политически решения, основани на обективна експертиза, варианти, данни, т.е. всичко това, заради което професионалната администрация е важна. Мнението ми е, че този неуспех се дължи не толкова на качеството на служителите, на подбора и на подготовката им, колкото на наложилите се от началото на прехода модел на политизиране, в лошия смисъл на думата, на управленските решения. Това доведе постепенно до положение, при което държавната администрация е професионална и експертна по статут, но далеч не в пълна степен по дейност и резултати.

В работата на ръководената от мен дирекция „Модернизация на администрацията“ това особено ясно личи при съгласуването на изготвените от институциите предварителни оценки на въздействието на проекти на нормативни актове. При положение, че оценката по дефиниция е обективен и експертен инструмент, подпомагащ взимането на управленски решения, много рядко изготвените оценки играят тази роля и това личи от липсата на реален и задълбочен анализ на варианти, подкрепен с аргументи и данни. Това, което се споделя от експертите от институциите, е че разработването на оценките се случва при предварително взето решение на политическо ниво, обикновено без ангажиране на професионална експертиза, а още по-малко – на мненията на заинтересованите страни извън администрацията. В най-лошите случаи решенията се вземат „на коляно“, в кратки срокове, а предвидените от нормативната уредба процедури се провеждат формално, за да „облекат“ в легитимност взетите решения.

Неизбежният ефект от тази реалност върху служителите е потискането и закръняването на инициативността и на желанието да се представят варианти и различаващи се мнения.

В общ план горното е пряко свързано с неуспешната реализация на един от принципите на Закона за администрацията (ЗА), а именно: разграничаването на „политическо“ и „експертно“, на орган на власт от администрация. Това твърдение има многопластови измерения, свързани с ролята на заместник-министрите и политическите кабинети, от една страна, и на главните секретари (или секретари на общини), от друга. Например, неслучайно ЗА уточнява в чл. 28, ал. 4, че дейността на политическите кабинети на министър-председателя и на министрите се подпомага от съветници по определени въпроси, които не могат да изпълняват функции на управление. Това обаче е огромна тема, която не можем да изчерпим в рамките на настоящото интервю.

Сериозен дефицит се наблюдава и по отношение на създаването на доверие в обществото към държавната администрация, а това е една от изричните цели на Закона за държавния служител от самото му приемане. Маркираните по-горе концептуални дефицити допринасят за погрешните обществени възприятия за предназначението на администрацията. В публичното съзнание тя се асоциира само със звената, които имат пряк досег с гражданите и бизнеса чрез предоставянето на услуги и администрирането на режими. Структурите, които подпомагат органите на власт при взимането на политически решения и впоследствие отговарят за изпълнението им, остават извън полезрение. В резултат, непознаването на истинските проблеми на администрацията и на факторите, които я правят неефективна, спъват успешното реализиране на цялостна и съдържателна административна реформа.

За да не надделява негативното, бих заключил, че професионализацията на администрацията като предпоставка за по-добро управление е налице, остава да се извървят и стъпките за реализацията на тази по-висша цел.

“

3

Какво е Вашето мнение за ролята на ИПА за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години?

“

За мен ИПА успя до голяма степен да сформира обучителни програми, които отговарят на съвременните предизвикателства на публичния сектор. Впечатляваща е динамиката и адаптивността на Института при отразяването на новите тенденции и инструменти на публичното управление.

Лекционните курсове са интерактивни, често дори провокативни и вадещи обучаващите се от зоната им на комфорт, карайки ги да разчупват стереотипа на сивото административно ежедневие. Това в по-дългосрочен аспект дава самочувствие на служителите за повече инициативност и за преодоляване на интелектуалната автоцензура.

“

4

Кое бихте определили като приоритет за развитието на професионална държавна администрация в периода до 2030 г.?

“

Най-важно за развитието на държавната администрация през следващите години е тя да се доближи до основното си предназначение - подпомагането на политическите нива с качествена експертиза и осигуряването на приемственост в политиките.

За целта администрацията трябва да се адаптира към новите реалности в света - огромен обем от информация, голяма динамика и непредсказуемост на процесите, усложнена информационна среда, свързана с развитието на социалните мрежи, повишените изисквания на обществото за прозрачност и комуникиране на политиките.

В този смисъл от ключово значение ще са качества като активност, умения за комуникация и „обличане“ на експертните анализи в разбираема за обществото форма, за работа с голям обем данни и разнообразни източници на информация, за ползване на информационни технологии.

От особена важност за изпълнението на основната роля на администрацията – да подпомага изпълнителната власт, е развиването на по-качествено разбиране на закономерностите във функционирането на обществото и властта, включително на политическа грамотност, която ще улесни взаимодействието с политическите нива в институциите. Това ще допринесе и за създаването на способност за представяне на готови решения на обществените проблеми, вместо наложилата се действителност на реакциите на събитията *post factum*.

“

5

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

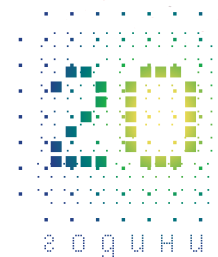
Да завърши трансформацията си на „провокаатор“ за промяна в компетентността на държавните служители, за да бъде публичният сектор по-адекватен на новите реалности.

“

ЧАСТ ВТОРА

Постижения, проблеми и перспективи за развитието на професионална държавна администрация

Интервюта с дългогодишни лектори и партньори на ИПА, които в периода 2000 – 2020 г. активно са допринасяли за изпълнение на неговата мисия и имат преки наблюдения върху работата на Института.



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



Проф. д-р Тодор Танев

Преподавател в катедра „Публична администрация“ в Софийския университет и член на Програмния съвет на ИПА

1

Една от основите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба; • въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране; • осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

От трите мерки първата не е изпълнена в значима степен, тъй като подборът и кариерното развитие са зависими от партийната конфигурация в значително по-висока степен, отколкото е нормално за страната. Тук визирам не само управляващата партия, но и някои мощни балансиращи „опозиционни“ партии. Съществува нещо, напомнящо партийен картел върху назначенията и растежа в държавната служба.

Втората мярка е в зависимост от първата. Вярно е, че се прилага, макар и за по-ниски позиции и недотам прозрачно, т.е. често конкурсите са предрешени особено за по-високо разположени постове.

Условията за обучение са най-сполучливата област. Въпросът тук е тези обучения да не се застъпват, т.е. да бъдат по-ефективни.

“

2

В доклад на ЕК за нивото на професионализъм в публичните администрации на страните от ЕС България заема незавидното предпоследно място.

“

Рейтингът е изготвен на база на оценки от 2015 г., свързани с деполитизацията на подбора и кариерното развитие на държавните служители. Прилагайки същата методика, в края на 2018 г. ИПА направи свое проучване за професионализма в държавната администрация въз основа на анонимни оценки на над 100 ръководители и експерти от звена по ЧР. Според получените резултати нивото на професионализъм в нашата държавна администрация е около средното за ЕС.

“

3

Кое Ви се струва по-реалистично – че сме сред последните в ЕС или някъде по средата по ниво на професионализъм? Каква е Вашата лична преценка за нивото на професионализъм в администрацията?

“

Не мога да направя компетентно сравнение с администрациите в други европейски страни, тъй като не съм живял там или изучавал въпроса. Моята преценка е, че по-ниските етажи на публичния мениджмънт у нас работят относително добре и достигат средните стандарти на ЕС. Проблемът нараства с покачването на равнището. Особено тежък удар върху качеството на административната дейност с покачване на равнището е липсата на предварителна компетентност при заемане на постове, липсата на стратегическо мислене и замаяната му с обикновено рутинно планиране, както и нагласата на цялата ни администрация не към резултата, а към процеса, което опростява дейността на администрацията, свеждайки я до отчитане и разпределение на финансови ресурси.

“

4

Какво е Вашето мнение за ролята на ИПА за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години? Какво успяхме и какво не успяхме или пропуснахме да направим през тези 20 г.?

“

Последните години има рязко подобрене на качеството на програмите. Достигнато е средно европейско равнище. Съществува стремеж към системност, единство на учебните проекти и решително намаляване на застъпването на съдържанието. Може да се търси подобрене по отношение на „обучение на обучаващите“ – не е достатъчно това да са академични преподаватели или по-активни практики. В това отношение е заровен потенциал за подобрене.

“

5

Кое бихте определили като приоритет в обучението на служителите за периода до 2030 г.?

“

Вярата на обучаваните в себе си, индивидуализмът, творческият подход, резултатът, а не процесът, предизвикателството, с една дума – мисленето и отговорността.

“

6

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

Да продължава по този път без отклонения и забавяне.

“



Доц. д-р Невяна Кънева

Преподавател в Техническия университет,
дългогодишен лектор и член на Програмния съвет на ИПА

1

Една от основите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба; • въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране; • осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

Приемането на Закона за държавния служител като част от стартиралата през 1998 г. административна реформа, безспорно е впечатляващо постижение. Целта на тази уредба е да реализира замисъла на чл. 116 от Конституцията – държавните служители да са траен, независим от политическите промени „гръбнак“ на държавната власт. Това постижение е още по-значимо, като се има предвид устойчиво формираното в обществото убеждение, че администрацията е политическа хранилка. Сега е важно не толкова какво бе направено, а да се да се оцени доколко това постижение беше съхранено през годините.

По мое мнение 20 години по-късно голямата идея за професионална, деполитизирана и стабилна държавна служба е сериозно компрометирана. Последователно бяха премахнати законови разпоредби от значение за привлекателността на работата в администрацията – напр. минималното заплащане за най-ниската длъжност за държавен служител в размер на три минимални заплати. Осъществено през 2003 г. на практика беше обезоръжен контролът за спазване на законодателството за държавната служба. Той беше поверен на Изпълнителна агенция „Главна инспекция по труда“, която нито като йерархия, нито като основна цел на дейността, е в състояние да упражнява ефективен контрол. В редица специални закони бяха приети множество изключения от уредбата на Закона за държавния служител, като по този начин беше ликвидирана идеята за единна държавна служба, подчиняваща се на общи правила. В последните две години се наблюдава тенденция за изключване от приложното поле на Закона на служители от отделни администрации – напр. в Комисията за финансов надзор и в Комисията за енергийно и водно регулиране. Не на последно място в Закона за държавния служител постепенно бяха създавани „вратички“, чрез които се заобикалят базисни концепции за държавната служба като напр. чл. 82а за временното преназначаване в същата администрация.

Правните норми не се самоизпълняват. Нещо повече – като формални правила те са безпомощни, ако липсва споделеното разбиране за подходящото поведение, на което те се основават. Държавната служба е материя особено уязвима и пряко зависима от нивото на зрялост на политическата класа. И най-добре написаният закон няма да има ефект, ако на държавната администрация се гледа не като на професионален инструмент за политики в обществен интерес, а като на работно място за политически лоялни лица. Така служенето на обществото, което е мисията на държавните служители, дефектира в политически адаптирано оцеляване.

“

2

Кое Ви се струва по-реалистично – че сме сред последните в ЕС или някъде по средата по ниво на професионализъм? Каква е Вашата лична преценка за нивото на професионализъм в администрацията?

“

Нивото на професионализъм в администрацията не може да се разглежда изолирано от цялостното състояние на квалификацията на човешкия ресурс на национално ниво. В ситуацията на криза в образованието няма как да се очаква българската държавна служба да бъде незасегнат оазис. Моята оценка е, че е налице трайна тенденция на спад в нивото на професионализъм в администрацията, защото най-добрите професионалисти не намират смисъл да работят за държавата. Както във всяка дейност, така и в държавното управление, решаващо е качеството на персонала. Затова е ключово важно тази негативна тенденция да бъде обърната. Няма как без професионализъм да има ефективно управление и успешна държава.

“

3

Какво е Вашето мнение за ролята на Института по публична администрация за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години? Какво успяхме и какво не успяхме или пропуснахме да направим през тези 20 г.?

“

Създаването на Института по публична администрация (ИПА) като специализирана институция за обучение на служителите в администрацията е едно от постиженията на Закона за държавния служител. Мисля, че двете основни предизвикателства пред ИПА през годините са монополното положение при задължителните обучения и моделът на финансиране. Поради липсата на конкуренция всеки монопол съдържа риск от понижаване качеството на предоставяната услуга. В този смисъл във фокуса на задължителните обучения винаги трябва да бъде актуалността и ефективността. От друга страна, моделът на финансиране, при който приходите от незадължителните обучения, не остават в ИПА, парира инициативността и създава риск за качеството, изваждайки Института от полето на конкуренцията, която съществува на пазара на образователни услуги.

Според мен най-голямото предизвикателство пред ИПА е обучението, свързано с прилагане на законодателството. Предвид съществуващата законодателната инфлация, обучението по непрекъсната променяща се нормативна уредба е изключително трудно. Няма как обаче ИПА да изпълни мисията си без обучения, които да поддържат широк спектър от знания за законодателството, защото основната дейност на администрацията е да прилага законите и служителите трябва да имат такива знания и умения. Разбира се, несравнимо по-лесно е да се правят обучения по теми, приложими както за частния, така и за публичния сектор. Тези обучения обаче не дават уникалния профил на ИПА като специализирана обучителна институция.

“

4

Кое бихте определили като приоритет в обучението на служителите за периода до 2030 г.?

“

Като част от системата за учене през целия живот ИПА е изправен пред предизвикателството да отчита глобалните тенденции на динамични промени, свързани с навлизането на новите технологии. В този смисъл приоритет следва да е обучението, свързано с електронното управление.

Може би след дългогодишен акцент върху административното обслужване е време да се обърне внимание на електронното управление в контекста на упражняването на контролните функции. Знанията и уменията при упражняването на тези функции са изключително важни за преодоляване на усещането за дефицит на държавност. Това усещане е свързано основно с липсата или с неефективността на контролните функции на държавата по защита на законността, които несъмнено могат да се усъвършенстват чрез прилагането на електронното управление.

“

5

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

Пожелавам на ИПА да навлезе в своя период на зрялост с увереност, активност и смелост.

“



Ирена Първанова

Директор на дирекция „Добро управление“ в администрацията на Министерския съвет и член на Програмния съвет на ИПА

1

Една от основите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба; • въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране; • осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

Изграждането на професионална държавна администрация е въпрос на добро желание и дългосрочна цел, които у нас все още са в процес на осъзнаване и поетапно реализиране. От начина, по който функционира една администрация, и степента на нейния професионализъм, до голяма степен зависят икономическата среда в страната, стратегическото развитие на секторите, привличането на чуждестранни инвестиции и стимулирането на местния пазар. В България не всички сектори на администрацията са в „крак с времето“, в съответствие с изискванията и нуждите на външната среда (граждани и бизнес).

За съжаление администрацията и при функционирането, и при развитието си, не винаги прилага подход, насочен към предоставяне на дадената услуга качествено и в срок (да не забравяме, че държавната администрация и нейните служители всъщност предлагат услуги – експертни, външни и вътрешно административни). Не навсякъде се прилага подход, ориентиран към постигане на определени резултати, към кариерно развитие на персонала, към методи на управление, които да дават възможност за гъвкав подход, както при добро представяне на служителите, така и обратния случай.

Смея да твърдя, че в определени сфери, където процесите са електронизирани и се развива електронно управление – вътрешни и външни електронни административни услуги за граждани и бизнеса, се наблюдава съществена промяна на бизнес средата. Тя се измерва основно в намалени разходи и спестено време за фирмите и хората, спрямо услугите на „гише“. Това е пример за професионално развитие на администрацията.

Когато за функционирането и развитието на администрацията се прилагат такива механизми на управление, в които да са приоритет принципи, като например:

- планиране и постигане на резултати в определен срок от служителите, вместо текущо присъствие на работното място;
- повишаване качеството на индивидуално представяне на служителя и на самата административна структура, обвързано със заплащането;
- гъвкаво работно време, включително и дистанционно (обвързано отново с представяне на резултати в срок и значително намаляване на режийните разходи за административната структура благодарение на дистанционната работа на служителите);
- кариерно развитие с цел стимулиране и мотивиране на служителите и др.

Тогава няма да има значение дали администрацията е политизирана, дали има конкурсно начало и дали служителите са обучавани или не. Процесът се саморегулира и оптимизира.

“

2

В доклад на ЕК за нивото на професионализъм в публичните администрации на страните от ЕС България заема незавидното предпоследно място. Рейтингът е изготвен на база на оценки от 2015 г., свързани с деполитизацията на подбора и кариерното развитие на държавните служители. Прилагайки същата методика, в края на 2018 г. ИПА направи свое проучване за професионализма в държавната администрация въз основа на анонимни оценки на над 100 ръководители и експерти от звена по ЧР. Според получените резултати нивото на професионализъм в нашата държавна администрация е около средното за ЕС.

Кое Ви се струва по-реалистично – че сме сред последните в ЕС или някъде по средата по ниво на професионализъм? Каква е Вашата лична преценка за нивото на професионализъм в администрацията?

“

Трудно ми е да преценя степента на професионализъм в цялата администрация на всички нива. Обучението, от една страна, са надежден инструмент за повишаване на знанията и уменията на служителите. От друга, при липса на кариерно развитие, прилагане на придобитите знания и стимулиране на служителите да ги прилагат на практика, няма гаранция, че са достатъчни. Прави впечатление, че липсват достатъчно подготвени специалисти с капацитет за стратегическо планиране, анализи и оценки (мерки с дългосрочен ефект). В същото време при кризисни ситуации, като например сегашната пандемия от COVID 19, администрацията се справя много добре и реагира изключително бързо и професионално (мерки с краткосрочен ефект), като въвежда механизми и мерки за справяне с кризата.

”

3

Какво е Вашето мнение за ролята на ИПА за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години? Какво успяхме и какво не успяхме или пропуснахме да направим през тези 20 г.?

“

ИПА има изключително важната роля да усети пулса на администрацията и да предложи начини за усъвършенстването на служителите ѝ. Радостно е, че през последните години е активна и успява да предлага такива обучения, които са актуални и отговарят на нуждите на администрацията. Работи в дух на партньорство и се опитва, въпреки ограничения финансов ресурс, да развива своята дейност като съвременен, модерен институт.

”

4

Кое бихте определили като приоритет в обучението на служителите за периода до 2030 г.?

“

Дигитални умения, оценка на риска, стратегическо планиране.

”

5

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

Amor fati :)

”



Доц. д-р Здравко Попов

Основател и Директор на Дипломатическия институт към МВНР (2003 – 2006 г.), Президент на Института за публична политика и лектор на ИПА

1

Една от основите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба;
- въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране;
- осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

Би могло да се констатира, че в общи линии основните цели на административната реформа от 1998 г. са достигнати. Законът за държавния служител внесе ред в организационния хаос и субективния кадрови произвол. Въпреки не рядко срещаните се и досега партийни назначения в държавната администрация, все пак като цяло държавната служба утвърди образа си на деполитизирана територия. Отстояването на конкурсното начало при подбора на служители и тяхното кариерно развитие въз основа на атестиране е постижение, приближаващо българската държавна служба до нормите и стандартите на страните на ЕС. Въпреки че и тук отново може да изброим не малко нарушения и формално отношение. Ще отбележа като сериозен успех въвеждането на редовни форми на обучение на държавните служители и свързането му с професионалното им развитие. В тази посока почти всички министерства изградиха свои обучителни звена или институти. Но и тук също може много още да се желае в посока на качеството на курсовете и използването на високо компетентни и опитни обучаващи. Очевидно е, че трябва да се формират по-големи бюджети за обучение на публичната администрация. Все още грижата на политиките за развитието на капацитета и компетентностите на държавните служители е слабо забележима. А знаем добре, че грижата за експертната администрация е грижа за държавността.

”

2

Кое Ви се струва по-реалистично – че сме сред последните в ЕС или някъде по средата по ниво на професионализъм? Каква е Вашата лична преценка за нивото на професионализъм в администрацията?

“

Струва ми се, че независимо от слабите оценки, които получаваме в докладите на ЕК за професионалното равнище на българската администрация, по обобщени резултати, сме на някакво средно ниво в ЕС по професионализъм на администрацията. Проблемът е в това, че всъщност във всяко ведомство има около 10 – 15 % високо квалифицирани и компетентни служители, които „дърпат колата“. На тях се разчита, на тях възлагат отговорните и сложни задачи, те „спасяват“ службата в трудните ѝ периоди, те са опитните и иновативните служители. Задачата е да се увеличава постоянно този процент на знаещите и можещите в администрацията, колкото се може повече.

”

3

Какво е Вашето мнение за ролята на Института по публична администрация за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години? Какво успяхме и какво не успяхме или пропуснахме да направим през тези 20 г.?

“

Мнението ми е, че Институтът за публична администрация, след създаването си през 2000 г., стана един от водещите инструменти на провеждане на административната реформа в България. Благодарение на него се утвърдиха стандартите за професионалната работа на администрацията, формираха се задължителните базисни компетентности на държавните служители – знания и умения, възпита се у тях мотивация и вкус за кариерно развитие чрез обучение. Приносът на Института за изминалите 20 години е неоценим.

”

4

Кое бихте определили като приоритет в обучението на служителите за периода до 2030 г.?

“

Според мен, приоритети в обучението на служителите за периода до 2030 г. ще бъдат стратегическото планиране, оценката на качеството и навлизането на изкуствения интелект в управлението на обществените дела при вземането на решения. Възникват все нови и нови професии, стари професии и умения ще изчезват. Това ще засяга пряко администрацията и тя ще трябва да се подготви за срещата си с тези глобални предизвикателства. Във връзка с този ускоряващ се мащабен процес на трансформация на характера на труда и управлението ще са нужни нови компетентности и умения, преквалификации на служителите, иновативни знания. Ролята на институтите и академиите за обучение на държавни служители в този процес ще нараства още повече.

”

5

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

Пожелавам на ИПА да продължи да бъде флагман на промяната и развитието на публичната администрация в България чрез обучение. Честит 20-годишен юбилей и да посрещате всяка кръгла годишнина в бъдеще с нови постижения и успехи.

”



Проф. д.с.н. Цветан Давидков

Преподавател в Стопански факултет на Софийския университет и дългогодишен лектор на ИПА

1

Една от основите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба; • въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране; • осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

Имам сериозни съмнения, че целта е постигната. Срещам се с много хора от държавната администрация – и ръководители, и ръководени. От техните разкази и оценки на ситуацията стигам до следните изводи:

- политизацията на държавната служба се засилва. Администрацията е работодател и има достатъчно лостове за натиск върху наетите. Законово дефиниране на позициите в администрацията като политически и професионални не отразява реалната ситуация;
- приветствам идеята за въвеждане на централизирани конкурси при подбора. При достатъчно и обективни контроли в процеса на подбор този механизъм може да бъде полезен. ИПА направи много, за да ги подготви добре. НО, ЗА СЪЖАЛЕНИЕ, тази идея не се реализира – законодателят я блокира. Видимо няма политическа воля подборът на кандидати за администрацията да е професионален и обективен. Това е още едно силно доказателство за политическо кадруване – от министъра до ... охраната и хигиенистите;
- кариерното развитие въз основа на атестирането е положителна идея. Проблемът е, че откакто наблюдавам процеса на атестиране в администрацията, рядко съм срещал примери, достойни за уважение;
- що се отнася до създаването на условия за обучение и хоризонтално развитие (на една и съща позиция), прави се много. Развиват се по-разнообразни формати за обучение; осигуряват се сериозни средства – предимно по оперативните програми; сравнително голям брой служители и ръководители имат възможност да заявят своите квалификационни нужди и да получат качествени образователни услуги. Приветствам усилията на ИПА и звената за специализирана професионална подготовка към някои от институциите. Свидетелствам, че при изготвянето на каталога на обученията за нуждите на администрацията, колегите от ИПА са открити и готови да обсъждат всякакви идеи (особено разумни и обосновани). Това дава възможност да се използва експертната на научната колегия и в обучението да се вкарват нови, актуални и полезни неща, включително от сферата на бизнеса.

”

2

Кое Ви се струва по-реалистично – че сме сред последните в ЕС или някъде по средата по ниво на професионализъм? Каква е Вашата лична преценка за нивото на професионализъм в администрацията?

“

В администрацията срещам различни хора. Част от тях са изключителни професионалисти. Вълнуват се от работата си. Стремят се да подобряват нещата. Не са малко и обратните примери. Темата за „калинките“ е фолклор в администрацията.

Трудно ми е да направя обосновано сравнение къде сме „средностатистически“ спрямо другите.

“

3

Какво е Вашето мнение за ролята на Института по публична администрация за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години? Какво успяхме и какво не успяхме или пропуснахме да направим за тези 20 години?

“

Оценката ми е еднозначно положителна. ИПА прави това, което може. И не прави това, което не може:

- *ИПА подготви добре централизираните конкурси и аз вярвам, че механизмът ще проработи;*
- *предлаганите образователни услуги са на високо равнище;*
- *бяха стартирани и се развиват инициативи, които обогатяват възможностите за професионално израстване на конкретни групи специалисти в администрацията – в сферата на управлението на човешките ресурси, ИТ и други;*
- *заслужават подкрепа форматите за идентифициране и обмен на добри практики;*
- *ИПА е напред в използването на част от съвременните технологии;*
- *сред експертите доминира оценката, че ръководството на ИПА е с подчертано стратегическа ориентация.*

Какво не успяхме?

- *ще ми се чрез своите специфични механизми ИПА да има по-силно влияние за развиване на критично мислене в администрацията, за формиране и изява на гражданското. Един от проблемите на нашето общество е малко граждани, много поданици!*
- *ще ми се ИПА да има по-съществен принос хората в администрацията да не се страхуват; по-малко да се поддават на безпринципен натиск; по-уверено да отстояват законовите правила и полезните за обществото морални норми.*

“

4

Кое бихте определили като приоритет в обучението за периода до 2030 г.?

“

Изградената система за обучение отговаря на нуждите на служителите и ръководителите в администрацията. Но светът се развива.

- *технологииите променят радикално различните сфери на общественото производство; от какви компетентности се нуждаем в администрацията, за да се възползваме пълноценно от новите възможности?*
- *променят се квалификационно-образователните парадигми – ще се научим ли да управляваме ефективно знанието и непрекъснато да го превръщаме в създаващ висока стойност инструмент?*
- *променя се философията на използването на данни и информация – това как ще се отрази на услугите за гражданите и бизнеса?*
- *развиват се формите на вътрешно предприемачество (способността на установени, с традиции организации да стимулират разумните нововъведения). Къде сме в това отношение?*

Списъкът с „подказки“ е дълъг.

“

5

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

На колегите от ИПА желая здраве, продължаващо любопитство към новото, „широко отворени очи“ за ценното във и вън от администрацията, способност да намират винаги доброто сечение между нуждите на хората, на които служат, и услугите, които осигуряват. На ИПА като организация желая да стане най-предпочитаният работодател.

“



Проф. д-р Маргарита Атанасова

Преподавател в катедра „Човешки ресурси и социална защита“ на УНСС и дългогодишен лектор на ИПА

1

Една от основите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба; • въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране; • осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

В края на 20-ти век пред публичната администрация в нашата страна е поставена стратегическата цел за изграждане на професионална държавна администрация, което се свързва както с трансформациите в социално-икономическото развитие в световен план, така и с подготовката на страната ни за присъединяване към ЕС. В този контекст са осъществени мащабни промени в управленските подходи към човешките ресурси в държавната администрация, които се свързват с въвеждане на нови системи за подбор, обучение, развитие и оценяване на служителите. Достатъчно е да се посочат серия от нови нормативни актове, които трябваше да се приложат през изминалите две десетилетия, чрез които влязоха в сила нови наредби/регулации в тези области като се акцентира върху съвременни управленски подходи и практики, прилагани в страните от ЕС. Това беше съпроводено с мащабна програма за обучение на служителите в публичната администрация, където се открояваше ролята и мястото на ИПА като институция с висок принос за изграждане на необходимите компетенции, които се изискват в новите условия на функциониране на публичната администрация. ИПА се утвърди като значим и водещ фактор в дейностите по обучение и развитие на хората, които работят в администрацията. Основни предпоставки за това са както непрекъснатият стремеж към високо качество на предлагания обучителен продукт, така и системното актуализиране на прилаганите съвременни обучителни практики и ефективни комуникации със служителите от държавните институции, включително и чрез инициативите за социална отговорност. Разбира се, изискванията към професионализма на държавната администрация са динамични и в този смисъл ИПА продължава да бъде основен фактор в процесите по актуализиране и развитие на компетенциите на хората, които са в основата на успешното осъществяване на целите на държавните институции.

“

2

В доклад на ЕК за нивото на професионализъм в публичните администрации на страните от ЕС България заема незавидното предпоследно място. Рейтингът е изготвен на база на оценки от 2015 г., свързани с деполитизацията на подбора и кариерното развитие на държавните служители. Прилагайки същата методика, в края на 2018 г. ИПА направи свое проучване за професионализма в държавната администрация въз основа на анонимни оценки на над 100 ръководители и експерти от звена по ЧР. Според получените резултати нивото на професионализъм в нашата държавна администрация е около средното за ЕС.

Кое Ви се струва по-реалистично – че сме сред последните в ЕС или някъде по средата по ниво на професионализъм? Каква е Вашата лична преценка за нивото на професионализъм в администрацията?

“

Сравненията по отношение на професионализма между членовете на определена група (в случая между държави – членки на ЕС) са полезен информационен източник както за мястото ни, така и за предизвикателствата пред нас по отношение на качествата на хората, вземащи решения, от които зависи нивото на нашия живот. Данните от тези сравнителни анализи могат да бъдат обект на дискусии, но в случая е важно, че пред нас се открояват редица предизвикателства пред развитието на професионализма на служителите в публичната администрация. Дори и дебатът, който предизвикват тези проучвания, е полезен за израстването и усъвършенстването на държавната администрация в България. Можем да си пожелаем интересът към нивото на професионализма да е устойчив, а усилията за неговото повишаване – да са системни. От тези позиции трябва да се подчертае и високо да се оцени активната позиция на ИПА в обсъждането на тази сложна проблематика за професионализма в държавната администрация.

“

3

Какво е Вашето мнение за ролята на Института по публична администрация за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години? Какво успяхме и какво не успяхме или пропуснахме да направим през тези 20 г.?

“

През изминалите 20 години ИПА се утвърди като институция, която има категоричен принос за формиране и развитие на качествата на служителите в държавната администрация. Във връзка с това трябва да се посочат както десетки хиляди обучени експерти и ръководители, ежегодно участващи в обучителните курсове на ИПА, така и разнообразните инициативи, сред които се открояват: Годишна среща на специалистите по човешки ресурси; Годишна среща на инспекторатите по Закона за администрацията; Лятна академия за млади лидери; Годишна среща на лекторите на ИПА; Конкурс за добри практики в дейността на администрацията. Тук трябва да се отбележи и иновативното проучване, проведено през 2019 г., посветено на ангажираността на служителите в държавната администрация, което не само дава възможност да се сравним с други държави, но и фокусира вниманието върху значими и сложни параметри на нагласите и културата, които са традиционен фактор за индивидуалните и организационните постижения и компонент от професионалното развитие.

“

4

Кое бихте определили като приоритет в обучението на служителите за периода до 2030 г.?

“

Съвременната динамична среда, в която функционира публичната администрация, поставя предизвикателства пред изграждането и развитието на качествата както на експертния, така и на ръководния състав, при което се открояват нарастващите изисквания към компетенциите на преките ръководители, носещи основна отговорност за изпълнение на целите на съответните екипи. В този контекст се аргументира необходимостта от мащабни и системни обучителни интервенции, които в бъдеще да се насочват към развитие на **лидерските компетенции на преките ръководители**.

”

5

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

По случай 20-годишния юбилей пожелавам на ИПА да бъде все така отговорен и иновативен партньор на институциите в публичната администрация и лидер в обучението и развитието, който поддържа високото качество на обучителните програми и прилага съвременни подходи и инициативи за развитие и усъвършенстване на културата в държавната администрация.

”



Проф. д-р Любомир Стефанов

Преподавател в катедра „Човешки ресурси и социална защита“ на УНСС и дългогодишен лектор на ИПА

1

Една от основите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба;
- въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране;
- осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

По отношение на деполитизацията – целта е отчасти постигната, особено по отношение на по-ниските длъжности за държавни служители. За съжаление при по-високите длъжности (висшите държавни служители) се наблюдават случаи на политически мотивирани назначения или уволнения (включително „квоти“ за различни политически сили при коалиционни управления в централната и в общинските администрации).

Конкурсното начало при подбора на държавните служители е заложено в нормативната уредба, но се срещат случаи на недобросъвестното му прилагане, най-вече при висшите държавни служители.

Позитивно трябва да се оцени атестирането на държавните служители, обвързано с възнаграждението и кариерното развитие. Но има случаи на недобросъвестно прилагане на нормативната уредба.

Като цяло, считам че за държавните служители са осигурени добри условия за обучение и професионално развитие. В тази област, освен съществения принос на ИПА, искам да отбележа и ролята на различни проекти, финансирани от предприсъединителните и структурните фондове на Европейския съюз, Световната банка и други донори.

”

2

В доклад на ЕК за нивото на професионализъм в публичните администрации на страните от ЕС България заема незавидното предпоследно място. Рейтингът е изготвен на база на оценки от 2015 г., свързани с деполитизацията на подбора и кариерното развитие на държавните служители. Прилагайки същата методика, в края на 2018 г. ИПА направи свое проучване за професионализма в държавната администрация въз основа на анонимни оценки на над 100 ръководители и експерти от звена по ЧР. Според получените резултати нивото на професионализъм в нашата държавна администрация е около средното за ЕС.

Кое Ви се струва по-реалистично – че сме сред последните в ЕС или някъде по средата по ниво на професионализъм? Каква е Вашата лична преценка за нивото на професионализъм в администрацията?

“

Моето мнение е, че по ниво на професионализъм българската администрация е по-скоро близко до средното равнище на професионализъм в ЕС.

Имал съм възможност да работя със служители от българската администрация, чийто професионализъм е на много високо ниво, но съм констатирал (за съжаление) и наличието на служители, чийто професионализъм е далеч от изискванията.

”

3

Какво е Вашето мнение за ролята на Института по публична администрация за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години? Какво успяхме и какво не успяхме или пропуснахме да направим през тези 20 г.?

“

Мнението ми за ролята на ИПА за повишаване на професионализма на служителите в българската администрация е изцяло позитивно. Като постижения на Института бих отбелязал успешното провеждане и развитие на задължителните обучения, редица успешно изпълнени проекти, както и различни публикации. Може би недостатъчните финансови ресурси не позволиха на ИПА да развие в по-голяма степен обучението в областта на информационните и комуникационни технологии.

”

4

Кое бихте определили като приоритет в обучението на служителите за периода до 2030 г.?

“

За мен безспорният приоритет в обученията на служители за периода до 2030 г. трябва да бъдат дигиталните умения, както и уменията, свързани с въвеждането на електронното управление.

”

5

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

Пожелавам на ИПА да се развива като съвременна учебна институция („център на знанието“), способна да отговори адекватно на очакваните промени в дейността на администрацията (електронно управление) и на промените в трудовата дейност, предизвикани от новите технологии от т.н. четвъртата индустриална революция – Индустрия 4.0.

”



Доц. д-р Валентин Василев

Преподавател в Правно-историческия факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“ и лектор на ИПА

1

Една от основите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба;
- въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране;
- осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

Категорично този период се откроява с акцент върху стратегическото управление на човешките ресурси в публичната администрация. Да, положителното е, че се направила поредица от опити да се наложи нов подход в развитието на държавната служба. Оценката ми за тези усилия е като цяло позитивна, но безспорно може да се каже, че част от политиките се реализираха тромаво и бавно. Времето за адаптация към някои ключови политики беше малко и те не намираха адекватна реализация в практиката.

”

2

В доклад на ЕК за нивото на професионализъм в публичните администрации на страните от ЕС България заема незавидното предпоследно място. Рейтингът е изготвен на база на оценки от 2015 г., свързани с деполитизацията на подбора и кариерното развитие на държавните служители. Прилагайки същата методика, в края на 2018 г. ИПА направи свое проучване за професионализма в държавната администрация въз основа на анонимни оценки на над 100 ръководители и експерти от звена по ЧР. Според получените резултати нивото на професионализъм в нашата държавна администрация е около средното за ЕС.

Кое Ви се струва по-реалистично – че сме сред последните в ЕС или някъде по средата по ниво на професионализъм? Каква е Вашата лична преценка за нивото на професионализъм в администрацията?

“

На мнение съм, че по-скоро средните позиции са адекватни като оценка. Познавайки добре развитието на голяма част от практиките по управление на човешките ресурси в европейските държави, считам, че в организационен и стратегически план, дори документално ако щете, ние изпреварваме повечето държави. Имайки преки наблюдения върху работата в публичния сектор, мога да дам без никакви резерви висока оценка за усилията на служителите за постоянно повишаване на качеството на предоставяните публични услуги. Нещо повече, публичната администрация е често „боксова круша“ за медии и социални мрежи, като ѝ се налага да бъде в отбранителна позиция в много от поставените казуси и проблеми. И още една задача за следващите години – да се увеличи капацитетът на адми-

нистрацията в посока да развие в себе си усет и нагласа да умее да показва постиженията си, както навън, в посока потребители на публични услуги, така и навътре, в посока на повишаване на мотивацията и удовлетвореността на служителите от техните достижения. ИПА вече успешно прави това с организирането на ежегоден конкурс за добри практики.

Коректно е да се отбележи, че в последното десетилетие се появяват индикатори – икономически, социални, демографски, които в много случаи „запушват“ възможността на системата на публичната администрация да привлече и задържи таланти служители. В тази посока са необходими целенасочени усилия в следващите години престижът и авторитетът на държавната служба да се издигнат на високо равнище!

“

3

Какво е Вашето мнение за ролята на Института по публична администрация за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години? Какво успяхме и какво не успяхме или пропуснахме да направим през тези 20 г.?

“

Тук съм категорично и безусловно позитивен в оценката си. Годината на създаването на ИПА съвпада със старта на кариерата ми като университетски преподавател по „Публична администрация“ в ЮЗУ „Неофит Рилски“. Без колебания мога да кажа, че нивото на работа в дейността на Института се подобряваше всяка година. Поколения служители на различни равнища в публичната администрация получиха адекватна и модерна трактовка за това, от което се нуждаят като качества, компетенции и нагласи. За пропуски – може би като препоръка, макар и трудна за реализация, е да се създадат изнесени центрове за обучение в няколко града. Този подход би имал редица предимства и не смятам, че е нещо ново като предложение. Искане ми се да вярвам, че университетите и ИПА могат заедно да реализират идеята за създаването на „Лаборатория за публични политики“, компонент със задължителен характер в повишаване на ефективността на публичната администрация и в която материя ИПА реализира през 2019 г. отлично композирано и представено изследване.

Искрени поздравления и за традицията, в която се превърнаха професионалните срещи на специалисти от различни области в държавната администрация. Всеки участник в тях си дава ясна сметка за тежестта на тяхната организация и за това, че с всяка година нивото им се покачва все повече.

“

4

Кое бихте определили като приоритет в обучението на служителите за периода до 2030 г.?

“

Моето мнение клони към приоритизирането на т.нар. „меки умения“ в обучителните модули. Съвременното общество сякаш преоткрива тези ценности на работното място. Теми като емоционална интелигентност; социализация, ресоциализация и програми за адаптация; бърнаут, управление на стреса и бюджетиране на времето; баланс между работа и семейство; мениджмънт на талантите и други понастоящем са от ключово значение за повишаване на мотивацията на служителите и за подобряването на тяхната „професионална кондиция и тонус“. Разбира се, не бих подминал основните области, в които ЮЗУ „Неофит Рилски“ разви традиции в изследователски и научно-практически аспект в последните години – системите за менторски отношения и съвременните мотивационни техники и предложението им в управлението на човешките ресурси.

“

5

Вие сте сред утвърдените и познати имена, свързани с поколения обучени студенти по публична администрация! Удовлетворен ли сте от постигнатото? Каква е ролята на обучението по „Публична администрация“ в тези години? Какво предстои пред тази специалност в бъдеще?

“

Благодаря за оценката. Да. Мога да кажа, че изпитвам удовлетворение от постигнатото, виждайки успешната реализация на възпитаници на ЮЗУ „Неофит Рилски“ на различни управленски и административни позиции у нас и в чужбина. Горд съм, че министри, заместник-министри, евродепутати, кметове, областни управители, служители на различни равнища, продължават да поддържат позитивни отношения с преподавателите си, консултирайки се с тях по различни казуси. Това е уникално чувство.

Пред специалността предстоят трудни години. Във всички държавни университети в последните години се налага една рестрикция по отношение на приема на студенти, която се надявам да се преосмисли като подход в следващите години и да се промени. Мнението на преподавателската гилдия в областта на публичната администрация е, че не трябва да се правят компромиси нито с качеството на обучение, нито с възможността младите хора да могат да се подготвят за кариера в публичната сфера. Защото това е кауза!

“

6

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

Пожелавам ви търпение, мотивация и сила, за да продължавате да вдъхновявате с действията си поколения държавни служители и бъдещи такива. Продължавайте да търсите в съвместните дейности с университетите тази „сплав“, която да направи държавната служба устойчиво привлекателна за младите хора.

“



Проф. д.н. Борислав Борисов

Преподавател в Стопанска академия "Димитър А. Ценов", Свищов и дългогодишен лектор на ИПА

1

Една от основите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба; • въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране; • осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

Усилията за модернизиране на публичната администрация в България започват в началото на новото хилядолетие, когато беше разработена Стратегията за модернизация на държавната администрация – от присъединяване към интегриране (2002 – 2005 г.). Тя беше част от мерките за ускоряване на преговорите за присъединяване на Република България към ЕС и конкретизираше приоритетите и дейностите, които страната трябваше да предприеме в сферата на държавната администрация, за да отговори на изискванията за членство. За постигане целите на Стратегията, беше разработена Програма за модернизиране на държавната администрация и се създадох механизмите за институционализиране на дейностите по реализирането ѝ, като беше приет План за изпълнение и беше създаден Съвет за модернизиране на държавната администрация.

През този период модернизацията на държавната администрация се асоциираше пряко с децентрализацията на териториалните административни звена, тъй като в продължение на няколко десетилетия тя беше силно централизирана. В мониторинговия доклад на Европейската комисия за България за 2005 г. се отправяха препоръки за постигане на действителен напредък на процеса на децентрализация, осъществяването на които изискваше бързи, координирани и целенасочени действия. Модернизацията на администрацията налагаше изграждането и укрепването на децентрализирана структура на централната администрация по места и реална децентрализация при разпределянето на финансовите ресурси.

Тази политика беше продължена с приемането на Стратегия за децентрализация за периода 2006 – 2015 г. Тя определи насоките за разпределение на правомощия и финансови ресурси между централното, областното и общинското равнище на управление, целящи предоставяне на по-качествени услуги на гражданите. Стратегията за децентрализация се осъществява чрез четиригодишни програми, в които са предвидени конкретни мерки за постигане на заложените стратегически цели и приоритети.

Повишаването на професионализма на служителите в държавната администрация беше подпомогнато и от оперативните програми „Административен капацитет“ (2007 – 2013 г.) и „Добро управление“ (2014 – 2020 г.), финансирани от Европейския социален фонд. Техни бенефициенти са министерства, агенции, общини, областни администрации, неправителствени организации. Чрез тези програми се финансира разработването на интегрирани планове за градско възстановяване и развитие, разработването на общински планове и областни стратегии за развитие, обучиха се много служители, въведоха се иновативни

практики, водещи до подобряване обслужването на гражданите, направиха се функционални анализи на редица администрации. Без съмнение, те допринесоха за установяване на действителното състояние на административните структури и за набелязване на препоръки за тяхното модернизиране на всички йерархични нива.

На настоящия етап действат няколко стратегически документа, определящи насоките за развитие на държавната администрация. Това означава, че модернизирането на администрацията не е еднократен акт, а непрекъснат процес, който се развива и задълбочава заедно с повишаване на изискванията на обществото и съвременните постижения в тази област.

“

2

В доклад на ЕК за нивото на професионализъм в публичните администрации на страните от ЕС България заема незавидното предпоследно място. Рейтингът е изготвен на база на оценки от 2015 г., свързани с деполитизацията на подбора и кариерното развитие на държавните служители. Прилагайки същата методика, в края на 2018 г. ИПА направи свое проучване за професионализма в държавната администрация въз основа на анонимни оценки на над 100 ръководители и експерти от звена по ЧР. Според получените резултати нивото на професионализъм в нашата държавна администрация е около средното за ЕС.

Кое Ви се струва по-реалистично – че сме сред последните в ЕС или някъде по средата по ниво на професионализъм? Каква е Вашата лична преценка за нивото на професионализъм в администрацията?

“

Логично е, по-късно присъединилите се към ЕС държави да отчитат по-ниски нива в рейтинга на администрацията по отношение деполитизацията и кариерното развитие – две области, за които ЕК е особено чувствителна, тъй като те в голяма степен предопределят ефективността на една държавна администрация. Към изследването на този рейтинг можем да добавим и станалото ежегодно през последните три години изчисляване на Индекс на държавната администрация, осъществявано от Института за публична администрация и Стопанска академия „Д. А. Ценов“. Той е комплексен показател и обхваща 20 важни области, имащи отношение към степента на модернизация на всяка администрация. Нивата на Индекса показват средни стойности, но за съжаление по-близки до ниските, отколкото до високите. Положителен факт е, че нивата на Индекса леко се покачват. Като цяло най-високи са оценките на спазването на бюджетната дисциплина, на наличието на разписани вътрешни правила и стандартизирани работни процеси, на работата с консултативни съвети и планирането на дейността.

Най-ниски оценки се отчитат при регистрацията на случаи на нарушения на етичните норми, на финансовото здраве на администрациите, на квалификацията на персонала, на прилагането на системите за финансово управление и контрол върху всички работни процеси, на квалификацията на персонала и електронното управление. Силна е зависимостта (финансова, политическа и административна) на областните администрации и някои държавни агенции, а малките общини отчитат много ниски нива на административен капацитет.

Така че няма да е погрешно ако заключим, че професионализмът на заетите в държавната администрация е основен фактор за нейната ефективност, но тя зависи още и от такива обстоятелства като използването на електронни системи за обслужване и комуникация, електронизация на работните процеси, децентрализацията и политическа независимост на изпълнителните нива и други външни и вътрешни фактори.

“

3

Какво е Вашето мнение за ролята на Института по публична администрация за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години? Какво успяхме и какво не успяхме или пропуснахме да направим през тези 20 г.?

“

Отговорът на този въпрос е еднозначен – ИПА направи много за повишаване професионализма на служителите в държавната администрация. В този динамичен свят никой не може да разчита само на знанията, получените в университетите. Изградените комуникации с дирекциите в Администрацията на Министерски съвет и с катедрите, обучаващи студенти по публична администрация, направи възможно да се работи в мрежа, за да се проучват потребностите на практиката, да се мултиплицира положителния опит и да се осъвременяват учебните програми. Като се има предвид какво беше състоянието на държавната администрация преди 20 години и откъде тръгна ИПА, не може да не се отчете, че Институтът се превърна в необходим и желан партньор на държавната администрация в усилията за повишаване на нейния капацитет и професионализъм на служителите ѝ.

“

4

Кое бихте определили като приоритет в обучението на служителите за периода до 2030 г.?

“

Някои от приоритетите за обучение на служителите произтичат от изискванията на действащите стратегически документи като Стратегията за развитие на държавната администрация 2014 – 2020, Стратегията за развитие на електронното управление в Република България 2014 – 2020, Националната стратегия за киберсигурност „Кибер устойчива България 2020“, Стратегията за развитие на вътрешния контрол в публичния сектор на Република България 2018 – 2020 г. и други. За мен приоритетите са електронното управление, прозрачността, противодействието на корупцията, финансовият контрол, непрекъснатото подобряване на публичните услуги. Други приоритети ще се появят в бъдеще в зависимост от изискванията на времето. Голямото предизвикателство пред ИПА е своевременно да идентифицира потребностите и да ги удовлетворява чрез разработването на нови актуални обучителни курсове.

“

5

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

Да умножава партньорите си и да се радва на заслужено признание. Смело да навлиза в нови области, да развива задълбочена научно-изследователска дейност и да се сдобие със собствено периодично научно издание. За тази цел не е достатъчен само ентузиазмът на служителите му, а е необходима и финансова подкрепа от вън. Надявам се, че такава ще се получи, защото пари се дават там, където се постигат резултати, а ИПА доказва, че може да си поставя високи цели и успешно да ги реализира.

“



Алеко Джилджов

Държавен експерт в администрацията на Министерския съвет и дългогодишен лектор на ИПА

1

Една от основите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба; • въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране; • осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

Деполитизация на държавната служба е постигната частично. Всъщност не би трябвало да говорим за деполитизация, защото държавните служители по Закона за държавния служител не са деполитизирани. Те могат да членуват в политически партии, могат да стачкуват. Ограничени са политически само при изпълнение на своята служба (чл. 116 от Конституцията). Негативно върху деполитизацията се отрази премахването на статута на изпълнителните директори на изпълнителни агенции като държавни служители. Установеният модел на координация на заместник-министри и заместник-председатели/заместник-изпълнителни директори спрямо дирекции от специализираната администрация също спомощва за политизация на администрацията. Данните за смените на главни секретари при смяна на министри и други органи на власт също са индикатор за силна политизация.

Въвеждането на конкурсно начало е постигнато частично. Нежеланието за подбор на най-качествените кандидати започва още с първоначално приетия текст на Закона за държавния служител, в който конкурсите са само правна възможност, но не и задължителни. Особено комични бяха разпоредбите относно конкурсите след тяхното въвеждане като задължителни през 2003 г., като комисията класира участниците от първо до трето място, а органът избира кой от тях да назначи, в това число и третият.

Осигуряването на условия за обучение и професионално развитие е постигнато напълно. Основна роля в този процес играе ИПА, а по-малка – няколко от обучителните центрове на други администрации. Значителен брой обучения се провеждат и по проекти. Данните от доклада за състоянието на администрацията показват, че ежегодно внушителен брой служители преминават обучения. Например през 2018 г. са проведени общо 11 705 обучения, в които са участвали 91 991 служители при общо 141 784 служители в администрацията. Това е изключително висок брой на осигурени обучения. Оттук нататък предизвикателството е подобряване на качеството и практическата приложимост на наученото.

“

2

В доклад на ЕК за нивото на професионализъм в публичните администрации на страните от ЕС България заема незавидното предпоследно място. Рейтингът е изготвен на база на оценки от 2015 г., свързани с деполитизацията на подбора и кариерното развитие на държавните служители. Прилагайки същата методика, в края на 2018 г. ИПА направи свое проучване за професионализма в държавната администрация въз основа на анонимни оценки на над 100 ръководители и експерти от звена по ЧР. Според получените резултати нивото на професионализъм в нашата държавна администрация е около средното за ЕС.

Кое Ви се струва по-реалистично – че сме сред последните в ЕС или някъде по средата по ниво на професионализъм? Каква е Вашата лична преценка за нивото на професионализъм в администрацията?

“

Не съм запознат с критериите, за да дам оценка. Рейтингът е готвен през 2015 г., но през 2016 г. бяха направени изменения, с които се ограничават някои възможности за назначаване без конкурс. Личната ми преценка е, че сме по средата. Голяма част от тези класации се правят по инерция. Проблемът е, че автоматично се приема, че нисък БВП или ниво на възнаграждения означава липса на професионализъм.

Абстрахирайки се от класацията на ЕК, съществува пряка връзка между заобикалянето на конкурсното начало при назначаването или манипулирането на конкурсите и ниското ниво на професионализъм.

“

3

Какво е Вашето мнение за ролята на Института по публична администрация за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години? Какво успяхме и какво не успяхме или пропуснахме да направим през тези 20 г.?

“

Ролята на Института по публична администрация (ИПА) е решаваща за повишаването на професионализма на служителите в държавната администрация.

Успяхте да изградите стройна и добре организирана система за обученията – изготвя се Каталог, който се обсъжда и приема от Програмен съвет, след което се изпраща до администрацията. На практика всеки служител може да заяви обучение и да участва в такова. Включените в Каталога курсове и семинари винаги са актуални.

Институтът се утвърди като визионерска институция, която изследва иновациите и практиките на доброто управление на европейските администрации, разработва и насърчава внедряването на иновативни решения и практики за модернизация на администрацията. Активно се селектират и насърчават добри практики. Развиват се обучения, които допринасят за укрепване на административния капацитет на отделните институционални звена относно доброто планиране и управление на изпълнението. Заслужава да се отдели специално внимание и на ролята на ИПА за внедряване на системи за управление на качеството в администрацията чрез структурирането на САФ ресурсен център към Института и повишаване на експертния капацитет на служителите в тази област.

Институтът по публична администрация трябва да участва по-активно при провеждане на изследвания за възприемане на доброто управление в дейността на администрацията. Това сте постигнали частично.

“

4

Кое бихте определили като приоритет в обучението на служителите за периода до 2030 г.?

“

2030 година е твърде далечен период, за да можем да определим приоритетите. Това би могло да стане след разработване на новата стратегия за развитие на държавната администрация като приоритетите в обучението се съобразят с тези в областта на човешките ресурси.

“

5

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

Да засили ролята си при разработване и осъществяване на реформи.

“



Таня Георгиева

Главен секретар на Министерството на финансите и дългогодишен лектор на ИПА

1

Една от основните цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба; • въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране; • осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

Административната реформа в България означаваше, на първо място, да се регламентират на законово ниво структурата и дейността на администрацията и изпълнението на държавната служба, за което трябваше да се опознае и чуждият опит, за да се отговори на очакванията за изграждането на един стабилен фундамент на демократичното управление, а именно – професионална държавна администрация. Бяха възприети съвременни модели за организацията и функционирането на администрацията според най-добрите практики в страните от Европейския съюз. В началото всички ние бяхме изправени пред предизвикателството на прехода да се преодолее инерцията на силната политизация, особено що се отнася до назначаването и освобождаването от ръководни длъжности. От друга страна, демократизирането на процеса на назначаването и израстването в държавната служба чрез въвеждането на конкурсното начало и подбора протичаше в условията на конкурентна среда, повлияна силно от разрастващия се частен сектор, предлагащ често по-добри финансови условия за работа. Това доведе до необходимостта за приемането на правителствени стратегии за управлението на човешките ресурси с фокус към привличането и задържането на най-подходящите специалисти в държавната администрация. Законът за държавния служител задължи органите по назначаването да осигурят условия за професионално развитие, професионална квалификация и преквалификация. В тази връзка беше изготвена и Стратегия за обучение на служителите в администрацията, както и План за изпълнението ѝ, тъй като независимо от високия процент служители с висше образование в държавната администрация, държавната служба изисква непрекъснато професионално и служебно развитие и усвояването на допълнителни компетентности като част от новата административна култура, ориентирана към нуждите на обществото. Резултатите от прилагането ѝ намериха отражение в оценката за изпълнението на длъжността, тъй като част от критериите за оценка са именно притежаваните професионални компетентности на служителите. Така че изминалите двадесет години бяха динамични и трудни, но бяхме заредени с оптимизъм и смятам, че успяхме до голяма степен да постигнем поставената цел. В условията на динамично променящата се среда и най-вече предвид икономическата и демографската обстановка, постигнатото трябва да се развива и усъвършенства.

“

2

В доклад на ЕК за нивото на професионализъм в публичните администрации на страните от ЕС България заема незавидното предпоследно място. Рейтингът е изготвен на база на оценки от 2015 г., свързани с деполитизацията на подбора и кариерното развитие на държавните служители. Прилагайки същата методика, в края на 2018 г. ИПА направи свое проучване за професионализма в държавната администрация въз основа на анонимни оценки на над 100 ръководители и експерти от звена по ЧР. Според получените резултати нивото на професионализъм в нашата държавна администрация е около средното за ЕС.

Кое Ви се струва по-реалистично – че сме сред последните в ЕС или някъде по средата по ниво на професионализъм? Каква е Вашата лична преценка за нивото на професионализъм в администрацията?

“

Професионализмът е качество, което обхваща притежаваните образование, знания и компетентности и се демонстрира с конкретни практически действия. Професионализмът в работата на публичната администрация е основата, върху която се гради нейният престиж, без него не може да се получи доверието на обществото. Безспорно деполитизацията на подбора и кариерното развитие са критерии, по които достигнатото ниво на професионализъм може да бъде оценено. В същото време те се прилагат твърде субективно в различните проучвания, доколкото често се основават на усещания и впечатления, а не на конкретни факти, откъдето вероятно идва посочената разлика в резултатите. Ще ми се да вярвам, че по-скоро сме някъде в средата по ниво на професионализъм сред държавите – членки на Европейския съюз. Не само защото през дългите години работа в държавната администрация неведнъж съм наблюдавала прояви на висок професионализъм от страна на колегите при изпълнение на служебните им задачи, а и защото могат да се дадат примери, в които този професионализъм е реално измерим – като много добрата оценка за преминалото Българско председателство на Съвета на Европейския съюз.

“

3

Какво е Вашето мнение за ролята на Института по публична администрация за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години? Какво успяхме и какво не успяхме или пропуснахме да направим през тези 20 г.?

“

Изминалите години доказаха, че идеята за създаване на национална институция за обучение, като се черпи опит от най-добрите европейски практики, е успешен инструмент за повишаване на професионализма на служителите от държавната администрация. Ако трябва да направя оценка на дейността на Института от моята гледна точка на практик и експерт в управлението на човешките ресурси, бих казала, че имаше силни и слаби периоди в развитието му, което е нормално за млада организация, търсеща своя път и идентичност. Трябва да се отбележи, че в най-важните моменти като създаването на базовите и устройствени актове относно държавната администрация и държавния служител чрез транспонирането на европейското законодателство в рамките на предприєдинителния процес на страната ни и практическото им прилагане чрез усвояването на необходимите знания и умения, Институтът изпълни професионално и успешно своята роля. Той има и голяма заслуга за подготовката на експертите, които след приемането на страната ни за пълноправен член на Европейския съюз се включиха и регулярно участват в подготовката и вземането на решенията на неговите органи. В конкуренция с многобройни и най-разнообразни обучаващи организации Институтът трябва да запази водещата си роля за повишаването на квалификацията на държавните служители, като надгражда натрупания опит и осигурява специалисти с необходимия капацитет и комуникативни умения, прилагайки най-високи европейски стандарти.

“

4

Кое бихте определили като приоритет в обучението на служителите за периода до 2030 г.?

“

Съвременното общество разполага с множество канали за набиране на информация и знания. Затова класическата форма на обучение чрез присъствени курсове и семинари, според мен, ще загуби своята актуалност за сметка на модерните възможности на дигиталното обучение. От друга страна, бързата промяна на международната и вътрешната среда налага нов дневен ред, при който националните администрации трябва да предприемат своевременни и адекватни мерки за справяне с предизвикателствата. Все повече се налага нуждата от обмяна на опит и практики, професионално споделяне и взаимодействие. Ето защо считам, че за следващото десетилетие обобщаващата дума трябва да е сътрудничество. Институтът по публична администрация трябва да бъде двигател на тези процеси. На национално ниво ще е полезно да се развият различни мрежи от експерти по професионални общности в държавната администрация. На международно ниво Институтът може да бъде медиатор при осъществяването на партньорство на изградените национални експертни мрежи с аналогични европейски мрежи за изпълнението на общи европейски и регионални инициативи и политики.

”

5

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

За две десетилетия Институтът успя да се наложи като разпознаваема марка в национален и международен план. Няма служител в българската държавната администрация, който да не е участвал в негови обучения. Няма ръководител, който да не е получил неговата подкрепа за успешно справяне с управленските си функции и отговорности. Институтът по публична администрация е търсен партньор и от редица европейски и международни институции, което е отново положителен атестат за положените усилия и работата през годините.

Всеки, които е посветил част от своето време и енергия на Института като служител или лектор, е оставил отпечатък от натрупания си опит и своя труд и така е допринесъл за днешния му облик като модерна обучаваща институция в България.

За стартиралото ново десетилетие пожелавам на голямото семейство на Института по публична администрация (ръководство, служители, лектори и партньори) енергия, плам и отдаденост на каузата за повишаване професионализма на служителите в държавната администрация.

Честита 20-годишнина, колеги!

”



Иванка Раичкова

Директор на дирекция „Човешки ресурси и организационно развитие“ в Министерството на икономиката и дългогодишен лектор на ИПА

1

Една от основните цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба;
- въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране;
- осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

Трудно ми е да отговоря категорично и еднозначно, вървим в правилната посока, но често ни отклоняват от целта, залитаме все още. Деполитизирането на държавната служба следва да е национален приоритет, но и личен такъв. Държавният служител следва да е наясно, че работи за и в полза единствено на обществото, без да дава воля на политическите си пристрастия, семейни, приятелски и бизнес кръгове. Това е лично предизвикателство за всеки, но ако то не може да бъде посрещнато адекватно, държавният служител следва да се оттегли навреме от служба. Държавният служител трябва да е лоялен към институциите, а не към личностите, които ги управляват.

По отношение на конкурсното начало е постигнато много – задължението е нормативно въведено, открехнатите вратички трайно се хлопнаха с промените през 2016 г., подборът се подобри, но има много още какво да се желае.

През годините Законът за държавния служител (ЗДСл) претърпя множество промени, които бяха насочени към подобряване на възможностите за кариерно развитие и израстването в ранг и длъжност, но проблемите в осигуряване на справедливо заплащане дестабилизируют системата на кариерно развитие. Подобен негативен ефект вследствие на несъвършенствата на системата на заплащането наблюдаваме и при периодичното оценяване. Успехът в тези системи – кариерно развитие и атестиране, е трайното обвързване на оценка от годишна атестация с възможност за кариерно развитие вътре в съответната административна структура.

Осигуряването на условия за обучение и професионално развитие на служителите са постигнати в максимална степен. Това е най-творческият етап от реформата, която убедително показва резултати. Обученията са част от мотивиращите фактори, те осигуряват подкрепа в усилията на служителите да отговарят на постоянно нарастващите изисквания към тях. И тук ИПА се справя отлично. Обученията се превърнаха в гъвкави форми за споделяне на познания, обучаващи станаха и част от държавните служители, изгради се административен лекторски капацитет. Институтът е модерна, развиваща се институция, която остава гарант за качествено осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

”

2

В доклад на ЕК за нивото на професионализъм в публичните администрации на страните от ЕС България заема незавидното предпоследно място. Рейтингът е изготвен на база на оценки от 2015 г., свързани с деполитизацията на подбора и кариерното развитие на държавните служители. Прилагайки същата методика, в края на 2018 г. ИПА направи свое проучване за професионализма в държавната администрация въз основа на анонимни оценки на над 100 ръководители и експерти от звена по ЧР. Според получените резултати нивото на професионализъм в нашата държавна администрация е около средното за ЕС.

Кое Ви се струва по-реалистично – че сме сред последните в ЕС или някъде по средата по ниво на професионализъм? Каква е Вашата лична преценка за нивото на професионализъм в администрацията?

“

Реалистично е да сме в златната среда по ниво на професионализъм!

За съжаление, в страната ни, държавният служител е трайно подценяван – от обществото, от политиците и от самия себе си. Реално да погледнем какво е постигнато през целия период на преход, а и след това – всички успехи са минали през умовете и ръцете на служителите в държавната администрация. Двадесет години активни законодателни реформи, присъединяване към и активно членство в ЕС, социални, здравни, образователни, съдебни, регионални, културни реформи и още много мина през държавните служители. Постиженията на държавата ни, отчитани в редица важни доклади, са постижения на служителите – без техните знания, умения и компетентности нищо нямаше да е възможно. Политическата воля се приема за двигателя на промените, но те нямаше да се реализират без горивото – без служителите и в най-малката административна структура. Колегите са подготвени, във всяка система има уникални експерти, хора обичащи и разбиращи работата си, трупаци и споделящи знания. Сътрудничеството и добронамереността помежду ни е гаранция за успех. Не оставаме по-назад от служителите в администрациите на старите държави – членки на ЕС – образовани, компетентни и открити сме.

“

3

Какво е Вашето мнение за ролята на Института по публична администрация за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години? Какво успяхме и какво не успяхме или пропуснахме да направим през тези 20 г.?

“

Съществена е ролята на ИПА. Институтът се развива постоянно, там няма застой. Разработваните и предлагани обучения отговарят на търсенето на администрациите и на служителите. Водените политики на сближаване, на споделяне на добри практики, на публичност на дейността, на иновационни обучителни програми, на дигитализиране на обученията, дават своите резултати. Годишните професионални срещи на различни специалисти изградиха общности, а конкурсите за добри практики в администрацията разкриха неподозирани резултати.

“

4

Кое бихте определили като приоритет в обучението на служителите за периода до 2030 г.?

“

Етика и право. Трябва да продължим с осигуряването на политическа неутралност, да защитим правилата, налагащи етично отношение и почтеност. Да поддържаме високо ниво на компетентност, даващо най-добри резултати. Да продължаваме с обученията, развиващи уменията ни да си сътрудничим и да споделяме знания.

“

5

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

НОВА ГОЛЯМА И МОДЕРНА СГРАДА, БЮДЖЕТ ПО 10 И НАЙ-ДОБРИТЕ ТЕХНОЛОГИЧНИ РЕШЕНИЯ ЗА ОСИГУРЯВАНЕ НА КАЧЕСТВЕНИ ОБУЧЕНИЯ!!!

ПОЖЕЛАВАМ ДОБРИТЕ ВИ ПЛАНОВЕ И ИДЕИ ДА СЕ РЕАЛИЗИРАТ!

Бъдете здрави, скъпи колеги!

“



Д-р Николай Николов

Консултант по организационно развитие в Прометрикс ООД и дългогодишен лектор на ИПА

1

Една от основните цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа в България беше изграждането на професионална държавна администрация чрез:

- деполитизация на държавната служба; • въвеждане на конкурсно начало при подбора и на кариерно развитие въз основа на периодично атестиране; • осигуряване на условия за обучение и професионално развитие на служителите.

20 г. по-късно, смятате ли, че тази цел е постигната и ако „да“, в каква степен?

“

Струва ми се, че от трите основни цели най-видим и безспорен е напредъкът в областта на обучението на държавните служители. За 20 години от своето съществуване ИПА израсна много и успява все по-бързо и адекватно да отговори на потребностите от обучение на българската администрация. Десетки хиляди държавни служители преминават годишно през присъствените и дистанционните курсове на Института, което, ако погледнем данните от докладите за състоянието на администрацията, ще видим, че представлява повече от 10% от държавните служители. Има възможности за подобрение, разбира се, но трябва да се отбележи това постижение, тъй като светът, в който живеем, се променя бързо и без навременно обучение на държавните служители промените ще „забуксват“. ИПА е „трансмисия“ на напредъка и реформите в държавната администрация и според мен успешно изпълнява своята мисия.

Относно деполитизацията на държавната служба, смятам че постигнато в първите 10 години не беше надградено след това. Изпълнителските длъжности и длъжностите до средно управленско ниво са деполитизирани до голяма степен, което обаче се оказа по-лесната част на задачата. При висшите ръководни нива проблемът не е решен и няма изгледи да бъде скоро решен. За да се случи това, трябва да се промени мисленето на политическата класа. Политическите ръководства често се обграждат с удобни хора. И ако до преди време това се правеше безцеремонно чрез познатите „политически метли“, то след 2005 г. процесите са прикрити. Послушанието се наложи като ролеви модел на висшите държавни служители и вече няма нужда от „метли“. Диалогът между професионалистите в администрациите и политиките обаче продължава да е труден, а понякога – напълно липсва. Тъй като силната страна са политиките, решението трябва да тръгне от тях. Те са тези, които трябва да осъзнаят простия факт, че това че са избрани и получили властта не ги прави компетентни по всички въпроси, те трябва да осъзнаят ползата от откритите дискусии със специалистите и да се грижат за израстването на една компетентна, а не просто послушна държавна администрация.

Конкурсното начало и равенството на шансовете е ключът към развитието на компетентна и професионална администрация. Смятам, че като цяло основата на този процес е поставена, но се наблюдава много голяма вариация в качеството на изпълнение на закона в отделните администрации. Докато едни администрации се стремят да провеждат обективни конкурси и годишни оценявания, на други места субективизмът преобладава, а годишните оценки се поставят формално. Мисля, че въвеждането на централизираните конкурси щеше до голяма степен да заличи тези разлики, но те бяха отменени и поради това проблемът продължава да стои на дневен ред. Докато има възможност за субекти-

визъм, ще има хора с власт в администрацията, които ще се възползват от това да назначават или издигат „свои“ хора. Вредите от тези практики, дори чисто икономически, надвишават десетократно цената за провеждането на централизираните конкурси, а освен това трябва да се отчита и как целият този субективизъм и шуробаджанщината влияят върху мотивацията и поведението на самите държавни служители.

“

2

В доклад на ЕК за нивото на професионализъм в публичните администрации на страните от ЕС България заема незавидното предпоследно място. Рейтингът е изготвен на база на оценки от 2015 г., свързани с деполитизацията на подбора и кариерното развитие на държавните служители. Прилагайки същата методика, в края на 2018 г. ИПА направи свое проучване за професионализма в държавната администрация въз основа на анонимни оценки на над 100 ръководители и експерти от звена по ЧР. Според получените резултати нивото на професионализъм в нашата държавна администрация е около средното за ЕС.

Кое Ви се струва по-реалистично – че сме сред последните в ЕС или някъде по средата по ниво на професионализъм? Каква е Вашата лична преценка за нивото на професионализъм в администрацията?

“

Ако трябва да отговоря на този въпрос на базата на конкретната методика, с която се оценява професионализмът в доклада на ЕК, то отговорът би бил лесен – българската държавна администрация е по-скоро на средно ниво. Не мисля обаче, че използваната методика е адекватна и че професионализмът на една държавна администрация може да се измери чрез четири въпроса и на базата на отговорите на двама външни оценители, обявени по неизвестни критерии за национални експерти. ЕК не би трябвало да се компрометира по подобен начин с несъстоятелни заключения. Струва ми се обаче, че ако бъде проведено обективно изследване на професионализма на администрациите в държавите – членки на ЕС, българската администрация ще бъде оценена по-ниско от средното. Основната причина за това е, че много по-често тя не търси и не предлага решения, а просто изпълнява решения, взети „отгоре“. Това с особена сила важи за териториалните и местните администрации. Трябва да се преосмисли бюрократичният модел на вземане на решения и проблемите да бъдат решавани по-често в точката, в която възникват – в общините, областите, контактите с бизнеса и гражданите. През 80-те и 90-те години на миналия век подобни процеси протекоха в бизнеса и доведоха до много по-плоски организационни структури. Това трябва да се случи и с администрацията – трябва компетентни, инициативни и овластени хора в точките на контакт на администрацията с бизнеса и гражданите и отворен канал за предаване на информацията отдолу нагоре към ръководствата и управляващите.

“

3

Какво е Вашето мнение за ролята на Института по публична администрация за повишаване на професионализма на служителите в администрацията през изминалите години? Какво успяхме и какво не успяхме или пропуснахме да направим през тези 20 г.?

“

Институтът по публична администрация (ИПА) е основният доставчик на обученията за държавната администрация. Самият факт, че администрацията се развива, модернизира и повишава своята компетентност говори в полза на Института. ИПА успява да организира качествени обучения и да включва в тях много държавни служители. Подобри се капацитетът на Института както в областта на идентифицирането на потребностите от обученията, така и по отношение на методологията на самите обучения и събираната обратна връзка за ефекта от обученията на администрацията. Учебните цели са много по-ясни и конкретни, отколкото бяха в началото, учебните планове са също по-детайлни и структурирани, самите обучения – по-интерактивни и съобразени с реалните нужди на участниците,

а обратната връзка с обучаваните се използва по-ефективно за подобряване на учебния процес и оптимизиране на учебното съдържание. Надявам се, че тези подобрения ще продължат, защото постигнато трябва да бъде надградено.

Това, което най-много ме притеснява относно подготовката на служителите в администрацията е усещането ми, че самата администрация все повече изостава от съвременното технологично развитие. От една страна, се въвеждат автоматизирани процеси, електронни услуги и пр., но от друга, е факт, че информационните системи се разработват и след това поддържат от външни компании и дори моделирането на работните процеси се извършва от тях. Държавните служители обикновено не при тежават това ниво на дигитална компетентност, която да им позволи да моделират и усъвършенстват работните си процеси и да поемат пълния контрол върху използването на информационните системи. Големият проблем е обаче, че те не го и желаят. ИПА разчита на доброволното участие, но голяма част от държавните служители просто не осъзнават потребностите от развитие на своите дигитални компетентности. Ако не се намери решение на този проблем, дистанцията с бизнеса ще става все по-голяма, а критични инциденти като тези в Агенция по вписванията и НАП вероятно ще зачестят.

“

4

Кое бихте определили като приоритет в обучението на служителите за периода до 2030 г.?

“

Развитието на дигиталните компетентности на служителите и лидерството на ръководителите и ключовите експерти. Хората са най-важният капитал на съвременните организации, но използването на техния потенциал е голямо предизвикателство. Според мен фокусът трябва да се постави върху повишаване на ангажираността на държавните служители, а това означава:

- по-плоски организационни структури и овластяване на служителите в първичните точки на контакт;
- по-отворена и ефективна комуникация отдолу-нагоре;
- стимулиране на иновативното мислене и креативността;
- подобряване на дигиталната компетентност, тъй като почти всяка възможност за подобрене в съвременните бизнес процеси преминава през използване на информационните технологии.

“

5

Какво ще пожелаете на ИПА за неговия 20 годишен юбилей?

“

Да запази своята отвореност към нови идеи и иновации, да продължава да напипва вярно пулса на реформите и да подпомага администрациите да стават все по-ефективни и да се развиват.

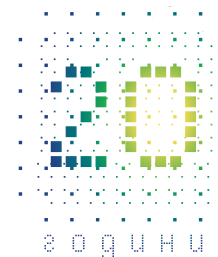
“

ЧАСТ ТРЕТА

Основни дейности на ИПА

По Устройствен правилник Институтът по публична администрация:

- Провежда обучение за служебно и професионално развитие на служителите в държавната администрация;
- Организира конференции, професионални срещи и други форуми;
- Организира конкурси за добри практики в дейността на администрацията;
- Извършва анализи и изследвания в областта на обучението на служителите и развитието на държавната администрация;
- Развива информационна и издателска дейност;
- Осъществява сътрудничество с български и международни институции и организации;
- Изпълнява функциите на Национален ресурсен център по САФ.



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

1. Обучение

Най-важната дейност на ИПА е провеждането на обучение за служебно и професионално развитие на служителите в държавната администрация. Обученията се планират въз основа на периодични анализи на потребностите, като отразяват и текущо възникнали приоритетни теми за обучение, свързани с изпълнението на различни публични политики и реформи в администрацията. Наред с присъствените курсове, все по-широко се предлагат и курсове с електронна дистанционна форма на обучение.

Задължително обучение за служебно развитие

За служебно развитие на служителите, в съответствие с чл. 35б от ЗДСл, ИПА провежда следните задължителни обучения:

Курс „**Въведение в държавната служба**“ – предназначен за служители, постъпили за първи път на държавна служба.

Курсът включва следните модули:

- Административен процес
- Документооборот
- Информационна и мрежова сигурност
- Кодекс за поведение на служителите
- Структура и функциониране на администрацията
- Статут на държавния служител
- Лична ефективност

Курс „**Предизвикателството да управляваш**“ – предназначен за държавни служители, назначени за първи път на ръководна длъжност.

Курсът включва следните модули:

- Управление на качеството в дейността на администрацията
- Организация и защита на личните данни
- Управление на администрацията
- Управление на служителите
- Лична управленска ефективност

От 2018 г. и двата курса за служебно развитие се провеждат в смесена форма (с присъствена и електронна част), а от 2020 г. курсът „Въведение в държавната служба“ се предлага и в изцяло електронна форма. Обучението включва видео лекции, онлайн сесии с лектор, разнообразни учебни дейности и ресурси, тестове за самопроверка.

Участници в курса „Въведение в държавната служба“



Специализирано обучение за професионално развитие

Обучението за професионално развитие включва широк спектър от специализирани курсове, структурирани тематично в програми. В юбилейната за ИПА 2020 г. на служителите в администрацията се предлагат над 80 курса в следните осем програми:

1. Управление и лична ефективност
2. Публични политики
3. Нормотворчество и правоприлагане
4. България в Европейския съюз
5. Европейски структурни и инвестиционни фондове
6. Електронно управление
7. Дигитална компетентност
8. Чуждоезиково обучение

Всяка година ИПА издава Каталог, в който се представя детайлна информация за включените в програмите курсове – теми, целеви групи, съдържателни акценти, очаквани резултати, продължителност, форма на обучение и др. Курсовете ежегодно се обновяват, като минимум 20% от тях са нови.

Каталози за обучение



„**Кодекс за поведение на служителите – функции и основни акценти**“ е сред най-новите електронни курсове на ИПА. Обучението по тази тема стартира само един месец след приемането през април 2020 г. на новия Етичен кодекс за служителите в държавната администрация. Само месец след старта на обучението, курсът е завършен успешно от над 2 500 служители. Лекторският екип включва:

- проф. д-р Даниела Сотирова от катедра „Хуманитарни и правни науки“ в Стопански факултет на Техническия университет;
- Калин Славов – изпълнителен директор на „Прозрачност без граници“;
- Тихомир Безлов – старши анализатор в Центъра за изследване на демокрацията.

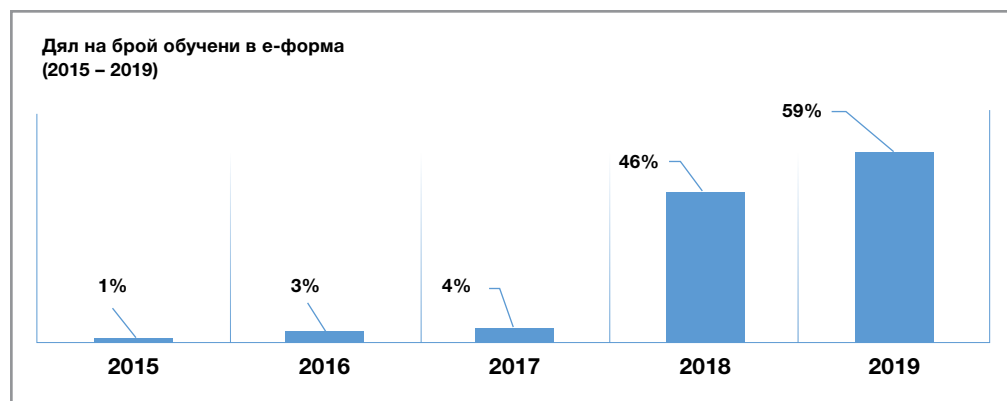
През 2020 г. в Каталога на ИПА е включена нова тематична програма – „Дигитална компетентност“. Тя съдържа 12 курса и е структурирана според основните области в Европейската рамка за дигитална компетентност (DigComp 2.1.). Програмата е съобразена с резултатите от проучване на ИПА за нивото на дигитална компетентност в държавната администрация. Общата цел е да се предлагат разнообразни по съдържание и форма възможности за подготовка на служителите за успешна работа в условията на интензивна дигитална трансформация и изграждане на цифрова администрация.

Курсът „Информационна и медийна грамотност“ е част от новата програма „Дигитална компетентност“. Той е разработен от проф. Нели Огнянова – преподавател в катедра „Европеистика“ в СУ „Св. Кл. Охридски“ и експерт по медийно право. В него се разглеждат актуални въпроси, свързани с правото на свободно изразяване на мнение, ролята на медиите в съвременното общество, фалшивите новини и др.

Заради интереса към темата и нейната значимост, като своеобразно продължение на този електронен курс, ИПА предлага обучение по още една нова тема – „Въведение в цифровите права“. Този нов курс акцентира на други важни въпроси – социалните медии, цифровите права, личния живот и социалните мрежи, интелектуалната собственост, авторското право и т.н.

През последните години делът на служителите, завършили курсове в електронна форма непрекъснато се повишава и през 2019 г. достига 59%.

Дял на служителите, обучени в електронни курсове за периода 2015 – 2019 г.



Качество на обучението

Качеството на обучението в ИПА във висока степен зависи от лекторите. Те се избират чрез специална процедура за конкурентен подбор, а лекторският състав се обновява всяка година в зависимост от курсовете в каталога на института. Лекторите са изявени служители в държавната администрация с дългогодишен опит и призната експертиза, преподаватели в университети, представители на научни институти, консултантски компании и неправителствени организации.

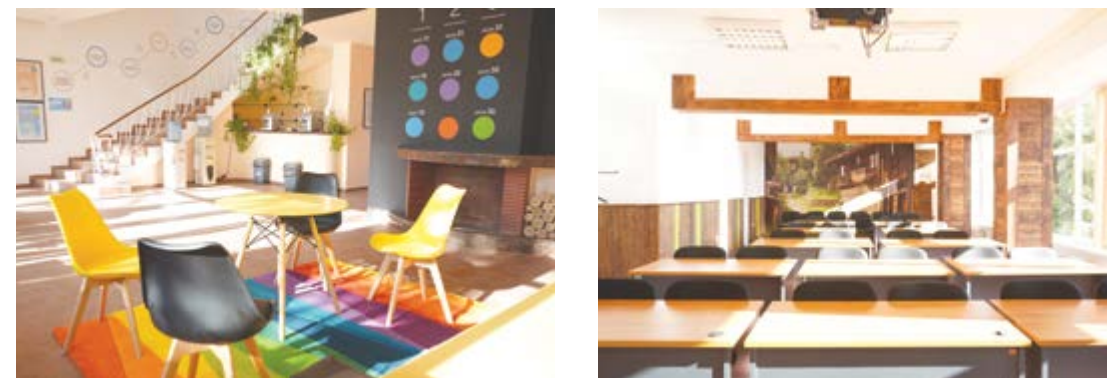
Обученията в ИПА се подготвят, провеждат и оценяват в съответствие със съвременни стандарти за качество, както за присъствените, така и електронните обучения. Тези стандарти изискват:

- Планиране на обученията въз основа на периодични оценки на потребностите
- Избор на лектори чрез открита процедура за конкурентен подбор
- Постоянно актуализиране на учебното съдържание
- Прилагане на разнообразни методи и форми на обучение
- Практическа насоченост на обучението
- Съобразяване с индивидуалните възможности и интереси на участниците чрез предоставяне на избор между различни учебни дейности и ресурси
- Оценяване на обучението спрямо установените стандарти

За осигуряване на качество на обучението в ИПА е сформиран експертен екип, който работи в партньорство с лекторите, оказва съдействие на обучаемите, извършва периодичен мониторинг и оценка на проведените курсове.

Качеството на обучението зависи и от условията в учебната база на ИПА. През последните години тя е значително обновена и модернизирана.

Обновената учебна база на ИПА в Баня



2. Форуми и конкурси за добри практики

Национални форуми

Още в първите години след своето създаване ИПА установява традиция в организирането на различни форуми – годишни срещи, национални и международни конференции, летни училища, академии, кръгли маси, дискуссионни форуми и др. Чрез тях Институтът предлага допълнителни възможности за развитие на различни професионални общности, за популяризиране на актуални тенденции и подходи, за обсъждане на ключови въпроси, свързани с политиките за изграждане на модерна държавна администрация.

В Каталога на ИПА за 2020 г. са включени следните национални форуми:

- Годишна среща на специалистите по ЧР
- Годишна среща на лекторите на ИПА
- Академия за млади лидери
- Академия за ИТ лидери

Годишна среща на специалистите по човешки ресурси

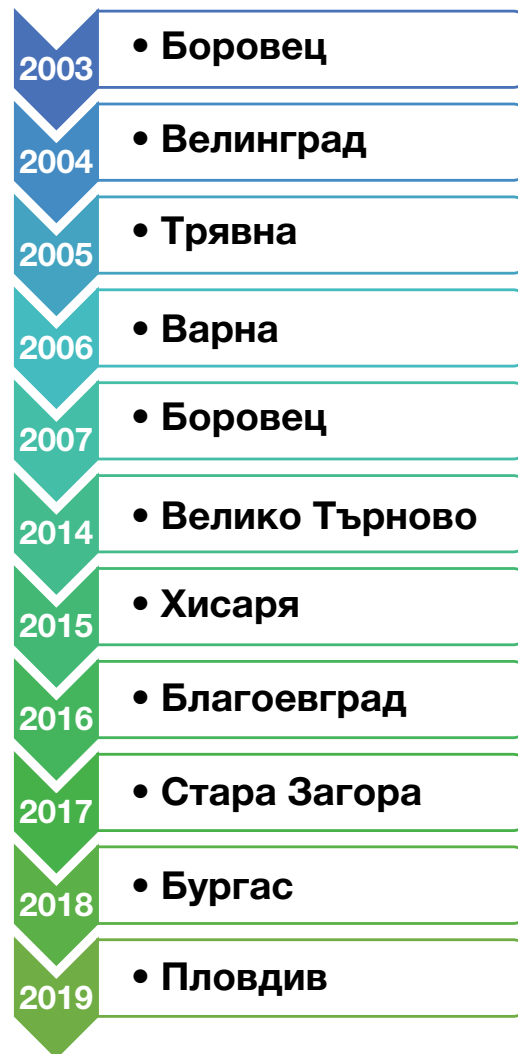
Годишната среща на специалистите по човешки ресурси е най-устойчивият във времето професионален форум на ИПА, а общността на тези специалисти е сред най-важните партньори на Института в осъществяването на неговата мисия.

Първата Годишна среща на специалистите по човешки ресурси е проведена на 21 – 22 ноември 2003 г. в курорта „Боровец“. В нея участват над 60 ръководители и експерти от звена по ЧР в централната администрация. На срещата се обсъждат актуални за този период въпроси, сред които:

- Въвеждане на задължителна конкурсна процедура за подбор на държавни служители
- Обвързване на възнаграждението с оценката на изпълнението
- Планиране на квалификацията на служителите
- Въвеждане на програми за приемственост

Във връзка с въвеждането през 2004 г. на задължителна конкурсна процедура за подбор на държавни служители, участниците в срещата обсъждат и категорично подкрепят предложението на ИПА за разработване на Общи минимални изисквания за административна компетентност. Реализирането на тази инициатива на Института през 2004 г. дава тласък за развитие на компетентностния подход в управлението на човешките ресурси в държавната администрация на България.

Хронология на годишните срещи



По време на годишните срещи се представят актуални въпроси на политиките в областта на управлението на хората в администрацията, обсъждат се нови тенденции и добри практики в държавния и частния сектор. Като гост лектори в тези форуми участват ръководители и експерти от Администрацията на Министерския съвет, университетски преподаватели, лектори на ИПА и консултанти от неправителствени организации. Годишните срещи се ценят високо от участниците, защото дават възможност и за неформален обмен на опит и идеи за справяне с конкретни казуси, както и за създаване на полезни професионални контакти. Интересът към форума непрекъснато се увеличава, като броят на участниците в ежегодната среща през последните години надхвърля 150.

Годишна среща на специалистите по човешки ресурси, 2017 г.



Годишна среща на лекторите на ИПА

Важен форум за Института е и ежегодната среща с неговите лектори, от които във висока степен зависи качеството на предлаганите обучения. По време на Годишната среща на лекторите се представят новости в обучението на публичната администрация, обсъждат се оценки и резултати от проведени обучения, съгласуват се планове и мерки за подобряване на учебната дейност в ИПА.

Годишна среща на лекторите на ИПА, 2016 г.



Академия за млади лидери

През 2016 г. ИПА полага началото на нова традиция – ежегодно провеждане на Академия за млади лидери. Участниците в този форум се подбират сред млади държавни служители с лидерски потенциал. Академията е краткосрочно обучение, което включва комбинация от лекции и практически задачи, свързани с умения за защита на важни политики и проекти, умения за лобиране, за представяне пред публика, протокол и етикет. Лекторите в Лятната академия са държавни служители с богат практически опит, дипломати и експерти от международни компании и институции.

Участници в Академията за млади лидери



Участници в конференцията по „Киберсигурност в публичната администрация“, 2018 г.



Международни форуми

Първата международна конференция на ИПА е проведена през ноември 2001 г. в София, а темата е „Професионализъм и етика в публичната администрация“. В конференцията участват експерти и консултанти от Франция, Италия и Полша. Следва поредица от международни конференции, които допринасят за задълбочаване на дискусиите и популяризиране на опита на страни от Европа, Азия и САЩ.

Международни форуми на ИПА в периода 2001 – 2005 г.

- „Европейски предизвикателства пред българската администрация“, 2002 г.
- „Европейският опит в изграждането на е-правителство“, 2002 г.
- „Администрацията в услуга на гражданите и бизнеса“, 2003 г.
- „Съвременни тенденции и подходи в управлението на човешките ресурси“, 2004 г.
- „Нови тенденции в обучението на администрацията по европейска интеграция“, 2004 г.
- „Аутсорсинг на административните услуги“, 2005 г.

Традицията за организиране на различни международни форуми продължава и през следващите години. Международните конференции и семинари на ИПА в периода 2015 – 2020 г. са посветени на актуални за последните години въпроси и политики в публичната администрация.

- „Подготовка за Председателството на България на Съвета на ЕС“, 2015 г.
- „Пет елемента от пъзела на модерната администрация“, 2016 г.
- „Оценка на въздействието“, 2018 г.
- „Стратегически обществени поръчки – политики, процедури и добри практики“, 2018 г.
- „Киберсигурност в публичната администрация“, 2018 г.
- „CAF 2020 – новото в европейския модел за управление на качеството в публичната администрация“, 2020 г.

Конкурси за добри практики

Популяризирането на добри практики е ефективен начин за подобряване на организационната култура, за мотивиране и професионално развитие на служителите в администрацията. Традицията за организиране на ежегодни конкурси за идентифициране и популяризиране на добри практики е поставена през 2004 г. с провеждането на:

- Конкурс „Най-добра PR практика“
- Конкурс „Най-добра практика в управлението на човешките ресурси“

През последните години конкурсът за добри практики е един и се организира в различни категории, отразяващи приоритети в развитието и модернизиранието на държавната администрация. Представените в конкурсите добри практики се популяризират чрез ежегодно издаване на Сборник с добри практики, а администрациите – победители се награждават на специална церемония.

Сборници с добри практики



Категории в конкурса за добри практики за 2020 г.

- Управление на хората
- Технологични решения за открито управление
- Социална отговорност

Награждаване на участници в Конкурса за добри практики



3. Изследвания и анализи

Извършването на анализи и изследвания, свързани с обучението на служителите, публичното управление и развитието на държавната администрация, е важна част от дейността на всеки съвременен институт по публична администрация. През първите години след своето създаване усилията на ИПА са фокусирани предимно към:

- анализи на потребностите от обучение;
- проучване и прилагане на добри практики в обучението на служителите в контекста на европейската интеграция;
- управление на качеството;
- прилагане на компетентностния подход в обучението на служителите и т.н.

Плод на тези усилия са редица анализи и изследвания на ИПА, сред които:

- *Общи минимални изисквания за административна компетентност*, 2004 г. – съвместно с Институт „Отворено общество“
- *„Усъвършенстване на процедурите за подбор и кариерно развитие в държавната администрация на България“* – по съвместен проект с ИПА, Ирландия
- *„Анализ на компетентностите на европейския държавен служител“* и *„Валидиране на компетентностите, придобити чрез неформално и информално учене“*, 2005 – 2006 г. – по съвместен проект на институтите по публична администрация на Италия, Франция, Португалия, Чехия и България
- *Конфликт на интереси и УЧР в администрацията*, 2007 г.
- *Актуални проблеми на заплащането на служителите в държавната администрация*, 2007 г.

В последните 5 – 6 години ИПА поставя по-силен акцент върху аналитичната и изследователската дейност, като започва да повишава своя вътрешен капацитет и установява практика на периодични проучвания по ключови теми, свързани с обучението на служителите и модернизирването на държавната администрация. В посочения период от експертни екипи на ИПА са направени следните анализи и проучвания:

- *Анализ на потребностите от обучение в държавната администрация на България*, 2015 г. и 2019 г.
- *Алтернативи на формалното обучение в държавната администрация на България*, 2016 г. Въз основа на резултатите от проучването през 2016, 2017 и 2018 г. институтът организира самооценка на администрациите и ежегодно обявява Рейтинг на уещците администрации.
- *Сравнително проучване за практики на обучение в 14 европейски институти и училища по публична администрация от мрежата на DISPA*, 2018 г.
- *Индекс на професионализма в държавната администрация на България*, 2018 г.
- *Ниво на дигиталната компетентност на служителите в държавната администрация*, 2019 г.
- *Барометър на нагласите*, 2019 и 2020 г. – национални проучвания сред служителите в държавната администрация

Анализи и проучвания на ИПА



Десетки изследвания и анализи от последните години са реализирани с външна експертиза и по проекти на ИПА по оперативни програми „Административен капацитет“ и „Добро управление“. Техните теми отразяват ключови проблеми, приоритети и перспективи за модернизирване на държавната администрация в съвременни условия. Ето част от тези теми:

- *Методика за предварителна оценка на въздействието на нормативни актове и програми*, 2015 г.
- *Отворени данни и прозрачно управление*, 2015 г.

- Системи за управление на качеството в държавната администрация, 2015 г.
 - Изследване на добри практики и възможности за създаване на лаборатория за иновативни публични политики в България, 2015 г.
 - Киберсигурност и възможности за приложение на иновативни технологии в работата на държавната администрация в България, 2018 г.
 - Институционална идентичност на интернет страниците и страниците в социалните мрежи на държавната администрация в България, 2018 г.
 - Идентифициране на добри практики в прилагането на алтернативни на регулирането мерки чрез използване на подходи от поведенческата икономика, 2018 г.
 - Дигитални форми на учене и възможности за прилагането им в държавната администрация, 2020 г.
- Проведените изследвания и анализи не са самоцелни. ИПА популяризира техните резултати и ги предлага като полезни ориентири за вземане на обосновани и ефективни управленски решения.

Изследвания по проекти на ИПА по ОП „Административен капацитет“



4. Издателска и информационна дейност

Поредица „Съвременни проблеми на административните дейности“

Още в началото на 2001 г. ИПАЕИ започва активна издателска дейност като дава начало на поредицата „Съвременни проблеми на административните дейности“. Първото издание от тази поредица е книгата „**Комуникации и етика в публичната администрация**“ с автори проф. Тодор Петев и доц. Даниела Сотирова. Изданието включва и коментар на Христо Панайотов върху Кодекса за поведение на държавния служител, утвърден от министъра на държавната администрация в края на 2000 г.

В поредицата „Съвременни проблеми на административните дейности“ през годините са публикувани десетки книги, брошури и учебни помагала в подкрепа на обучението и развитието на служителите от държавната администрация. Авторите са изявени лектори и експерти от държавната администрация, преподаватели от университети и изследователи от научни центрове у нас и в чужбина, консултанти от частни сектор, представители на неправителствени организации и др.

Издания от поредицата „Съвременни проблеми на административните дейности“



Издания на поредицата „Съвременни проблеми на административните дейности“ от периода 2000 – 2007 г.

- **Теория и практика на фискалната децентрализация**, Тинка Попова, 2002 г.
- **Административно право и процес на Република България с практика на Върховния административен съд**, Дончо Хрусанов, Елена Златинова, 2003 г.
- **Вътрешен одит и контрол в публичния сектор**, Цветан Цветков, Мариана Ненкова, Свилен Симеонова, Цвятко Великов, 2003 г.
- **Съвременно управление на човешките ресурси**, Майра Шиплет, 2005 г.
- **Състояние на еПравителството в Европа**, Жан-Мишел Еймъри, 2005 г.
- **Правен режим на държавната служба**, Мария Казанджиева, 2007 г.
- **Управление на държавната администрация**, Любомир Стефанов, Невяна Кънева, Снежана Димитрова, 2007 г.

Сред по-новите издания на ИПА от последните 5-6 години са:

- „Практически наръчник и инструментариум за по-добро регулиране“.
- „Създаване на общ център за административно обслужване в областна администрация“.
- „Киберсигурност и възможности за приложение на иновативни технологии в работата на държавната администрация в България“.
- Изследване на добри практики и възможности за създаване на Лаборатория за иновативни публични политики в България“.
- „Институционална идентичност на интернет страниците и страниците в социалните мрежи на държавната администрация в България“.
- „Идентифициране на добри практики в прилагане на алтернативни на регулирането мерки чрез използване на подходи от поведенческата икономика“.
- „Описание на работните процеси и предложение за оптимизация на една административна услуга от типа „Епизод от живота“ и една административна услуга от типа „Епизод от бизнеса“.
- Споделени добри практики, Наръчник на ИПА.
- Методология за провеждане на наблюдение по метода „Таен клиент“.



Списание “Публична администрация”

През януари 2002 г. излиза бр. 1 на списание „Публична администрация“ – друго периодично издание на ИПА, чиято главна цел е да информира служителите от администрацията за хода на административната реформа в България, за добри практики в публичните администрации на страни-членки на ЕС, за проекти и програми за модернизирването и развитието на държавната служба. Списанието излиза четири пъти в годината, като всеки брой е тематично обособен.

Изданието се радва на интерес не само от страна на различни административни структури, но и от много частни лица, включително студенти по публична администрация. Това се дължи на актуалната и разнообразна информация, която списанието предлага – приложни изследвания, анализи и коментари за нормативни промени, дискусии по нови публични политики и текущи реформи, свързани с европейското развитие на България, електронното управление, управлението на човешките ресурси, предприемчивостта на ЕС, административното обслужване, превенцията и противодействието на корупцията, регионалната политика и много други. В списанието редовно се публикуват и преводни материали от авторитетни чужди експерти и консултанти в областта на публичното управление.



Електронен бюлетин на ИПА – <https://www.ipa.government.bg/bg/buletin>



През 2015 г. ИПА започва да издава Електронен бюлетин – ново периодично издание, което се публикува на интернет страницата на института и се разпространява до конкретни абонати в администрацията.

Електронният бюлетин е издание за популяризиране на актуална информация за дейността на института, за иновации и добри практики в дейността на администрацията, за резултати от анализи и проучвания, за нови програми и проекти, възможности за обучение и стажове в чужбина и т.н.

Библиотека и Информационен център

Още от създаването на института в него започва да се създава библиотека с разнообразни издания по широк спектър от теми, свързани с изграждането и развитието на модерна държавна администрация.

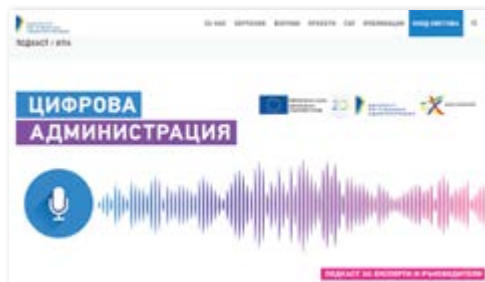
През 2018 г. се създава и Електронна библиотека с Информационен център, чрез които на потребителите се осигурява свободен достъп до наличните ресурси. Библиотеката на ИПА периодично се актуализира с нови заглавия и през 2020 г. предлага повече от 800 броя специализирана литература на български и чужди езици в областите управление и публични политики, право, държавна служба, европейски въпроси, информационни технологии и е-управление, обучение на служителите и др.



Интернет страница – <https://www.ipa.government.bg/>

Чрез своята интернет страница ИПА предоставя актуална и полезна информация за своята дейност и се стреми да улеснява комуникацията с различните групи партньори и клиенти на института. Чрез интернет страницата на ИПА служителите в държавната администрация имат достъп и до платформата за електронно обучение. От март 2020 г. с цел разширяване и улесняване на достъпа до електронните модули за самообучение служителите имат възможност и за самостоятелно подаване на заявки за обучение.

Подкаст – <https://www.ipa.government.bg/podcast>



Като част от комуникационна кампания за популяризиране и развитие на дигиталната компетентност на служителите в държавната администрация през май 2020 г. ИПА започва да излъчва подкаст. С въвеждането на тази съвременна форма за популяризиране на актуална и полезна информация и за обсъждане на нови идеи и тенденции Институтът цели да стимулира използването на съвременни канали за комуникация и развитие на професионалните умения на служителите в ключови области на компетентност.

Фейсбук

С цел по-широко популяризиране на информацията за своята дейност и осигуряване на допълнителни канали за комуникация институтът поддържа свой профил и в социалните мрежи. Фейсбук профилът на ИПА е <https://www.facebook.com/ipa.bg>.

5. Национално и международно сътрудничество

Установяването на национално и международно сътрудничество и партньорства със сродни институти, университети, научни звена, мрежи и организации е приоритет в дейността на ИПА още от неговото създаване. То е насочено към:

- обмяна на опит и добри практики в обучението на публичната администрация;
- съвместно разработване на програми за обучение за различни целеви групи;
- установяване на съвременни стандарти за качество на обучението;
- участие на чужди лектори и експерти в обученията и форуми на ИПА;
- развитие на капацитета на лекторите на ИПА;
- обучение български държавни служители в сродни европейски институти;
- съвместни изследвания и публикации.

Национално сътрудничество

Трайно партньорство свързва ИПА със сродни институти и центрове за обучение на служители в държавната администрация, сред които са:

- Дипломатическият институт към министъра на външните работи
- Институтът по психология към МВР
- Националният институт по правосъдие (НИП)
- Центърът за развитие на човешките ресурси и регионални инициативи (ЦРЧРРИ) към МТСП
- Учебният център на Агенция „Митници“
- Школата по финанси на Министерството на финансите
- Звено за обучение в Националната агенция по приходите и др.

Среща със сродни институти и центрове за обучение на служители



В сътрудничество с **Агенцията по обществени поръчки (АОП)** се разработват и провеждат програми за обучение, свързани със законодателството и добрите практики в областта на обществените поръчки.

През 2014 г. е подписан **Меморандум за сътрудничество между Института по публична администрация и единадесет български университета** (Софийски университет „Св. Климент Охридски“, Университет за национално и световно стопанство – София, Технически университет – София, Технически университет – Габрово, Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград, Нов български университет, Академията на МВР – София, Стопанска академия „Димитър Ценов“ – Свищов, Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“, Бургаски свободен университет и Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“) в сферата на публичната администрация. В рамките на това сътрудничество се реализират разнообразни дейности от взаимен интерес:

- Съвместно разработване и провеждане на програми за обучение;
- Обмен на информация за изследователски проекти и партньорство в тяхното реализиране;
- Обмен на лектори и съвместно организиране на конференции, кръгли маси и други форуми по въпроси, свързани с дейността на администрацията;
- Обмен на публикации по различни теми;
- Съдействие за организиране на стажове на студенти в различни структури на държавната администрация.

От 2018 г. Софийският университет „Св. Климент Охридски“, в партньорство с Института по публична администрация, предлага две програми за следдипломна квалификация:



- СДК „Академия за Европейски структурни и инвестиционни фондове (ЕСИФ)“



- СДК „Оценка на въздействието“

Институтът има дългогодишно партньорство и с Българската академия на науките в сферата на електронното управление и модернизацията на публичната администрация в България, както и в сферата на практическо осъществяване на регулаторната реформа в България.

- Съвместно с **Института по информационни и комуникационни технологии (ИИКТ) към БАН** през 2018 г. е разработено е изследване на тема „Киберсигурност и възможности за приложение на иновативни технологии в работата на държавната администрация в България“, и е проведен електронен курс „Информационна и мрежова сигурност“. В партньорство между двата института периодично се провеждат и академии за ИТ лидери.
- През 2018 г. ИПА, съвместно с **Института за държавата и правото (ИДП) към БАН**, катедрата по Публична администрация и Центъра за Еврейски изследвания при Софийския университет, организира семинар на тема „Политики по човешките права и наследството на Холокоста, членството на България в МАВХ“. В партньорство между ИПА и ИДП се провежда и обучение „Правна уредба на защитата на личните данни“.

Международно сътрудничество

Двустранно сътрудничество със сродни институти и училища по публична администрация в Европа

В рамките на двустранни споразумения и партньорства през изминалите 20 години Институтът е реализирал десетки съвместни инициативи и проекти с **национални институти и училища по публична администрация от страни членки на ЕС**.

- Национално висше училище по администрация (ENA), Франция
- Федерална академия по публична администрация, Германия
- Колеж за държавна служба (Civil Service College), Великобритания
- Институт по публична администрация (IPA), Ирландия
- Институт по публична администрация (HAUS), Финландия
- Национално училище по администрация (SNA), Италия
- Национален институт по публична администрация (NIPA), Португалия
- Национален институт по публична администрация (NIPA), Испания
- Федерална академия по публична администрация (FAPA), Австрия
- Национално училище по публична администрация, Полша
- Национален институт по администрация, Румъния
- Национален център по публична администрация и местно управление, Гърция

В резултат на тези партньорствата през годините са осъществени обучения на хиляди служители от държавната администрация на България, обучени са български лектори по различни теми, разработени са съвместни учебни програми, проведени са международни конференции и проучвания, организирани са десетки работни посещения и са издадени редица публикации по актуални въпроси.

• Национално висше училище по администрация (ENA), Франция

През 2014 г. е подписан Меморандум за сътрудничество между ИПА и Националното училище по администрация (ENA) на Франция, въз основа на който се реализират различни дейности – специализирани обучения и форуми за подготовка на екипа на Българското председателство на Съвета на ЕС, обучения по френски език в ИПА, обучения на български служители в ENA, обмяна на професионален опит, стажове във френски институции и други.

ИПА редовно популяризира информация за възможността на български държавни служители да участват в курсове на международната програма на ENA (CICAP) във Франция със съдействието на Френското посолство и Френския институт в София.

Подписване на меморандум за сътрудничество между ИПА и ENA, 2014 г.



• Институт по публична администрация (IPA), Ирландия

Сътрудничеството между ИПА и Института по публична администрация на Ирландия има повече от 10-годишна история. То започва с участието на ирландски експерти в международна конференция на ИПА по УЧР през юни 2004 г. В рамките на това сътрудничество в периода 2004 – 2014 г. в Ирландия и в България са обучени стотици държавни служители, извършени са анализи и проучвания, свързани с усъвършенстване на практиките в областта на управлението на човешките ресурси и модернизиранието на българската държавна администрация.

Служители на ИПА на обучение в IPA, Ирландия, 2005 г.



Екипът на ИПА на обучение в IPA, Ирландия, 2014 г.

Сътрудничество на общоевропейско ниво

• Европейски институт по публична администрация (EIPA)

Още в първите години след своето създаване ИПА установява трайно партньорство с ЕИПА в Маастрихт, Нидерландия. То се развива въз основа на меморандуми за сътрудничество между Р. България и ЕИПА от 1998 и 2003 г. В рамките на това сътрудничество през годините се осъществяват десетки работни посещения, обучения на стотици български държавни служители, обмяна на полезен опит, на изследвания и добри практики, разработени от ЕИПА. По-важните области на това партньорство са:

- подготовката на екипа на Българското председателство на Съвета на ЕС;
- предварителна и последваща оценка на въздействието;
- управление на изпълнението;
- прилагане на европейския модел за управление на качеството (CAF) и др.

В партньорство с ЕИПА и Националното висше училище по администрация на Франция през 2016 – 2017 г. е реализирана мащабна програма за обучение и подготовка на българската държавна администрация за Председателството на България на Съвета на ЕС.

Участници в обучение по оценка на въздействието, ЕИПА, 2015 г.



• Европейско училище по администрация (EUSA) към Европейската комисия

Институтът по публична администрация е национален координатор за Програма „Еразъм за публичната администрация“ на Европейското училище по администрация (EUSA). Тя е предназначена за представители на публичната администрация на всички държави-членки на ЕС. Целта на програмата е да запознае служителите, които работят по европейски въпроси, с функционирането на институциите на ЕС. Всяка година ИПА номинира български държавни служители за стажове и обучение в EUSA.

Стефан Нинов, младши експерт в отдел „Втори европейски“, дирекция „Двустранно европейско сътрудничество“, Министерство на външните работи (сесия октомври 2019 г.)

„Участието ми в програма „Еразъм за публичната администрация“ допринесе съществено за повишаване на познанията ми за функционирането на ЕС и за придобиването на практически умения и компетентности, свързани с процеса на работа в институциите и структурите на ЕС. Обучението предоставя изключителна възможност за обмяна на опит и създаване на работни контакти с държавни служители от цяла Европа, което служи не само за насърчаване на сътрудничеството между държавите членки и администрацията на ЕС, но и обогатява личностното развитие, както и комуникативните умения в мултинационална среда.“

Участници в Програма „Еразъм за публичната администрация“



• Европейска мрежа на директорите на институти и училища по публична администрация (DISPA)

Представители на ИПА участват редовно в периодичните срещи на DISPA, които са форуми за обмен на полезна информация и ресурси за реформи в публичната администрация, за популяризиране на добри практики в обучението на служителите, за инициране и провеждане на съвместни програми, изследвания и проекти.

Следвайки историческите събития от 1989 г., публичните администрации в обновена Европа решават да създадат различни мрежи за сътрудничество и обмен на добри практики. Най-важната от тях е мрежата на Европейските публични администрации (EUPAN), която обединява главните директори по публична администрация в страните членки. По инициатива на EUPAN, през октомври 1995 г. в Европейския институт по публична администрация в Маастрихт се провежда първата среща на директорите на институти и училища по публична администрация. Така се създава неформалната мрежа на директорите на институти и училища по публична администрация в Европа (DISPA). От 2007 г. Европейското училище по администрация (EUSA) поема отговорност за координиране на срещите на DISPA.

През 2018 г., по време на Българското председателство на Съвета на ЕС, ИПА организира поредната среща на DISPA. По инициатива на ИПА за първи път в нея са поканени и участват представители на институти и училища по публична администрация от Западните Балкани.

Среща на DISPA в София, 2018 г.



ИПА е член и на Мрежата от училища по публична администрация в Централна и Източна Европа (NISPAcee).

Сътрудничество с международни организации и сродни институти извън Европа



• Международна организация на франкофонията (OIF) и Посолство на Република Франция в България

Институтът има дългогодишна практика за развитие на франкофонията в българската държавна администрация. По инициатива на ИПА и с подкрепата на посолството на Франция на 6 април 2004 г. е учреден Клуб на франкофоните в държавната администрация. През годините Клубът се разраства и разширява своята дейност – провеждат се десетки срещи и дискусии с представители на френската, белгийската и други франкофонски администрации, организират се обучения и публични лекции.

В периода 2015 – 2018 г. ИПА активно участва в проекта „Национална франкофонска инициатива“, разработен съвместно от правителството на Република България и Международната организация на франкофонията (МОФ/OIF) с координатор Министерството на външните работи. В неговите рамки са проведени професионални обучения, лекции, конференции и срещи на франкофоните в българската държавната администрация, включително по въпроси, свързани с Българското председателство на Съвета на ЕС през 2018 г.

Среща на франкофоните в държавната администрация



По Споразумение за институционално сътрудничество между Посолството на Република Франция и Института по публична администрация, целящо укрепване на френскоезичните умения на българските държавни служители, в периода 2018 – 2020 г. са проведени обучения на десетки служители от Народното събрание, министерства и агенции. Обученията са на тема „Усвояване на административен френски език. Обновяване и интерактивна практика“ и се провеждат чрез комбинация от присъствени занятия и онлайн обучение.

Обучение по административен френски език в ИПА



• Организация за икономическо сътрудничество и развитие (OECD)

По проект на Европейската комисия „Подкрепа за разработване и прилагане на програма за обучение и развитие на обществените поръчки в България“ в сътрудничество с OECD са разработени Програма и План за обучение за периода 2017 – 2019 г. В изпълнение на този план са обучени близо 1000 български държавни служители от управляващи органи на оперативни програми, от Агенцията за обществени поръчки и от администрации-бенефициенти.

• Национална академия по публична администрация, САЩ



В рамките на партньорство с Националната академия по публична администрация на САЩ през 2004 г. нейни представители участват в международна конференция на ИПАЕИ по УЧР. През 2005 г. с подкрепата на Държавния департамент на САЩ Институтът издава книгата „Съвременно управление на човешките ресурси“ с автор Майра Шиплет – старши консултант в Националната академия по публична администрация на САЩ.

• Национална академия по публична администрация, Китай

По споразумение между ИПА и Националната академия по публична администрация на Китай в периода 2001 – 2005 г. се осъществява размяна на работни посещения на делегации от двете страни. По време на посещението на китайската делегация в България през 2003 г. е проведен семинар на тема „Модели на развитие на икономическите зони в Китай“. В отговор на интереса към темата през 2004 г. представители на ИПА и областни управители от България се запознават на място със системата за обучение на държавните служители в Китай и с управлението на икономическите зони в Пекин, Шанхай и Ханджоу.

Посещение в Националната академия по публична администрация на Китай, 2004 г.



• **Университет GRIPS, Токио и Посолство на Япония в България**

Институтът по публична администрация е национален координатор на японската магистърска програма за млади лидери, която се провежда от университета GRIPS в Токио и е с продължителност една година. В партньорство с Посолството на Япония в България ИПА номинира кандидати за участие в програмата, която е предназначена за държавни служители с минимум три години професионален опит. Завършилиите програмата получават диплома за магистърска степен по политически науки.

Росен Кокушев, участник в Програмата в периода 2016 – 2017 г.

„Бих искал да призова всички държавни служители, които имат достатъчно натрупан опит и амбиция да се развиват, да кандидатстват в магистърската програма в Университета GRIPS, защото тя е отлична възможност за разгръщане на личния потенциал и усъвършенстване на професионалните способности“.

Обучение на държавни служители по японска магистърска програма за млади лидери



6. Ресурсен център по CAF



От 2016 г. Институтът по публична администрация изпълнява функциите на Национален ресурсен център по CAF (европейски модел за управление на качеството, разработен специално за публичната администрация). За изпълнение на тези функции е сформирани екип, чиито основен състав включва служители на ИПА, а негови асоциирани членове са експерти и консултанти от други централни и териториални администрации. Съгласно Устройствения правилник на ИПА функциите на Ресурсен център по CAF включват:



Издание за добри практики в прилагането на CAF

- координиране и оказване на съдействие на администрациите при въвеждането на модела CAF;
- организиране и участие в удостоверяването на извършената самооценка на администрациите с модела CAF;
- провеждане на обучения и консултации за популяризирането, въвеждането и прилагането на модела CAF;
- организиране на форуми, конференции и обсъждания за въвеждането и прилагането на модела CAF;
- проучване и популяризиране добри практики по внедряването и прилагането на модела CAF;
- подкрепа и участие в работата на европейската мрежа от национални CAF кореспонденти и ползватели на CAF в публичния сектор;
- съществяване на сътрудничество с Европейския CAF ресурсен център към Европейския институт по публична администрация и с националните CAF ресурсни центрове и кореспонденти в различни държави;
- провеждане на изследвания и публикуване на информация за въвеждане и прилагане на модела CAF.

Представители на ИПА участват в първата европейска среща на потребителите на CAF, проведена в Рим през ноември 2003 г. От 2004 г. Институтът започва да провежда обучения по системи за управление на качеството, включително по модела CAF.

Със съдействието на Ресурсния център в периода 2016 – 2019 г. по проекти на ИПА по ОПДУ са проведени десетки обучения за популяризиране и разясняване на модела, изграден е капацитет за консултиране на администрациите, разработени са наръчници за неговото прилагане, идентифицирани са добри практики и т.н. Част от обученията са проведени от водещи консултанти на Европейския ресурсен център по CAF към EIPA. В резултат на това моделът е въведен в 48 централни териториални администрации. В периода 2019 – 2022 г. моделът се въвежда в още над 40 администрации.



Членове на ресурсния център участват активно в европейската мрежа на CAF кореспондентите, както и в периодичните срещи на потребителите на CAF. През 2018 г. в София по време на Българското председателство на Съвета на ЕС ИПА организира една от най-големите срещи на потребителите на CAF, в която участват над 150 представители от страни членки на ЕС и от Западните Балкани.

Европейска среща на CAF потребителите по време на Българското председателство на СЕС



За популяризиране на дейността на Ресурсния център по CAF Институтът по публична администрация издава специализиран електронен бюлетин, а на адрес <https://www.ipa.government.bg/bg/caf/caf-2020/caf-2020#> в своята интернет страница поддържа отделна секция за CAF.

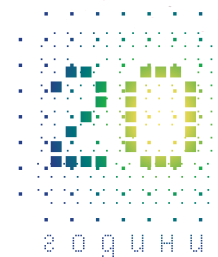


ЧАСТ ЧЕТВЪРТА

Мнения и оценки на служители от първия екип на ИПА

Създаването на ИПА през 2000 г. е наложителна и важна стъпка за изграждане и развитие на професионална държавна администрация в България – една от стратегическите цели на стартиралата през 1998 г. административна реформа. Институтът се създава с цел осигуряване на адекватна професионална подготовка за служителите от администрацията в контекста на преговорите за бъдещо членство в ЕС. Приблизително по същото време подобни институти се създават и в много други страни-кандидати за членство в ЕС.

За служителите от първия екип на ИПА неговото изграждане и утвърждаване като водеща национална институция за обучение на служителите в държавната администрация са важна мисия и лична кауза. Тук публикуваме мнения и оценки на някои служители на института от първия етап на неговото функциониране. Те са показателни за енергията и ентузиазма на тези първи години от историята на института.



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



Ивиана Рачева

Директор на дирекция „Административно, правно, финансово и стопанско управление“ (2001 – 2006 г.)

“

Скъпи приятели,

Обръщам се с тези думи, защото за мен колегите, с които имах удоволствие да работя, бяха изключителни професионалисти с големи сърца и с право преминаха в категорията приятели!

Създаването на Института беше едно интересно и вълнуващо предизвикателство, което разкриваше нови възможности за развитие, както на нас, първите служители, така и на изграждането на нов подход и отношение към обучението на служителите от държавната администрация. Това бяха интензивни и натоварени години, но въпреки това за мен те бяха едни от най-интересните в моя трудов път.

Пожелавам на настоящия екип на ИПА нови постижения и успех в развитието на Института!

“



Светослава Филчева

Главен счетоводител (2000 – 2003 г.)

“

Двадесет години за един човек са начало на неговия житейски път, начало за нови възможности и развитие, но за ИПА 20 години са дълъг път на утвърждаване и създаване на история, на име, на авторитет и широка разпознаваемост!

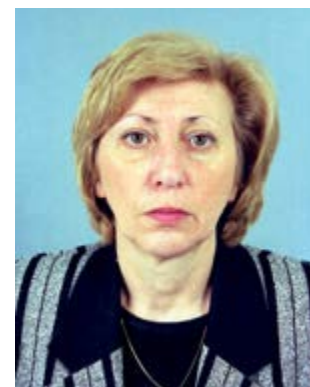
Когато започнах работа в ИПА (тогава Институт по публична администрация и европейска интеграция) на 01 ноември през далечната 2000 г., се оказа, че съм вторият назначен човек в института след тогавашния изпълнителен директор доц. Георги Манлиев. Бях назначена за главен счетоводител. Първите почти два месеца от назначението ми се налагаше да се занимавам, заедно с доц. Манлиев, с дейности, нямащи нищо общо със счетоводната професия. По това време все още течаха ремонтните работи на помещенията, предоставени на института, и всеки ден се налагаше да се проследяват и контролират

процесите. Това е като да строиш дом. Може да се каже, че ние с доц. Манлиев положихме основите на дома на ИПА. Разбира се, към нас малко по-късно се включиха и други колеги (няма да изброявам имена, за да не пропусна някой) и така, малко по малко, се сформира голямото ни семейство, което подреди своя дом и го направи много приятно за работа място. Целият екип бяха млади, интелигентни и ентузиазирани хора. Работата, колкото и натоварена да беше, вървеше леко и спокойно. Работехме здраво, но и умеехме да се веселим. Разногласията, от време на време, по скоро бяха възможности за нови идеи, а не поводи са обтягане на взаимоотношенията. Доц. Манлиев предразполагаше всички нас към спокойна и уравновесена работна среда. За тези две и половина години не го чух да повиши тон или да нагуби никой. Отнасяше се изключително колегиално, толерантно и приятелски към всички нас. Това приятелство се запази и след това през годините.

Когато си спомням за ИПА, в мен нахлуват особени чувства на радост и гордост, че и аз някога съм била част от това семейство и макар за кратко, съм дала нещо за него. А то на мен даде много нови приятелства!

ПОЗДРАВЛЕНИЯ ЗА ВАШИЯТ ЮБИЛЕЙ! БЪДЕТЕ ЖИВИ И ЗДРАВИ И ПРОДЪЛЖАВАЙТЕ ДА СЕ РАЗВИВАТЕ, ДА ПОПУЛЯРИЗИРАТЕ ДОБРИТЕ ПРАКТИКИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ И ДА ОСИГУРЯВАТЕ КАЧЕСТВЕНО ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧЕНИЕ!

“



Здравка Петрова

Мениджър обучение и директор на дирекция „Програми за обучение“ (2001 – 2007 г.)

“

Първите седем години в ИПАЕИ (Институт по публична администрация и европейска интеграция) са едни от най-прекрасните години в професионалната ми кариера. Тези години аз сравнявам с първите седем години от живота на едно дете, а те са най-важните за развитието на човека, а в случая на ИПАЕИ. Той се създаде и разви от екип на ентузиастични и професионалисти, които работихме всеотдайно и вложихме цялото си старание, за да бъде институтът достоен партньор на сродните европейски институти и да има основна роля за развитие на българската администрация. Ние не бяхме само колеги, а и приятели. Усилията ни се увенчаха с успех, доказателство за който е 20 годишният юбилей на института. Да се работи в такъв екип е истинско удоволствие и успехите са гарантирани. Пожелавам на ИПА още много юбилеи по 20 години!

“



Николай Гетов

Мениджър обучение по финансово управление (2001 – 2004 г.)

“

В началото на 2001 г. се присъединих към още сформирания се екип на новосъздадения Институт по публична администрация и европейска интеграция. По-малко от десет души приехме мисията да изградим капацитет и да осигурим провеждането на обучения и квалификация на служителите в държавната администрация.

И сега, като погледна 20 години назад, все повече си давам сметка, че обучението и споделянето на знания и опит относно личните и професионалните умения в държавната администрация не се състои просто в измислянето, проектирането и провеждането на дадено обучение с подходящите лектори, а е комплексно предизвикателство и на практика е призвание за тези, които го правят. И тогава, преди 20 г., и сега, Институтът неизменно трябва да открива собствения си екип и екипа на лекторите – т.е. хората, които знаят, могат и искат да дават от себе си. Те от своя страна имат задачата да спечелят интереса и доверието на ръководителите на разнородните администрации и на техните служители – някои от тях млади, току-що дипломирали се, решили да влязат в чиновническата роля, други с опит, а някои и с много стаж зад гърба си. Предизвикателството е, че служителите не винаги са готови да се учат, а ИПА трябва да балансира и да удовлетворява потребности както за високо професионално и лично развитие, така и за базови знания и умения. Тук годините трудов стаж често не са определящи за това кой колко знае и може. Това твърдение не е само лично – то се вижда от провежданите от ИПА анализи на потребностите от обучение по онова време. Сега сигурно не е по-различно.

И преди 20 г., и сега стои нелеката задача ИПА да оценява адекватно пропуските между желаното и актуалното ниво в знанията и уменията, за да предложи качествени обучения в подходяща форма. А промените в средата, технологиите и в споделянето на информация и знания, вкл. промените в начина на живот, с годините стават все по-бързи и лесно видими. Затова ИПА никога не е престава да доказва способностите си за адаптация и въвеждане на новости, които да отговарят на по-високите очаквания от страна на обучавани и обучавачи.

Благодарен съм за всички казуси и обсъждания с колегите, вкл. за това как трябваше да се подготви и представи институтът още в първата година от създаването си, а през следващите години за това, че всички искаме да дадем най-доброто от себе си и работихме с много вълнения и професионални доводи какво е необходимо и какво можем да направим за обученията, форумите, проектите и публикацииите на института, за да създават те добавена стойност за всички заинтересовани. Ентузиазмът да се докаже смисълът от съществуването на подобен държавен институт за обучение на държавните служители преди 20 г. беше движеща сила и постигнатите резултати го доказаха още през първите години тогава. Продължавайте все така напред! Дерзайте!

“



Гая Дзамулова

мениджър обучение по PR и чужди езици (2001 – 2004 г.)

“

За мен е привилегия, че бях част от екипа на ИПА в годините, когато се създаваше. Незабравимо е вълнението от провеждането на първите анализи на потребностите от обучение, трансформирането им в учебни програми, подготовката на каталога за обучение, провеждането на самото обучение и, разбира се, удовлетворението на участниците в обучението, което осмисляше всички усилия. Целият процес беше едно голямо предизвикателство за всички нас, но благодарение на добрата екипна работа, резултатите бяха впечатляващи.

Изключително ме радва това, че постигнатите резултати намериха приемственост и в настоящия екип на ИПА, който със своя професионализъм не само продължи започнатото, но и го надгради в съответствие с актуалните потребности за обучение на държавните служители и съобразно възможностите на новите технологии за онлайн и дистанционно обучение. Колеги, продължавайте напред със същия ентузиазъм и професионализъм, за да сте все така незаменим партньор в развитието на държавните служители!

“



Мариана Геренска

Мениджър обучение по управленски умения и УЧР (2001 – 2003 г.)

“

Имах удоволствието да се присъединя към Института по публична администрация през 2001 г., което беше малко след основаването му. Моята роля беше на мениджър обучение по управленски умения и управление на човешките ресурси. Това бяха нови поприща за развитие на Института и аз споделих привилегията да ги разработя с подкрепата на изпълнителния директор на института по това време, доц. Георги Манлиев. Изграждането на капацитет на Института в това отношение доведе до много успехи, свързани с разработването на първите курсове за обучение на висши ръководители, включително как да се развият компетенциите на изпълнителите за използване на техния потенциал. Много мо-

менти на гордост обаче се редуваха с много трудности, което е нормално, когато се прави нещо ново. Бих споделила две важни за мен неща. С написаната от мен статия в списание „Публична администрация“ по темата за ролята на компетенциите за изграждането на корпоративната култура, както и с покриването на стандартите за човешките ресурси по модела на CIPD, исках да покажа колко са кадърни и мотивирани държавните служители и колко са горди да демонстрират висок стандарт на практика изцяло в полза на обществото. Все още пазя статуетката – награда, макар и с леко счупен ъгъл от многото пренасяния.

В заключение искам да изразя дълбоката си благодарност към Института по публична администрация, който ми даде много възможности да оставя положителен отпечатък върху бъдещето на лидерските умения в България. Опитът и уменията, които успях да развия, се пренесоха с мен в Канада и в ежедневната ми работа за администрацията на Британска Колумбия в красивата ѝ столица Виктория, където играя ролята на корпоративен стратег в обучението на държавните служители. Използвам придобитите в ИПА качества и умения, макар вече с практически насочена докторска степен и в по-голям мащаб. Няма за мен по-голямо удовлетворение от това да извисиш другия и да оставиш нашия прекрасен взаимосвързан свят по-добър, отколкото е бил за нас.



Силвия Найденова

Мениджър обучение за служебно развитие (2002 – 2007 г.)

Имах удоволствието да съм член на екипа на Института по публична администрация и европейска интеграция /ИПАЕИ/ от април 2002 до декември 2007 г. За мен това беше първата институция, в която започнах своята кариера в държавната администрация.

Бях разпределена от катедра „Публична администрация“ на СУ „Св. Климент Охридски“ да проведа своя задължителен двуседмичен преддипломен стаж в ИПАЕИ, но за мое щастие стажуването премина в пълноценна работа като служител на Института. За млад, неопитен човек, току-що приключил висшето си образование, бе невероятен шанс да попадна в Института точно в момент, когато ИПАЕИ стартираше основната си дейност – обучението на държавните служители. Подобно на мен, като начинаещ специалист от непозната специалност в България, и ИПАЕИ, като млада организация, полагаше основи на своята дейност, търсеше своята идентичност и градеше доверие и партньорство в средите на българската и европейската държавна администрация.

Работата ми за ИПАЕИ бе концентрирана в провеждането на обучението за служебно развитие. Бях включена и в екипа за провеждането на първите две сесии на централизирания конкурс за „младши експерти“ в България през 2006 – 2007 г.

Връщайки се назад във времето, в съзнанието ми са останали прекрасни спомени от работата ми в ИПАЕИ, а усещането за тези години е за плам, младост, ентузиазъм, себепоздаване, движение, пътуване, а може би и доза наивност.

Безкрайно съм щастлива от предоставената възможност да уча от най-изявените практики в държавната администрация, които бяха лектори на обученията; да трупам практически опит, слушайки споделените казуси и проблеми от нашите участници в обученията; да опозная целия спектър на държавни институции в България, както и да събера преки впечатления за работата на редица партньорски европейски учебителни институти.

Най-голямото богатство си остават дългогодишните приятелства, които успяхме да изградим в екипа на Института, и удовлетвореността, че съм успяла да допринеса за развитието и утвърждаването на Института по публична администрация като успешна институция.

Честита 20 годишнина, колеги!



Мирослава Пигова

Мениджър обучение по управление на проекти (2003 – 2007 г.)

В продължение на четири години имах удоволствието да бъда част от екипа на ИПА (или по-точно на Института по публична администрация и европейска интеграция). Този период, в навечерието на присъединяването на страната ни към ЕС, беше свързан с много усилия по подготовка на българската администрация за работа в новите условия. Без съмнение един от най-възбуждащите и динамични етапи от професионалния ми път. За тези четири години научих много, натрупах опит и контакти, които ме следват и до днес, и събрах прекрасни емоции и много спомени, към които винаги се връщам с удоволствие и мъничко носталгия. Това, което прави спомените ми още по-ценни, е страхотният екип на ИПА.

20 години е дълъг път на съзряване, предизвикателства и много успехи. За мен е чест, че бях част от това пътуване!

Честит юбилей скъпи колеги от ИПА!



Невена Амова

Мениджър обучение в ИПА от неговото създаване и най-дългогодишен служител на Института



Половината ми трудов път премина в организиране и провеждане на обучения за служителите от държавната администрация. Може би мнозина ще се запитат за причината да остана 20 години свързана с Института по публична администрация (ИПА). За мен той беше създаден и се утвърди в годините като инструмент за постигане и поддържане на висока професионална квалификация на служителите, отговаряща на изискванията за модернизация на държавната администрация. През тези години имах възможност да срещна изключителни експерти от различни нива на администрацията, които бяха привлечени като лектори в предлаганите от ИПА обучения. Удоволствие за мен беше да се запозная и работя с лектори и от академичната общност. Комуникацията по време на учебния процес с участниците и тяхната оценка за обученията, които предлагаме, ми носеха удовлетворение за добре свършена работа.

Въз основа на натрупан опит през годините ИПА продължи с качествени обучения да развива професионалната държавна служба в Република България.

Сега, във време на цялостна промяна в нагласите, културата и технологиите, Институтът е изправен пред предизвикателството да отговори на изменящата се среда.

Горда и щастлива съм, че съм била част от екипа на ИПА през изминалите 20 години!



Екипът на ИПА в навечерието на 2004 г.



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ

1000 София, ул. Аксаков 1 ● тел: 02/940 2556 ● e-mail: ipa@ipa.government.bg ● www.ipa.government.bg

