



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



РЕЗУЛТАТИ ОТ САМООЦЕНКА НА БЪЛГАРСКИТЕ
АДМИНИСТРАЦИИ ПО ПОКАЗАТЕЛИ ЗА УЧЕЩА
ОРГАНИЗАЦИЯ

София, 2021

Аналитичен документ

УЧЕЩА ЛИ Е ВАШАТА АДМИНИСТРАЦИЯ?

Резултати от проведена самооценка на българските администрации по показатели за учеща организация

Автори:

д-р Николай Николов

Сава Стефанов

Гергана Георгиева

ISBN 978-619-7262-28-5

©Институт по публична администрация, 2021

Съдържание:

Теоретична рамка	1
Методология	3
Организационна култура, подкрепяща ученето	3
Въвеждане на конкретни механизми и процеси на учене	4
Лидерски стил, който стимулира ученето	6
Дизайн на изследването в българската държавна администрация.....	7
Резултати.....	7
Бенчмаркинг на българската администрация с чуждестранни организации.....	9
Сравнения между българските администрации, взели участие в изследването	22
Сравнения между типовете администрации	27
Сравнения по пол, длъжност и стаж в администрацията.....	27
Изводи и препоръки	29

ТЕОРЕТИЧНА РАМКА

Хората и тяхната способност да учат са най-важното конкурентно предимство на съвременните организации (Reeves & Deimler, 2011¹). Ефективното учене все по-често се определя като основен фактор, от който зависи просперитета на съвременните организации в изключително динамичния свят на дигиталните технологии (Garvin, 1993²; Senge, 1990³). Дълбинните причини, довели до това развитие са свързани с глобализацията, развитието на информационните технологии и прогреса на науката. Преди няколко години IBM показаха, че появата на Интернет и дигиталните технологии са довели да изключително бърз ръст на знанията и информацията. Те пресметнаха, че целокупното знание на човечеството се удвоява на всеки 2 години, а в области като медицината – дори на всеки 18 месеца. Прогнозата на IBM е, че в близко бъдеще този темп на развитие не само няма да намалее, но и ще се увеличи към 2050 година знанията на човечеството започнат да се удвояват на всеки 12 часа⁴.

Какво стои зад тези наистина изумителни промени и как те се отразяват на света, в който живеем? На **първо** място се наблюдава голяма промяна в системите на самото учене. То далеч вече не се ограничава само в рамките на формалната образователна система. Учи се във всяка организация, учи се на работното място и ученето се е превърнало част от самата работа на много служители. **Второ**, ученето в организациите се подкрепя от множество фактори. Всяко, дори и не толкова значимо технологично изоставане от конкуренцията е равностойно на гибел, а нуждата от мислещи хора и острата война за таланти принуждава компаниите да развиват собствените си служители. **Трето**, комплексността на съвременните бизнес процеси прави неефективен традиционния йерархичен процес на вземане на решения. Все повече изчезва различието между вземащи решения и изпълнители. Ако в началото на ХХ век е било възможно велики стратегии като Форд да създадат около себе си цяла една корпорация, то днес организации, които разчитат на малко хора да мислят и на останалите да изпълняват, са обречени на гибел. Процесите в съвременния свят са станали прекалено сложни, за да може тяхното разбиране да бъде поверено на един-единствен човек, а в резултат от това, повечето важни решения се вземат от екипи. В тях типично участват и хора, от които принципно не се очаква да вземат стратегически решения, но които разполагат с първична информация за проблема или от които се очаква след това да прилагат взетите решения. **Четвърто**, за да отговорят на предизвикателствата на конкуренцията и да удовлетворяват незабавно нуждите на клиентите си, организациите се стремят да решават все повече проблеми на възможно най-ниското йерархично ниво. Проактивността е на мода. От служителите се очакват да решават проблемите, още в момента на тяхното възникване и със сигурност преди да се превърнали в криза. **Пето**, с развитието на технологиите множество сложни, но чисто

¹ Martin Reeves and Mike Deimler. 2011. Adaptability: The New Competitive Advantage. Harvard Business Review

² David A. Garvin. 1993. Building a Learning Organization. Harvard Business Review

³ Peter Senge (1990). The Fifth Discipline. Currency Doubleday

⁴ IBM Global Technology Services, (2006). The toxic terabyte: How data-dumping threatens business efficiency

изпълнителски позиции изчезват, защото работата на хората се поема от роботи. Това съществено променя географията на човешкия труд и темпът на тази промяна все повече ще се увеличава. Предвидимо е бъдещето, в което почти няма да има работа, извършвана от хора, която да не изисква или решаване на проблеми, или вземане на решения, или някаква форма на креативност.

Идеята за учещите се организации не е нова. В началото на 90-те години на ХХ век списание „Форчън“ прокламира: *„Забравете за старото лидерство, в днешно време най-успешните корпорации са т.нар. учещи организации“*, а Ари де Гъйс от „Шел“ добавя: *„способността на компаниите да учат по-бързо от конкурентите си е тяхното единствено устойчиво конкурентно предимство“*. Идеолог на новите виждания е Питър Сейндж, чийто труд „Петата дисциплина“ се превръща в настолна книга на съвременните бизнес лидери (Senge, 1990⁵). За Сейндж учещите се организации не са просто тези, които се стремят да развиват хората си като постоянно ги изпращат на обучения, а онези, които развиват организационна култура, стимулираща мисленето и ученето. Съвременното общество на знанието е възникнало, защото хората обичат да учат и по природа са мотивирани да го правят. Но има и много бариери. Например традиционното лидерство, авторитарната организационна култура и човешкото его са едни от тях. *„Когато завършат университет и влязат в организациите – отбелязва О’Браян от Хановър Иншурънс Груп – хората са умни, знаещи, учещи, ентусиазирани, с амбиции да направят разликата. Когато наблизат 30-те, малка част от тях биват идентифицирани като таланти и получават бързо кариерно развитие. Останалите започват просто да чакат почивните дни, за да правят това, което наистина има смисъл за тях. Почти нищо не остава от енергията, духа и ентусиазма, с които са били заредени, когато са започнали своята кариера“*. Питър Сейндж пък се учудва от неумението за екипно учене в повечето организации: *„Как става така – пита реторично той – че борд от мотивирани и готови да дадат всичко от себе си директори с индивидуална интелигентност над 120 точки взема решения, достойни за индивид с коефициент на интелигентност 63!?“* Много от бариерите пред ученето се коренят в когнитивните заблуди, типични за хората, на които философите още от времето на Сократ обръщат внимание. Например, ние често не сме достатъчно критични и наблюдателни и не забелязваме сравнително бавно протичащи процеси, преди промяната да станала достатъчно видима. Но тогава тя често пъти е необратима. Много показателна в това отношение е реакцията на американската автомобилна индустрия спрямо вноса на автомобили от Япония. През 60-те години на миналия век, когато започва този внос, никой не вижда в това заплаха, защото общият дял на продадените японски коли е бил около 4% от пазара. 10 години по-късно, отново никой не обръща внимание, въпреки че делът е станал 10%. Дори в края на 70-те, когато пазарният дял на японските автомобили става 15%, за Голямата Тройка от Детройт все още няма проблем. Когато обаче през 80-те години продажбите на японски коли вече представляват 20% от пазара, американските производители вдигат тревога, започват да искат държавна намеса, изучават японския технологичен мениджмънт и т.н. Тяхната

⁵ Peter Senge (1990). The Fifth Discipline. Currency Doubleday

реакция се оказва твърде закъсняла, те така и не успяват да променят тенденциите и продължават да губят позиции и през следващите десетилетия. Друга когнитивна слабост е нашата неспособност да виждаме процесите в цялост или да се учим от опита си, когато решението и последиците от него са отдалечени във времето. Като пример може да се посочи надпреварата във въоръжаването по времето на Студената война. Всяка от двете велики сили САЩ и СССР вижда в програмите за въоръжаване на другия заплахата за собствената си сигурност и реагира на това с още по-агресивни програми за въоръжаване, които водят до следващото ниво в спиралата на трупането на оръжия.

Можем дълго да продължим с примери, както и да разширяваме списъка с вътрешни и организационни бариери пред ученето в организациите. Очевидно тези бариери са достатъчно много и достатъчно трудни за преодоляване, защото въпреки стремежът на повечето организации да се превърнат в учещи се, само малка част действително успяват. Проучването на Делойт от 2015 година сред 3300 организации в цял свят показва не само важността на ученето, но и нарастващото неудовлетворение от затрудненията при трансформирането на организациите в учещите се (Deloitte, 2015⁶). Според Гарвин, Едмундсън и Джино (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008⁷) основната причина за това е, че мениджърите просто не знаят как да постигнат подобна цел. Според тези автори, мениджърите се нуждаят от ясно ръководство, конкретни цели, прецизно дефинирани стъпки и инструмент за обратна връзка, измерване и оценка на напредъка. Водени от това си разбиране те създават „Учеща ли е Вашата организация“ – един инструмент, който подпомага лидерите на компании и публичната администрация в процеса на трансформиране на традиционните организации в учещи се.

МЕТОДОЛОГИЯ

Методологията на Гарвин, Едмундсън и Джино се появява през 2008 и се използва от всякакъв тип организации по цял свят. За разпространението ѝ допринася факта, че тя указва не само целите, но и предлага възможност за самооценка на напредъка. Съдържа три основни компонента:

- Изграждане на покрепяща ученето организационна култура
- Въвеждане на конкретни процеси и механизми за учене
- Налагане на лидерски стил, който стимулира ученето

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА, ПОДКРЕПЯЩА УЧЕНОТО

Организационната култура съдържа всички писани и неписани правила, по които функционира една организация – нейната мисия, визия, структура, отношение към външния свят, лидерство, вътрешни комуникации и пр. По отношение на ученето, Гарвин, Едмундсън и Джино идентифицират в нея 4 аспекта:

⁶ Deloitte (2015). Global Human Capital Trends. Deloitte University Press

⁷ David A. Garvin, Amy C. Edmondson, and Francesca Gino (2008). Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review

Психологическа сигурност. Ученето означава търсене и затова в една академична среда е не само допустимо, но и очаквано да има различни мнения, да се изказва критика и да се правят грешки. В много други организации обаче, подобни неща са табу. Хората приемат критиката лично и се засягат; не предлагат нови неща и не изказват различни мнения, защото се страхуват, че ако грешат, рискуват да загубят повече, отколкото биха спечелили в случай, че се окажат прави. Според Гарвин и неговите колеги, както и според други изследователи, превръщането на организациите в учещи се преминава през промяна на тяхната култура и поради тази причина процесът е сложен, несигурен, в някои случаи бавен, а в други – съпътстван от бурни и радикални промени.

Оценяване на различията. Много от проблемите, с които се сблъскват съвременните организации са комплексни и трудно биха могли да бъдат решени от един човек. Необходимо е да се чуят различни гледни точки, защото те дават възможност да се намери едно действително всеобхватно и балансирано решение, а не такова, което създава допълнителни проблеми или залага нови, още по-тежки проблеми в бъдещето. Понякога дори и неправилни мнения са ценни, защото стимулират развитието или доизясняването на решенията. За да има различни гледни точки обаче, е нужно да съществува не просто толерантност към различията, но и механизми, които да стимулират свободното изразяване на мнение.

Отвореност към нови идеи. Ученето е не само коригиране на грешки и решаване на проблеми, но и търсене и откриване на нови подходи. Въпреки че много организации декларират, че стимулират служителите си да бъдат креативни и иновативни, малко от тях са истински готови да тестват новите идеи или да предприемат по-значими промени, предложени отвътре. Осъзнаването и приемането на промените като един постоянен, непрекъснат процес представлява сериозно предизвикателство за много организации. Динамичният свят, в който живеем често ни тласка до границите на нашата гъвкавост и адаптивни способности.

Време за рефлексия. Ефектите от ученето са сравнително отдалечени от времето и затова се създава илюзията, че то е един вид инвестиция, която може да се отложи. Проблемът е, че по-спокойното време, без множество спешни задачи и с по-малко работа така и не идва. В много организации хората са свръхнатоварени и постоянно стресирани от кратките срокове и твърде многото работа. Те нямат време не само за учене, но често пъти и да обмислят по-добре това, което правят. Изграждането на подкрепяща ученето организационна култура означава да се отделя време за обмисляне и преглед на работата и работните процеси.

ВЪВЕЖДАНЕ НА КОНКРЕТНИ МЕХАНИЗМИ И ПРОЦЕСИ НА УЧЕНЕ

В този блок Гарвин и неговите колеги поставят елементите, които изграждат „инфраструктурата“ на учещата се организация. Това са обученията, трансфера на знанията в практиката, проучването и експериментирането, събирането на информация и нейния анализ.

Експериментиране с нови подходи. Учещите се организации притежават правила и процедури за експериментиране. Те не просто генерират нови идеи, но успяват бързо да ги тестват в практиката и да оценят техния ефект. Внедряването на иновации често пъти се отлага, защото организацията не може бързо и лесно да проведе симулация или пилотно изследване и да оцени резултатите.

Събиране на информация. Прегледът на работата и идентифицирането на проблемите не са ефективни, когато липсват достатъчно данни. Системното събиране на информация е отличителна част на учещите се организации. В зависимост от бизнеса на компанията или функциите на администрацията релевантността на събираната информация може да варира. В повечето случаи организациите събират данни от бенчмаркинг с подобни на тях организации, изучават добри практики, събират данни от вътрешни и външни клиенти и анализират по-глобални икономически, политически, социални и технологични тенденции, които потенциално биха могли да окажат влияние върху тяхната дейност.

Анализ. Събраните данни, информацията от прегледите на работните процеси и резултатите от експериментите трябва в крайна сметка да бъдат анализирани. Поради сложността на проблемите обаче, често пъти прибързаният, субективен или едностранчив анализ води до погрешни заключения. Необходимо е постоянно да се идентифицират скритите допускания, които се правят, а събраната информация от опита или практиката на другите да се анализира от различни гледни точки. Това е единствената гаранция, че няма да бъдат взети погрешни или небалансирани решения. За тази цел обаче, организацията трябва да изгради устойчиви и добре функциониращи двупосочни хоризонтални и вертикални комуникации.

Обучения. На пръв поглед това изглежда най-безпроблемната област, защото повечето съвременни организации не подценяват обучението. Така например американските компании харчат годишно около 60 милиарда долара за продължаващи обучения. Въпреки това формите на учене непрекъснато се разширяват и днес съществуват възможности като дистанционни обучения, уебинари, видеоконференции и др., които доскоро бяха непознати. Наличието на много възможности за учене предявява ново предизвикателство пред звената „Човешки ресурси“ бързо да идентифицират нуждите от обучения и да намерят най-бързата и ефективна форма за учене във връзка с всяка конкретна идентифицирана потребност.

Трансферът на знания. Един от големите проблеми, свързани с обучението и анализите от доста време насам е трансферирането на знанията и уменията в практиката. В някои случаи служителите не успяват да приложат наученото от обучението или опита в практиката, а в други случаи информацията от анализите просто не достига достатъчно бързо и неизопачено до хората, които вземат решения. Затова учещите се организации трябва да изградят всеобхватни и добре функциониращи механизми за разпространение на знанията и информацията.

ЛИДЕРСКИ СТИЛ, КОЙТО СТИМУЛИРА УЧЕНОТО

Голямата отговорност за превръщането на една организация в учеща, се пада върху нейните лидери. Самите служители могат да направят сравнително малко за промяната на организационната култура или за промяната работните процеси. От лидерите се очаква да изградят организационна култура, която подкрепя ученето, да внедрят механизми и средства за събиране на информация, да осигурят време за размисъл, да съберат хората да обсъждат заедно, да стимулират различните виждания, да проблематизират имплицитните допускания, да подтикват към иновативно мислене и да не се колебаят да въвеждат необходимите промени.

Методологията, предложена от Гарвин, Едмундсън и Джино се използва като инструмент за самооценка. Трите основни блока са операционализирани със серия от въпроси, които обхващат различните аспекти на организационната култура, процесите на учене и лидерството. Въпросникът се попълва анонимно от служителите, а резултатите се сравняват с тези на други организации. Бенчмаркингът позволява да се идентифицират силните страни и специфичните слабости, които конкретната организация проявява в своите усилия да се превърне в учеща се.

Блоковете „Среда, която подпомага ученето“ и „Наличието на конкретни процеси и практики на учене“ съдържат твърдения, на които участниците трябва да отговорят като използват 7-степенна скала за отговори със следните възможности:

- Изключително неточно
- Доста неточно
- Малко неточно
- Не мога да преценя
- По-скоро точно
- Доста точно
- Изключително точно

Респондентите трябва да преценят доколко всяко от твърденията описва коректно климата и процесите в тяхното структурно звено. Структурното звено, съгласно методологията може да бъде екип, отдел, дирекция или цяла организация.

Третият блок от въпросника „Лидерство, което подкрепя ученето“ съдържа твърдения, на които описват конкретни поведения на лидера. Респондентите могат да отговорят, като използват 5-степенна скала със следните възможности:

- Никога
- Рядко
- Понякога
- Често
- Винаги

Във всички блокове на въпросника анкетираните могат да изберат само една възможност за отговор. Резултатите се сумират и обобщават за отделното структурно звено.

ДИЗАЙН НА ИЗСЛЕДВАНЕТО В БЪЛГАРСКАТА ДЪРЖАВНА АДМИНИСТРАЦИЯ

Методологията на Гарвин et al. бе преведена и апробирана в българската администрация през 2016 година. В първото проучване бяха поканени 70 администрации, заявили желание да внедрят Европейския модел за управление на качеството „Обща рамка за оценка“ (SAF). Въпросникът бе качен на онлайн платформа за анкетиране, което осигури бързо и удобно администриране на инструмента и коректно регистриране на получените отговори. През следващите две години – 2017 и 2018, проучването бе повторено и се превърна в традиционно. Във всяко от тези изследвания се наблюдаваше слаб напредък спрямо предходните години. Затова бе взето решение проучването да започне да се провежда на по-големи интервали от 3 години.

РЕЗУЛТАТИ

Проучването през 2021 бе осъществено в периода октомври– ноември 2021 година. В него взеха участие 81 администрации, значително повече отколкото в предходните изследвания. Във всяка администрация на случаен принцип и съгласно предварително установени квоти, бяха определени служители на експертна и ръководна длъжност от общата и специализираната администрация, които да попълнят въпросника. Целта на квотите бе да се осигури представителност на изследването за цялата българска администрация. Освен това имаше ограничение за минимален брой респонденти от една администрация, въведено отново с цел да се осигури представителност на данните.

Всички респонденти попълниха анонимно въпросника чрез онлайн платформата на ИПА. Събирането на данните приключи през месец ноември като почти 3000 души попълниха анкетата – отново много повече отколкото в предходните изследвания. От участвалите общо 81 администрации само 56 са покрили изискванията за минимален брой служители, попълнили въпросника. Рейтингът на уещите администрации за 2021 г. е изготвен въз основа на самооценките на тези 56 структури на държавната администрация от които:

- 21 централни администрации
- 11 териториални структури на централни администрации
- 11 областни администрации
- 13 общински администрации

За да уверим участниците, че анонимността им е гарантирана, ограничихме събираната демографска информация само до онези фактори, за които имахме опасение, че могат да повлияят върху резултатите от анкетата – пол, стаж в администрацията и длъжност. Така респондентите трябваше да посочат само ограничен набор от демографски данни за себе си:

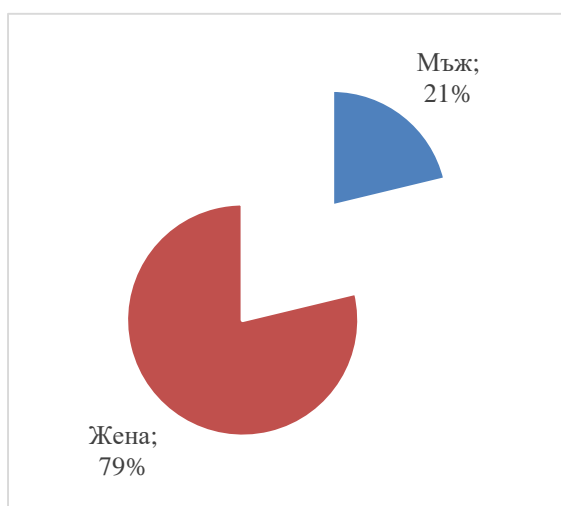
- от коя администрация са;

- дали са на експертна или ръководна длъжност;
- своя пол;
- в коя от трите категории – до 3 години, между 4 и 10 години и над 10 години – попада техния стаж в администрацията.

В следващите графики е представено разпределението на участниците в анкетата по тези демографски променливи. Проверката по пол показва, че 79 процента на респондентите са жени, а мъжете са съответно 21 процента. Тези данни приблизително съответстват на разпределението между мъжете и жените в българската администрация.

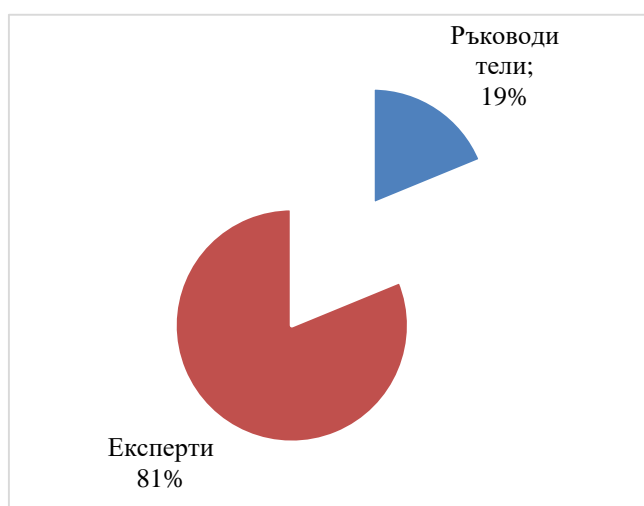
Фигура 1

Разпределение на участниците по пол



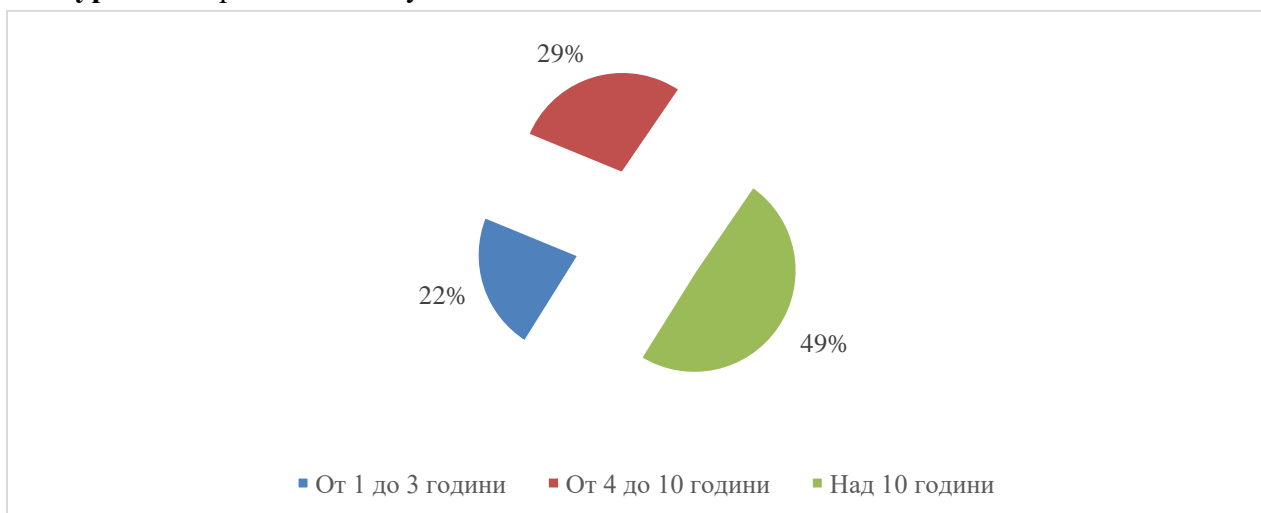
Фигура 2

Разпределение на участниците по длъжност



В проучването взеха участие 555 ръководители (19%) и 2398 служители на експертни длъжности (81%). Разпределението на респондентите по длъжност също съответства на общото разпределение на видовете длъжности в държавната администрация.

Фигура 3 Разпределение на участниците по стаж



Разпределението на извадката по стаж показва, че преобладават опитните служители със стаж над 10 години в администрацията – 1457 или 49%. Новите служители – със стаж до 3 години – са 837 (29%), а тези със стаж между 4 и 10 години са 659 (22%). В сравнение с предходните изследвания, сега служителите със стаж над 10 години са значително повече, а тези със стаж между 4 и 10 години са по-малко.

Прегледът на данните по демографски признаци и големия брой участници и администрации, ни кара да смятаме, че данните от проучването са репрезентативни за българската администрация.

БЕНЧМАРКИНГ НА БЪЛГАРСКАТА АДМИНИСТРАЦИЯ С ЧУЖДЕСТРАННИ ОРГАНИЗАЦИИ

Обобщените данни от пилотното проучване в българските администрации бяха сравнени със стойностите за бенчмаркинг, предоставени Гарвин, Едмундсън и Джино (Garvin, Edmondson, and Gino, 2008). Когато се разглежда този бенчмаркинг, трябва да се има предвид, че:

- 1) Данните на Гарвин et al. включват както бизнес организации, така и администрации. Авторите отбелязват, че администрациите имат по-слаби резултати по въпросника в сравнение с бизнес организациите, но не предоставят отделни маркери за тях;
- 2) Максималната оценка по всички дименсии на културата за учене е 100 точки;
- 3) Средната зона се определя от медианата на разпределението и по повечето дименсии на културата за учене е между 65 и 75 точки. Изключение от това правят показателите „Отвореност към нови идеи“, „Събиране на информация“ и „Обучение на служителите“, където стойностите на медианата са по-високи. По „Отвореност към нови идеи“ средната зона е между 81 и 91 точки, а по дименсиите „Събиране на информация“ и „Обучение на служителите“, тя е между 71 и 81 точки;

- 4) Данните за българската администрация представляват обобщени средни резултати на 81 български администрации, взели участие в пилотното изследване

Във фигура 4 са представени резултатите от съпоставката на културата за учене в българската администрация с тази в чуждестранни организации (Garvin, Edmondson, and Gino, 2008).

Фигура 4 Обобщени резултати на българската администрация по въпросника „Учеща се организация“ сравнени с обобщените резултати на чуждестранни организации Garvin, Edmondson, and Gino, 2008



Бенчмаркингът показва, че по повечето показатели на културата за учене българската администрация продължава да изостава. Единствената област, в която тя има предимство

е „Време за размисъл“. Така беше и при предишните проучвания. В сравнение с чуждестранните организации, българската администрация е до известна степен по-малко притискана да действа и има възможност да отделя повече време да осмисля решенията си или да оценява ефекта от тях.

Резултатите по другите показатели са повече или по-малко под медианата на Гарвин et al. Повечето от тях попадат във втората четвъртина на разпределението, т.е. между 25-ия и 50-ия перцентил.

Общата оценка за културата на учене на българската администрация (глобалния показател от въпросника) е 65 точки, докато референтната бенчмаркинг-стойност на Гарвин et al. е 74 точки. Това означава, че около 65% от чуждестранните организации имат по-добра култура за учене в сравнение с българската администрация. Въпреки това, този резултат не е толкова слаб, колкото изглежда на пръв поглед, тъй като, както вече посочихме, администрациите по принцип показват малко по-слаба култура на учене в сравнение с бизнес организациите.

Оценките по два от трите основни домейна на въпросника – „Лидерство“ и „Среда, стимулираща ученето“ са също под медианата. По „Среда, стимулираща ученето“ оценката на българската администрация е 65 точки, докато референтната стойност е 71 точки. По „Лидерство“ резултатът на българската администрация е 69 точки, докато референтната стойност е 76 точки. И по двете дименсии разликата е 6-7 точки в полза на чуждестранните организации, което означава, приблизително 60% от тях имат по-добра организационна среда, както и по-добро лидерство, стимулиращо ученето и развитието в организациите.

Най-слабо е представянето на българската администрация по домейна „Процеси“. Резултатът ѝ е 63 точки при референтна стойност 74 точки или с 11 точки под медианата на Гарвин et al. Тази оценка съответства на 25-ия перцентил, което означава, че само 25% от чуждестранните организации имат по-слаби процеси, свързани с ученето в сравнение с българската администрация. Процесите на учене в българските администрации са определено област, която изисква промяна и развитие.

Във фигура 5 са представени сравнения между резултатите от проучването през годините. Преди 2021 година, изследването бе провеждано през 2016, 2017 и 2018 година. Във всяко от предишните изследвания се наблюдаваше леко подобрение на стойностите и очакванията бяха, че сега ще наблюдаваме по-сериозно повишение. За съжаление данните в графиката показват друго – липса на напредък. За петте години, откакто стартира проучването българските администрации не са станали по-учещи се, гъвкави и иновативни. Възможно е епидемията COVID-19 и работата от вкъщи да са попречили за утвърждаването на културата на учащите се организации, тъй като обсъжданията и споделянето на опит и знания е много по-трудно в онлайн среда.

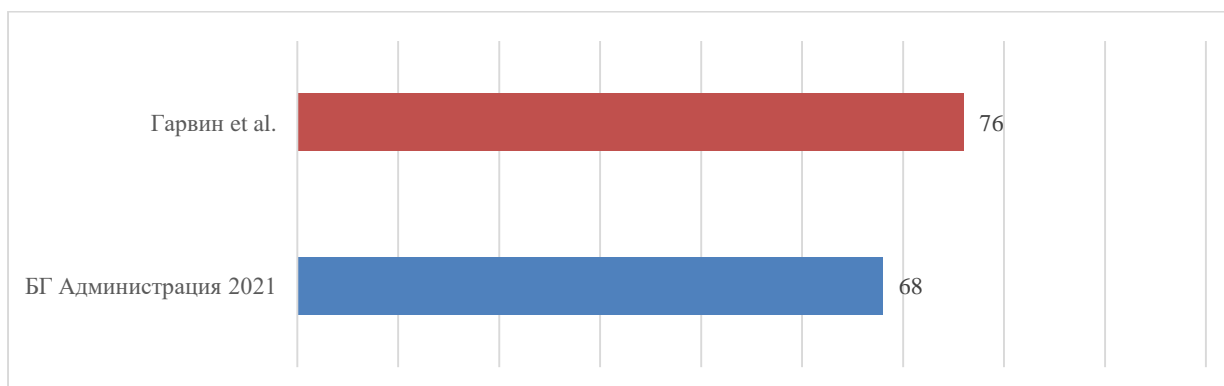
Фигура 5 Обобщени резултати на българската администрация по въпросника „Учеща се организация“ сравнени с обобщените резултати от предходни години

Сравнения с предходни години



Следващите анализи представят бенчмаркинга по отделните показатели на учещите се организации. Те могат да покажат по-конкретно кои са областите, в които приоритетно трябва да се търсят възможности за подобрене.

Фиг. 6 Психологическа сигурност



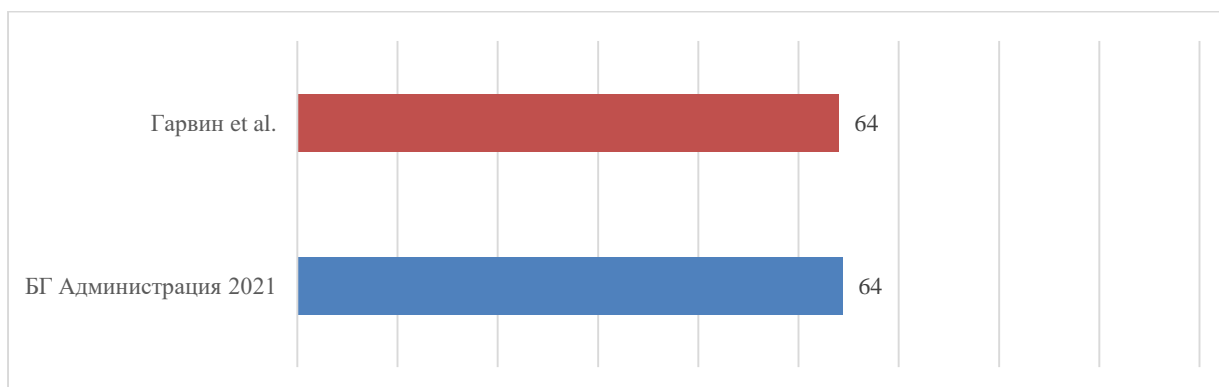
Резултатът по психологическа сигурност на българската администрация е във втората четвъртина на разпределението и е под медианата на чуждестранните организации. Прегледът на резултатите по отделните айтеми показва, служителите в българските администрации се колебаят да изразят открито своето несъгласие.



Съпоставката с предходни изследвания показват, че усещането на служителите за психологическа сигурност през тази година са на най-ниското ниво за последните 5 години.

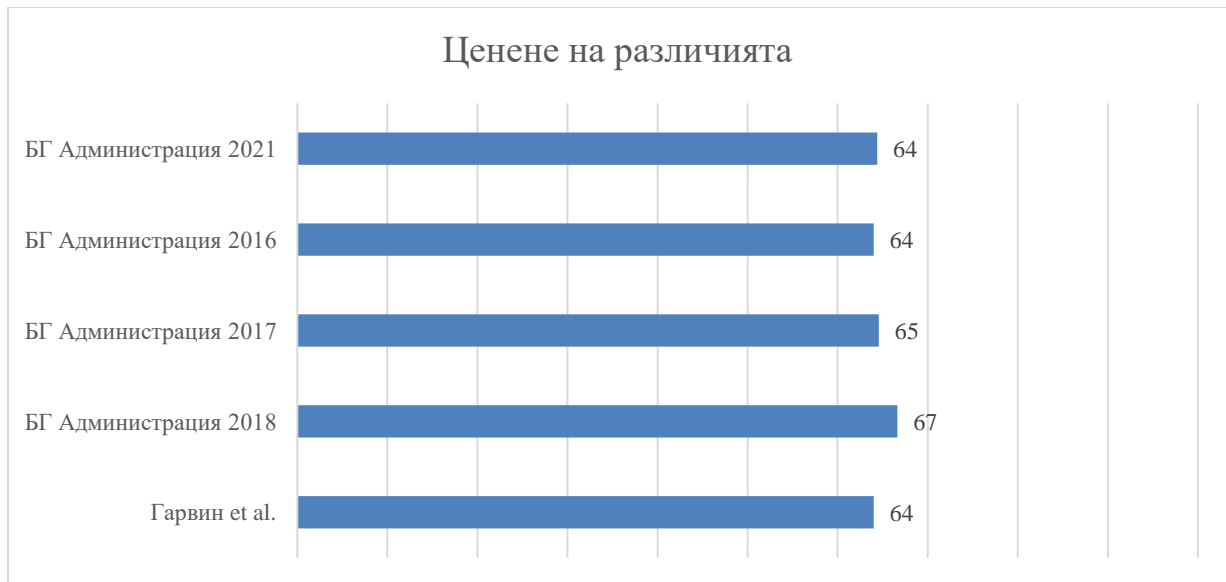
Фиг.7 Ценене на различията

Този показател е свързан с предходния, но и има своята специфика. Докато психологическата сигурност отразява общия климат и толерантност към различията, то „Ценене на различията“ обхваща само тесния аспект на участието на служителите в организирани дискусии по дадени проблеми. Самият факт обаче, че те изобщо са поканени да участват в едно обсъждане означава, че вече са включени в процеса на вземане на решение.

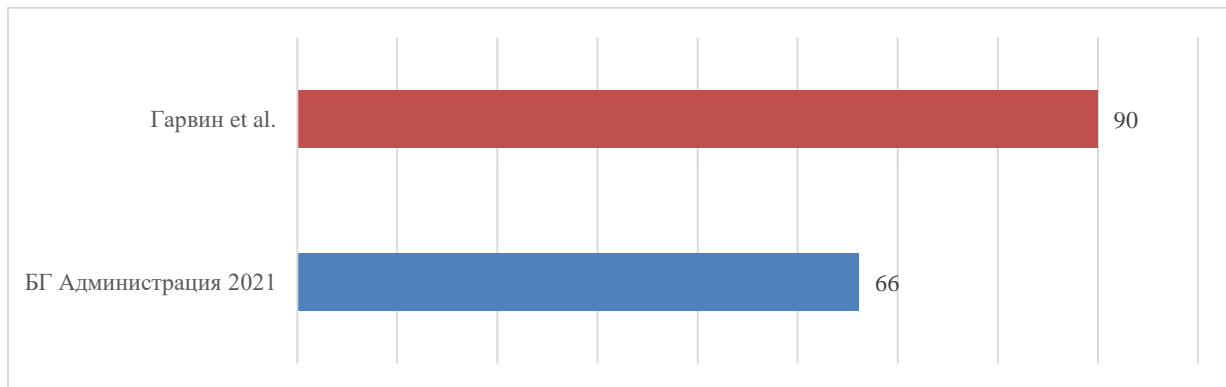


По „Ценене на различията“ не се откриват различия между българската администрация и чуждестранните организации. Може да се направи изводът, че когато служителите в българската администрация са поканени да участват в процесите на взимане на решение, те се чувстват спокойни да изразят собствено мнение.

Сравненията с данните от предходните години показват, че по този показател се наблюдава стабилност в организационната култура.



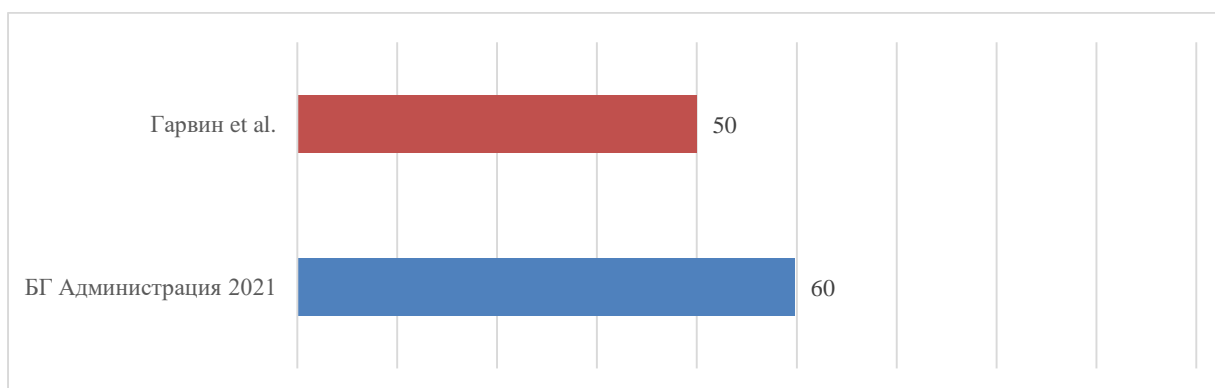
Фиг. 8 Отвореност за нови идеи



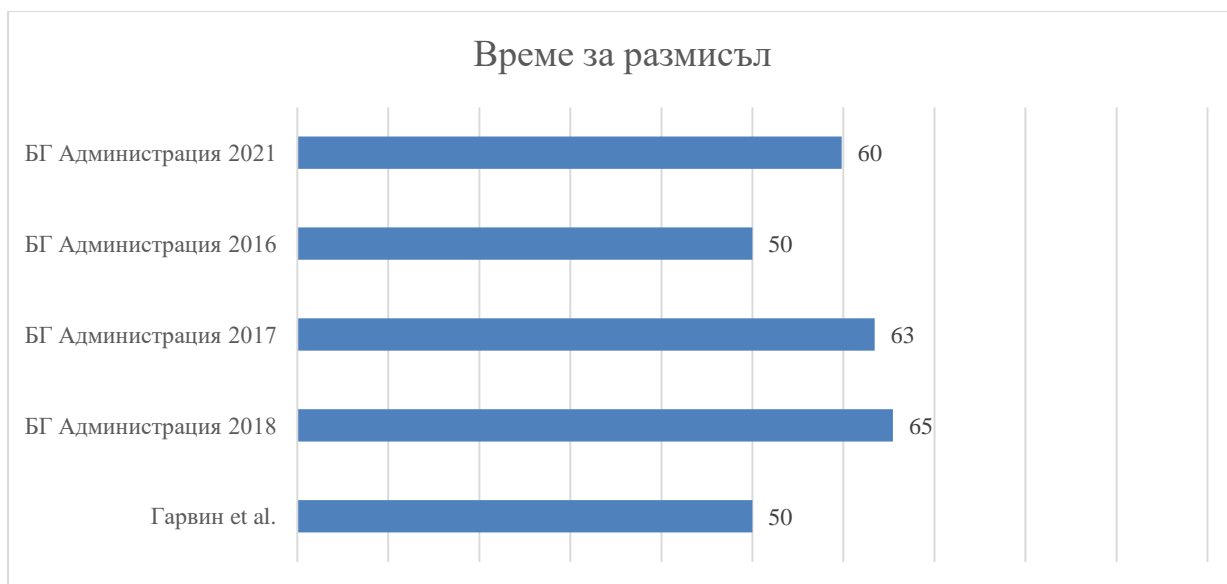
Показателят „Отвореността към нови идеи“ е „ахилесовата пета“ на българската администрация. Нейният резултат през 2021 година е 66 точки при референтна стойност 90 точки. Това съответства 8-ия персентил в разпределението на Гарвин et al. и означава, че само 8% от чуждестранните организации са по-консервативни и негативно настроени към промените в сравнение с българската администрация. Подобни са и резултатите по този показател и в предходните изследвания. Ниската отвореност към промени и нови идеи е проблем, който българските администрации все така не успяват да разрешат.



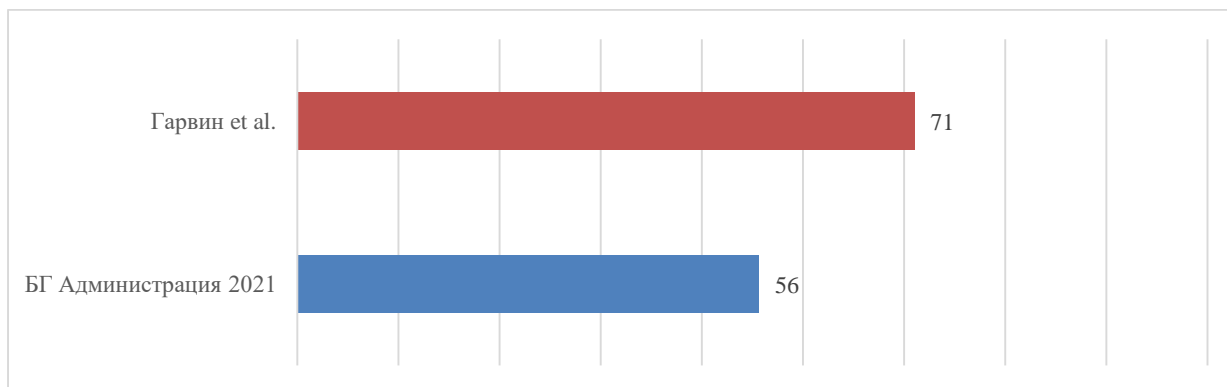
Фиг. 9 Време за размисъл



„Време за размисъл“ е единственият показател, по който българската администрация значително превъзхожда чуждестранните организации. Добре е, че доста администрации отделят време за анализ на процесите си и се опитват да ги подобрят. Сравненията с предходните години показват, че това е една устойчива тенденция.



Фиг.10 Експериментиране

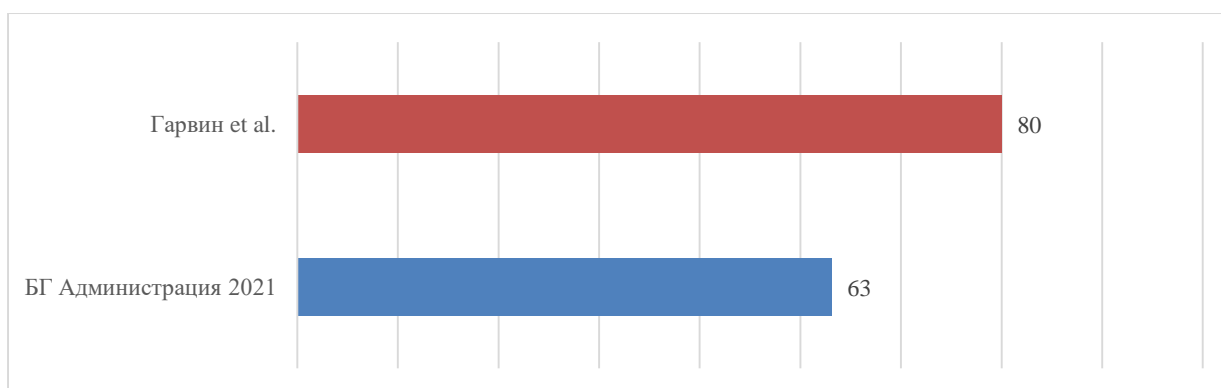


Показателят „Експериментиране“ е област, по която българската администрация показва чувствително изоставане в сравнение с чуждестранните организации. Резултатът на българската администрация е 56 точки при референтна стойност 71 точки. Това съответства на 25-ия персентил от разпределението на Гарвин et al. и показва, че българската администрация определено не разполага с достатъчно ресурси и процедури да експериментира с нови идеи и подходи и да въвежда промени. Тя се нуждае от методическа подкрепа, ноу-хау и обучения за управление на промените. Сравненията с предходни години показват, че може би се наблюдава леко подобрене, но има нужда от по-съществен напредък.

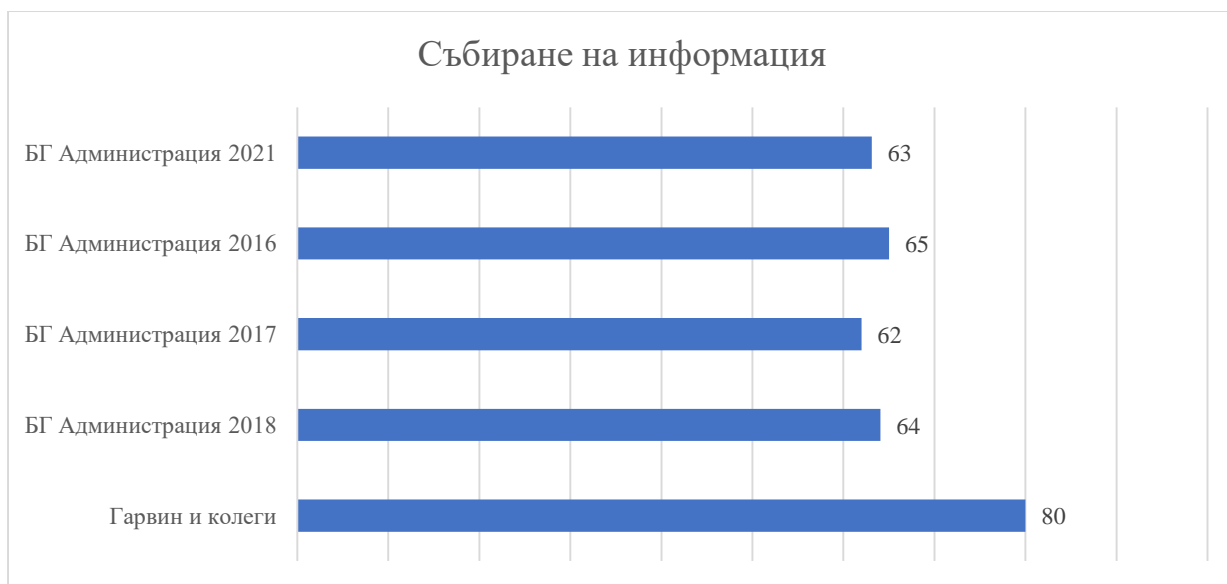


Фиг.11 Събиране на информация

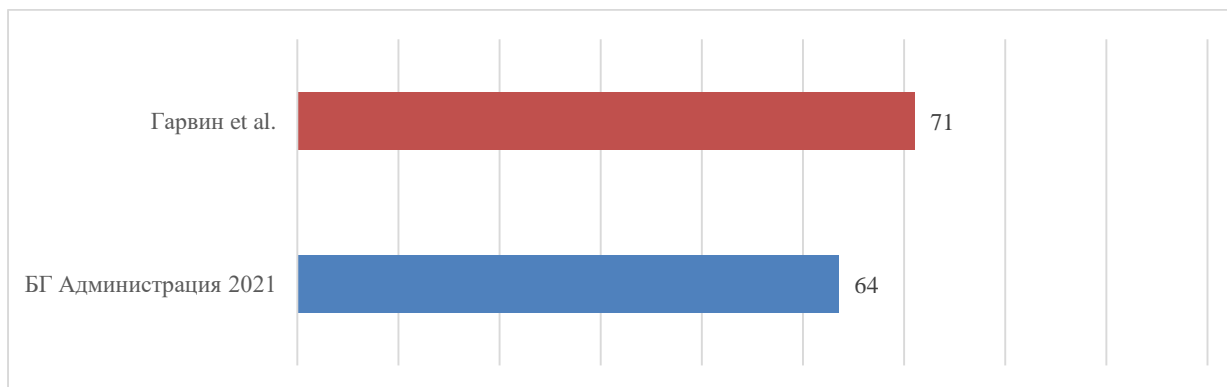
Резултатът по показателя „Събиране на информация“ е едва 63 и с 17 индекс пункта по-нисък от медианата на чуждестранните организации. Тази стойност попада в най-ниската четвъртина от разпределението на Гарвин. Само 15% от чуждестранните организации са по-слаби в събирането на информация от българската администрация.



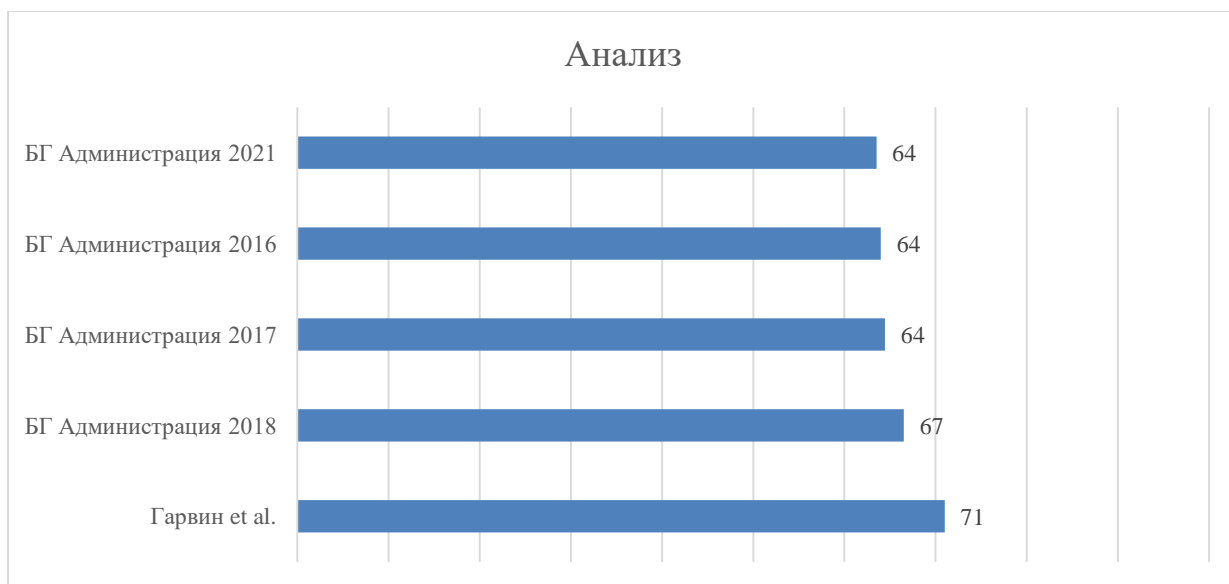
Прегледът на отговорите по отделните въпроси показва, че българските администрации основно събират и анализират информация от клиентите си, докато твърде слабо познават добрите практики и иновациите в тяхната сфера на дейност и не са изградили широки мрежи за обмен на знания и информация с неправителствения сектор и експерти от други администрации. Не се наблюдава подобрене в това отношение през последните години.



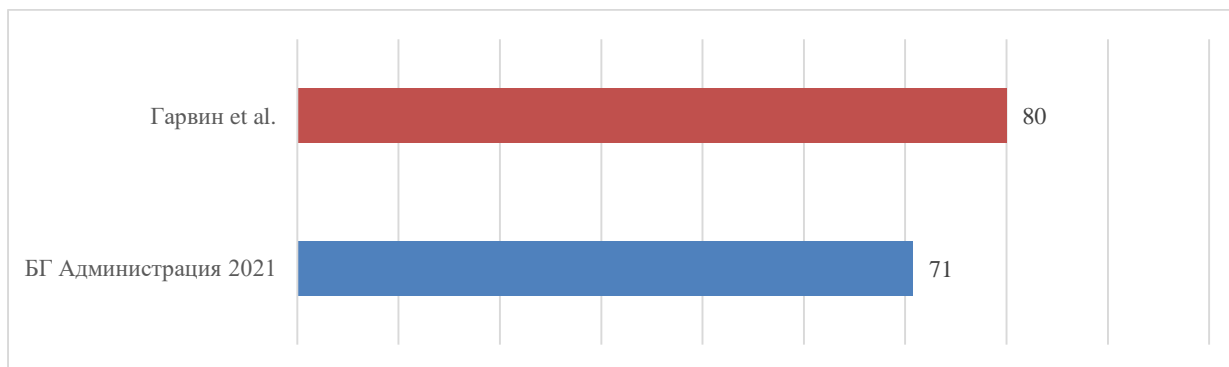
Фиг. 12 Анализ



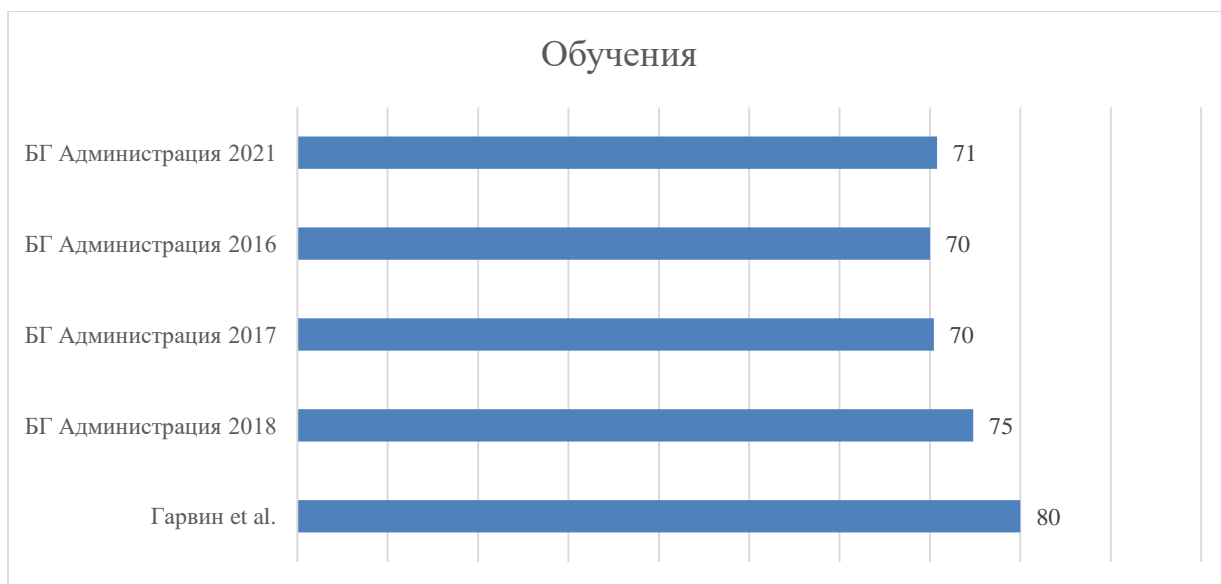
Резултатът по показателя „Анализ“ е също под медианата на чуждестранните организации. Разликата от 7 точки се дължи най-вече на това, че българската администрация рядко „тества“ скритите допускания, върху които базира решенията си. Това обаче е важно, тъй като, както посочва Сейндж, само организации, които тестват дълбинно решенията си, правят правилните промени. Обезпокоително е, че не се наблюдава подобрене в тази област през последните години.



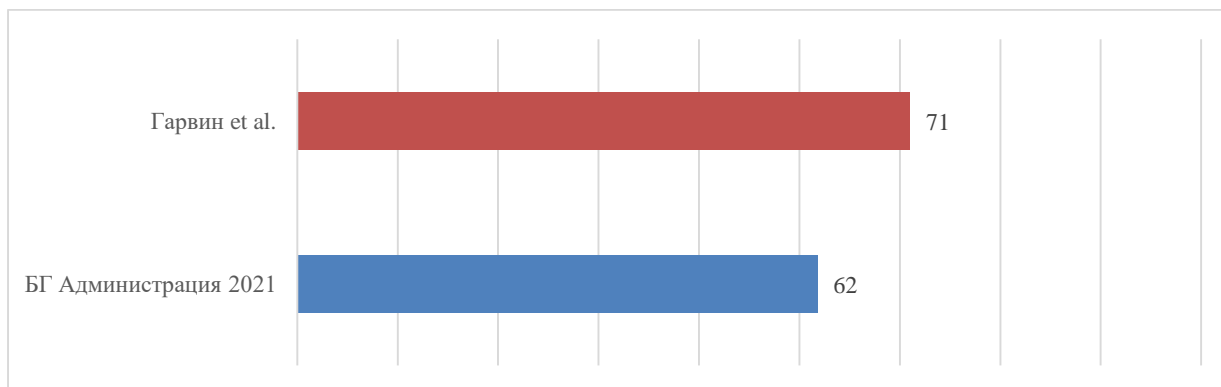
Фиг.13 Обучения



Резултатът на българските администрации по „Обучения“ е 71 точки при референтна стойност 80 точки. Това е също значително по-ниско от медианата на чуждестранните организации и съответства приблизително на 25-ия перцентил в разпределението на Гарвин. Разликата от 9 точки се запазва през годините, въпреки усилията на ИПА да предлага много обучения, включително и дистанционни.

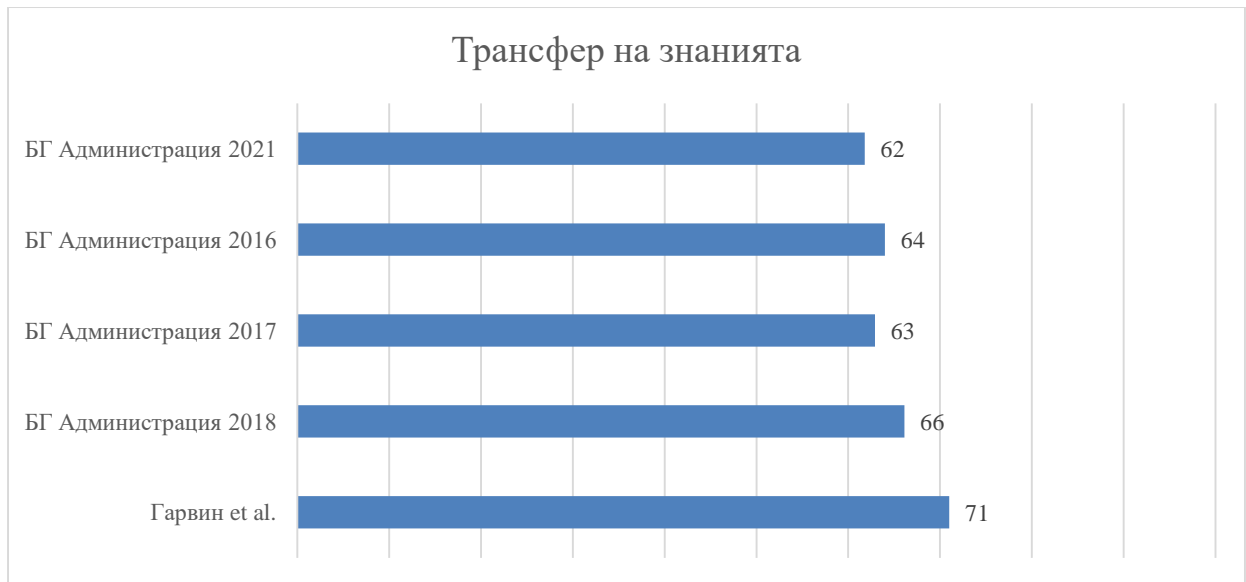


Фиг. 14 Трансфер на знанията

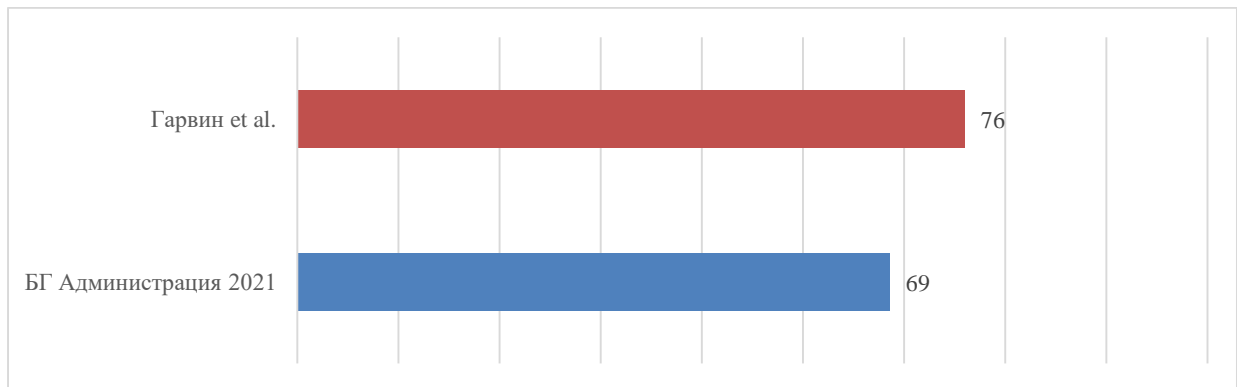


Това е поредният показател, по който българските администрации отстъпват на чуждестранните организации. Разликата от 9 точки се дължи на това, че администрациите в България са все още доста изолирани от бизнеса и неправителствения сектор и рядко обменят знания и опит с тях. Необходимо е да се изградят системи за управление на знанията между отделните администрации, както и да се разширят срещите и сътрудничество между експертите от администрацията и тези, работещи в бизнеса и неправителствения сектор.

Не се наблюдава подобрене в това отношение през последните години.

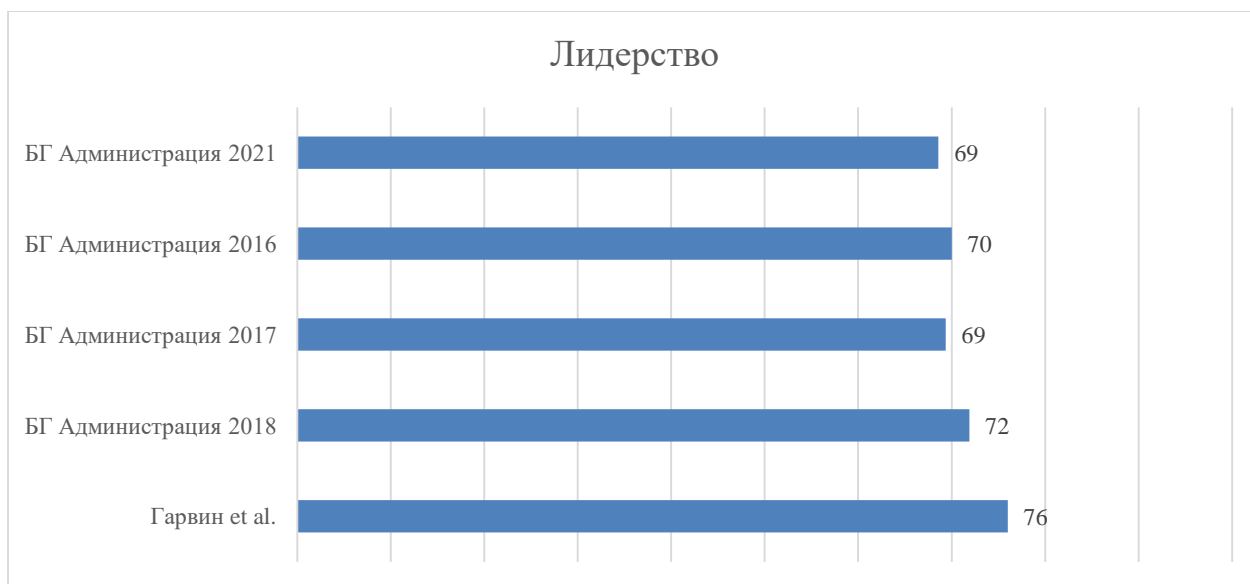


Фиг.15 Лидерство



По „Лидерство“ също се установяват по-слаби резултати спрямо извадката на Гарвин et al. Разликата от 7 точки се дължи най-вече на липсата на достатъчно обсъждания при вземането на решения. Ръководителите на българските администрации трябва да подобрят уменията си да провокират задълбочени дискусии и да насочват сътрудниците си да идентифицират скритите допускания, от които изхождат, когато предлагат решения.

Сравненията с данните от предходните изследвания не показват подобрене по този показател.



СРАВНЕНИЯ МЕЖДУ БЪЛГАРСКИТЕ АДМИНИСТРАЦИИ, ВЗЕЛИ УЧАСТИЕ В ИЗСЛЕДВАНЕТО

Въпросникът „Учеща се организация“ позволява да се направи и бенчмаркинг между българските администрации. Както вече споменахме от участвалите в самооценката през 2021 г. общо 81 администрации само 56 са покрили изискванията за минимален брой служители, попълнили въпросника. Рейтингът на учещите администрации за 2021 г. е изготвен въз основа на самооценките на тези 56 структури на държавната администрация.

В таблица 1 е представен общия рейтинг на учещите администрации за 2021 г. по глобална оценка. С червено цвят е дадена средната стойност на българските администрации, изчислена на базата всички 81 администрации, участвали в настоящото изследване. Отново с червен цвят е дадена и средната стойност на западните организации от проучването на Гарвин и колеги.

В таблици 2,3 и 4 са представени резултатите на администрациите по трите основни области на въпросника: „Среда, стимулираща ученето“, „Процеси“ и „Лидерство, стимулиращо ученето“. В тях по същия начин са указани референтните стойности за българските администрации и западните организации (Гарвин)

Таблица 1. Общ рейтинг на учещите администрации 2021

1	Областна администрация Русе	88,7	29	Областна администрация Разград	66,0
2	Областна администрация Ямбол	86,8	30	Министерство на здравеопазването	66,0
3	Регионална здравна инспекция - Кърджали	83,2	31	Общинска администрация Левски	65,8
4	Изпълнителна агенция "Сертификационен одит на средствата от европейските земеделски фондове"	83,0	32	Общинска администрация Карлово	65,7
5	Общинска администрация Аврен	81,9	33	Регионална здравна инспекция - Враца	65,5
6	Регионално управление на образованието - Враца	79,4	34	Министерство на енергетиката	65,5
7	Общинска администрация Мизия	79,4		Средна за българските администрации	65,4
8	Държавна агенция за научни изследвания и иновации	76,6	35	Агенция по заетостта	65,3
9	Национален институт за помирение и арбитраж	75,6	36	Областна администрация Варна	65,0
10	Областна администрация Търговище	74,9	37	Общинска администрация Бургас	64,9
11	Регионално управление на образованието - Русе	74,1	38	Регионална здравна инспекция - Силистра	64,8
	Средно за западните организации (Гарвин)	74,0	39	Столична община	64,3
12	Регионална здравна инспекция - Монтана	73,5	40	Регионално управление на образованието - София област	64,0
13	Национален осигурителен институт	70,4	41	Регионално управление на образованието - Габрово	63,8
14	Общинска администрация Челопеч	69,9	42	Общинска администрация Сандански	63,0
15	Агенция по геодезия, картография и кадастър	69,8	43	Агенция за хората с увреждания	63,0
16	Агенция за ядрено регулиране	69,7	44	Министерство на отбраната	62,6
17	Изпълнителна агенция "Програма за образование"	69,6	45	Изпълнителна агенция "Военни клубове и военно-почивно дело"	62,4
18	Областна администрация Ловеч	68,2	46	Министерство на регионалното развитие и благоустройството	62,0
19	Областна администрация Сливен	67,3	47	Изпълнителна агенция "Главна инспекция по труда"	62,0
20	Общинска администрация Троян	67,3	48	Общинска администрация Банско	61,0
21	Областна администрация Благоевград	67,1	49	Българска агенция по безопасност на храните	60,7
22	Администрация на Министерския съвет	67,0	50	Държавна агенция "Архиви"	60,4
23	Общинска администрация Перник	66,8	51	Общинска администрация Струмяни	60,3
24	Басейнова дирекция "Източнобеломорски район"	66,8	52	Министерство на околната среда и водите	60,1

25	Общинска администрация Каспичан	66,6	53	Агенция "Митници"	60,1
26	Областна администрация Велико Търново	66,3	54	Областна дирекция "Земеделие" Благоевград	59,9
27	Столична регионална здравна инспекция	66,2	55	Областна администрация Видин	59,7
28	Национален инспекторат по образованието	66,2	56	Областна администрация Враца	53,1

Таблица 2. Рейтинг по показател Организационна култура, подкрепяща ученето

1	Областна администрация Русе	88,0	29	Областна администрация Велико Търново	65,8
2	Областна администрация Ямбол	86,4	30	Общинска администрация Сандански	65,4
3	Общинска администрация Аврен	81,8	31	Общинска администрация Перник	65,4
4	Регионална здравна инспекция - Кърджали	79,8	32	Министерство на енергетиката	65,2
5	Изпълнителна агенция "Сертификационен одит на средствата от европейските земеделски фондове"	79,1	33	Столична община	65,2
6	Регионално управление на образованието - Враца	78,5	34	Регионално управление на образованието - София област	64,9
7	Държавна агенция за научни изследвания и иновации	77,6	35	Областна администрация Разград	64,8
8	Общинска администрация Мизия	77,5	36	Министерство на здравеопазването	64,8
9	Областна администрация Търговище	75,6		Средна за българските администрации	64,6
10	Регионално управление на образованието - Русе	73,8	37	Областна администрация Варна	64,6
11	Регионална здравна инспекция - Монтана	71,8	38	Столична регионална здравна инспекция	64,1
12	Национален институт за помирение и арбитраж	71,5	39	Общинска администрация Челопеч	64,1
	Средна за западните организации (Гарвин)	71,0	40	Министерство на регионалното развитие и благоустройството	63,9
13	Агенция за ядрено регулиране	70,9	41	Държавна агенция "Архиви"	63,8
14	Областна администрация Ловеч	69,7	42	Изпълнителна агенция "Военни клубове и военно-почивно дело"	63,2
15	Национален осигурителен институт	68,8	43	Регионално управление на образованието - Габрово	63,1
16	Агенция за хората с увреждания	68,3	44	Регионална здравна инспекция - Враца	62,6
17	Агенция по геодезия, картография и кадастър	68,3	45	Агенция по заетостта	62,6
18	Изпълнителна агенция "Програма за образование"	68,1	46	Общинска администрация Банско	62,4
19	Администрация на Министерския съвет	68,0	47	Регионална здравна инспекция - Силистра	62,3
20	Областна администрация Благоевград	67,2	48	Министерство на отбраната	62,2
21	Общинска администрация Левски	66,7	49	Министерство на околната среда и водите	61,8
22	Общинска администрация Карлово	66,4	50	Агенция "Митници"	60,8
23	Общинска администрация Бургас	66,3	51	Областна дирекция "Земеделие" Благоевград	60,4
24	Национален инспекторат по образованието	66,1	52	Изпълнителна агенция "Главна инспекция по труда"	60,2
25	Общинска администрация Каспичан	66,0	53	Българска агенция по безопасност на храните	60,0
26	Областна администрация Сливен	65,9	54	Общинска администрация Струмяни	59,8
27	Общинска администрация Троян	65,9	55	Областна администрация Видин	57,4
28	Басейнова дирекция "Източнобеломорски район"	65,9	56	Областна администрация Враца	52,1

Таблица 3. Рейтинг по показател Процеси на учене

1	Областна администрация Русе	87,1	29	Столична регионална здравна инспекция	63,2
2	Регионална здравна инспекция - Кърджали	81,7		Средна за българските администрации	63,0
3	Изпълнителна агенция "Сертификационен одит на средствата от европейските земеделски фондове"	80,4	30	Общинска администрация Карлово	63,0
4	Областна администрация Ямбол	80,1	31	Басейнова дирекция "Източнобеломорски район"	62,5
5	Регионално управление на образованието - Враца	76,3	32	Общинска администрация Каспичан	62,4
6	Общинска администрация Аврен	76,2	33	Общинска администрация Левски	62,4
7	Общинска администрация Мизия	75,2	34	Министерство на здравеопазването	61,5
	Средно за западните организации (Гарвин)	74,0	35	Общинска администрация Бургас	61,3
8	Общинска администрация Челопеч	73,2	36	Столична община	60,9
9	Национален институт за помирение и арбитраж	73,2	37	Министерство на отбраната	60,9
10	Регионална здравна инспекция - Монтана	72,6	38	Администрация на Министерския съвет	60,9
11	Държавна агенция за научни изследвания и иновации	71,8	39	Министерство на енергетиката	60,9
12	Регионално управление на образованието - Русе	69,7	40	Регионално управление на образованието - София област	60,3
13	Областна администрация Търговище	68,0	41	Регионално управление на образованието - Габрово	59,9
14	Агенция по геодезия, картография и кадастър	67,3	42	Изпълнителна агенция "Главна инспекция по труда"	59,9
15	Областна администрация Благоевград	66,9	43	Областна администрация Варна	59,2
16	Изпълнителна агенция "Програма за образование"	66,6	44	Общинска администрация Банско	59,0
17	Национален осигурителен институт	66,6	45	Общинска администрация Сандански	58,5
18	Агенция по заетостта	65,3	46	Общинска администрация Струмяни	58,3
19	Общинска администрация Троян	65,2	47	Българска агенция по безопасност на храните	58,2
20	Регионална здравна инспекция - Враца	64,9	48	Министерство на регионалното развитие и благоустройството	58,2
21	Агенция за ядрено регулиране	64,8	49	Областна администрация Видин	57,9
22	Областна администрация Ловеч	64,7	50	Изпълнителна агенция "Военни клубове и военно-почивно дело"	57,9
23	Областна администрация Велико Търново	64,5	51	Областна дирекция "Земеделие" Благоевград	57,9
24	Регионална здравна инспекция - Силистра	64,4	52	Агенция "Митници"	57,4
25	Общинска администрация Перник	64,4	53	Агенция за хората с увреждания	57,1
26	Областна администрация Разград	64,3	54	Министерство на околната среда и водите	56,6
27	Областна администрация Сливен	63,8	55	Държавна агенция "Архиви"	54,3
28	Национален инспекторат по образованието	63,8	56	Областна администрация Враца	52,1

Таблица 4. Рейтинг по показател Лидерски стил, който стимулира ученето

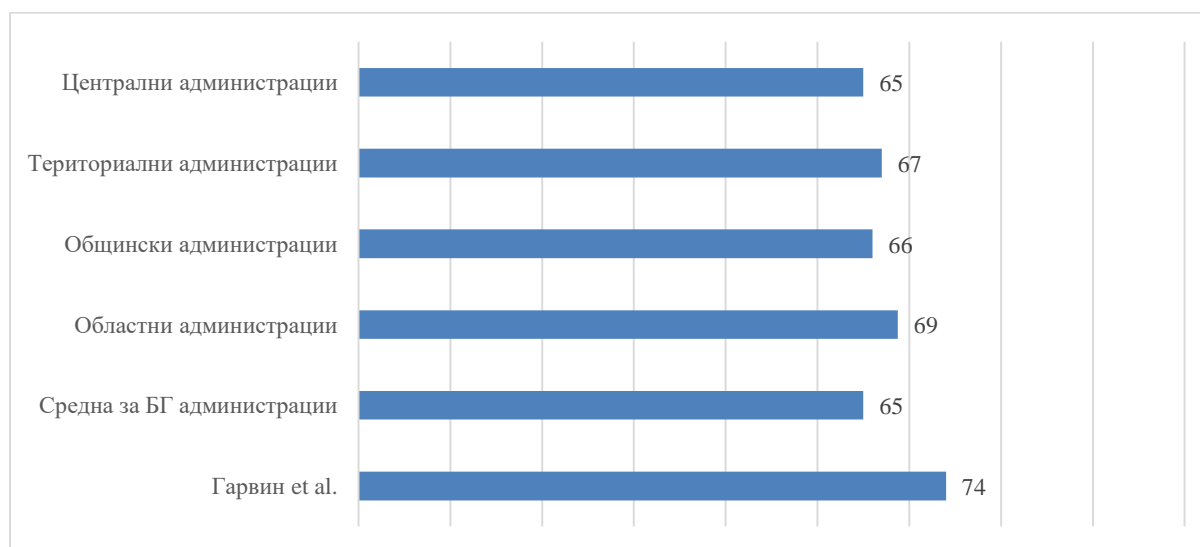
1	Областна администрация Ямбол	94,0	29	Регионална здравна инспекция - Враца	69,1
2	Областна администрация Русе	91,1	30	Областна администрация Разград	68,9
3	Изпълнителна агенция "Сертификационен одит на средствата от европейските земеделски фондове"	89,5	31	Областна администрация Велико Търново	68,8
4	Регионална здравна инспекция - Кърджали	88,2	32	Национален инспекторат по образованието	68,6
5	Общинска администрация Аврен	87,8		Средна за българските администрации	68,6
6	Общинска администрация Мизия	85,6	33	Регионално управление на образованието - Габрово	68,4
7	Регионално управление на образованието - Враца	83,5	34	Общинска администрация Левски	68,4
8	Национален институт за помирение и арбитраж	82,2	35	Общинска администрация Карлово	67,9
9	Областна администрация Търговище	81,0	36	Агенция по заетостта	67,9
10	Държавна агенция за научни изследвания и иновации	80,4	37	Регионална здравна инспекция - Силистра	67,7
11	Регионално управление на образованието - Русе	78,8	38	Областна администрация Благоевград	67,2
12	Регионална здравна инспекция - Монтана	76,3	39	Общинска администрация Бургас	67,1
	Средна за западните организации (Гарвин)	76,0	40	Регионално управление на образованието - София област	66,9
13	Национален осигурителен институт	75,7	41	Столична община	66,7
14	Изпълнителна агенция "Програма за образование"	74,1	42	Изпълнителна агенция "Военни клубове и военно-почивно дело"	66,0
15	Агенция по геодезия, картография и кадастър	73,9	43	Изпълнителна агенция "Главна инспекция по труда"	65,9
16	Агенция за ядрено регулиране	73,3	44	Общинска администрация Сандански	65,2
17	Общинска администрация Челопеч	72,4	45	Министерство на отбраната	64,7
18	Областна администрация Сливен	72,3	46	Министерство на регионалното развитие и благоустройството	64,0
19	Администрация на Министерския съвет	72,0	47	Областна администрация Видин	63,9
20	Басейнова дирекция "Източнобеломорски район"	71,9	48	Българска агенция по безопасност на храните	63,8
21	Министерство на здравеопазването	71,5	49	Агенция за хората с увреждания	63,6
22	Общинска администрация Каспичан	71,4	50	Държавна агенция "Архиви"	63,1
23	Областна администрация Варна	71,3	51	Общинска администрация Струмани	62,8
24	Столична регионална здравна инспекция	71,2	52	Агенция "Митници"	62,0
25	Общинска администрация Троян	70,8	53	Министерство на околната среда и водите	61,9
26	Общинска администрация Перник	70,7	54	Общинска администрация Банско	61,8
27	Министерство на енергетиката	70,3	55	Областна дирекция "Земеделие" Благоевград	61,5
28	Областна администрация Ловеч	70,2	56	Областна администрация Враца	55,3

Представените данни за българските администрации свидетелстват за много големи различия между тях. Те са статистически значими по всички измервани чрез въпросника показатели. Интересното е, че областните и общински администрации са и сред най-силно, и сред най-слабо представящите организации, което несъмнено показва колко важно е лидерството за организационната култура.

СРАВНЕНИЯ МЕЖДУ ТИПОВЕТЕ АДМИНИСТРАЦИИ

В изследване традиционно разделяме администрациите на три групи – централни, териториални и местни. Предварителните очаквания бяха, че организационната култура в тях ще се различава, тъй като всеки тип администрация притежава различна степен на автономност и различни правомощия за вземане на решения и формулиране на политики. Данните са представени във фигура 2.10.

Фигура 16 Сравнение между типовете администрации по въпросника „Учеща се организация“

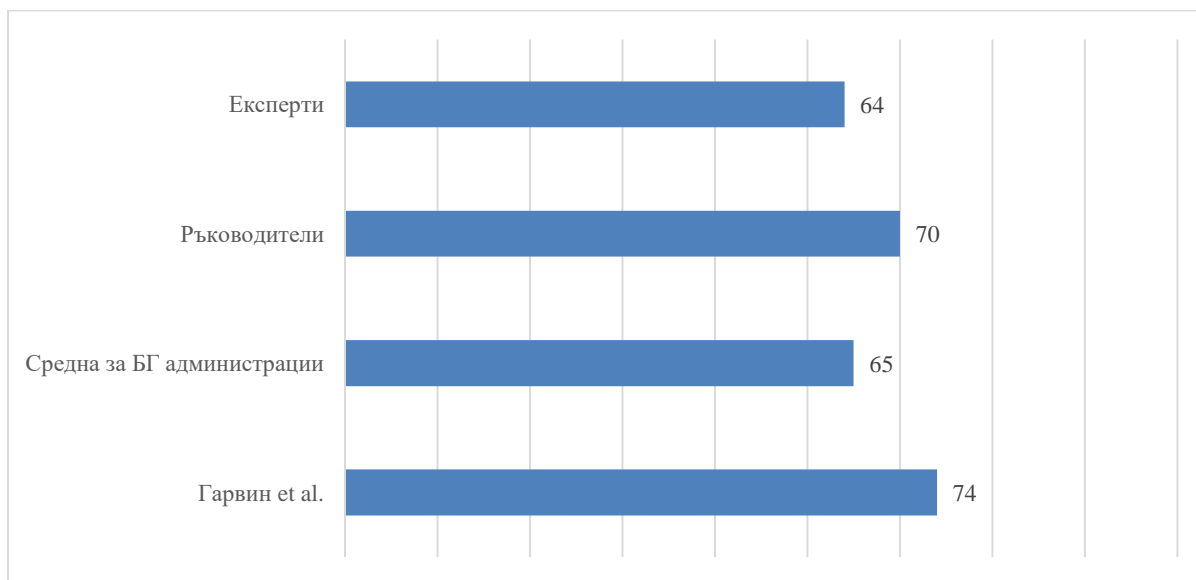


СРАВНЕНИЯ ПО ПОЛ, ДЛЪЖНОСТ И СТАЖ В АДМИНИСТРАЦИЯТА

Длъжността и стажът в администрацията оказват влияние върху вижданията на служителите за организационната култура в тяхната администрация и следователно върху резултатите от въпросника. В множество подобни изследвания се установява, че ръководителите са склонни да виждат климата в организацията си по-позитивно от своите подчинени. Затова в дизайна на проучването са заложили квоти за дела на ръководителите и експертите, които могат да участват от всяка администрация.

Данните са представени във фигура 8.11. очаквано показват, че ръководители имат статически значими по-позитивни оценки за организационната култура в тяхната администрация в сравнение с експертите.

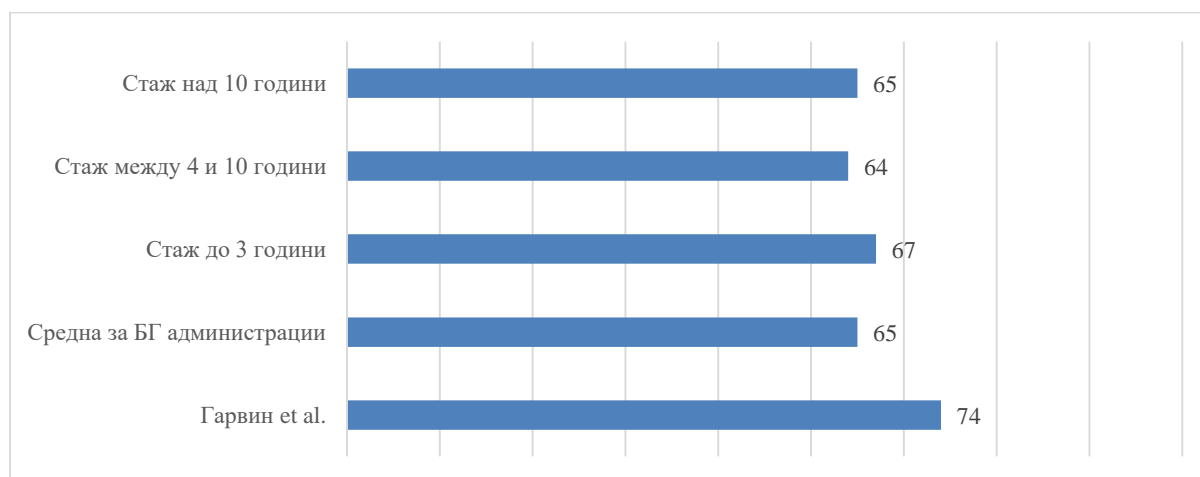
Фигура 17 Сравнение между ръководители и експерти по резултатите от въпросника „Учеща се организация“



Все пак трябва да отбележим, че макар и статистически различни, оценките на ръководителите не са прекалено оптимистични и вероятно просто отразяват техния собствен опит, работа, отговорности и по-големите им възможности да участват в процесите на вземане на решения, отколкото някакъв целенасочен стремеж да повишат оценката на своята администрация.

По отношение на стажа, посоката на влияние не е толкова ясна. От една страна опитните служители имат по-голямо влияние в организацията си и затова по-често са включвани в процесите на вземане на решения и анализиране на информация. От друга страна младите служители обикновено са по-инициативни, по-склонни да дават предложения, по-често настояват за промени, по-често са пращани на обучения и по-често им се поставят задачи, включващи елементи на учене. Изглежда това оказва влияние, тъй като данните, представени във фигура 8.12. показват, че младите служители са с по-позитивни оценки за организационната култура в тяхната администрация.

Фигура 18 Сравнение между резултатите от въпросника „Учеща се организация“ на лица с различен стаж в администрацията



Накрая бяха съпоставени и резултатите на участниците от двата пола. Както и в изследванията през предходните години, не бяха установени статистически значими различия по пол. Средната на мъжете е 65, докато на жени е с половин точка по-висока, което не е съществена разлика.

ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

Резултатите от настоящето проучване до голяма степен повтарят резултатите от предходните изследвания на организационната култура в българските администрации. Тъй като в периода 2016 – 2018 година в три последователни години се наблюдаваше слаб, но устойчив прогрес, очакванията бяха, че през 2021 година ще наблюдаваме по-значително подобрение спрямо 2018 година. Данните обаче сочат друго – вместо подобрение се наблюдава влошаване. Нито една от слабите страни не е променена. Българската държавна администрация продължава да бъде все така консервативна, негативно настроена към промените и скептична към въвеждането на иновации. Повечето български администрации не са достатъчно отворени за нови възможности и трудно осъществяват дори необходимите промени. Добрите идеи се въртят в пространството с години, преди да се пристъпи към тяхното прилагане. Липсват или не са достатъчни ресурсите, процесите, инфраструктурата и процедурите за събиране на информация и експериментиране с нови идеи. Освен това много администрации са се изолирали и затворили в себе си и са се съсредоточили прекалено много върху изпълнението на ежедневните си функции, без да изследват достатъчно цялостната картина и обществени процеси, икономическите и социалните тенденции, иновациите в своята сфера на дейност и добрите практики на сродни на тях български и чуждестранни администрации.

Липсват или не са достатъчно развити системите за управление на знанията в администрациите. Формите за обмен на опит и информация с бизнеса, неправителствения сектор и другите администрации са малко и нередовни. Администрациите сравнително рядко тестват скритите предпоставки, върху които

базираните решения си и следователно трудно биха могли да инициират отвътре никакви радикални промени. Резултатите от въпросника показва нещо, което е доста очевидно за страничния наблюдател – българската администрация рядко инициира сама промени и обикновено се променя под натиск отвън. Необходими са повече анализи и оценки на дейността, по-активна позиция и повече инициативи за промени, генерирани от самите администрации на базата на техния опит.

Промени са необходими не само в областта на процесите, но и в средата, която стимулира ученето. Някои администрации имат лидерство и процеси, които подкрепят търсенията и ученето, но отношенията между самите служители блокират тези процеси. Много служители не се чувстват стимулирани да се изказват критично и да дават алтернативни предложения, било заради авторитарни лидери, било заради консерватизма на своите колеги. Промяната на организационната култура не е толкова прост и лесен процес – необходимо е да се променят ценности и нагласи, да се адресират страхове и потребности от обучение, да се осигурят процедури и възможности за учене и експериментиране, да се събира нужната информация и да се осигури широк обмен на идеи, опит и информация с експерти от други администрации, бизнеса и неправителствения сектор.

Самооценката „Учеща ли е Вашата организация?“ през 2021 г. и докладите за нея са резултат от работата на екип на ИПА в състав: Гергана Георгиева, стари експерт ИПА, Сава Стефанов, младши експерт ИПА и Николай Николов (външен консултант)