



**АНАЛИЗ
НА ПОТРЕБНОСТИТЕ
ОТ ОБУЧЕНИЕ
В ДЪРЖАВНАТА
АДМИНИСТРАЦИЯ
НА Р. БЪЛГАРИЯ
ЗА ПЕРИОДА
2019 – 2022 г.**





АНАЛИЗ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НА Р.БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2019 – 2022 г.

Увод

Този анализ на потребностите от обучение в държавната администрация е разработен в периода юни – октомври 2018 г. от екип на Института по публична администрация (ИПА). Целта е да се идентифицират общите потребности от обучение на българската администрация, породени от промени или свързани с предстоящи промени, да се изследват нагласите сред служителите относно вида и формата на провеждане на обученията. Анализът, който има национален обхват, ще бъде основа за разработването на каталозите на ИПА през следващите години и за планиране на обученията по проекти за професионално развитие на служителите в държавната администрация на България.

За изготвянето на анализа са използвани следните инструменти и източници:





Структура на съдържанието

I. Потребности от обучение, свързани със стратегически документи за реформи в администрацията.

1. Стратегия за развитие на държавната администрация (2014 – 2020) и Пътна карта за изпълнение на Стратегията.
2. Стратегия за развитие на електронното управление в Република България за периода 2016 – 2020 г. и Пътна карта за изпълнение на Стратегията.
3. Стратегия за развитие на вътрешния контрол в публичния сектор в Република България за периода 2018 – 2020 г.
4. Стратегия за децентрализация 2016 – 2025 г. и Програма за изпълнение на Стратегията.

II. Проучвания на потребностите от обучение в държавната администрация, извършени през 2017 – 2018 г.

1. Онлайн проучване на ИПА на общите потребностите от обучение в държавната администрация за периода 2019 – 2022 г.
2. Проучване сред лекторите на ИПА.
3. Проучване сред сродни институти по публична администрация в ЕС.
4. Потребности от обучение, идентифицирани от внедряването на CAF в периода 2017 – 2018 г.
5. Рамка за дигитална компетентност (Digital Competences Framework).

III. Обобщени изводи за потребностите от обучение в държавната администрация на България за периода 2019 – 2022 г.



I. Потребности от обучение, свързани със стратегически документи за реформи в администрацията

Стратегическите документи за развитие на администрацията очертават необходимостта от разработване и прилагане на приоритетни политики за добро управление и акцентират върху нуждата от високо квалифицирани и мотивирани служители, които имат капацитет да работят за тяхното ефективно изпълнение.

1. Стратегия за развитие на държавната администрация (2014 – 2020 г.) и Пътна карта за изпълнение на Стратегията

Стратегията е основополагащ документ за развитие на държавната администрация до края на програмния период. Тя идентифицира слабостите в дейността на българската администрация и начертава приоритетни цели за нейното реформиране. Те са конкретизирани в Пътната карта (изменена с РМС от 3.04.2018 г.), в която са набелязани конкретни мерки за изпълнение на Стратегията.

В Пътната карта са очертани четири основни цели със съответните мерки и дейности за тяхното изпълнение. Те са насочени към преодоляване на констатираните проблеми и справяне с предизвикателствата пред държавната администрация.

1.1. *Ефективно управление и върховенство на закона*

Честите промени в законовата уредба доведоха до усещане за нестабилност в работата на администрацията, натовариха я допълнително и ѝ създадоха негативен публичен образ. Администрацията влага повече усилия в подготовката за изменение на нормативните актове, отколкото в тяхното прилагане.

Друга проблемна област е тълкуването на нормативните документи, което поражда противоречива практика и корупционен риск. Липсва и система за обратна връзка и последваща оценка на прилагането на даден закон.

Преодоляването на тези, а и на други слабости налага изпълнение на комплекс от мерки, за повечето от които има необходимост от съответни обучения по теми като:

- Оценка на въздействието на законодателството и политиките
- Нормотворчество и стилистика на нормативни актове
- Стратегическо планиране
- Функционален анализ на структури
- Предоставяне на споделени услуги в областта на УЧР, ИТ и ФСД

1.2 *Партньорско управление с гражданите и бизнеса*

Въвеждането на по-високи стандарти в административното обслужване е от важно значение



за постигане на тази цел. Предстоящите промени в Административнопроцесуалния кодекс (АПК), в Закона за електронното управление (ЗЕУ) и в Закона за ограничаване на административното регулиране и административния контрол върху стопанската дейност (ЗОАРАКСД) ще оптимизират законовата регламентация на основни понятия и правни институти – административна услуга, административен регистър, режим и т.н. Въвеждането на стандартизирани и унифицирани услуги (предлагани от общините) също е важен момент в подобряване качеството на административното обслужване.

В тази сфера подходящи могат да бъдат обучения по теми като:

- Въвеждане на стандартизирани и унифицирани административни услуги
- Общи стандарти за административно обслужване
- Структура и методи за реализацията на регистри
- Стандарти за провеждане на обществени консултации

1.3 Открито и отворено управление

Стратегията очертава необходимостта от повишаване капацитета на администрацията за работа със заинтересовани страни по отношение извършването на съвместен мониторинг и оценка на провежданите публични политики, което е важна предпоставка за осигуряването на открито управление. Друг аспект е спазването на Кодекса на поведение на служителите в държавната администрация.

Като дефицити са изведени и недостатъчната информираност на обществото и възможността то активно да участва в обсъждане на политики и инициативи. С оглед на това се цели по-широкото въвличане на гражданите в този процес като се осигури прозрачност на управлението и достъп до всяка информация от обществен интерес.

Приоритетни теми за обучения са:

- Отворени данни
- Достъп до обществена информация
- Етични стандарти и конфликт на интереси
- Мониторинг и оценка на публични политики

1.4 Професионално и експертно управление

Основен приоритет за постигането на тази цел е въвеждането на съвременни механизми за планиране на потребностите от човешките ресурси. Това е свързано с изграждането на ефективна длъжностна структура, отговаряща на конкретните потребности на администрацията.

С промените в Закона за държавния служител (изм. и доп. ДВ, бр. 57 от 2018 г.) се въведе централизиран етап на конкурса за длъжности за държавни служители, чрез който ще се подобри подбора на служителите. Това предполага и целенасочено обучение за подготовка



на звената по човешки ресурси за развитие на уменията им за оценка на потребностите от определени длъжности. Необходимост от обучение за повишаване на капацитета в това направление има и за служителите на ръководна длъжност, които пряко отговарят за планирането и разпределението на задачите. Друг акцент е подобряването на възможностите за кариерно развитие на държавните служители, което ще повиши ефективността на тяхната работа и качеството на предлаганите услуги. Този контекст необходими теми за обучения са:

- Подобряване процеса на планиране на потребностите от човешки ресурси
- Централизиран етап на конкурсната процедура за подбор на държавни служители
- Прилагане на модели за кариерно развитие

Изведените теми са съобразени с експертната оценка и препоръки на дирекция „Модернизация на администрацията“ на Администрацията на Министерския съвет.

2. Стратегия за развитие на електронното управление в Република България за периода 2016 – 2020 г. и Пътна карта за изпълнение на Стратегията

Визията за Е-управление в България до 2020 г. предвижда да бъде напълно изградена цифрова администрация т.е. администрация, структурирана в съответствие с динамиката в развитието на информационните и комуникационни технологии. Стремешът е да се осигури предоставянето на административни услуги по всяко време, от всяко място и чрез различни устройства.

В изпълнение на тези, а и други цели от Стратегията, с РМС № 338 от 23.06.2017 г. се премахва изискването за представяне на официални удостоверителни документи от страна на администрацията на хартиен носител. Реформата е реализирана чрез среда за междурегистров обмен (Regix), която предоставя възможността за автоматизирано подаване и обслужване на стандартизирани заявки за административни услуги по електронен път. Това, от своя страна, е предпоставка за постигане на една друга основна цел на Е-управление – комплексно административно обслужване. От 1.11.2018 г. всички административни структури обменят документи само по електронен път, което също налага провеждане на специализирано обучение на служителите.

Всички тези промени изискват повишаване на капацитета на служителите в администрацията и не само на ИТ експертите.

Полезни обучения в тази област биха били:

- Информационна сигурност
- Мрежова комуникация и сигурност
- Защита на личните данни
- Усъвършенстване на работните процеси
- ИТ инструменти за извършване на одит
- Е-услуги за гражданите и бизнеса



- Електронен документооборот
- Междурегистров обмен на данни (Regix)
- Работа с портали, сайтове и платформи на администрацията (портал за обществени консултации; платформа за достъп до обществена информация, сайт за работа в държавната администрация и други)
- Управление на проекти със софтуерни инструменти

Друго важно направление в Е-управление е свързано с *компютърните умения*. Предвид непрекъснатото развитие и промени в електронните системи и технологии е необходимо регулярно и надграждащо обучение за служителите в администрацията. Проведеното онлайн проучване от ИПА през лятото на 2018 г. в администрацията, констатира, че експертите и техните ръководители имат необходимост от провеждане на такива курсове и то най-вече по Excel (почти половината от анкетираните, които искат да развият компютърните си умения са посочили конкретно тази тема).

3. Стратегия за развитие на вътрешния контрол в публичния сектор в Република България за периода 2018 – 2020 г.

В Стратегията за развитие на вътрешния контрол в публичния сектор 2018 – 2020 (СРВКПС) са дефинирани някои общи проблеми, свързани с управлението в публичната администрация като цяло, както и някои специфични, които се отнасят към системите за вътрешен контрол и вътрешен одит, като част от управленските функции. За тези, свързани с функциите на вътрешния контрол и вътрешния одит, се формулират стратегически цели и конкретни мерки за преодоляването на проблемите и постигане на целите. Идентифицирана е необходимост от развитие на знанията и уменията за формулиране на стратегически и оперативни цели, индикатори за тяхното измерване, включително на ефекта от постигането на целите, както и системи за мониторинг и отчетност на изпълнението и по-голяма прозрачност пред гражданите и бизнеса.

Стратегията за развитие на вътрешния контрол извежда две основни условия, които са необходими за ефективното функциониране на дейностите на вътрешния одит. Това са: ясното дефиниране на стратегически и оперативни цели на организацията и на индикатори за тяхното изпълнение, от една страна, и разграничаване между политическата и административната отговорност, т.е. отговорността за оперативното и административно управление на организацията и изграждане на система за ефективно делегиране на правомощията, от друга.

За постигане на тези важни условия са необходими обучения най-вече по:

- Стратегическо и оперативно планиране и управление на изпълнението
- Формулиране на индикатори за измерване изпълнението на целите и ефекта от постигането им
- Управление на риска



- Прилагане на ЗОП
- Делегиране на правомощия

4. Стратегия за децентрализация 2016 – 2025 г. и Програма за изпълнение на Стратегията

В Стратегията за децентрализация е заложено административните структури на общинско, областно и регионално ниво да притежават широк кръг от правомощия за предоставяне на качествени публични услуги, разполагат с достатъчно собствени ресурси за предоставянето им и активно включват гражданите в управлението. За постигането на тази визия са посочени четири основни стратегически цели:

- Прехвърляне на правомощия и функции от централната към местната власт в основни сектори
- Установяване на оптимално разпределение на ресурси между централното и местното ниво
- Граждански контрол върху действията на публичните институции
- Повишаване влиянието на регионалните институции за провеждане на координирана политика за регионално развитие

За реализирането на тези цели и преодоляването на идентифицирани слабости от предходния период в Програмата за изпълнение на Стратегията за децентрализация са изведени конкретни мерки, които са фокусирани върху повишаване на възможностите за предоставяне на административни услуги от страна на местните власти; създаване на предпоставки за въвеждане на програмно бюджетиране и участие на гражданите в етапите на бюджетния процес; регламентиране ролята на обществените съвети и на обществените форуми като инструменти за консултиране с гражданите; разширяване компетентностите на местните власти и т.н.

В тази област подходящи теми за обучения биха могли да бъдат:

- Регионална политика
- Управление на средствата по ЕСИФ
- Стандартизирани административни услуги
- Програмно бюджетиране
- Защита при бедствия
- Обществени консултации и работа със заинтересованите страни
- Стратегическо планиране

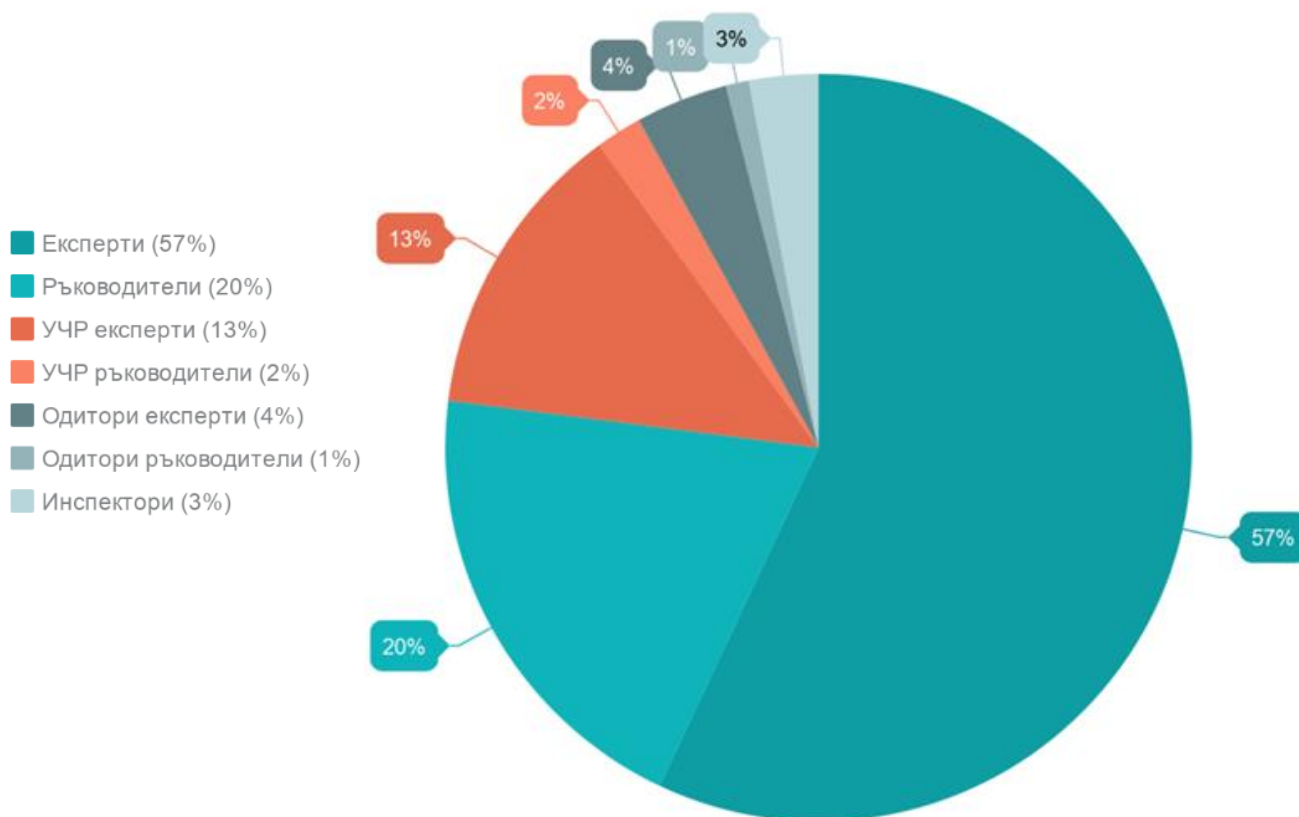


II. Проучвания на потребностите от обучение в държавната администрация, извършени през 2017 – 2018 г.

За извършването на този анализ на потребностите от обучение, освен преглед на основните стратегически документи за развитие на държавната администрация, Институтът по публична администрация направи и няколко проучвания.

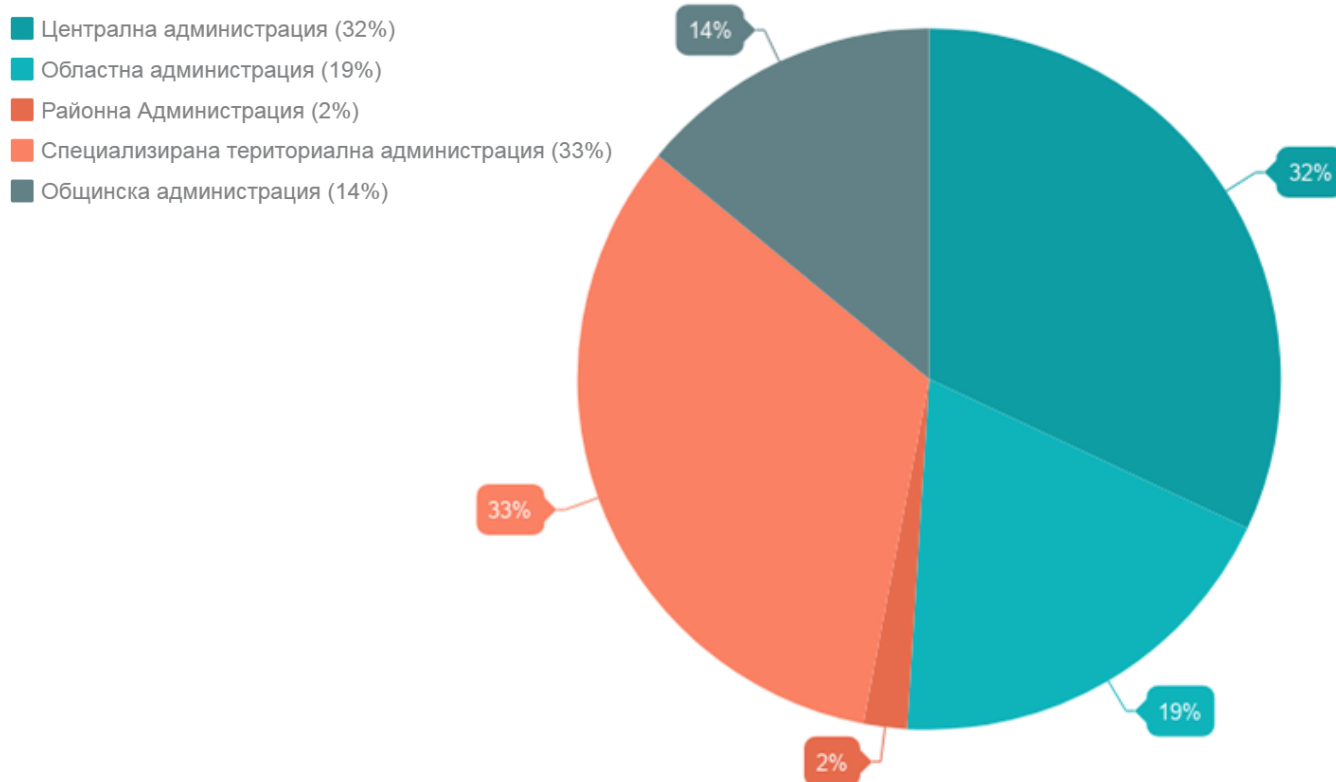
1. Онлайн проучване на общите потребности от обучение в държавната администрация за периода 2019 – 2022 г.

През юли – август 2018 г. екип на ИПА проведе онлайн проучване на потребностите от обучение. За тази цел бяха разработени анкетни карти за пет групи служители в държавната администрация, в резултат на което са получени отговори от общо 982 служители, както следва:



Фиг. 1* Процентно разпределение на участниците в проучването по групи

* Графика 1 и Графика 2 са изготвени от Румяна Николова, студент в магистърска програма „Моделиране на големи данни в бизнеса и финансите“, СУ „Св. Климент Охридски“.



Фиг. 2 Процентно разпределение на участниците в проучването по вид администрация

Събрана беше информация за важни проблеми или промени в дейността на администрацията и за свързаните с тях потребности от обучение, за приоритетни теми за специализирано обучение и за семинари за развитие на общите компетентности.

1.1. Служители на ръководна и експертна длъжност

Участниците в анкетата, които заемат ръководни или експертни длъжности, трябваше да посочат **важни проблеми или промени в дейността на администрацията, в която работят, във връзка с които е необходимо провеждане на обучения.**

Резултатите от анализа на получените отговори очертават следните проблемни области:

- чести законодателни промени, включително закъсняло издаване на наредби и указания за прилагането им;
- недостиг на дигитални умения;
- недостатъчни познания в областта на защитата на личните данни и информационната сигурност;
- проблеми в управлението на човешките ресурси, в т.ч. текучество, заплащане, мотивация, оценка на изпълнението, осигуряване на приемственост, подбор и назначаване;
- недостиг на експерти с висока чуждоезикова компетентност;



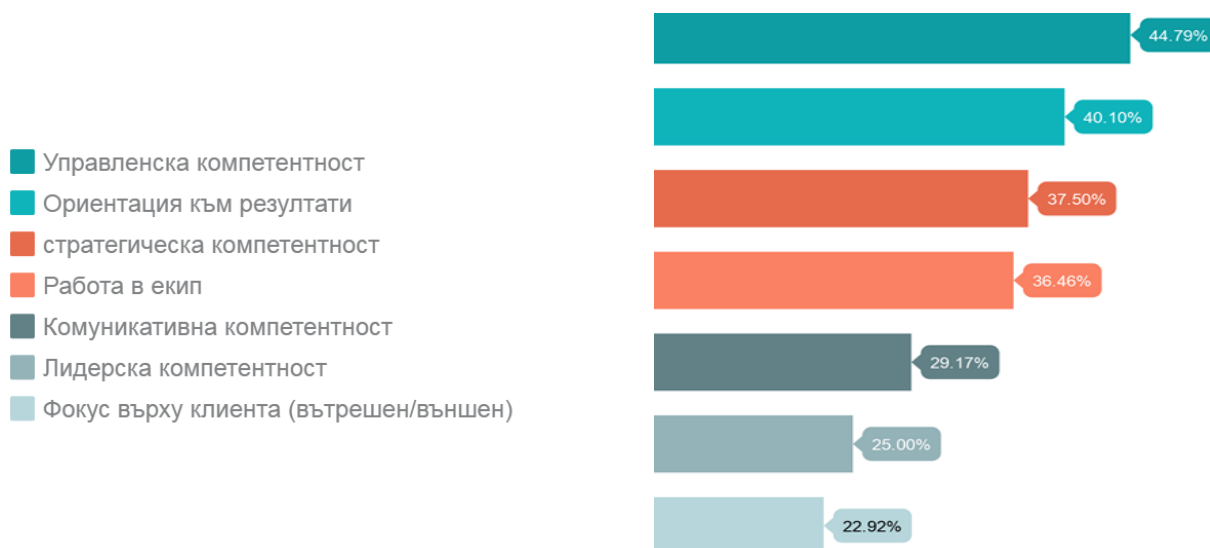
- проблеми при прилагането на законодателството за противодействие на корупцията.

Като приоритетни теми за обучение за преодоляване на посочените проблеми, анкетираните посочват:

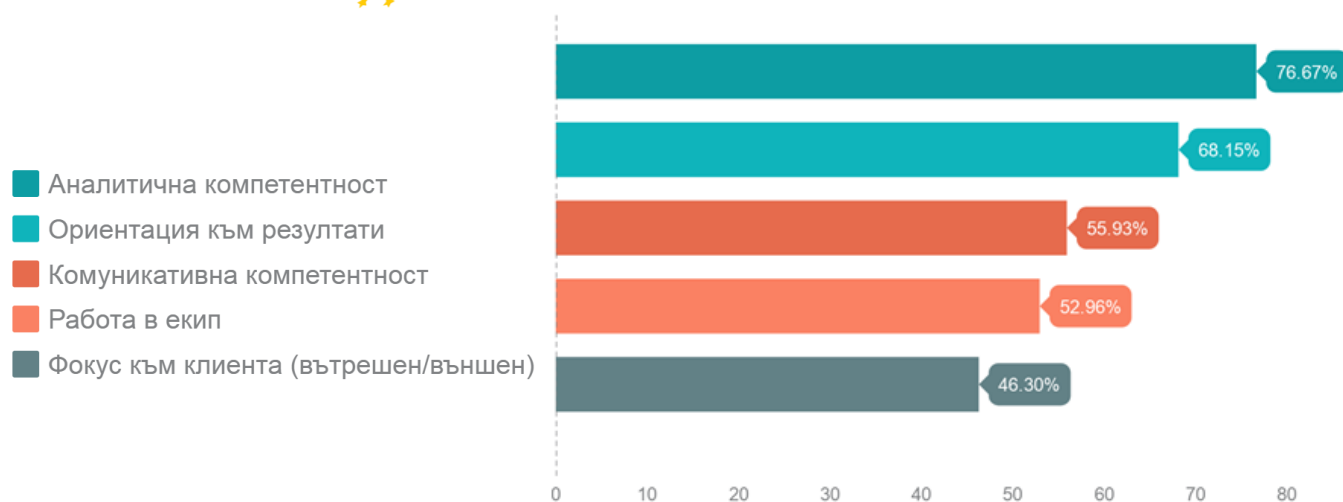
- Дигитални умения
- Защитата на личните данни и информационната сигурност
- Управление на човешките ресурси
- Управленски умения, (в т. ч. лидерство и управление на екипи, стратегическо управление, управление на промените, управление на взаимоотношенията с клиенти, управление на изпълнението, управление на проекти, управление на качеството и други)
- Прилагане на законодателната рамка
- Етика, превенция и противодействие на корупцията
- Чуждоезикови обучения

Резултатите показват, че ориентацията към резултати е компетентността, която и ръководителите и експертите са посочили, че трябва приоритетно да развиват в отговор на въпроса **за развитие на кои общи компетентности имат най-голяма потребност от обучение**. Освен нея служителите на ръководна длъжност са на мнение, че са необходими обучения, които да повишават управленската и стратегическата им компетентност, докато експертите акцентират върху аналитичните умения.

На следващите графики е представена по-детайлна картина на резултатите.



Фиг. 3 Служители на ръководна длъжност



Фиг. 4 Служители на експертна длъжност

Отговорите на служителите на ръководна и експертна длъжност за **приоритетни теми за обучения, които са им необходими, за да изпълняват по-добре служебните си задължения** очертават широк спектър от 13 тематични области, с конкретно посочени курсове, които се определят като най-полезни за подобряване на изпълнението на длъжността.

Ето кои са приоритетните четири области за всяка от двете групи анкетирани и приоритетни теми във всяка от тези области:

Приоритетни теми за обучения по области (за служители на ръководни длъжности)

1. Стратегическо планиране и публични политики:

- Стратегическо планиране
- Управление на риска
- Управление на качеството

2. Дигитални умения:

- Работа с MS Office
- Облачни технологии
- Електронно управление

3. Управление на човешките ресурси:

- Съвременни инструменти за управление на хората
- Оценка на изпълнението
- Мотивация

4. Прилагане на Закона за обществените поръчки

Приоритетни теми за обучения по области (за служители на експертни длъжности)

1. Административно право и административно обслужване:

- Законодателна рамка (АПК, ЗАНН, ЗУТ, ГПК, ЗСПЗЗ и други)



- Електронен документооборот
- Комплексно административно обслужване и предоставяне на административни услуги, включително електронни

2. Дигитални умения:

- Работа с MS Office
- Работа със специфични програмни продукти
- Електронно управление

3. Информационна сигурност и защита на данните:

- Защита на личните данни
- Сигурност на информацията
- Мрежова комуникация, услуги и сигурност

4. Управление на проекти:

- Подготовка, изготвяне, управление и отчитане на проекти
- Управление на проекти със софтуерни продукти
- Интегрирани проекти

Наред с посочените теми като приоритетни за ръководителите и експертите се очертават и:

- Управление и развитие на екипи
- Чуждоезиково обучение
- Комуникативни умения

Обобщените резултати за двете групи длъжности извеждат като общ приоритет обученията за развитие на дигиталните умения. Друг такъв приоритет са чуждоезиковото обучение и т.нар. „меки умения“ – комуникация и управление, работата в екип и други, което е ясен сигнал за недостатъчните знания и практически умения на администрацията и за необходимостта от регулярни обучения в тези области.

На служителите на ръководна длъжност беше зададен въпросът за **приоритетни теми за специализирани обучения за повишаване на професионалната компетентност на техните подчинени служители**. Такива теми трябваше да посочат и служителите на експертна длъжност, но по отношение на техните преки ръководители.

Ръководителите са идентифицирали следните теми на обученията за експерти:

- Дигитални умения
- Меки умения (комуникация, включително с клиенти, преговори и убеждаване, работа в екип)
- Английски език
- Прилагане на Закона за обществени поръчки и Административнопроцесуалния кодекс
- Аналитични умения
- Управление на проекти
- Превенция и противодействие на корупцията



- Достъп до информация и отворени данни
- Управление на риска и СФУК
- Моделиране, анализ и усъвършенстване на работните процеси в администрацията

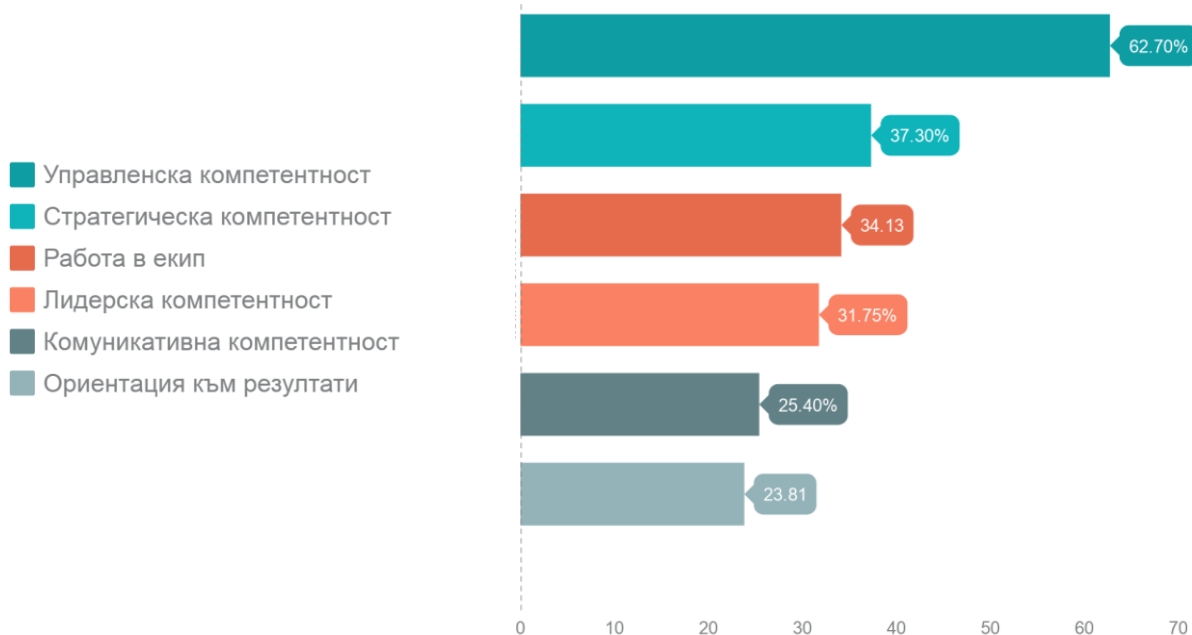
Служителите на експертна длъжност, от своя страна, са посочили следните приоритетни теми на обучения на ръководители:

- Меки умения (управление на екипи, комуникация, мотивиране на сужителите)
- Управление на хората и управление на конфликти
- Нормативна уредба
- Аналитични умения и лидерство
- Ориентация към резултати
- Стратегическо и оперативно управление
- Управление на риска
- Управление на промяната
- Е-управление
- Етика

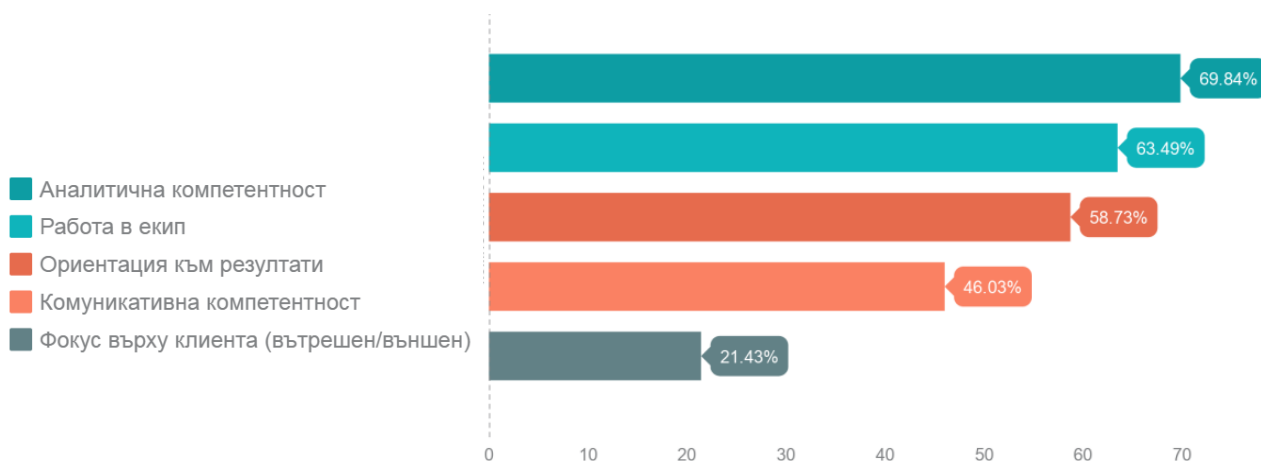
1.2 Служители от звената по човешки ресурси

Служителите от тези звена бяха попитани **за развитието на кои общи компетентности има най-голяма необходимост от обучение за ръководители и съответно за експерти.**

Резултатите са представени в следващите графики:



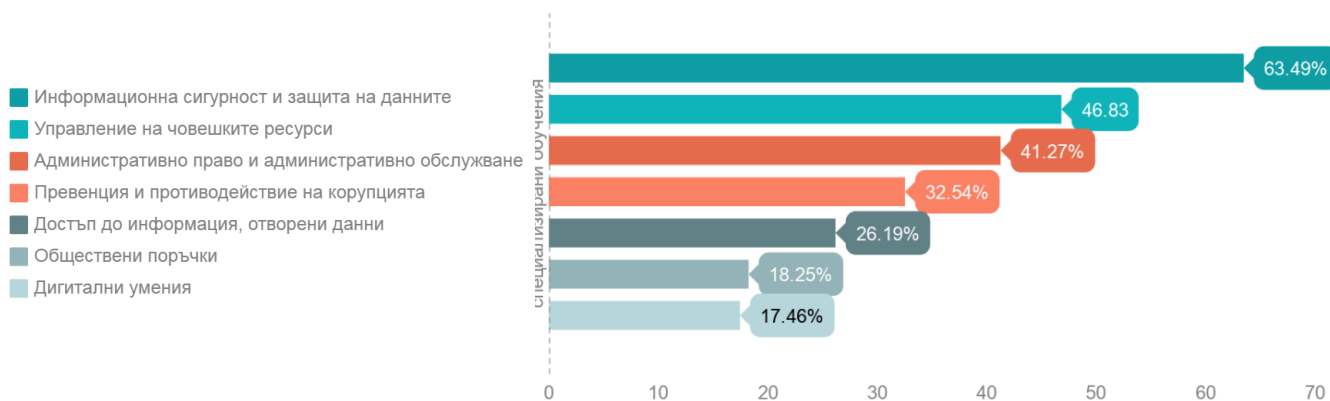
Фиг. 5 **Общи компетентности, за развитието на които има най-голяма необходимост от обучение за ръководителите**



Фиг. 6 Общи компетентности, за развитието на които има най-голяма потребност от обучение за експертите

По отношение на областите, по които приоритетно трябва да се провеждат специализирани обучения в администрацията в периода 2019 – 2022 г. експертите по човешки ресурси са извели на първо място информационната сигурност и защитата на личните данни. На второ място са посочени обученията, свързани с управлението на човешки ресурси, следвани от обученията по административното право и административното обслужване.

Обобщените резултати са представени на следващата графика.



Фиг. 7 Приоритетни области на специализирани обучения

Според служителите от звената по човешки ресурси, най-важните проблеми и промени в дейността на администрацията, във връзка с които е необходимо провеждането на специализирани обучения са:

- честите нормативни промени;
- недостатъчните познания по прилагането на Общия регламент за защита на личните данни;



- ограничени компетентности във връзка с електронното управление (електронен документооборот, внедряване на нови софтуерни продукти и програми, информационна сигурност);
- дефицит на управленски умения (съвременни методи за управление на хора, лична ефективност, мотивация и професионално развитие и анализ на работните процеси).

В отговор на въпроса **за приоритетни теми за обучение, от които се нуждаят, за да изпълняват по-добре своите задължения**, служителите от звената по човешки ресурси идентифицират следните теми:

- промени в нормативната уредба в управлението на човешки ресурси;
- информационна сигурност и защита на данните (85 % от анкетираните посочват прилагането на новия регламент за защита на личните данни за водеща в тяхната дейност проблематика);
- електронно управление.

1.3 Служители на инспекторати по чл. 46 от Закона за администрацията

Предвид спецификата на дейността им и общите наблюдения, които имат върху дейността на администрацията, служителите от инспекторатите по чл. 46 от Закона за администрацията бяха обособени в отделна целева група за извършването на анализ на потребностите от обучение. Поне по един служител от всички инспекторати по чл. 46 от Закона за администрацията трябваше да отговори на анкетата за тази целева група. Получени бяха 26 отговора, от които 19 % са от служители на ръководна длъжност, а 81 % са от служители на експертна длъжност.

В отговор на въпроса: **„Посочете до 5 области в дейността на администрацията, които сте идентифицирали като проблемни“**, участниците в проучването са посочили:

- честа промяна на нормативната уредба;
- наличие на корупционен риск и конфликт на интереси;
- ниското ниво на контрол от страна на ръководителите;
- конкурсните процедури и назначаването на служители, неотговарящи на нормативните изисквания;
- планирането и отчитането на дейността в администрацията.

Почти 100 % от анкетираните смятат, че е необходимо организирането на периодични обучения във връзка с прилагането на нормативната уредба (ЗАНН, АПК, ЗОП, ГПК, ЗДСл, ЗПКОНПИ). Тематичен акцент е поставен и върху административното обслужване и предоставянето на административни услуги.

Като **приоритетна тема за специализирано обучение** на служителите от тези звена над 60% от анкетираните посочват прилагането на Закона за противодействие на корупцията и за отнемане на незаконно придобитото имущество. На второ място са теми, свързани с



методите за идентифициране на корупционния риск и установяването на конфликт на интереси. Инспекторите отчитат, че има необходимост и от обучения по прилагането на АПК, ЗАНН, ЗОП и ЗДСл., както и по усъвършенстване на работните процеси по предоставяне на административни услуги и служебния обмен на данни между държавните структури. Преобладава желанието за практически курсове, свързани с функциите на инспекторатите.

1.4 Вътрешни одитори

Както служителите от инспекторатите по чл. 46, така и вътрешните одитори трябваше да посочат **до 5 проблемни области в дейността на администрацията, които са идентифицирали като проблемни**. Отговорите им очертават следните по-важни проблеми:

- неефективното осъществяване на предварителен финансов контрол;
- недостиг на квалифицирани и мотивирани служители;
- дефицит на умения по целеполагане, декомпозиране на целите и отчет на изпълнението им;
- неправомерното разходване на бюджетни средства и пропуски в прилагането на Закона за обществените поръчки.

За преодоляване на идентифицираните проблеми одиторите предлагат провеждане на обучения по:

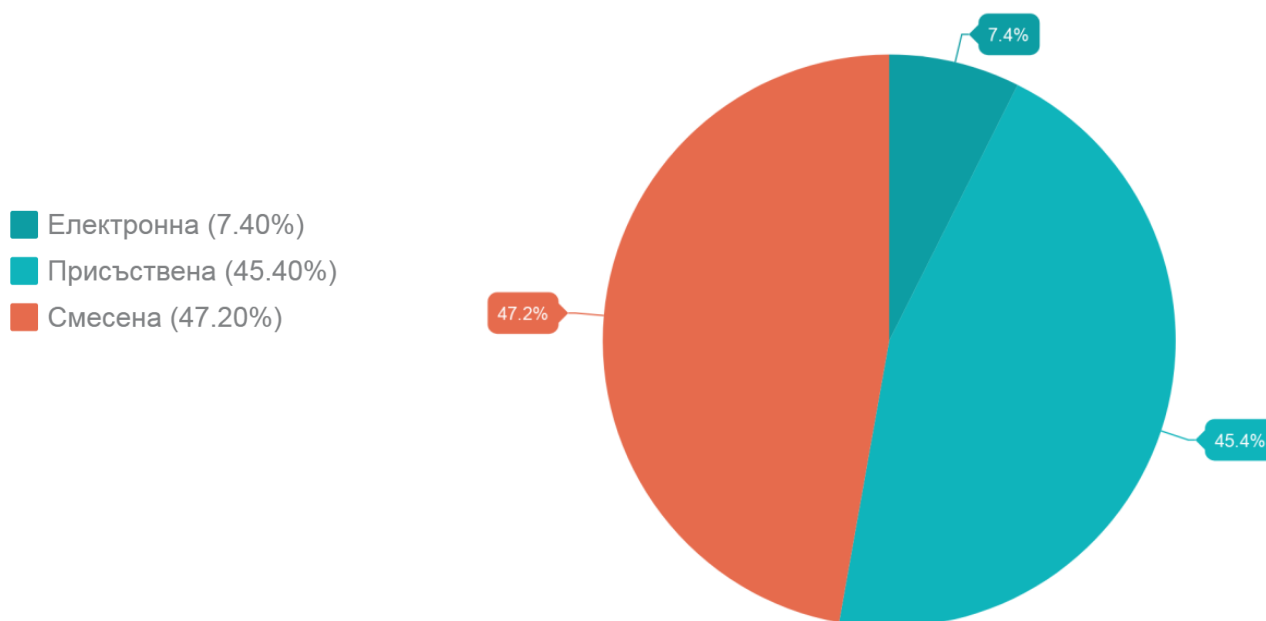
- Финансово управление и контрол
- Прилагане на закона за обществените поръчки
- Неправомерното изразходване на бюджетни средства и измами
- Водене на риск-регистри
- Целеполагане и отчитането на изпълнението на цели

Като най-необходими за повишаване на професионалната им компетентност, вътрешните одитор определят следните теми за обучение:

- Вътрешен одит и превенция на измамите
- ИТ одит
- Вътрешен контрол
- Одит на административната дейност
- Бюджетни процедури и осъществяване на предварителен финансов контрол
- Прилагане на ЗОП
- Държавни помощи
- Работата в екип

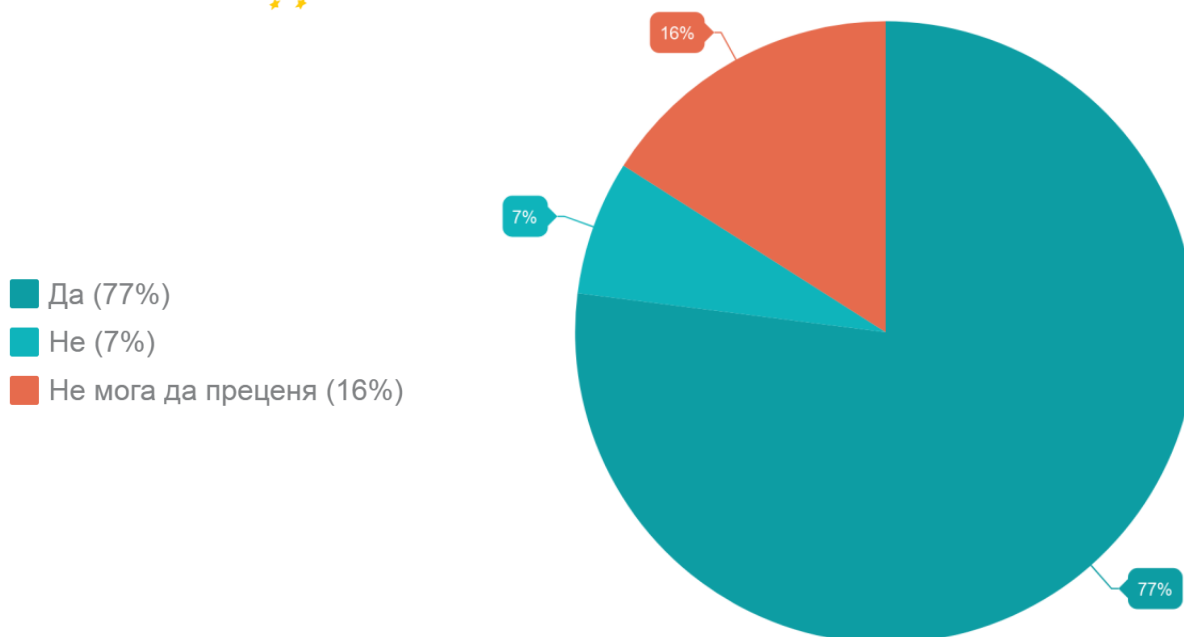


На всички участници в проучването беше зададен въпрос **за най-подходящата форма на обучение**. Резултатите показват, че вече може да се говори за промяна в нагласите и че делът на тези форми на обучение (смесена и електронна) може да се увеличава. Администрацията оценява предимствата на този вид учене, което спестява време и финансови средства. Показателен в това отношение е фактът, че в страни като Ирландия и Финландия над 80 % от обученията в сходи на ИПА обучителни институти са в електронна и смесена форма. Най-сериозни резерви по отношение на тези форми на обучение в България имат служителите в инспекторатите.



Фиг. 8 *Предпочитания към формите на обучение*

През последните 2 – 3 години все по-често се обсъжда необходимостта ИПА да предлага сертифицирани обучения, които осигуряват покриване на определни национални или международни стандарти за професионална компетентност. Поради това, в проучването беше включен въпрос за нагласите относно провеждането на такива обучения и сертифициране на умения чрез различни видове изпити. Над 70 % от участниците в проучването подкрепят идеята част от обученията, предлагани от ИПА, да завършват със сертификат за владееене на ключови професионални компетентности, например в областта на обществени поръчки, информационна сигурност и други.



Фиг. 9 Подкрепа за предлагане на сертифицирани обучения

Предвид високата подкрепа за тази идея, през следващите години се очертава необходимост от по-широко предлагане на обучения за сертифициране на определени професионални компетентности.

2. Проучване сред лекторите на ИПА

Като част от Анализа на потребностите от обучение, ИПА направи проучване сред своите лектори за идентифициране на нови тенденции в развитието на държавната администрация и тяхното отражение в обученията, за приоритетни теми на обучения и съответни целеви групи, за планиране на обученията и тяхната форма на провеждане, за сертифициране на ключови професионални компетентности.

Според лекторите, обученията в ИПА следва да отразяват следните потребности и нови тенденции в развитието на държавната администрация:

- развитие на **центрове за споделени услуги** като едно от предизвикателствата към обученията, особено в следните области: предоставяне на информация, управление на персонала, обществени поръчки;
- въвеждане на **общовалидни за цялата администрация системи за управление и инструменти** за обвързване на планирането и бюджетирането, ориентирани към резултати;
- **дигитализация на общественно-икономическите отношения** и влиянието ѝ върху основни функции в публичната администрация, (в т.ч. услуги за клиенти), структурата и организация на работата на администрацията, информационна сигурност, (вкл. защита на личната неприкосновеност) и други;



- **реинженеринг и моделиране на процесите** в администрацията, като резултат от развитие на новите технологии и с акцент върху **нуждите на клиентите**. За тази цел е необходимо изграждане на нови **компетентности за бизнес анализ** в публичния сектор;
- по-добро **прогнозиране в дългосрочен план, целеполагане** и дефиниране на мерки за постигане на целите;
- **управление на платформи и социални мрежи**, тъй като чрез тях все по-активно се комуникира и въздейства.

Лекторите са предложили приоритетни теми на обучение, обединени в следните области:

1. **Управленски умения:** Стратегическо планиране; Управление на промяната; Управления на хора; Умения за водене на преговори; Лидерски стил и мотивация; Управление на екипи и работа в тях; Управление и разрешаване на конфликти и водене на преговори; Управление на проекти.
2. **Предоставяне на административни услуги и работа с клиенти.**
3. **Дигитални умения.**

Препоръчват се и теми на обучения за развитие на комуникативни и презентационни умения, лична ефективност и емоционална интелигентност, ефективност, ефикасност и (кибер) устойчивост на организациите.

По отношение на формите на обучение всички лектори смятат, че присъствената форма е по-подходяща за усъвършенстване на т.нар. „меки“ умения, докато за надграждане на „твърдите“ умения електронната форма може да е по-удачена. Около 30 % от лекторите предлагат да се развиват модулни обучения, които да се предлагат в смесена форма. Повечето лектори на ИПА подкрепят въвеждането на курсове, които да се провеждат съвместно с други организации и да завършват със сертифициране на професионални компетентности в ключови области.

3. Проучване сред сродни институти по публична администрация в ЕС

В периода април – юни 2018 г. ИПА направи проучване сред национални институти и училища по публична администрация в страни от ЕС. То беше осъществено като част от подготовката на едно от събитията от календара на Българското председателство на Съвета на ЕС – среща на Директорите на институти и училища по публична администрация (DISPA).

Една от целите на проучването беше да се идентифицират тенденции и приоритети в обучението на публичната администрация за периода 2019 – 2022 г. За постигането ѝ, въз основа на резултати от дейността на институтите през 2017 г. и анализи на потребностите от

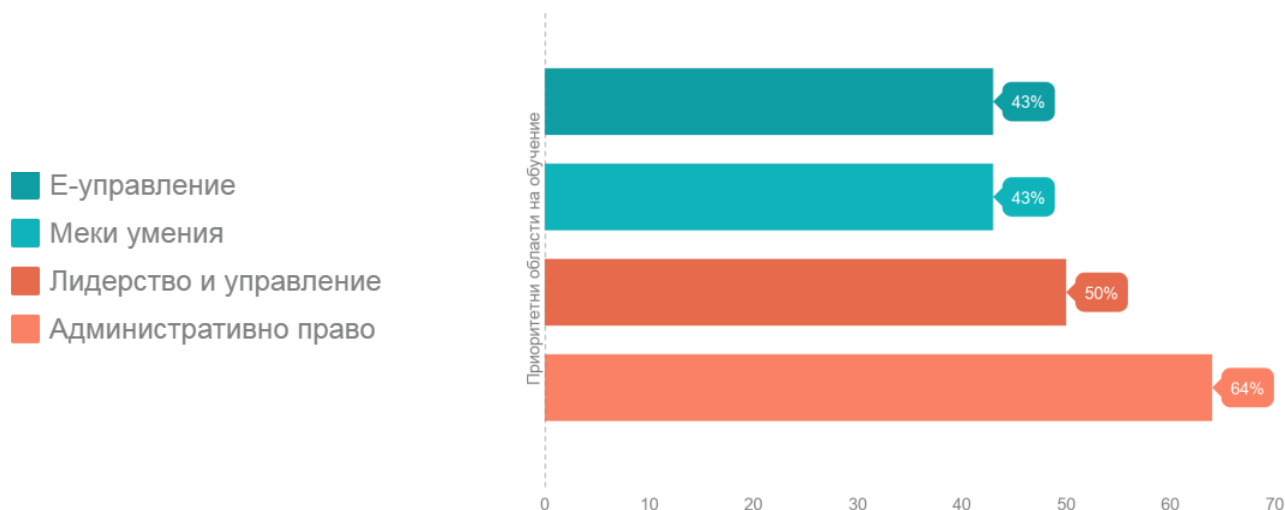


обучение за периода до 2022 г., участниците в проучването трябваше да отговорят на следните два въпроса:

- Кои теми на краткосрочни обучения са предизвикали най-голям интерес през 2017 г.?
- Кои са приоритетните теми за обучение в държавната администрация за 2019-2022 г.?

В резултат на проучването беше обобщена информация от 14 института и училища по публична администрация от следните страни-членки на ЕС: Чехия, Естония, Финландия, Германия, Гърция, Литва, Люксембург, Ирландия, Холандия, Полша, Словения, Испания, Малта и България.

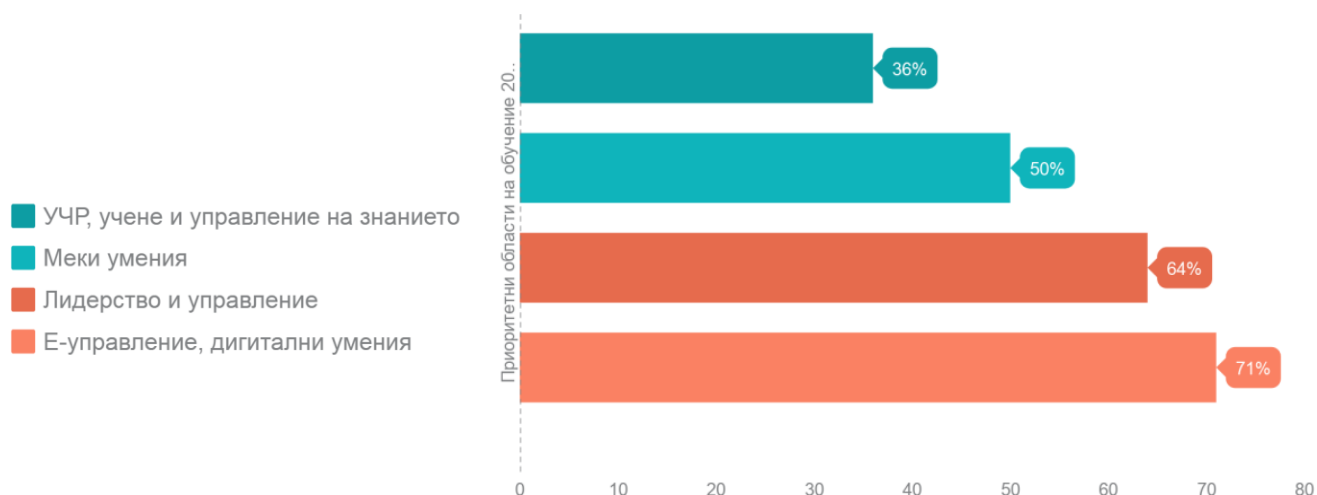
Отговорите на участниците очертават широк спектър от теми, които, макар и формулирани по различен начин и с различна степен на конкретизация, могат да се обобщят в няколко тематични области. Според процента на институтите, посочили теми в съответните области, се очертава следната картина на преобладаващите интереси през 2017 г. (Фиг. 10) и приоритетните области на обучение за периода 2019 – 2022 г. (Фиг. 11)



Фиг. 10 Преобладаващи интереси в обученията през 2017 г.

Доминиращата от гледна точка на интересите на обучаемите тематична област **„Административно право“** включва теми като: Административнопроцесуален кодекс, Право и администрация, Нормотворчество, Административни правни процедури и други. Следващата тематична област на обучение, предизвикала най-голям интерес през 2017 г., **„Лидерство и управление“**, е свързана главно с обучения по теми като: Стратегическо управление и контрол, Управленски умения, Стратегическо мислене и други. На трето място по интерес са обученията в областите: **„Меки умения“** (комуникативни умения, работа в екип, управление на конфликти, справяне със стреса и други) и **„Е-управление и дигитални умения“**.

Както се вижда на следващата графика, три от тези четири тематични области запазват водещата си позиция и са с най-висок приоритет за периода 2019 – 2022 г.



Фиг. 11 *Приоритетни области на обучение за периода 2019 – 2022 г.*

На фона на динамичните процеси на дигитална трансформация и амбицията на Европа да изгражда цифрова администрация, не е изненадващо, че тематичната област **„Е-управление и дигитални умения“** категорично е посочена като водещ приоритет в обучението на публичната администрация. Тя обединява конкретни теми като: Е-управление, Информационна сигурност, Защита на информацията, Защита на личните данни, Дигитални умения, Социално въздействие и морални въпроси на дигиталните технологии, Дигиталните технологии в процеса на разработване на политики и вземане на решения, Използване на изкуствения интелект в публичната администрация и т.н.

Сред водещите приоритети намира място областта **„УЧР, учене и управление на знанието“**, свързана с теми като: Управление и развитие на човешките ресурси, Методология за учене, Управление на знанието, Благополучие и здравословни условия на труд и др. Може да се приеме, че тази промяна също е отражение на важна тенденция в съвременния свят, свързана с управлението на хората. Става дума за острата необходимост от дълбоко преосмисляне и преобразуване на традиционните подходи с цел осигуряване на модерни, гъвкави и разнообразни възможности за учене, професионално развитие и адаптиране на служителите към съвременните условия на труд.

4. Потребности от обучение, идентифицирани при внедряването на CAF в периода 2017 – 2018 г.

През периода 2017 – 2018 г. ИПА подкрепи 48 администрации да внедрят CAF като инструмент за цялостно управление на качеството в публичния сектор. Освен в изпълнение на Стратегията за развитие на администрацията 2014 – 2020, въвеждането на инструменти за управление на качеството става задължително след промените в Закона за администрацията от 2017 г. (чл. 64 от Закона за администрацията, ДВ бр. 85 от 2017 г.).



След анализиране на докладите от самооценката, както и плановете с мерки за подобрене, съставени на база констатираните области за подобрене, могат да се очертаят следните по-важни слабости в дейността на администрацията:

1. В повечето администрации не са формулирани актуални мисия, визия и цели. Там, където се изпълняват стратегически документи, те не включват самата администрация и нейните потребности от развитие. Обикновено тези документи се правят от външни организации – консултанти или министерства (за второстепенните си разпоредители с бюджет) и не отразяват по никакъв начин нуждите на самата организация от развитие. Почти никъде темата за хората не е обект на анализиране и стратегическо планиране. Това се отнася и за вътрешните системи и процеси, управлението на ресурсите и взаимодействието със заинтересованите страни.
2. Почти във всички администрации се отчита, че системата за определяне на индикатори за измерване на ефективност, ефикасност, влияние и въздействие върху външната среда като недостатъчно развити. Когато се изготвят годишни доклади за дейността те не се обвързват с конкретните цели и ниво на изпълнение според индикаторите за измерване, а изпълнените дейности се отчитат без ясна връзка дали и доколко те допринасят за изпълнението на целите.
3. Не се изследват нуждите на заинтересованите страни – вътрешни и външни, което да се има предвид при усъвършенстването на процесите и услугите. Не се проучват техните нагласи и ниво на удовлетвореност. Там, където има такива процеси и инструменти, те са епизодични, като невинаги се вземат предвид в подобряването на услугите, а заинтересованите страни не се информират за предприетите промени. Заинтересованите страни все още не се разглеждат като ресурс и взаимоотношенията с тях не се управляват с оглед постигане на взаимна полза и най-добра услуга за потребителите.
4. Процесите на вътрешна и външна комуникация не са достатъчно развити. Не се търсят допълнителни инструменти за комуникиране и обратна връзка. Мнението на служителите не се взима често предвид при усъвършенстване на процесите, при формулиране на целите и други. Формулираните цели, очакваните резултати и индикаторите за измерване невинаги се комуникират достатъчно и по подходящ начин с хората вътре в администрацията и извън нея. Процесът на декомпозиране на стратегическите цели до ниво цели на дирекцията, отдела и отделния служител все още не е добре познат и широко използван.
5. Социалната отговорност все още не се възприема като основен принцип в управлението на организацията.
6. В повечето от организации не се изследват нуждите от обучение и на малко места обученията се обвързват със стратегическите цели на организацията. Незадоволително е прилагането на системи за нематериално стимулиране на служителите.



Идентифицираните общи проблеми в администрацията очертават като необходими следните теми за обучение:

- Стратегическо и оперативно планиране. Индикатори за измерване на изпълнението, мониторинг и докладване. Управление на промяната
- Вътрешна и външна комуникация и използване на съвременни средства за ефективна комуникация със заинтересованите страни – вътре и извън организацията
- Управление на взаимоотношенията с клиентите. Изследване на нуждите и нивото на удовлетвореност. Имидж на организацията
- Социална отговорност в публичния сектор
- Работа в екип и изграждане на успешни екипи. Мотивация

Рамка на дигитална компетентност (Digital Competence Framework)

През есента на 2017 г. Европейската комисия публикува Digital competence 2.0 – Рамка на дигитална компетентност. В този документ са идентифицирани ключови компоненти на дигиталната компетентност в 5 основни области:

- **Обработка на информация** – формулира информационни потребности; открива и извлича дигитални данни, информация и съдържание; преценява релевантността на източниците и тяхното съдържание; съхранява, управлява и организира дигитални данни, информация и съдържание
- **Комуникация и сътрудничество** – взаимодейства, комуникира и си сътрудничи чрез дигитални технологии, като отчита културното разнообразие и различията между поколенията; участва в обществения живот чрез използване на публични и частни дигитални услуги; управлява своята дигитална идентичност и репутация
- **Създаване на дигитално съдържание** – създава и редактира дигитално съдържание; интегрира дигитално съдържание, като се съобразява с авторските права и лицензи; създава и планира разбираеми инструкции за компютърните системи, за да реши проблем или да изпълни конкретна задача
- **Информационна сигурност** – защитава устройства, съдържание, лични данни и поверителност в цифрова среда; защитава физическото и психическото здраве, като осъзнава ролята на цифровите технологии за социално благополучие и социално включване; разбира въздействието на цифровите технологии върху околната среда
- **Решаване на проблеми** – идентифицира потребности и решава концептуални проблеми и ситуации в цифрова среда; използва дигитални инструменти за иновации на процеси и продукти; постоянно развива и надгражда своите умения в съответствие с дигиталната еволюция

През 2018 г. Европейската комисия издава нова версия - допълнение към Digital competence framework 2.0 – Рамка на дигитални компетентности (DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use).



Обособените така компетентности изграждат образа на един модерен, дигитален гражданин, който иска да взаимодейства с администрацията по електронен път. За да отговори на тази нужда, администрацията трябва да се приспособи към световната дигитална среда, а това поставя нови изисквания към уменията на държавните служители в тази област.

В съответствие с тези изисквания, като наложителни се очертават следните теми за обучение за развитие на дигиталната компетентност:

1. За ръководители:

- Human center design – дизайн на услуги, поставящи клиента в средата на процеса
- Управление на услуги в дигитална среда – създаване и развитие на ИТ каталог за доставка на услуги
- Управление и надграждане на капацитета на човешките ресурси – автоматизиране на процесите и трансформация на отговорностите на различните служители, с оглед електронното управление и изискванията на новата дигиталната среда

2. За експерти в областта на комуникациите и ИКТ

- User experience design – за оптимизиране на уебсайтовете и системите на администрацията, чрез създаване на достъпни за всички граждани съдържание и услуги
- Работа и управление на социални мрежи
- Създаване на уеб приложения
- Работа с платени или безплатни софтуери за създаване на дигитално съдържание – видео, инфографики

3. За експерти от финансови дирекции, юристи:

- Киберсигурност
- Защита на авторски права
- Защита на лични данни

4. За всички експерти:

- Основни умения за работа в интернет, в мрежови системи и в дигитални платформи
- Дигитално учене – как да надградим знанията си съгласно новите изисквания на дигиталната среда



III. Общи изводи за потребностите от обучение в държавната администрация на България за периода 2019 – 2022 г.

Настоящият анализ на потребностите от обучение обхваща важен период в развитието на българската държавна администрация. Той може да се определи като преходен етап между изтичане срока на действие на голяма част от стратегиите за развитие и разработването на нови такива. Същевременно приключва текущият програмен период за усвояване на средства от ЕСИФ и започва нов.

Анализът е широкообхватен, както от гледна точка на времевия диапазон, така и от гледна точка на разнообразието от предложени теми, по които е необходимо да се организират обучителни курсове – както за всички служители, така и за определени професионални групи.

Очертават се следните основни области, с които са свързани доминиращите потребности от обучение в държавната администрация:

- Дигитални умения
- Стратегическо планиране
- Меки умения (работа в екип, комуникация и други)
- Управление на хората в организацията
- Национално и европейско законодателство
- Етика, превенция и противодействие на корупцията

Анализът очертава и необходимост от модернизирание на обучението в няколко посоки:

- повишаване на дела на електронните и смесените обучения за сметка на изцяло присъствените;
- обвързване в система на курсове за определени целеви групи;
- повече сертифицирани обучения по ключови професионални компетентности.

В *Приложение 1* са посочени приоритетните общи потребности от обучение за професионално развитие на служителите в държавната администрация за 2019 – 2022 г.

Изведените като приоритетни за този период обучения, тяхното качествено разработване и провеждане цели осигуряване на добре подготвени в професионално отношение служители с подходящи умения за високите очаквания на обществото към държавната администрация.



Общи потребности от обучение за професионално развитие на служителите в държавната администрация за периода 2019 – 2022 г.

- Дигитални умения
- Стратегическо планиране
- Управление на качеството
- Управление на хората
- Прилагане на законодателната рамка (АПК, ЗАНН, ЗУТ, ГПК, ЗСПЗЗ, ЗОП, ЗДСл, ЗПКОМПИ и други)
- Защита на личните данни (GDPR)
- Сигурност на информацията
- Управление и развитие на екипи
- Комуникативни умения, включително работа с клиенти и справяне с конфликти
- Комплексно административно обслужване и предоставяне на административни услуги, включително електронни
- Етика и превенция и противодействие на корупцията
- Достъп до информация
- Отворени данни
- Електронен документооборот
- Управление на риска
- Моделиране, анализ и усъвършенстване на работните процеси в администрацията
- Ориентация към резултати
- Одит на административната дейност
- Национални и европейски счетоводни и одитни стандарти
- Осъществяване на предварителен и последващ финансов контрол
- Управление и разпореждане с държавна собственост
- Умения за представяне пред аудитория
- Държавни помощи
- Чуждоезиково обучение