

**ЗА СЪВРЕМЕННА ДЪРЖАВНА
АДМИНИСТРАЦИЯ**

**БЯЛА КНИГА ЗА ПОСТИЖЕНИЯТА И
ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТА ПРЕД
БЪЛГАРСКАТА ДЪРЖАВНА
АДМИНИСТРАЦИЯ В ЕВРОПЕЙСКИЯ
СЪЮЗ**

СЪДЪРЖАНИЕ

Предговор	3
Въведение.....	4
Подобряване на административното обслужване	5
Подобряване на процеса за правене на политики.....	15
Бюджет, контрол и отчетност	21
Държавната администрация	26

Предговор

Правителството изрази готовността си да работи за създаването на ефикасна държавна администрация, в която служителите са назначени на базата на заслугите, и чиято цел е да работи професионално и да гарантира високо качество на предоставяните административни услуги. За изпълнението на тази цел е въведен конкурсният принцип за подбор и назначаване на държавни служители. Всички служители в администрацията имат ясни цели. Въведохме различни механизми за подобряване на административното обслужване, включително нови технологии и обслужване на принципа на “едно гише”.

Но остава да бъде свършено още много. Пределно ни е ясно, че администрацията все още не отговаря на очакванията и нуждите на гражданите и бизнеса. Необходимо е всички политически партии и социални партньори да работят съвместно за една обща визия за реформа. Надяваме се да можем да я осъществим с помощта на политиците, бизнеса, държавните служители и гражданското общество.

Държавната администрация трябва да бъде отзивчива към хората, а не да ги отблъсква с лошо отношение. Необходимо е да бъде фокусирана върху предоставянето на услуги съобразно одобрени и приети стандарти за качество. Администрацията трябва да се консултира с потребителите и да носи отговорност за работата си.

От значение е също така администрацията да работи ефективно и безпристрастно в името на обществения интерес, да бъде лоялна към всяко демократично избрано правителство. Нови идеи и предложения трябва да се разработват съвместно от политиците и държавните служители. Нужни са ни ясни стратегически цели, честна оценка на резултатите, които сме постигнали, и отчетност за изразходването на бюджетните средства.

За държавната администрация на една страна - членка на ЕС, е важно да бъде уверена в собствените си възможности, за да работи заедно с всички партньори за постигането на реални резултати и повишаване жизнения стандарт на хората в България и Европа. Вярвам, че нашата държавна администрация е способна да постигне тези резултати.

СИМЕОН САКСКОБУРГГОТСКИ

Въведение

Тази Бяла книга прави преглед на напредъка, задава накратко основните предизвикателства, пред които е изправена администрацията, и очертава някои намерения и предложения за бъдещето.

Като част от изпълнението на поетите ангажменти за членство в Европейския съюз ние се ангажирахме да модернизираме и да укрепим държавната администрация. Политическите намерения, залегнали в Бялата книга, като цяло отговарят на ангажиментите ни към Европейския съюз.

Бялата книга се публикува по инициатива на министъра на държавната администрация и е подкрепена от всички парламентарно представени политически сили. Съзнаваме, че изпълнението на политическите ни намерения представлява общ национален интерес.

Бялата книга е консултативен документ. Ние търсим мнението и коментарите на българските граждани, бизнеса и нестопанските организации. Ще използваме тези коментари, за да подобрим предложенията, които правим, и да оформим и изготвим планове за действие за изпълнение на тук предложената визия.

Подобряване на административното обслужване

Основната част от дейността на държавната администрация е свързана с предоставяне на услуги за гражданите и бизнеса – в областта на социалните дейности, здравеопазването, образование, издаване на лицензи, разрешителни и др. Въпреки предприетите мерки за подобряване на административното обслужване проучванията на общественото мнение сочат, че гражданите и бизнесът са недоволни от качеството на предоставяните услуги. През последните няколко години качеството на обслужване в частния сектор значително се подобри. Това ни изправя пред двойно предизвикателство. Държавната администрация трябва да въведе в работата си добрите практики на частния сектор и същевременно да приложи по-високите изисквания за законност, отговорност и отчетност, които държавната служба налага.

Като бъдеща страна - членка на ЕС, сме поели ангажимент за въвеждане на стандартите на ЕС в области като безопасност на храните и защита на околната среда. Прилагайки стандартите, нашата държавна администрация ще обслужва не само българските граждани, но и гражданите на други европейски страни. Стоките, произведени в България и преминаващи границите ни, ще се движат свободно в рамките на съюза. Ще трябва да гарантираме, че те отговарят на стандартите, наложени от ЕС. Европейската комисия и Европейският съд ще предприемат действия срещу нас, ако не прилагаме законодателството на ЕС.

Като страна - членка на ЕС, ще трябва да обмислим внимателно какви отговорности е необходимо да бъдат делегирани от централно на областно и общинско ниво¹. Постигнахме споразумение по ключовите принципи за фискалната децентрализация и възможностите на общините за събиране на собствени приходи². Приехме законодателство, с което се дадох по-големи правомощия на местните власти за изпълнение на делегираните от държавата дейности. Въведохме изравнителна субсидия от централния бюджет, която се отпуска на бедни общини. Но някои въпроси остават открити. Политиката по децентрализация на услугите трябва да продължи да се развива. Взетите решения в тази насока ще спомогнат да се изясни разделението на отговорностите между централната и местната администрация.

С приетата Стратегия за модернизирание на държавната администрация бе поет ясен ангажимент за изпълнение на поредица от мерки за подобряване на административното обслужване³. Основните предизвикателства са описани ясно в Концепцията за подобряване на административното обслужване:

- Ориентация на услугите към потребностите на клиентите
- Предоставяне на услуги чрез интернет
- Опростяване на регулаторните режими за улеснение на бизнеса и гражданите
- Прехвърляне на административни функции от държавата към частния сектор
- Промяна на нормативната уредба за подобряване на административното обслужване.

Ориентация на услугите към потребностите на клиентите

Всички промени в администрациите, свързани с подобряването на административното обслужване, ще правим от гледна точка на желанията и нуждите на гражданите и

¹ По силата на ключовия европейски принцип на субсидиарност

² Споразумение между правителството и НСОРБ от декември 2001 г.

³ Стратегия за модернизация на държавната администрация – от присъединяване към интегриране 2003 - 2006 г.

бизнеса. С концепцията приехме осем принципа за добро административно обслужване. Изпълнението им ще доведе до усъвършенстване на обслужването.

Принципи за добро административно обслужване:

- Отнасяйте се към всички потребители равнопоставено, честно и любезно
- Създавайте и популяризирайте стандарти за обслужване и публикувайте резултатите от дейността според тези стандарти
- Консултирайте се с всички заинтересовани страни и насърчавайте непрекъснатото усъвършенстване
- Въведете механизми за обратна връзка от клиента и извличайте поуки от направените коментари
- Общувайте открито и осигурявайте пълна информация
- Извършвайте, измервайте и публикувайте оценки за удовлетвореността на клиентите
- Насърчавайте достъпа до услуги чрез различни канали
- Работете съвместно, за да предоставяте усъвършенствани, комплексни услуги

Отнасяйте се към всички потребители равнопоставено, честно и любезно

Всеки потребител има право на еднакво качество на предоставяните услуги. Потребителите обаче са различни по своя характер. За да задоволим техните потребности, ще предприемем индивидуален подход.

Някои административни звена не осъзнават, че са обслужващи организации и не възприемат потребителите на услуги като свои клиенти. Ръководителите в тези администрации трябва да поемат отговорност за въвеждане на промяна. Има и много примери за добри ръководители на местно ниво, които значително са повишили качеството на обслужване. Ще трябва да предприемем стъпки за укрепване на лидерските умения в държавната администрация. Конкретните стъпки са посочени в глава "Държавната администрация".

Всички служители трябва да се включат в процеса на промяна. Служителите трябва да се отнасят равнопоставено, честно и вежливо с клиентите, за да могат да очакват същото поведение от тяхна страна.

Създавайте и популяризирайте стандарти за обслужване и публикувайте резултатите спрямо тези стандарти

Съвременните администрации са водени от лидери, които поставят стратегически и оперативни цели и стандарти. Лидерите вдъхновяват останалите да работят заедно, за да ги реализират. Някои администрации вече са създали и публикували цели и стандарти на обслужване. Министрите ще оповестят целите и стандартите за обслужване. Информацията за постигнатите резултати ще се предоставя на обществото ежегодно.

Услугите, които се предоставят от централната администрация, трябва да бъдат извършвани от звена, които са по-близо до потребителите, с ясно поставен акцент върху качеството на обслужване. Министерствата трябва да се съсредоточат върху процеса по разработване на политики. Повечето от основните административни услуги на централно ниво следва да бъдат извършвани от агенциите. Някои министерства вече са прехвърлили обслужващите си функции в агенции.

От Министерството на здравеопазването към Изпълнителната агенция по лекарствата е прехвърлена функцията по издаване на разрешенията за употреба на лекарствени продукти. От Изпълнителната агенция по лекарствата към Министерството на здравеопазването е прехвърлен регистърът на търговци на едро с лекарства.

Имаме намерение да прехвърлим още обслужващи функции на агенции с помощта на функционални прегледи на всички министерства през 2005 г. Предложенията са очертани по-подробно в глава "Бюджет, контрол и отчетност". Важно е всяка агенция да заложи ясни цели и стандарти за обслужване и да постави силен акцент върху тяхното изпълнение. Ръководителите на агенции ще отчетат изпълнението на съгласуваните цели и стандарти за обслужване пред ресорните министри. Възнамеряваме да превърнем в константна за всички администрации практиката по разработване и оповестяване на стандарти за обслужване за съответната година. Те ще се публикуват в Хартите на клиента.

Хартата на клиента е ясен и лесно достъпен документ, информиращ потребителите за услугите, които предлага съответната администрация, и стандартите на обслужване. Хартата дава ясни и точни насоки за правата на потребителите, в случай че не се спазват стандартите. Хартите на клиента трябва да са лесно достъпни, например на интернет страниците на съответните административни структури. Един от ключовите етапи при разработването на Харта на клиента са консултации с клиентите.

Много администрации вече са разработили и публикували Харти на клиента. Те са публикувани на интернет страниците или са изложени в приемните им. Всички администрации ще подобрят и публикуват Харти на клиента до края на 2005 г.

Хартата на Министерството на здравеопазването съдържа приложения, описващи в детайли административните услуги, които се предлагат - документи, срокове и процеси, както и имената и номера за контакт със служителите, обслужващи клиентите.

Министерството на земеделието и горите е вписало в хартата си, че има в екипа си човек, който владее жесто-мимичен език и може да обслужва хората със слухови и говорни проблеми при получаването на нужната им информация.

Хартата на клиента на Министерството на околната среда и водите съдържа снимки на фронт офиса и е публикувана на интернет страницата им с цел да се осъществи обратна връзка с потребителите, преди да се приеме крайният вариант на документа.

Хартите показват желанието на администрациите към отваряне и промяна. Дори и да съдържат някои несъвършенства, тяхното разработване ще бъде поощрявано, тъй като първите крачки са най-трудни. Процесът по разработване на хартата е много важен, тъй като в основата му заляга консултацията със заинтересованите страни. Имаме за цел всички администрации да привличат своите клиенти при разработването и подобряването на Харти на клиента. Политиката ни ще бъде насочена към извършване на прегледи за постиженията при въвеждането на Харти на клиента и информиране на обществото за резултатите.

Въведохме система за годишна самооценка на административното обслужване в администрацията, която е основана на Европейската обща рамка за оценка. Някои от административните структури започнаха да използват системата като средство за въвеждане на промени. Други администрации използват системи за контрол на качеството, например ISO 9001, като инструмент за непрекъснато усъвършенстване на дейността им. Имаме за цел да подкрепим няколко администрации за пилотното въвеждане на системи за контрол на качеството, за да се подобри разбирането на подхода като средство за непрекъснато усъвършенстване.

Консултирайте се с всички заинтересовани страни и насърчавайте непрекъснатото усъвършенстване

Потребителите на услуги знаят най-добре какви несъвършенства има в процеса на административно обслужване. От друга страна, служителите в администрацията също имат преки наблюдения върху този процес. Консултациите с обществеността и вътре в администрациите водят до получаване на ценни предложения за подобряване качеството на услугите. Всички страни, изказали мнението си, ще получават информация за анализа на предложенията, както и за предприетите стъпки напред. Тази дейност следва да е основана на системен подход. Именно затова сме обвързали този принцип с принципа за създаване на механизми за обратна връзка в администрациите.

Въведете механизми за обратна връзка и извличайте поуки от направените коментари

Половината от административните структури заявяват в отчетите си, че използват мненията на потребителите, но много малко са въвели система за измерване и анализ на тяхната удовлетвореност. Няма практика анализирани резултати от получените коментари, похвали и жалби да се оповестяват, а планираните действия от страна на администрацията в резултат на получената обратна връзка не достигат до гражданите. Преобладаваща част от административните структури заявяват, че нямат получени жалби и оплаквания по повод лошо административно обслужване. Това не е повод за гордост. Трябва да се работи непрекъснато в подобряване на обслужването.

Министерство на финансите активно търси обратната връзка с потребителите на услуги чрез разнообразни канали за връзка. Интернет страницата на министерството има форум, в който всеки регистрирал се участник може да изкаже мнението си по определена тема или дори да предложи тема за дискусия. В списъка с често задавани въпроси има обяснение за това как да се използва форумът. Веднъж месечно се провежда и онлайн разговор с министъра на финансите. Темите се определят от участниците и времето за разговор се обявява предварително. Отговорите на министъра се публикуват в реално време и може да се видят, да се чуят или да се прочетат. Друг полезен канал за обратна връзка е горещата линия за получаване на сигнали за корупция. Тази линия се набира безплатно от цифровите телефони. Сигнали за корумпирани служители или корупционни практики в министерството или някои от агенциите му могат да бъдат подавани и анонимно.

Целта ни е да въведем добри практики за отговор на жалби и оплаквания през 2005 г. Важна част от този механизъм ще бъде създаването на обратна връзка с потребителите. Общините са постигнали голям напредък в създаването на различни механизми за обратна връзка. Имаме намерение всички администрации да отчитат напредъка от тази дейност в годишните си доклади.

Имаме за цел създаването на различни канали за обратна връзка с гражданите и отчитането на резултатите от тях да се превърне в константна практика в усилията на администрациите за подобряване на обслужването. Ще потърсим мнението на потребителите относно оптималния канал за достъп до различните услуги.

Общувайте открито и осигурявайте пълна информация

Повечето администрации предоставят информация за услугите, които извършват, но качеството на информацията е различно. Информация за административното обслужване, предназначена за потребителите, се поддържа и актуализира в 76% от

структурите на централната администрация. Информацията се предоставя основно чрез информационни табла, на места са отпечатани и брошури с информация за извършваните услуги. Планираме по-нататъшните ни действия да се съсредоточат върху описанието на услугите на ясен и разбираем език, както и върху редовната актуализация на информацията за клиентите – както в печатните материали, така и в интернет.

Агенцията по заетостта издава много и разнообразни брошури, книжки и информационни плакати. Материалите се изготвят за конкретни потребителски групи, например работодатели и безработни. Информацията в тях е представена на ясен и достъпен език, без да използва технически, професионален или правен жаргон. Агенцията е създала място за самоинформиране, където потребителите могат да се запознаят с необходимата им информация, преди да стигнат до приемната. Информационните материали са отпечатани с големи букви, като заглавията са в различни цветове, за да улеснят потребителите при намиране на информацията, която им е необходима. Има попълнени бланки и образци на документи, които разясняват на потребителите каква информация трябва да включат в тях.

Възнамеряваме да разработим подходящи информационни материали за хора с увреждания, при необходимост и на чужди езици.

Извършвайте, измервайте и публикувайте оценки за удовлетвореността на клиентите

Много администрации вече измерват удовлетвореността на клиентите чрез анкети и проучвания. Важно средство за анализ на състоянието на административното обслужване е анализът на жалбите и оплакванията. По-голяма част от администрациите имат разработени механизми за получаване и анализ на жалбите на гражданите. Изследванията на общественото мнение показват, че основната причина за липса на реакция при неудовлетвореност от качеството на получаваните услуги е широко разпространеното мнение, че предприемането на действия, свързани с подаване на жалба, няма да постигнат положителен за гражданите резултат. За това възнамеряваме работата във връзка с жалбите и оплакванията на гражданите, както и добрите практики в тази насока, да се популяризират.

Насърчавайте достъпа до услуги, чрез различни канали

Традиционни канали за достъп до услуги са личният контакт и пощата. Съществуват различни модели на организация на предоставянето на услуги, които са подчинени на една цел - облекчаване на административното обслужване за потребителите. Над 70% от административните структури предоставят административни услуги на принципа "едно гише". В много общини е наложена практиката за облекчаване и оптимизиране на предоставяните от тях услуги чрез "Центрове за информация и услуги", които са изградени на принципа "едно гише". Сходен характер, но с ориентация към бизнеса, имат и създадените "Информационни гишета на предприемача".

Бюрата по труда в Монтана, Пазарджик и Велинград бяха пилотни за проекта обслужване на принципа "едно гише" в Агенцията по заетостта. Бюрата създадоха центрове за услуги и информация със съвсем различна физическа среда - широки и открити пространства без бариери между потребителите и служителите, с места за сядане и улеснен достъп за хора с увреждания. Това създава удобна и предразполагаща атмосфера. На входа клиентите се посрещат от служител, който им дава необходимата информация и ги упътва към съответните места, които са ясно обозначени с ярки и различни цветове. Така потокът от клиенти се управлява чрез предварително уговорен

час с всеки клиент и се избягва натрупването на опашки. Възможно е получаването на информация по различни канали – поща, email, телефон, интернет, посещение на място или от информационните табла в бюрата. Въведени са и работят механизми за обратна връзка, като потребителите вече активно ползват кутиите за мнения и предложения. В Бюрото по труда в Монтана за първите три месеца от началото на работа на новия център са постъпили над 100 коментари и предложения.

Имаме намерение всички администрации да направят преглед на извършваните от тях услуги с цел да опростят и да улеснят достъпа на потребителите до услугите, така че да удовлетворяват и потребностите на хората с увреждания.

Работете съвместно, за да предоставяте усъвършенствани комплексни услуги

Съзнаваме, че често сме свидетели на недобро сътрудничество между отделни административни звена и че сме далеч от интегрираното обслужване. Част от проблема са сложните и непоследователни законови процедури. Има множество примери за процедури, при които от клиента се изисква да събере информация или документи от няколко администрации, преди да получи право на дадена услуга. Имаме за цел да подкрепим пилотни проекти за интегриране на някои ключови услуги според потребностите на клиентите по т.нар. принцип «епизоди от живота» (например отваряне на магазин или ресторант, разрешение за строеж и др.). Това ще изисква различните държавни организации да обменят информация и да работят съвместно. Предложенията за подобряване на координацията в държавната администрация са посочени в глава «Държавна администрация».

Ще стимулираме сключването на споразумения между администрациите относно съвместно предоставяне на услуги, както и инициативи за промени в нормативната уредба, регулиращи интегрираното административно обслужване.

Процесът на глобализация и динамиката в развитието на съвременното информационно общество налага и използването на електронни технологии за подобряване на обслужването.

Извършване на услуги по интернет

Повечето министерства, агенции и общини са създали свои интернет страници, които предоставят информация, а някои предоставят и онлайн услуги. Сега гражданите могат да сменят адресната си регистрация, да направят справка във фирмените регистри или да получат информация за здравноосигурителния си статус по интернет.

Стара Загора е създавала електронен портал за онлайн обслужване: <http://egateway.sz.government.bg/default.aspx>. Три институции в Стара Загора предлагат комплексни услуги чрез интернет - районното полицейско управление, областната и общинската администрация.

През 2003 г. област Габрово е реализирала пилотния проект е-Област, чрез който четирите общини в областта - Габрово, Севлиево, Трявна и Дряново, реализираха електронна връзка за обмен на документи и информация помежду си и с областната управа.

Развиваме ефективно услугите за данъкоплатци. Главна данъчна дирекция въвежда иновационни и разнообразни начини за извършване на услуги на адрес

<http://www.taxadmin.minfin.bg/uslugi.php>. Декларациите за облагане доходите на физическите лица вече могат да се подават по интернет. Въведохме услугата "ДДС по интернет", която дава възможност за всички регистрирани по ДДС лица в България да подават справки-декларации и дневници по ДДС чрез интернет. Проектът "Големи данъкоплатци и осигурители" дава възможност на големите фирми да изпълняват своите осигурителни и данъчни задължения на едно място.

Като част от борбата против корупцията Варненският окръжен съд е реализирал инициативата е-съд, която позволява на обществеността да следи докъде са стигнали съдебните дела. Това е изисквало сътрудничество между полицейското управление, общината, прокуратурата и съда в град Варна.

Имаме намерение постепенно да увеличим броя на услуги, които са достъпни онлайн, когато проучванията покажат, че е налице достатъчно търсене на такива услуги. Освен това имаме намерение да увеличим ползването на информационните технологии и стремежа ни да повишим прозрачността и отчетността.

Опростяване на регулаторните режими за улесняване на гражданите и фирмите

Най-голям обем административни услуги, свързани с лицензионни, регистрационни, разрешителни и съгласувателни режими, се извършват в централната администрация. Беше създадена междуведомствена работна група, чиято основна задача бе да направи пълен преглед на действащите регулаторни режими, като извърши цялостен анализ на законовите и подзаконовите нормативни актове за тяхното въвеждане и прилагане.

От общо 192 режима за 160 са направени промени в нормативните актове. Промените са в изпълнение на дадените препоръки след анализа. Предприети са и конкретни законодателни мерки за контрол срещу въвеждането на нови режими.

През последните години работихме за хармонизиране на законодателството ни с това на ЕС. Това наложи много нови изисквания и трудности за бизнеса. Регулаторната тежест е проблем в цяла Европа. Страните - членки на ЕС, са се ангажирали с облекчаване на регулаторните режими и повишаване на конкурентоспособността на европейската икономика. Има подчертан натиск за подобряване на изпълнението по някои ключови индикатори като времето, необходимо за създаване на нова фирма. Но за нас е важно да изградим култура на изпълнение на регламентите на ЕС така, че това да ни коства най-малка загуба на работни места и инвестиции. В отговор на препоръките на Европейската комисия имаме намерение да създадем Звено за подобряване на регулирането в централната администрация.

Прехвърляне на административни функции от държавата към частния сектор

Всяка държава - членка на ЕС, е прехвърлила някои функции изцяло или отчасти на частния сектор. Няма единен модел за това дали функции като железопътния транспорт, болниците и училищата трябва да се управляват от публичния или от частния сектор. Водещият принцип трябва да бъде непрекъснатото търсене на най-добрия резултат спрямо вложените средства. Частният сектор често предлага по-висока ефективност, тъй като конкуренцията между доставчиците на услуги води до тяхното подобряване и оптимизиране на процесите. Направили сме преглед на възможностите за прехвърляне на функции от администрацията към частния сектор.

Първият приоритет трябва да бъде прекратяване на онези дейности, които вече не са необходими.

Вторият приоритет трябва да бъде възможността за прехвърляне към частния сектор на вътрешните поддържащи функции като почистване, строителство и поддръжка на информационни технологии. Много администрации вече са отдали някои услуги на подизпълнители, но все още има големи възможности в сектори като здравеопазването и образованието.

В централната администрация само Министерството на финансите е предоставило на търговско дружество поддръжката на информационни системи и мрежи, поддръжка и администриране на технологичната среда и обработката на информация за отчетите на бюджета от общините.

Изпълнителната агенция "Морска администрация" е изнесла извън прякото бюджетно финансиране функцията по извършване на прегледи за съответствие с международния кодекс за безопасна експлоатация на кораби и корабни компании.

Третият приоритет трябва да бъде разглеждане на възможностите за отдаването на услуги, предоставяни от държавата, като събиране на отпадъци, детски ясли или социални домове за деца или възрастни, на подизпълнители.

Функциите по сметпочистване, зимно поддържане на улици и пътна мрежа и озеленяване са предоставени на търговски дружества в общините Долни чифлик, Борово, Кубрат, Долна баня, Елин Пелин, Червен бряг, Якоруда и др.

Функциите по събиране на такса пазари и обредна дейност са предоставени на търговски дружества в общините Айтос, Враца, Стара Загора и Нови пазар.

Прехвърлянето на дейности към частния сектор ще е по-лесно, когато пазарът вече предлага тези услуги или където необходимите услуги могат да бъдат дефинирани просто и ясно. Прехвърляне на функции към агенциите може да се разглежда като първа стъпка към прехвърляне на дейности от публичния към частния сектор или начин за подобряване на обслужването в публичния сектор. Когато функциите са комплексни и е трудно да се направи оценка на риска, може да се разгледа възможността за по-тясно партньорство между публичния и частния сектор.

Имаме намерение да разработим практически насоки за прехвърляне на дейности към частния сектор. Те ще трябва да обхващат голям кръг политически и практически аспекти като:

- осигуряване на ангажираност от висшето ръководство
- обмисляне на въпросите, свързани с човешките ресурси
- определяне на ясни изисквания за услугите по отношение на очаквани резултати и полезен ефект
- мониторинг на изпълнението
- надежден сравнителен анализ между необходимите средства за съответната дейност при нейното публично и частно изпълнение
- насърчаване на конкурентни пазари
- изграждане и развитие на умения за управление на договори.

Министрите трябва да поемат водеща роля при прехвърляне на дейности към частния сектор. Решенията за прехвърляне на дейности, подобно на другите финансови решения, трябва да се вземат в ясна правна рамка, осигуряваща прозрачност и отчетност. В Глава "Бюджет, контрол и отчетност" сме очертали предложения за вземането на финансови решения.

Подобряване на правната рамка

Един от ключовите принципи на нашата демокрация е правителството и държавната администрация да упражняват властта си, като зачитат правата и интересите на гражданите. Макар европейските демокрации да са изградили правните си системи по различни традиции, съществуват ясен консенсус и сближаване на принципите на административно право в отделните страни. Тези принципи трябва да осигурят ясна правна рамка за вземане на решения и да гарантират поемането на отговорност от страна на администрацията относно нейните действия. Спрямо тези стандарти сегашната ни нормативна уредба се характеризира с някои слабости.⁴ Предстои приемането на Административнопроцесуалния кодекс от Народното събрание. Той ще замени действието на няколко действащи закона и ще опрости начина на работа на администрацията.

Кодексът:

- ще изясни основните принципи, които ръководят процесите по взимане на административни решения, принципа на пропорционалността; правото на съдебно обжалване на административни актове
- ще регулира вътрешния административен контрол от висшестоящия административен орган
- ще регулира съдебния преглед на административните актове, действия и пропуски на администрацията
- ще регулира изпълнението на административните актове и съдебните решения;
- с оглед дейността по подобряване на административното обслужване АПК ще унифицира актовете и действията, представляващи административна услуга, ще предложи по-бърза и ефективна процедура за осъществяване на административните услуги и ще предостави и необходимата правна рамка за изпълнение на принципите за добро административно обслужване, посочени по-горе.

Предстои да се работи в с следните насоки:

- Разработването и оповестяването на стандарти за обслужване за да се превърне в константна практика за всички администрации.
- Ръководителите на агенции да отчетат изпълнението на съгласуваните цели и стандарти за обслужване пред ресорните министри.
- При разработването и подобряването на Хартите на клиента администрациите да привличат и да консултират всички заинтересовани страни.
- Да се правят прегледи на постигнатия напредък при въвеждането на Харти на клиента и да се информира обществото за резултатите от тези прегледи.
- Да се продължат усилията на администрациите за изготвяне на информация за услугите на ясен и достъпен език, като се използват различни информационни средства - плакати, брошури, интернет и др. По подходящ начин да се предоставя информация за хората с увреждания, при необходимост и на чужди езици.
- Да се подкрепят пилотни проекти за интегриране на някои ключови услуги според потребностите на клиентите по т.нар. принцип «епизоди от живота» (например отваряне на магазин или ресторант, разрешение за строеж и др.).

⁴ Независима оценка, финансирана от ЕС, заключи: “като цяло правната административна рамка не гарантира върховенството на закона и пълното прилагане на принципа на законност в работата на администрацията; следователно тази рамка остава неподходяща за една демократична държава”, СИГМА: Оценка на държавната администрация и административноправната рамка, 2004 г.

- Да се инициират и да се изпълняват пилотни проекти за контрол на качеството като средство за непрекъснато усъвършенстване.
- Проучването на мнението на клиентите да се превърне в константна практика в усилията на администрациите за подобряване на обслужването.
- Работата във връзка с жалбите и оплакванията на гражданите, както и добрите практики в тази насока да се популяризират.
- Да се създаде звено за подобряване на регулирането в централната администрация.
- Да се увеличи обхватът на онлайн услугите и все повече да се използват информационни технологии за повишаване прозрачността и отчетността.
- Администрациите да се подкрепят при инициативите им за подобряване на административното обслужване чрез прилагане на централизирана система за управление и разпределение на средствата.
- Административното обслужване да бъде максимално приближено до потребителите.
- Да се разработят практически насоки за прехвърляне на дейности към частния сектор.
- Да се приеме Административнопроцесуален кодекс, съобразен с добрата европейска практика и българските правни традиции.

Подобряване на процеса за правене на политики

През последните десет години ние се занимавахме с разработването на нови закони, необходими на едно свободно общество, пазарна икономика и бъдеща страна - членка на ЕС. Но с приключването на преговорите за членство естеството на работа на правителството се промени. Задачата ни сега е да се фокусираме върху прилагането на европейското законодателство и мерките за справяне с наболелите вътрешни проблеми като безработица, корупция и подобряване на административното обслужване. Трябва да започнем с поставянето на ясни, обществено значими цели, а след това внимателно да решим как да ги реализираме, използвайки различните инструменти като програми за техническа помощ, по-добро управление и промени в данъчната система и системата за социална сигурност. Добре би било да се създаде ангажираност у всички участници в този процес, което ще допринесе за отговорната и съвместна работа на всички заинтересовани страни за постигане на общите интереси. Процесът на разработване на политика и бюджетното програмиране трябва да бъдат свързани. Разработването на политиките и тяхното обсъждане трябва да предхожда изготвянето на проектозаконали.

Министрите имат политическа визия, но разчитат на държавната администрация да превърне визията им в програми и действия, които да доведат до желаните промени в реалния свят. Във фокуса на работата на централната администрация ще бъде помощта към избраното правителство да формулира и да реализира политиките си. За да се постигне това, държавните служители трябва да бъдат съветници по секторните политики, ръководители на проекти и съставители на проектозаконали.

В един все по-глобален свят има много малко проблеми, с които правителството може да се справи самостоятелно. Трябва да работим съвместно с партньорите от ЕС, другите правителства и международни организации, за да намерим решение на проблеми като организираната престъпност, трафика на наркотици или благосъстоянието на децата. Също толкова важна е необходимостта от работа в сътрудничество с бизнеса и неправителствените организации тук, в България.

Като нов член на ЕС ние ще можем да изиграем своята роля за определяне на политиките на съюза. Един от основните начини за това ще е чрез участието на държавни служители в стотиците работни групи в ЕС, които обсъждат проблемите и предлагат политики на ЕС. Ще можем да вземаме участие в тези работни групи веднага след подписването на договора за присъединяване през април 2005 г. Трябва да въведем начин на работа, който да ни помага да оказваме влияние в процеса за разработване на политики на ЕС. Министрите ще трябва да определят приоритетите в съответната секторна политика – къде можем да направим компромис и къде трябва да отстояваме позициите си. Служителите в администрацията трябва да се научат да създават партньорства и да водят преговори за защита интересите на страната. Ще трябва да има непрекъснат диалог между министрите и държавните служители за това какво искаме да постигнем и по какъв начин.

Изграждане на процес за разработване на политики

В ЕС няма прието законодателство за разработване на политики. Бялата книга за европейско управление на Европейската комисия от 2001 г. дава принципите за разработването на политики в ЕС. В съгласие с тези принципи разработихме рамка за добрата практика за разработване на политики. Тази рамка се състои от основен цикъл за разработване на политики: *Стратегическо планиране - Разработване на политики - Изпълнение - Мониторинг и оценка.*

Стратегическо планиране

Добрият процес за разработване на политика трябва да започне с поставяне на стратегически цели и планове. Някои министерства, но не всички, са поставили своите стратегически цели и са ги публикували. Имаме намерение всички административни структури да формулират и да оповестят стратегическите си цели и да ги отразят в годишните си доклади за дейността.

В повечето министерства се осъзнава, че за разработването на добра политика е нужен политически диалог между министрите, техните политически екипи и държавните служители. Идеята, че министрите и техните политически съветници трябва да разработват политиките, а държавните служители да се занимават с тяхното изпълнение, не работи. Диалогът по политиките между министрите и държавните служители трябва да включва неформални дискусии. Повечето министерства са установили практика за редовни срещи между министъра, неговия политически кабинет и висшите държавни служители. Процесът трябва да включва и изготвянето и съгласуването на писмени документи за политики и официални изявления от страна на министрите пред Народното събрание и медиите. На документите по политиките трябва да се дава широк достъп в министерствата, за да се дават насоки за работата на държавната администрация. Повечето министерства вече публикуват ключови документи за политики и стратегии на своите интернет страници.

Според нашата традиция заместник-министрите играят ключова роля за управление на подготовката на политики и закони. Заместник-министрите често лично са водещи в ключови области от работата като разработването на нови закони или договарянето на големи поръчки. Това може да даде мощен тласък на промени, но държавните служители трябва да участват пълноценно, за да се избягнат липсата на приемственост и процесът на забавяне при смяна на министри. Вярваме, че и заместник-министрите и ръководителите в администрацията трябва да се ангажират с процеса на разработване на политики, но те трябва да имат различни роли. Заместник-министрите са част от политическия кабинет на министрите. Те трябва да подкрепят министъра при определяне на стратегическия дневен ред и приоритетите за министерството. Трябва да наблюдават развитието на политиката в даден сектор и естествено да играят важна роля при представяне и обясняване на политиката на правителството пред медиите. Ръководителите в администрацията трябва да дават насока и да ръководят екипите в администрацията, да предлагат честни и безпристрастни съвети на министрите и да им предоставят цялата информация във връзка с дадено решение. Те трябва да посочват на министрите законовите изисквания и да осигуряват спазване на тези закони, например за правилно водене на документацията. Главният секретар трябва да поеме отговорност за това да води и да координира работата на министерството и да гарантира, че то подпомага адекватно министъра в процеса по разработване на политиките.

Разработване на политики и изпълнение

Необходимо е още в етапа на разработване на една политика, стратегия или закон да се мисли как ще бъдат прилагани. Няма смисъл да има един добър текст, ако той няма да бъде изпълняван. Има администрации, които разработват стратегии и планове за действия, съдържащи предложения без осигурено финансиране. Приемат се закони, без да се обмисли достатъчно добре как ще бъдат прилагани. Ще предприемем необходимите действия за създаване на връзка между процесите на разработване на политики и планиране на бюджета. Важно е да има обвързаност между отговорностите за разработване на политики и изпълнението им. За всяка секторна политика да се

определя висш държавен служител, който отговаря да съветва по тази политика и за мониторинг на изпълнението ѝ, а тези отговорности да бъдат отразени в устройствения правилник и длъжностните характеристики.

Разработването на политики започва по много различни причини. Може да започне с цел изпълнение на ангажимент от предизборна платформа или пък да бъде предизвикан от предложение за нова директива на ЕС или съдебно решение. Разработването на политики често идва като реакция на външни събития. Независимо какъв е формалният процес за разработване на политики някои неотложни решения често се взимат от малки групи. Ясно е, че не е възможно да се изготви диаграма или набор от процедури, които могат да се използват във всякакви ситуации. Разбираме, че развитието на култура за разработване на политики зависи от развитието на професионална, политически неутрална държавна служба. Имаме намерение да подкрепим това чрез укрепване на обучението за разработване на политики за нови държавни служители и ръководители в администрацията.

Мониторинг и оценка

Създадохме добра централна система за мониторинг и изпълнение на нашите задължения във връзка с членството ни в ЕС. Някои администрации са създали и други системи за мониторинг на изпълнението на политики и закони. Изпълнението на програмното бюджетиране ще изисква по-интензивен мониторинг на изпълнението.

Един добър процес на разработване на политики трябва да включва мониторинг и оценка. Важно е да се оценява дали политиките и програмите са постигнали целите си. Това не е лесно. Често е добре да се помоли външна организация да проведе независима оценка. Имаме намерение всички администрации да поставят в годишните си доклади акцент върху постигнатите резултати и изразходваните за тях бюджетни средства.

Приемане на добри практики

Схемата за разработване на политики очертава три дейности, необходими за ефективното изпълнение на процеса:

- Консултация
- Оценка на въздействието
- Координация

Имаме намерение да подкрепим развитието на добра култура за разработване на политики чрез въвеждането на добри практики. Осъзнаваме необходимостта от подпомагане на изпълнението чрез изменение на законите и подзаконовите актове. Ето защо имаме намерение да направим изменения в съответните нормативни актове с оглед правното регламентиране на процеса по разработване на политики.

Консултация

Вярваме, че включването на широк кръг заинтересовани страни в процеса на разработване на политики води до създаването на по-добри политики. Консултациите могат да бъдат под различна форма в зависимост от обсъждания въпрос. Вече имаме добри консултативни механизми като Съвета за тристранно сътрудничество и Съвета за икономически растеж. Има много други добри примери за консултативни практики, включително с външни експерти, със заинтересованите лица от бизнеса и неправителствения сектор и с обществеността.

Министерството на земеделието и горите поддържа списък на външни експерти и заинтересовани групи, с които редовно се консултира.

Министерството на околната среда и водите организира срещи с неправителствени организации с цел обсъждане на различни законодателни промени на ранен етап от тяхното разработване.

Министерството на енергетиката и енергийните ресурси публикува всички свои стратегии и планове за публично обсъждане, преди да ги приеме. Организира публично представяне на всеки законопроект, като изпраща покани до всички основни представители на заинтересованите страни, включително опонентите. Този подход гарантира приемането на обосновано най-добрите текстове. Освен това Министерството поддържа редовен контакт със съответните звена в ЕС и страните в региона.

Има и примери за закони и наредби, подготвени без почти никакви консултации. Разработихме обучителни материали и добри практики за консултациите. За да насърчим ефикасното прилагане на консултациите, имаме намерение да изискваме всеки проектозакон, изпращан в Министерския съвет, да бъде придружен с информация за проведените консултации. Имаме намерение, когато се предлагат съществени промени, да публикуваме подобни Бели книги като обществен консултативен документ.

Оценка на въздействието

Министрите трябва да разполагат с информация за потенциалното въздействие на нови закони или програми, преди да вземат решение за приемането им. Възможно е да се правят различни видове оценки на въздействието, като се разглежда въздействието на новите закони, например върху околната среда, бюджета, бизнеса или обществото. Различните видове оценки на въздействието са полезни в различни ситуации. Някои администрации вече използват успешно оценки на въздействието.

Министерството на околната среда и водите прави редовна оценка на въздействието върху околната среда, което могат да окажат евентуални законодателни промени и решения.

Министерството на труда и социалната политика извършва оценка на въздействието от въвеждане на изискванията на директивите на ЕС в областта на безопасността и здравето при работа по утвърдена от министъра методология.

Министерствата редовно изготвят финансова оценка върху бюджета на новите си предложения.

Бизнесът в България се оплаква, че бюрократичните изисквания налагат ненужни разходи и спъват инвестициите. За да се насърчи правилното провеждане на оценката на въздействието, имаме намерение да изискаме всички законопроекти, внасяни в Министерския съвет, да бъдат придружени от доклад, в който са обяснени резултатите от направените предварителни оценки. За да следим и да подпомагаме изпълнението, имаме за цел да създадем звено за подобряване на регулирането в централната администрация.

Координация

Създали сме добра рамка за служебно съгласуване и координация. Администрациите оповестяват всички проектозакони един месец преди да бъдат внесени в Министерския

съвет за приемане. Проектите на нормативни актове се разпращат до всички министерства за коментари една седмица преди да бъдат официално одобрени. Създадени са междуведомствени съвети и работни групи на експертно равнище за координация на политиката. Има редовна писмена комуникация между министерствата на ниво заместник-министър или директор. Възнамеряваме да полагаме постоянни усилия за подобряване на културата по координация на работата в администрацията.

Основната функция на администрацията на Министерския съвет е да подкрепя координацията на правителствената политика. Механизмът за координацията на преговорите по присъединяването към ЕС се оказа успешен, донякъде благодарение на добрия екип на централно ниво. Трябва да използваме успеха на този модел и да го доразвием. Имаме намерение чрез засилване ролята на секретариатите на съветите да подобрим координацията и връзките между междуведомствените съвети и административните структури, за да може да се осъществяват по-ефективна комуникация, обмен на информация и експертни знания и умения.

Съзнаваме, че обменът на информация и прозрачността са важни. Но понякога е трудно да се открият проекти на закони, дори ако те са качени в интернет. Ето защо имаме намерение всички законодателни предложения да бъдат публикувани на портала на правителството. Процесът може да стартира с публикуване на първоначалния вариант на политиката от отговорното министерство и след това продължи с публикуването на проекти на предложени нормативни актове. Тази интернет страница ще позволи на министри, служители в администрацията и обществеността да следят напредъка на предложеното законодателство. Тази страница може да се използва и като средство за консултация.

Работните групи са друг важен инструмент за координация. Участниците в тях трябва да имат ясна представа за политиките и приоритетите на своята администрация. Това ще дойде отчасти от публикуваните стратегически цели, стратегии и политически намерения, но членовете на работните групи трябва да търсят и съответните насоки от преките си ръководители и министрите. Обикновено това трябва да се прави в писмен вид. Участието в работна група трябва да е институционално, а не лично, така че работата на групата да не бъде възпрепятствана, когато някой неин член не може да присъства. Работните групи в ЕС работят по този начин.

Съществуващият координационен механизъм за служебно съгласуване дава добра основа, но ние съзнаваме, че неформалният процес на координация по разработването на политики трябва да започне на по-ранен етап. Трябва да има ефикасна комуникация и координация между експерти в дадена администрация и на междуведомствено ниво. Това означава, че проблемите с политиките и предложенията трябва да бъдат обсъждани неформално от мрежи от експерти, често по електронна поща или чрез неформални работни групи.

Предстои да се работи в с следните насоки:

- Да се формулират и да се публикуват годишни стратегическите цели на административните структури.
- Да се публикуват годишните доклади за дейността на администрациите, като се фокусира върху постигнатите резултати и изразходваните бюджетни средства.
- Да се постави акцент върху въпросите, свързани с разработването и консултирането на политики в учебните програми на Института по публична администрация и европейска интеграция.
- Да се утвърди практиката за разработване на политики и ново законодателство чрез

използването на консултации, оценка на въздействието, мониторинг и координация.

- Да се направят изменения в съответните нормативни актове с оглед правното регламентиране на процеса по разработване на политики.
- Да се въведе практиката на внасяне на проектите на закони за разглеждане от Министерския съвет, придружени с доклад за проведените консултации и предварителна оценка на въздействието.
- Да се създаде звено за подобряване на регулирането, което да наблюдава и да подпомага провеждането на предварителните оценки.
- Да се подобри координацията между работата на междуведомствените съвети и административните структури.
- Да се публикуват всички проекти на закони в портала на правителството.
- Да се публикуват и да се консултират Бели книги по важни секторни политики.

Бюджет, контрол и отчетност

Бюджет

През последните години добрият баланс на приходната и разходната част на държавния бюджет е крайъгълният камък на икономическата стабилност и ключов фактор за насърчаване на инвестициите и икономическия растеж. Следващият етап в реформата ще цели усъвършенстване на процеса по изразходване на бюджетни средства.

Важно е правителството да взема ясни решения относно приоритетите и да продължи с въвеждането на система, която да гарантира ефективно изразходване на бюджетните средства за постигане на националните приоритети. За постигане на тази цел възнамеряваме да продължим с въвеждането на програмно бюджетно управление. Програмното бюджетно управление е инструмент за постигане на добро управление. През 2003 г. три министерства участваха в пилотен проект за изготвяне на програмни бюджети. През 2004 г. още четири министерства се присъединиха към тях. Процесът на програмното бюджетно управление изисква министерствата да обмислят и да поставят внимателно стратегическите си цели и да организират работата си по програми, водещи до ясни резултати и полезен ефект. Предвиждаме процесът по продължаване на въвеждането на програмното бюджетно управление да протече в следния ред:

- Всички министерства ще си поставят ясни стратегически цели за 2006 г., а на обществото ще бъде предоставена информация за целите и ключовите програми, по които работят.
- Всички министерства ще изготвят бюджетите си за 2007 г., посочвайки конкретните програми, за които ще бъдат изразходвани бюджетни средства, като в същото време ще продължим да разпределяме ресурси съгласно сега действащата практика.
- Системата за програмно бюджетно управление ще стане оперативна през 2008 г. – всички министерства ще получат финансиране само за изпълнение на конкретни програми, обслужващи стратегическите им цели.
- През 2009 г. всички министерства ще представят годишни отчети за изпълнението на целите си за 2008 г. пред Народното събрание.

Министерството на финансите трябва да има стратегическа роля при одобряване на разпределението на бюджетни средства по приоритетни програми, както и да гарантира отчетността на изразходваните средства. Министерствата ще трябва да поемат отговорността как да изразходват отпуснатите им бюджетни средства и как да приоритизират ресурсите си, за да отговорят на променящите се условия.

Законът за устройството на държавния бюджет от 1996 г. представлява добра основа за управление на бюджетните разходи. За да се въведе програмното бюджетно управление, са необходими промени в нормативната уредба. Имаме намерение да подготвим консултативен документ с предложения за промени в нормативната уредба, който да бъде подложен на широка дискусия. Промяната на закона ще бъде част от по-широкия процес на промяна. Управлението на средствата е процес, в който следва да бъдат ангажирани всички служители на ръководна длъжност. Институтът по публична администрация и европейска интеграция и Школата по публични финанси ще предоставят необходимото обучение за изграждане на съответните знания и умения.

Намерението ни е министрите да имат задачата да разработват и да оповестяват стратегическите цели на всяко министерство. Това е механизъм, който ще гарантира

изпълнението на политическата програма на правителството, тъй като оперативните цели на министерствата ще се обуславят от стратегическите. Така целим съгласуване на стратегическите цели на министерствата с личните цели на всеки отделен държавен служител. Определянето на целите не бива да се извършва единствено отгоре надолу. Стратегическите цели ще трябва да отразяват реално това, което е постигнато, и това, което предстои да се направи. Намеренията ни са да повдигнем дискусия по целите на различни нива в организациите, за да постигнем ангажираност, съгласуваност и реалистичност при постигането на целите.

Ефективното и ефикасното управление на големи проекти зависят от стабилното и предсказуемо финансиране. За държавния бюджет тази стабилност ще бъде осигурена чрез изготвяне на средносрочна рамка на разходите. Предизвикателство пред нас е намирането на решение при нецелесъобразното изразходване на средства в края на годината. Често това се прави необмислено, като се стартират проекти без осигурено по-нататъшно финансиране. Причината за това е, че ако не бъдат изразходвани, тези средства се губят. Имаме намерение да въведем механизъм за решаване на този проблем, като например позволим на министерствата да прехвърлят до 5% от предвидените средства в следващата финансова година. Имаме намерение да въведем механизъм за подобряване на прозрачността при преразпределяне на средствата през финансовата година, като подобни промени ще се правят само с решение на Народното събрание.

Липсата на координация на инвестициите, най-вече в областта на информационните технологии, също е предизвикателство, което трябва да приемем. Ще трябва да гарантираме, че всички големи инвестиционни проекти и всички договори на стойност над 10 милиона лева ще бъдат разглеждани и съгласувани с Министерството на финансите.

Отчетност

Постигнали сме значителен напредък в създаването на правната и оперативната структура за управление на фондовете на ЕС. Агенция САПАРД е акредитирана за наличие на системи за контрол, необходими за управлението на фондовете на ЕС, насочени към фермерите и земеделците. Сега сме в процес на въвеждане на подобна организация и в други институции. Така ще гарантираме пълно усвояване на всички средства, които ще ни се предоставят в резултат на членството в ЕС. Ангажирани сме с подобряване на финансовата документация и процедури за взимане на финансови решения. Разделяме ролята на служителите по организация на поръчките и плащането. Подобряваме обучението, разработваме процедури за действие при нарушения. Работим по въвеждане на концепцията за управленска отговорност и отчетност и управление на риска. Всички тези нововъведения ще гарантират по-доброто разходване на средствата на европейските данъкоплатци. Подобни промени са необходими и в държавната администрация, за да сме сигурни, че парите на българския данъкоплатец също се изразходват целесъобразно.

В нашата демокрация Народното събрание има важната роля да контролира работата на правителството. Правителството разработва и представя на Народното събрание⁵ годишни отчети за изпълнението на бюджета. Сметната палата предоставя на Народното събрание оценка за това в каква степен и по какъв начин се изразходват предвидените бюджетни средства. В бъдеще Сметната палата ще информира

⁵ Комисията по бюджет и финанси е основният парламентарен контролен орган. Комисията вече прави анализ на бюджета, отправя запитвания и се препоръчва да бъде по-инициативна

Народното събрание и за изпълнението, ефективността и ефикасността на тези разходи. За да подобрим отчетността, имаме намерение да предоставяме на Народното събрание по-добра финансова информация в съответствие със съответните международни счетоводни стандарти⁶. Ще бъде изготвян и по-добър анализ за резултатите от разходите след въвеждане на програмно бюджетиране.

Европейската комисия установи три ключови въпроса, на които трябва да обърнем внимание: (1) системата за финансово управление, (2) вътрешния одит и (3) политиките за вътрешен контрол и одит.

Финансово управление

В момента отговорността за взимане на решения по финансови въпроси се носи от политическото ръководство на дадена администрация и не съществуват процедури за делегиране на такива отговорности. Министрите отделят голяма част от времето си за разглеждането и одобрението на незначителни разходи. В изградената по този начин система съществуват слабости. В същото време обществото продължава да смята, че има корупция и злоупотреба с обществени средства. Необходими са последователни действия, които да ни помогнат да върнем доверието на обществото.

Имаме намерение да въведем система за управление на публичните финанси, основана на делегирането на права и отговорности. Това не е нова цел⁷. Тази система ще позволи на министрите да делегират в писмен вид част от своите отговорности на служители в министерствата. Тези служители ще вземат решение за използването на средствата в определените им параметри и ще носят пълна отговорност за разходване на средствата по най-ефективен начин за реализиране на предвидените цели⁸. Министрите и служителите на всяко ниво ще осигурят изпълнението на необходимите системи за финансов контрол. Тези предложения нямат за цел да отнемат правомощията и отговорност от министрите. Напротив, така ще се подобри отчетността и ще се даде на министрите време да се фокусират върху важните стратегически приоритети.

Главните секретари имат важна роля във финансовото управление, гарантирането на законосъобразността и одобрението на административните разходи. Имаме намерение да укрепим ролята на главните секретари за управлението на бюджетни средства и да усъвършенстваме системата за финансово управление като гаранция на доброто функциониране на вътрешния финансов контрол. Имаме намерение да въведем изискването за водене на ясна финансова документация за всички финансови решения. За всички важни финансови решения служителят, който носи съответната отговорност, трябва да изготви писмена обосновка, като предлага различни опции и дава препоръки относно евентуално решение. Така трябва да се гарантира спазването на закона и целесъобразното, ефективно и ефикасно изразходване на бюджетните средства.

⁶ Международни счетоводни стандарти за публичния сектор на Международната федерация на счетоводителите

⁷ Тя е посочена например в Документ за политиката на държавния вътрешен финансов контрол в Република България, юли 2002 г.

⁸ По този начин даден министър може да делегира отговорността за закупуване на информационни технологии на стойност до 1 милион лева на главния секретар, който ще делегира поръчки на стойност до 250 000 лева на директора на Дирекция "Информационни технологии", който ще делегира решенията на стойност до 50 000 лева на началник-отдел, който ще делегира решения за набавяне на резервни части за подмяна на стойност до 2000 лв. на младши експерт

Вътрешен одит

През 2001 г. бе взето решение за въвеждане на система за централизиран вътрешен одит вместо децентрализирания модел, който съществува в почти всички страни - членки на ЕС. Агенцията за вътрешен държавен финансов контрол (АДВФК) е постигнала значителен напредък в развитието на одитни практики. Съществуващата система до голяма степен се основава на закони и подзаконови актове. АДВФК има делегирани одитори във всички министерства и повечето агенции и общини. Необходимо е да помислим за следващите стъпки в развитието на системата. Голяма част от работата на одиторите от АДВФК е свързана с установяване и налагане на наказания за финансови нарушения. Следващият етап от работата е вътрешните одитори във всяка администрация да подпомагат министрите и служителите на ръководни длъжности за развиването и прилагането на системите за финансов контрол, като им гарантират ефикасната работа. За делегираните одитори ще е трудно да изпълняват тази роля, докато се считат за извършващи независими проверки по спазването на финансовите разпоредби. Ще запазим централизираната отговорност за разследването на финансови нарушения на АДВФК. Ето защо АДВФК трябва да работи като централизирана служба за държавен финансов контрол с висока степен на независимост от отделните министерства и ръководители на агенции. Отделните одитори трябва да имат безпристрастно, непредубедено отношение, честен и обективен подход към работата и да избягват конфликти на интереси.

Политика за финансово управление и одит

През 2004 г. отговорността за методологията в областта на системите за финансово управление и контрол бе прехвърлена от АДВФК към Министерството на финансите. Имаме намерение да укрепим капацитета на отговорното звено в Министерството на финансите.

Ефективност и ефикасност

Звената, които обслужват гражданите и бизнеса, понякога са базирани в неподходящи сгради и имат ограничени човешки ресурси и техническо оборудване. Понякога има объркване между отговорностите на различните организации, най-вече между ролята на децентрализираните структури. Налице е несъответствие между правилата и процедурите, приети с различните закони и подзаконови актове. Имаме намерение да адресираме и да решим тези проблеми добросъвестно и систематично.

Началото вече е поставено. През 2004 г. се извършиха функционални прегледи на 7 министерства и 6 общини. Тези прегледи очертаха функциите и направиха препоръки за реструктуриране на съответните организации. Прегледите установиха големи различия между отделните държавни структури по отношение на ефективността. В много организации са създадени нови структури, особено за изпълнение на конкретни изисквания на ЕС. Напредъкът по отношение на закриването на неефективни и ненужни структури е значително по-слаб. Значителни ресурси продължават да се изразходват за обслужването на търговски дейности, като поддръжката на спортни обекти, печатни бази, строителни компании, фирми за ремонт и поддръжка, центрове за обучение и близо 100 почивни домове. Имаме намерение да оповестим публично резултатите от приключилите функционални прегледи и да отговорим на всяка препоръка. Поели сме ангажимент да завършим функционалните прегледи за всички останали министерства. Имаме намерение да възложим на Главния инспекторат в Министерския съвет да даде

насока на тази дейност. Главният инспекторат ще трябва да изготви методология за работата, планове за развитие на ролята и капацитета на инспекторатите. Предлагаме основната дейност на инспекторатите да бъде подпомагане на служителите на ръководна длъжност да подобряват ефикасността и ефективността, като дават съвети за реорганизацията на работата, прехвърлянето на дейности от обществения към частния сектор и приватизацията.

Функционалните прегледи ще помогнат на организациите да установят кои са основните им функции и да насочат към тях необходимите ресурси. Там, където функционалните прегледи установят несвойствени дейности, ще трябва да бъдат разгледани внимателно и да се вземе решение дали дейността да се прекрати, да се прехвърли на друга държавна организация, да се приватизира или да се реструктурира. Имаме намерение да направим преглед на 5 до 10 основни административни услуги през 2006 г.

Възнамеряваме да постигнем редуциране на бюджетните разходи, като прекратим финансирането на дейности, които не подкрепят директно изпълнението на стратегическите цели и правителствената политика. Предлагаме да приватизираме остатъчните търговски дейности, извършвани от министерствата.

Предстои да се работи в следните насоки:

- Да продължим процеса по въвеждане на системата на програмното бюджетно финансиране и да съгласуваме предложенията за изменение на бюджета с широк кръг заинтересовани страни.
- Да продължим обучението на служителите в сферата на финансово управление и контрол.
- Да се постигне пълна обвързаност на секторните политики и стратегическите цели на всяко министерство.
- Да въведем механизъм за прекратяване на неефикасното изразходване на финансови средства в края на годината.
- Да се осигури преглед и съгласуване на централно ниво на всички значими инвестиционни проекти.
- Да се представят ясна и разбираема информация и анализи на Народното събрание за разходите по бюджета, за да гарантираме по-доброто наблюдение и надзор.
- Да въведем система за управление на бюджетните средства, основаваща се на делегиране на отговорност на служителите в рамките на ясна система, гарантираща добра отчетност на средствата.
- Да се засили ролята на главните секретари за управлението на бюджетните средства и да усъвършенстваме системата за финансов контрол в светлината на добрите европейски практики.
- Да въведем процедура за поддържане на ясна финансова документация, включително и финансово досие, за всички финансови решения.
- Да продължим практиката на функционални прегледи и анализ за всички министерства и през 2005 г. и да оповестим публично резултатите от тези прегледи.

Държавната администрация

Според конституцията служителите в държавната администрация се ръководят единствено от закона и трябва да бъдат политически неутрални. В предходните глави на книгата е обяснено, че ролята на служителите в държавната администрация е да подпомагат избраното правителство в процеса на формулиране на секторните политики, изпълнение на взетите решения и управление на процесите по предоставяне на публични услуги. Служителите в администрацията трябва да бъдат принципни, безпристрастни и честни. Те трябва да съветват министрите честно и безпристрастно и да предоставят цялата необходима информация във връзка с дадено решение. Трябва да подхождат към потребителите си равнопоставено, честно и любезно; да гарантират целесъобразната, ефикасна и ефективна употреба на обществени средства. Не бива да злоупотребяват със служебното си положение в преследване на свои или чужди лични интереси. Не бива да ползват облаги, които могат да се възприемат като компрометиращи за поста им. Трябва непрекъснато да действат така, че да се ползват с доверието на министрите, Народното събрание и обществото.

Със Стратегията за модернизиране на държавната администрация - от присъединяване към интегриране бяха възприети осем принципа за добро управление. Има консенсус около необходимостта от укрепване на тяхното изпълнение. Стратегията е фокусирана върху изграждането на институции и управление на човешките ресурси.

Осем принципа за добро управление

Законност - управление и действия на администрацията, ръководещи се от конституцията и законите.

Надеждност и предсказуемост - действия и решения на администрацията, насочени към елиминиране на произвол и водещи до правна сигурност.

Откритост и прозрачност - управление и администрация, достъпни за външно наблюдение и контрол.

Отчетност - ясно разграничени права и задължения на институциите и отчетност пред обществото, които създават условия за прозрачност на всички нива на държавното управление.

Ефективност - управление, което гарантира успешното постигане на стратегическите цели и решаване проблемите на обществото.

Ефикасност - управление, което поддържа добро съотношение между използваните ресурси и получените резултати.

Партньорство - разработване на национални политики с широкото участие на социални партньори, представители на частния сектор и гражданското общество.

Кохерентност - строга вътрешна логика и взаимна обвързаност на разработваните национални политики, което ги прави разбираеми за гражданите.

Нашата визия е за една професионална, политически неутрална държавна администрация, в която служителите са назначени на базата на делови качества и професионална компетентност, в резултат на открита конкурсна процедура. Държавна администрация, която еднакво добре обслужва интересите на гражданите, бизнеса и всяко демократично избрано правителство.

Институционално изграждане

През последните няколко години въведохме редица важни законодателни промени, които изграждат стабилната основа на държавната администрация. Заетите в обществения сектор в момента наброяват около 200 000 души. Това включва държавната администрация и други структури като военните, учителите и лекарите. Заетите в държавната администрация са 81 000 души, като от тях 28 000 имат статут на държавни служители.

Държавната администрация обхваща 512 административни структури - 220 структури на централната власт, 28 областни и 264 общински администрации. Всички тези структури имат устройствени правилници, определящи функциите на техните звена и броя на служителите.

Законът за изменение и допълнение на Закона за държавния служител значително подобри правната рамка на държавната служба чрез разширяване на неговия обхват, въвеждане на задължителна конкурсна процедура за постъпване на държавна служба, професионално израстване въз основа на заслугите, обвързано с изпълнението на заплащане, регламентиране на механизми за избягване на конфликт на интереси, въвеждане на правила и принципи за етично поведение на служителите в администрацията. В изпълнение на закона бяха въведени единни изисквания – степен на завършено образование и професионален опит за всяка длъжност в администрацията, а конкурсната процедура беше подробно уредена с цел уеднаквяване правилата за подбор на служители.

През последните две години всички служители в администрацията съгласуват със своите ръководители лични годишни цели и се оценяват спрямо изпълнението на тези цели. Значително бе променена системата на заплащане, като се въведе заплащане, зависещо от оценката на индивидуалното изпълнение. Кариерното развитие на държавните служители се реализира на базата на постигнатите резултати от работата, като оценката отново играе важна роля.

В рамките на държавната администрация бе създадена държавна служба, при което държавните служители имат ясно дефинирани задължения и отговорности, като своеволното уволнение по политически причини е ограничено. Етични норми за всички служители в администрацията бяха въведени с Кодекса за поведение на служителите в държавната администрация.

Въведената задължителна конкурсна процедура за назначаване на всички нови държавни служители успешно бе приложена през 2004 г. Гордеем се с това важно постижение.

В Регистъра на административните структури и на актовете на органите на изпълнителната власт се публикува информация за незаетите длъжности в администрацията – по служебно и по трудово правоотношение. Обявите за провеждане на конкурсите, съдържащи цялата информация за длъжността и изискванията към кандидатите, също задължително се публикуват <http://www1.government.bg/ras/>. Органът по назначаването определя конкурсната комисия. Комисията преценява кандидатите въз основа на техните професионални и делови качества, като предлага на органа по назначаване кандидатите с най-висок резултат. През 2004 г. са проведени 2467 конкурса.

Въпреки тези постижения държавната администрация не се подчинява на еднакви принципи на управление. Тъй като подпомага различни органи на държавна власт, налице са различен статут и различна степен на развитие. Обществеността поставя под съмнение професионализма и политическата безпристрастност на служителите в администрацията. За да бъде повишено общественото доверие, е необходимо ефективно прилагане на конкурентния принцип при назначаването и укрепване на управлението на държавната администрация. Предстои да се въведат общите принципи на държавната служба в дейността на всички служители, които подпомагат органите на държавна власт, за да се постигне единна държавна администрация в България.

Комисия за държавната администрация

Важен фактор в реформата на държавната служба е успешното прилагане на нормативните актове, които я регламентират. Добра идея е да бъде създадена Комисия за държавната администрация. Тя ще бъде консултативен орган, чиято основна задача е да наблюдава развитието на стабилна, ефикасна, ефективна и политически неутрална държавна администрация, да следи прилагането на конкурсния принцип при подбора на служители в администрацията. Комисията може:

- да съветва правителството относно процесите и действията, необходими за гарантирането на ефективна, ефикасна и политически неутрална държавна администрация
- да разглежда важни предложения на правителството за промени в законодателната уредба, свързани с работата на държавната администрация
- да извършва мониторинг на развитието на държавната администрация
- да наблюдава прилагането на наредбата за конкурсите и да одитира политиките и практиките за назначаване на служители в държавната администрация, като обръща особено внимание на назначаването на главните секретари
- да дава препоръки, които да гарантират провеждането на честна и открита конкурсна процедура
- да съветва и да дава препоръки на правителството по процедурите за подбор и назначаване на служители в държавната администрация и въпроси, свързани с поведението и етиката, повдигнати от служители в администрацията, които не могат да бъдат решени по вътрешен ред
- да информира парламентарно представените политически партии, бизнеса и гражданското общество за работата на администрацията и да търси тяхното мнение и становище по политиките, свързани с реформата на администрацията
- да представя годишен отчет пред Народното събрание и да изготвя допълнителни доклади по искане на Народното събрание.

Предложението няма да промени основната отговорност на министрите (и останалите ръководители на администрации) относно управлението на министерствата и отчетността пред Народното събрание за изпълнението на тези отговорности.

Предлагаме комисията да бъде съставена от 12 членове, които да бъдат излъчени от три равно представени групи, номинирани от политическите партии, бизнеса и гражданското общество, и висшите държавни служители. Предлагаме политическите представители да бъдат номинирани от Народното събрание от най-големите парламентарни групи. Предлагаме президентът да номинира независимите представители на бизнеса и гражданското общество, които трябва да имат добър управленски опит. Предложението ни е висшите държавни служители сами да избират

свои представители.

Комисията ще бъде постоянно действащ орган, като нейните членове ще се събират веднъж месечно или когато съществува необходимост. Те ще получават възнаграждение само за времето, в което заседават, и ще могат да заемат други длъжности.

Екипен принцип на управление

Гражданите имат право да очакват от министрите да бъдат политически лидери и да създадат визия за развитието на държавната администрация. Министрите трябва да очакват и да изискват от висшите държавни служители да участват в реализиране на тази визия. Това предизвикателство е ясно насочено към висшите държавни служители във всяка администрация. С промените в Закона за администрацията на главните секретари се дават отговорности при планиране и постигане на целите управление на човешките ресурси и административно обслужване. Като най-висш държавен служител в министерството главният секретар стои на върха на пирамидата на финансовата отговорност и управлението на политиките в министерството. Главният секретар се явява и най-висшият професионален съветник на министъра по политиките, който ще отговаря пред министъра за работата на министерството, изпълнението на целите и използването на ресурсите.

Изпълнението на целите на административната структура се реализира чрез дейността на дирекциите. Следователно съветът на директорите трябва да носи отговорност за реализиране на плановете на министерствата и създаване на ефективна, ефикасна и политически неутрална държавна администрация, като очертава ясни стратегически плановете и обезпечава ефикасна вътрешна комуникация. В тази насока е необходимо да се насърчава и да се усъвършенства екипният принцип в управлението на администрацията.

Главните секретари на министерствата също формират екип, който реализира мерките за изпълнение на реформата в държавната администрация, като следи напредъка, информира министъра на държавната администрация за проблемите и предлага решения за преодоляването им.

Управление на човешките ресурси

Държавната администрация е организация, съставена от хора. Те са най-важният ни ресурс. Правителството може да приема стратегически документи или закони, но отделните служители са тези, които могат да реализират тази визия с ежедневната си дейност.

Постигнат е значителен напредък в изграждането на звена за управление на човешките ресурси във всяка администрация. Тези звена ще стават все по-важни и няма да се занимават с традиционните задачи по обработка на документи, а ще отговарят за създаване у служителите на необходимите умения и опит на подходящото място в необходимото време, за да се гарантира изпълнението на стратегическите цели на администрацията. За да се реализира тази цел, е необходимо значително да бъдат укрепени звената за човешки ресурси във всяка администрация и централното звено в администрацията на Министерския съвет, което разработва политиката за човешките ресурси в държавната администрация. До края на 2005 г. ще бъде приета средносрочна стратегия за изпълнение на система за управление на човешките ресурси, която ще бъде подкрепена от силна, централизирана информационна система.

Назначаване и уволнение

Конкурсният принцип се прилага задължително при назначаването на държавни служители. Все още има обаче административни структури, които са част от държавната администрация, но назначенията на служителите им не се предхождат от конкурс. Необходимо е да се предприемат мерки за прилагането на конкурсния принцип и за назначенията на служителите по трудов договор, които по силата на изрични законови разпоредби не прилагат статута на държавни служители. Предстои да се направи анализ на прилагането на конкурсната процедура в цялата държавна администрация и да се разгледа възможността за въвеждане на централизиран подбор за длъжността младши експерт. Същевременно трябва да бъде решен проблемът с лошото изпълнение на работата. Има регламентирани процедури за прекратяване на служебно правоотношение, като те трябва да се използват за решаване на проблеми със системно лошо изпълнение.

Висша държавна служба

Системата на подбор не насърчава служителите в администрацията да кандидатстват за заемане на длъжности в други администрации. Много малко служители в държавната администрация се местят от едно министерство в друго по време на кариерата си. По тази причина има недостиг на ръководители с широк опит, който е полезен при решаване на въпроси, изискващи междуведомствена координация, като например наркотици, замърсяване на околната среда или безработица. Необходимо е да въведем мобилност на висшите държавни служители по време на кариерното им развитие чрез предоставяне на равни възможности за заемане на управленски длъжности в държавната администрация. Системата за служебно израстване цени нивото на образование, ранга и професионалния опит. Това насърчава служителите в държавната администрация да учат за академични степени, да станат тесни специалисти и да натрупат опит в държавната администрация. Това са ценни качества, но не гарантират добри лидерски или управленски умения. Висшите държавни служители трябва да демонстрират по-широки способности, като например:

- лидерство
- способност да мотивират служителите си за постигане на най-добрите резултати
- способност да постигат резултати
- капацитет за стратегическо планиране
- лично влияние и етика
- способност да учат, да се развиват и да посрещат новите предизвикателства.

Създаването на система за кариерно израстване, която гарантира наличието на тези умения у всички висши държавни служители, ще допринесе за това. Добрата европейска практика показва, че центровете за оценка са най-надеждният начин за подбор на ръководни кадри с потенциал за управление и лидерство. Предстои пилотно въвеждането на център за оценка, за да бъдат избрани ръководители от държавната администрация за участие в програма за развитие, която да се финансира от ЕС. Този център може да ползва резултатите от дискусии на кръгла маса, задания, интервюта, психометрични оценки и други методи за подбор. Мениджърите, които завършат програмата за развитие, ще станат част от новата висша държавна служба. Предвижда се всички нови ръководители в държавната администрация да бъдат назначавани след оценка чрез центъра и да вземат участие в програмата за развитие. По този начин с течение на времето ще стигнем до положение, когато всички ръководители в държавната служба ще бъдат избирани чрез прилагането на този метод и ще са преминали през

управленска програма за развитие. А когато бъде постигнато това, служителите от висшата държавна служба ще могат да бъдат премествани на друга позиция, ако тяхната длъжност бъде съкратена.

В краткосрочен план на главните секретари ще бъде предоставена конкретна подкрепа, за да се развиват като лидери и мениджъри.

При съставянето на комисии за подбор на главни секретари е необходимо да се въведе механизъм, който да гарантира професионализма на конкурсната комисия. В нея ще бъдат включвани независими представители, които са експерти със съответния управленски опит. Важно е комисията да се възприема като орган, който избира най-добрия кандидат за съответната длъжност без политически или персонални протекции.

Заплащане

Европейската практика показва, че заплатите в администрацията трябва да представляват около 70% от заплатите за подобна длъжност в частния сектор. Тази разлика вероятно се дължи на по-голямата удовлетвореност, която носи работата в публичния сектор, както и на по-голямата сигурност. За всички служители в администрацията е въведено заплащане, обвързано с оценката на индивидуалното изпълнение. Освен това някои министерства са въвели и схеми за допълнително материално стимулиране, които могат да увеличат значително заплащането на отделни държавни служители. Това създава съществени разлики в заплащането между сходни позиции в различни ведомства и може да се окаже препятствие за въвеждане на мобилността. Предстои да се направи преглед на начините, по които работят тези схеми, и постепенно да бъдат обединени в една обща централизирана система на заплащане. Това ще означава, че служителите във всички министерства ще имат равни възможности за допълнително материално стимулиране. Необходимо е също така да се създадат възможности за повишаване на заплатите в държавната администрация.

Обучение

Институтът по публична администрация и европейска интеграция бе създаден през 2000 г. като националната институция, предоставяща обучение за държавните служители. Институтът провежда задължително обучение за новоназначени държавни служители и служители на ръководни длъжности. Приета е и цялостна стратегия за обучение на служителите в държавната администрация и всички администрации са задължени да изготвят годишни планове за обучение. За обучение се заделя 0.8% от годишния бюджет за заплатите.

Обучението е инвестиция в хората. С подкрепата на ЕС предстои да стартират две нови големи инициативи за обучение. Първата инициатива ще бъде програмата за управление и развитие на висшите държавни служители. Втората инициатива ще осигури по-разширено обучение в области, свързани с прилагането на европейското законодателство. Голяма част от обучението ще се предоставя на областно ниво. То ще позволи на инспекторите и експертите да доразвият уменията си. Институтът ще трябва да работи с отговорните администрации, за да установи какви са потребностите от обучение, да разработи планове за обучение и учебни програми. Той ще трябва да дава консултации за разпределението на средствата в подкрепа на програми, за да изпълни тези изисквания. За да може институтът да управлява тези инициативи, е необходимо да се укрепи значително връзката му с неговите клиенти чрез създаването на управителен съвет на института. Значително трябва да бъдат увеличени инвестициите в обучение

през следващите няколко години, за да бъде достигнато средното за ЕС ниво, което представлява около 5% от бюджета за заплати.

Равнопоставеност

За да може България да реализира пълния си потенциал, трябва да черпи от опита и таланта на всички хора. Това означава, че с всички сили трябва да бъде следвана политиката на равните възможности, за да гарантираме, че служителите в държавната администрация като цяло отразяват структурата на нашето общество. Предвижда се да бъде събрана информация за това как етническите малцинствени групи, хората с увреждания, мъжете и жените са представени в администрацията. Това ще даде основа за определяне на необходимите стъпки, за да се гарантира на всички равен достъп до държавната администрация.

Предстои да се работи в следните насоки:

- Да се създаде Комисия за държавната администрация като независим консултативен орган, чиято основна задача ще бъде да наблюдава развитието на ефикасна, ефективна и политически неутрална държавна администрация, както и да следи прилагането на конкурсния принцип за подбор на държавни служители в администрацията.
- Да се създаде единна система за управление на човешките ресурси, която да включва подбора, кариерното израстване, атестирането, планирането, мобилността и мотивирането на персонала.
- Да се укрепят звената за човешки ресурси във всяка администрация, както и звеното в администрацията на Министерския съвет, което разработва политиката по управление на човешките ресурси.
- Да се анализира необходимостта от въвеждането на централизиран подбор за длъжността младши експерт.
- Да се въведе механизъм за реализиране на прозрачна процедура при подбор на главни секретари, гарантираща професионалните качества на избраните кандидати.
- Да бъдат предприети мерки, за да се гарантира еднаквото прилагане на конкурсната процедура за всички длъжности в администрацията, които подпомагат осъществяването на правомощията на орган на държавна власт.
- Да се въведат общите принципи на държавната служба в дейността на всички служители, които подпомагат органите на държавна власт, за да се постигне единна държавна администрация в България.
- Да се разработят и да се реализират проекти, които целят подобряване на управлението на администрацията чрез обучение.
- Да се въведат механизми за екипно управление на администрацията.
- Да се създаде система, която да гарантира, че лидерските и управленските умения на висшите държавни служители са условие за кариерно израстване.
- Да бъдат предприети мерки за повишаване на заплатите на служителите в администрацията.
- Да бъдат предприети инициативи за обучение по управление и въпроси, свързани с прилагане на законодателството на ЕС.
- Значително да бъдат увеличени инвестициите в обучение през следващите няколко години, за да достигнем средното за ЕС ниво, което е около 5% от бюджета за заплати.
- Да бъде събрана информация за представянето в държавната администрация на хората с увреждания, етническите малцинствени групи, мъжете и жените.

Как да се свържете с нас

Дирекция "Държавна администрация"

Министерски съвет

София 1594, бул. Дондуков 1

Електронна поща: P.Ivanov@government.bg