



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОБЩИНА БЕЛИЦА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ

2023 г.

Стратегически документ 4

Институционални реформи, включващи
административните процедури и
структурни иновации

ПРОЕКТ

№ BG 05 SF OP 001-2.025-0078-C01 „УЧАСТИЕ НА
ГРАЖДАНИТЕ В МЕСТНИТЕ ПОЛИТИКИ ЗА ЧЕСТНО И
ОТКРИТО ПАРТНЬОРСТВО МЕЖДУ БИЗНЕСА, ГРАЖДАНИТЕ
И ОБЩИНАТА”

БЕНЕФИЦИЕНТ

ФОНДАЦИЯ „ИКОНОМИКА И ПРАВО”

ПАРТНЬОРИ

ОБЩИНА БЕЛИЦА
СДРУЖЕНИЕ „РАВЕНСТВО И ПРОСПЕРИТЕТ”

ПРОГРАМА

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ” 2014-2020 г.

ФИНАНСИРАНЕ

ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД, ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ

Този документ е създаден по проект "Участие на гражданите в местните политики за честно и открито партньорство между бизнеса, гражданите и общината", финансиран с административен договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ BG05SFOP001-2.025-0078-C01 /22.08.2022 г., по Оперативна програма „Добро управление” 2014-2020 (ОПДУ 2014-2020). Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Бенефициента Фондация „Икономика и право“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган.



СЪДЪРЖАНИЕ

Увод	4
Институционални реформи	6
1. Цел и задача на стратегията	6
2. Жалби и Омбудсман	6
2.1. Въведение	6
2.2. Цел	6
2.3. Връзка с прозрачността	6
2.4. Начин на действие	7
2.5. Типичните функции на офиса на омбудсмана включват	7
3. Общински представителен офис (Обществен офис)	7
3.1. Въведение	7
3.2. Цел	8
3.3. Връзка с прозрачността	8
3.4. Начин на действие	8
Институционални реформи, включващи административните процедури и структурни иновации в сфера „Социални дейности“:	17



Институционални реформи, включващи административните процедури и структурни иновации в сфера „Култура, спорт и образование“:	19
Институционални реформи, включващи административните процедури и структурни иновации в сфера „Трудова заетост“:	20
Институционални реформи, включващи административните процедури и структурни иновации в сфера „Околна среда“:	21
Институционални реформи, включващи административните процедури и структурни иновации в сфера „Здравеопазване“:	24
Въпросник за наличие и степен на институционални реформи, включващи административните процедури и структурни иновации в дадената общност:	26



УВОД

Публичният сектор е тази част от икономиката, която е ангажирана с предоставянето на обществени услуги в полза на гражданите. Това включва предприемане на действия и постигане на резултати в области като образование, социално подпомагане, отбрана и др. С оглед на динамично променящата се обстановка и действителност на 21 век държавният апарат трябва да се приспособи към настъпващите промени и да предприеме стъпки за въвеждането на иновативни подходи с цел постигане на реорганизация и трансформация на съществуващия модел. Иновациите са неизменна част от модернизирването на публичния сектор и корелативно свързаните нужди на обществото.

Иновацията е нововъведение, изменение в даден процес или явление като основната цел е постигане на резултат, който е различен от съществуващите такива, напр. икономическо развитие, внедряване на нови технологии, развиване на пазара и производството. Целта на посоката на новото изменение е използването на новите идеи да създаде ползи за гражданите и да направи сектора по-гъвкав и по-достъпен. Ефективното и навременно въвеждане на необходимите иновации прави това възможно.

Публичният сектор, вкл. този в България, има утвърден институционален модел на функциониране, който се грижи за удовлетворяване на обществените интереси. Този модел е наложен и изпитан, но понякога и закостенял с оглед динамичното развитие на заобикалящата ни среда. И въпреки необходимостта от извършване на промени, въвеждане им е трудно поради големия обем на административния апарат на публичния сектор и трудността от взаимодействието помежду им. За справяне с посочените проблеми е необходимо да съществува добра комуникация между институциите, а тя от своя страна е свързана с преодоляването на културните и професионалните различия на работещите в сектора. Това е възможно да се случи с полагането на съзнателни усилия за развиване на потенциала на държавните служители, вкл. умения и компетенции чрез обучения, конференции, семинари и др. По-големият брой служители означава повече идеи от една страна, но и по-голям контрол върху реализирането им от друга. Създаването на възможности за всеки участник в публичния сектор да участва в процеса на имплементиране на нови идеи и подходи означава, че голям брой хора ще работят в една посока за

Този документ е създаден по проект "Участие на гражданите в местните политики за честно и открито партньорство между бизнеса, гражданите и общината", финансиран с административен договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ BG05SFOP001-2.025-0078-C01 /22.08.2022 г., по Оперативна програма „Добро управление” 2014-2020 (ОПДУ 2014-2020). Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Бенефициента Фондация „Икономика и право“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган.



осъществяването на една обща цел. Това от своя страна създава предпоставки за бързо развитие и въвеждане на иновативни подходи във функционирането на сектора. 12 Важно е да се подчертае, че по-големите организации притежават по-голям ресурс и воля за внедряване на иновациите. Това оказва особено положително влияние при въвеждането на технически и административни иновации. Не трябва да се пренебрегва и факта, че реформите следва да се основават на предварителни оценки на конкретни обстоятелства и доказателства за ключови предизвикателства и недостатъци.

Съществуват обаче и пречки за извършване на промени, като в някои случаи те са трудно преодолими и изискват полагането на значително по-големи усилия. Такава пречка е несигурността в социалния и политическия живот в държавата. В този смисъл ефективното вземане на решения е затруднено поради неспособността за предвиждане на действията на другите участници публичния сектор на страната.

Не съществува един правилен модел за модернизиране на публичния сектор, нито единен подход за въвеждане на иновации и нови модели на действие в него. Промените не се свързват само с технологичното развитие и усъвършенстване на съществуващия модел на функциониране, но и с промяна в начина на мислене и отношението на служителите в сектора. Човекът е движещата сила на промяната, вкл. на всеки един процес, който протича в държавата. Тъй като всеки участник в дейността на администрацията има различно виждане за начина, по който може да се постигне положителна промяна в дейността ѝ, е необходимо именно той да вземе активно участие в този процес, за да се постигне максимална ефективност от внедряването на новите методи на управление.

Основната задача на публичния сектор в новия век е ефективното въвеждане на иновациите за подобряване на функционалността и ефикасността му. За създаването на модерно функциониращ публичен сектор с работещи структури трябва да се инвестира както в технологично усъвършенстване и дигитализация на услугите, така и в привличането, задържането и развитието на висококвалифициран персонал, който компетентно да осъществява реформите и да осигури по-висока ефективност в публичната сфера.



ИНСТИТУЦИОНАЛНИ РЕФОРМИ

1. Цел и задача на стратегията

Подобряване и опростяване на административни процедури и структурни нововъведения, за да стимулират участие и отговорност.

2. Жалби и Омбудсман

2.1. Въведение

Добре известен факт е, че в повечето случаи жалби срещу управленската бюрокрация, независимо дали идват от обществото или от организация, остават нечути. Законовата система в много страни, чиято задача е да адресира подобни оплаквания, се оказва неадекватна или по точно бавна, скъпа и трудна за ползване.

2.2. Цел

- Омбудсманът самостоятелно получава и разследва жалбите срещу лошо управление.
- Той се сравнява в известен смисъл със съдилищата, но не действа като последваща инстанция, към която неуспелите в съда могат да се оплачат.

2.3. Връзка с прозрачността

Създаването на Офис за жалби и офис на Омбудсман само по себе си е свидетелство за важността, която дадена организация или местна институция придава на прозрачността и отговорността. В определени случаи жалби отправени към омбудсмана могат да окажат положително въздействие при вземането на мерки срещу лошото управление, включително срещу

6

Този документ е създаден по проект "Участие на гражданите в местните политики за честно и открито партньорство между бизнеса, гражданите и общината", финансиран с административен договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ BG05SFOP001-2.025-0078-C01 /22.08.2022 г., по Оперативна програма „Добро управление“ 2014-2020 (ОПДУ 2014-2020). Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Бенефициента Фондация „Икономика и право“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган.



корупционни практики, и в по-широк аспект може да подпомогнат да се възвърне доверието в институциите.

2.4. Начин на действие

- От гледна точка на закононото създаване на такава институция като омбудсмана, често се избира да се постави едно лице за неин представител;
- Независимост на омбудсмана от организациите, които има право да разследва;
- Ефективност;
- Честност;
- Обществена подчиненост;

2.5. Типичните функции на офиса на омбудсмана включват

- Да получава и разследва жалби за лошо управление, включително корупция;
- Да разглежда и оценява декларации за приходите, правени от старши обществени служители;
- Гореспоменатите функции са показателни, но не изброяват всичките функции на офиса;

3. Общински представителен офис (Обществен офис)

3.1. Въведение

Общинският представителен офис (понякога разглеждан като общински обществен офис) е офисът на местното самоуправление, с който хората най-напред се сблъскват. Това е офисът, който насочва хората, към кого трябва да се обърнат, как да попълват формуляри и често дава съвети как да се решат конкретни проблеми. Затова е важно там да работи опитен персонал. Същият вид услуга може да се въведе по телефон или чрез уеб страницата на общината.

7

Този документ е създаден по проект "Участие на гражданите в местните политики за честно и открито партньорство между бизнеса, гражданите и общината", финансиран с административен договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ BG05SFOP001-2.025-0078-C01 /22.08.2022 г., по Оперативна програма „Добро управление” 2014-2020 (ОПДУ 2014-2020). Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Бенефициента Фондация „Икономика и право“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган.



3.2. Цел

- Да съдейства за по-добър информационен поток;
- Да съдейства за повишен достъп до хората, взимащи решения както и до самото взимане на решения;
- Да съдейства за ефективно и справедливо осигуряване на обществени услуги;

3.3. Връзка с прозрачността

Общинският представителен офис, в повечето случаи е пригоден да работи на практика по всички въпроси от географския район, под чието управление е.

3.4. Начин на действие

Няколко са основните моменти, които трябва да се обсъдят при изграждане на такъв офис.

3.4.1. Цел

Общинският представителен офис може да отговаря за предоставянето на конкретни услуги или за цялостна и помощ и информация от общ характер. Някои такива офиси се занимават само с конкретни приоритети на местната политика като например жилищно настаняване и водоснабдяване.

3.4.2. Персонал

Важно е да се назначава персонал с умения, ентузиазъм и отдаденост на работата в представителния офис. Служителите също така трябва да бъдат вежливи при диалога с хората, като тяхната мисия е да изградят позитивна визия за общината.



3.4.3. Информационно разпределение и управление

Ефективността на централния офис се ослани на връзката с вътрешните офиси и информационния поток между тях. Осигуряването на задоволителен поток на информация и правилното използване на механизми за по-нататъшно пътуване са изключително важни за успеха на представителния офис.

Иновациите в системата за взаимодействие представляват нови или подобрени начини за взаимодействие с други организации и с бази данни. От гледна точка на публичния сектор иновацията се дефинира със следните определения:

- Идеи, заимствани от друга организация, сектор, държава или идеи, които са съвсем нови.
- Процес, при който целта е да се внесат промени в администрацията или в доставката на услуги, за да се постигне подобрене.
- Непрекъснат процес на подобрения с използване на информационни и комуникационни технологии или с радикални действия, като например въвеждане на нови услуги и фундаментални промени в начина за извършване на услугите.

Иновация в публичната администрация означава производство на материални „неща“ или продукти, но по-скоро означава прилагане на вече съществуващите „неща“ или доставка на услуги, съпътствани от организационна промяна и усъвършенстване на политиката. Иновацията може да не представлява създаване на нещо ново, а нещо вече съществуващо да бъде съобразено с изискванията на пазара. Обикновено се очаква иновацията да създаде количествен скок за производството на продукт или услуга. Това обаче представлява само една от формите на иновацията. Когато се разглежда от технологичен аспект, иновацията може да се дефинира като успешна комбинация от хардуер, софтуер и оргуер, където оргуерът включва различните компоненти на иновационна система.

В този случай скоростта на въвеждане на иновацията трябва да е висока, тъй като иновацията е ключов фактор за дългосрочен икономически растеж. Увеличаването на скоростта на иновацията на национално ниво е сложен

Този документ е създаден по проект "Участие на гражданите в местните политики за честно и открито партньорство между бизнеса, гражданите и общината", финансиран с административен договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ BG05SFOP001-2.025-0078-C01 /22.08.2022 г., по Оперативна програма „Добро управление“ 2014-2020 (ОПДУ 2014-2020). Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Бенефициента Фондация „Икономика и право“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган.



процес. Необходимо е да има възможност за влияние върху иновационните процеси, защото използването на технологии освен че носи предимства като например икономически растеж и социални ползи, често води до негативни странични ефекти. Обикновено тези ефекти засягат околната среда. От една страна използването на технологиите води до консумация на ресурси и упражняване на натиск върху околната среда, а от друга страна те довеждат до по-ефективно използване на ресурсите и дори до изчистване на околната среда.

Анализ на иновационния процес Иновацията се състои от:

- Сътрудничество – служителите започват да работят в екипи, за да се подобри комуникацията между тях или да се увеличи вътрешната производителност.

- Контрол – когато иновацията е с такава насоченост, организацията се съсредоточава върху подобрения във вътрешните процеси, като например намиране на допълнителни контакти за доставки.

- Конкуренция – при тази иновация вниманието е извън организацията, по-специално върху взаимодействието с клиенти и доставчици, като например предлагане на разширена услуга за клиентите.

- Количествен скок – тази иновация трудно се установява. При нея организацията създава нещо, което досега го няма на пазара. Тази иновация може да доведе до промяна в пазарите. Иновациите изискват не само възможности за въвеждане на нови идеи, но и мениджърски умения и талант, за да може да се извърши трансформация на новите идеи в практиката.

Успешната иновация преминава през три етапа – генериране на идея; възприемане на идеята; внедряване на идеята. Иновацията може да се дефинира като процес на успешно приключване на трите етапа. Идеите се генерират от лични или идващи от околната среда стимули. Всеки участник в процеса на генериране може да е инициатор или наблюдател. Новата идея се променя и оформя от различните заинтересовани страни, участващи в процеса и от съществуващите организационни практики, от външен натиск, който е определящ за достигане до решение дали идеята да се приеме или отхвърли. След приемане на новата идея за реализирането ѝ трябва да се съберат необходимите ресурси и персонал. Иновационният процес е динамичен и с повтарящ се, итеративен характер. Всеки етап на иновационния процес е



свързан с останалите етапи и може да се случи в същия период от време с малко припокриване или без припокриване. Ключовите характеристики на иновационния процес показват етапите на иновацията.

Знанията и информацията са в основата на иновационния процес. Те се изменят непрекъснато от придобития опит, от взаимодействията и връзките на участниците в процеса. С използването на знания и информация се формира и определя поведението и взаимодействието на участниците в иновационния процес, така че успехът му зависи от управление на знанията и информацията.

В публичната администрация се предполага, че всяко физическо лице притежава знания и информация, които не може да се отделят от неговите характерни социални отношения по време на работа. Друго предположение е, че за разлика от материалните активи, знанието се увеличава, когато е споделено. Мениджърите от публичната администрация трябва да намерят отговор на следните въпроси. Как информацията се движи вътре в организацията? Към кого трябва да се обърнат гражданите за съвет? Индивидуалните участници и групи в рамките на организацията в състояние ли са да споделят това, което знаят? Организацията има ли достъп до необходимите ресурси като например знания, информация, пари? Как тези ресурси се мобилизират, за да предизвикат промени и иновации? Когато в иновационния процес се използва подход, базиран на знание, се упражнява натиск върху мениджърите от обществените организации. Мениджърите трябва да създадат прозрачни взаимни връзки по време на иновационния процес и да ги познават добре. По този начин те може да повлияят върху ускоряването или ограничаването на потоците от знания и информация. Мениджърите от организации от публичната администрация носят отговорност да създадат среда, в която може да съществуват разнообразни комбинации от знания и информация, както и да мобилизират необходимите ресурси за реализиране на нови идеи.

Иновациите генерират два вида информация:

- Информация за изпълнение на иновациите. Процесът на вземане на решение създава информацията „обект А започва да прави действие Б“, където Б е набор от информация, описваща различни аспекти на поведенческата процедура. Този набор от информация може да бъде изпратен на други обекти в околната среда и представлява процес на проникване на иновацията.



- Иновациите генерират опитни данни относно прилагането им и въздействието им.

Управлението в публичния сектор акцентира върху необходимост от мрежи, партньорство и пазари. Някои публични организации притежават до известна степен независимост, но разчитат на публично финансиране. Други организации от публичния сектор представляват преки представители на властта. Например държавните университети спадат към първия тип публични организации, а държавните агенции са от втория тип. Властта се счита за механизъм за упражняване на контрол и управление. Тя е свързана със стриктно прилагане на вече съществуващи процеси. Ето защо иновациите се прилагат по-трудно, когато вътре в организацията са установени процесите на управление. Реформите изискват нов начин на работа и следователно поява на нови процеси, което би повлияло на възприетия начин на управление. В основата на развитието и внедряването на структурни реформи се намира желание и възможност за поемане на риск.

Обикновено публичният сектор се разглежда като по-рисков, отколкото частния сектор. Едно от обясненията е, че той е по-мощен, защото организациите в публичния сектор са големи. Счита се, че доверието в публичния сектор се увеличава с увеличаване на отговорността, която поема. За да се увеличи иновативността, трябва да се повиши отговорността. Това ще повлияе за засилване на доверието и намаляване на риска. Всяка организация се стреми да запази равновесие, което е признак на стабилност и е важен фактор за баланс в отделите и процесите. Когато се приложи иновация, се разрушава балансираното състояние, равновесието и произтичащата от него стабилност. Големите организации се намират обикновено в стабилно равновесие. Когато в тях се въведе иновация и/или реформа, те излизат от стабилното си състояние. Появява се динамика в организацията, като стремежът е да се възстанови равновесното състояние. Това действие представлява съпротива и противодействие на иновацията. Ако опитът за промяна се прекрати, организацията отново се връща в равновесна позиция. Единственият възможен начин тя да се придвижи в нова равновесна позиция е управлението на организацията да подкрепи иновацията.

Най-често иновацията се свързва с приложение на нови технологии. За да се приложи технологията, е необходимо да се извърши промяна в процесите на



организацията. Колкото една технология е по-пробивна, толкова по-голяма е вероятността за поява на необходимост от големи иновативни промени в процесите. Възможно е в краткосрочен период разходите за промени в процесите да надвишат ползите от спестяване на средства поради въвеждане на реформа. Натрупаният бюджет (silos budgeting) също влияе върху иновационния процес. Когато една иновация се внедри, тя може да доведе до повишаване на разходите за определена задача, а за друга задача може да се стигне до спестяване на разходи.

Иновации в организации от публичния сектор Организацията в публичния сектор са по-неподатливи за прилагане на промени. Някои от причините за това са:

- ✓ Частният сектор предлага сигурни финансови поощрения за иновации, докато публичният сектор често обезкуражава служителите, които носят нов начин на мислене. Новите идеи винаги носят риск от неуспех. Ако някой в сферата на държавното управление не успее, политическите лидери ще търсят отговорност защо и кой го финансира. Основната задача в държавното управление е нещата да се изпълняват по доказан и безрисков метод, като не се подкрепят нови и по-производителни методи.
- ✓ Начините, по които парите се разпределят в организацията от публичния сектор, могат да обезкуражат желанието за иновации. Например бюджетирането се фокусира около разрастващи се програми, като се отделя недостатъчно внимание на програма, която формира основата за важни промени.
- ✓ Политическите лидери предпочитат да поощряват идеи, които са популярни сред избирателите им, независимо че съществуват други, по-ефективни предложения. От друга страна избирателите подкрепят идеите за увеличаване на инвестициите в някои обществени сектори, например образование, полиция, дори да съществуват идеи за по-ефективно използване на тези инвестиции. Например, ако се инвестира в по-голяма информираност по проблемите на общественото здравеопазване, тази инвестиция няма да получи голяма популярност. Вероятно е обаче резултатите от нея да са по-добри, отколкото ако се приложат по-популярни



мерки като например инвестиции за доставка на повече здравни услуги или за финансово стимулиране на лекарите.

- ✓ Културата в публичния сектор често е причина гражданите да негодуват от бюрокрацията. В публичния сектор липсват пазарните стимули за подобряване обслужването на гражданите. Липсва конкуренция, присъща на пазарната икономика. Например в публичната администрация съществува само една организация, извършваща услугата за издаване и подмяна на паспортите. Културните бариери за иновации се появяват още от наличието на установени правила за работа. Възможно е при въвеждане дори на незначителни изменения в работните практики да се предизвика недоволството на професионалните професии.
- ✓ Рядко се поощрява иновативния персонал в публичния сектор. Най-ценени са служителите, които се справят с политическите кризи, съставят документи, излизаци в пресата или установяват връзки с основните заинтересовани страни. Всички тези умения на служителите са важни, но те не съдържат знания, целящи подобряване на резултатите по отношение на обществото и гражданите. Получава се така, че младите служители се стараят да усвоят набор от умения, които техните предшестваци колеги притежават, и по този начин не се стремят да въведат иновации.
- ✓ Иновациите в публичния сектор могат да се въведат чрез сътрудничество извън сферата на този сектор. Академичните среди генерират нови идеи. Така наречените „иновации с отворен код“ са особено популярни в бизнеса, особено в областта на технологиите. В бизнеса конкурентите винаги се проучват за идеи, които биха довели до създаване на по-добри продукти и услуги. В публичната администрация съществува тенденция работата да се засекретява и новите продукти да се разработват вътре в самите организации.

- Административна и организационна реформа (нов публичен мениджмънт). Реформата включва административни и организационни иновации, концептуални иновации и иновации на системата за взаимодействие и се нарича нов публичен мениджмънт. Примери са въвеждането на предприемачески и стратегически мениджмънт, мениджмънт чрез използване на цели, както и въвеждането на нови системи за бюджетиране и счетоводство.

Този документ е създаден по проект "Участие на гражданите в местните политики за честно и открито партньорство между бизнеса, гражданите и общината", финансиран с административен договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ BG05SFOP001-2.025-0078-C01 /22.08.2022 г., по Оперативна програма „Добро управление“ 2014-2020 (ОПДУ 2014-2020). Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Бенефициента Фондация „Икономика и право“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган.



Пример на концептуална иновация е приватизацията като начин за свиване на публичния сектор. Новият публичен мениджмънт въвежда още иновации на системата за взаимодействие така, че се засилва взаимодействието между публичния и частния сектор.

• Нови политики. Появата на нови политики често е база за въвеждане на иновации в публичния сектор. Организацията от публичната администрация не са притиснати от конкуренцията на пазара или необходимост да се разрастват, за да оцелеят при пазарни условия.

- ✓ Политически причини. Политическа подкрепа се получава, ако резултатите са подобри в сравнение с политическите опоненти. Основна област за конкуренция между различни политически опоненти е доставката и разходите за публични услуги.
- ✓ Лични причини. Политиците, управляващите и служителите в администрацията получават лично удовлетворение, ако публичните услуги се подобрят. Съществуват пет групи условия за поява на иновации в публичния сектор. Те са следните:

- инициативи, идващи от политическата система;

- ново лидерство;

- криза поради видим провал или проблем;

- вътрешни проблеми (например невъзможност да се достигне целевата група, невъзможност да се удовлетворят изискванията на дадена програма, ограничения в ресурсите, невъзможност да се координират политиките);

- нови възможности, създадени от технология или от други фактори. Традиционното схващане за поява на иновации в публичния сектор предимно при криза не е вярно. Иновации по-скоро възникват в отговор на вътрешни проблеми, преди те да достигнат мащабите на криза. Друго условие за възникване на иновации е поява на нови възможности, като например въвеждане на нови информационни технологии.

Институционални промени, необходими при въвеждане на реформи в публичната администрация



За да се постигне ефект от въвеждане на иновации и реформи и използване на информационни и комуникационни технологии в публичната администрация, е необходимо да се извършат институционални промени. Целта на промените е по-високо ниво на прозрачност, ефективност и удовлетвореност на потребителите. В момента иновациите на публични услуги представляват по-скоро инструментални промени, отколкото институционални промени. Примери за въвеждане на технологични иновации в публичните услуги са онлайн услугите и онлайн комуникацията. С тях се постигат ефективност и ефикасност в работата на публичната администрация, прозрачна, демократична, легитимна и отговорна администрация. Промяната в потока от информация между организациите ускорява взаимодействието между работните потоци. Налага се извършване на реинженеринг в организацията. Промените ще засегнат движението на информация и функциите на отделите в администрацията. Например може отделът, в който се въвеждат административни данни, да не е необходим и неговите административни функции да се променят в обслужващи. Друг пример е обменът на данни между различните организации от публичната администрация да се възложи на частни оператори с цел подобряване и централизирано съхраняване на информация на едно място, споделеното ѝ ползване от много организации. Управленският административен персонал при тези промени се съсредоточава върху съдържателната страна на работата си, а не върху административни процедури. Необходими са правни промени, когато възникне необходимост да се използва определен инструментариум, например задължително използване на Интернет, на споделени данни, на електронни услуги. Тези промени обикновено не подобряват съществуващите практики, но разширяват използването на някои услуги. Управляващите в лицето на властта избягват въвеждане на правни промени, които променят цялостно организацията на публичната администрация.



ИНСТИТУЦИОНАЛНИ РЕФОРМИ, ВКЛЮЧВАЩИ АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕДУРИ И СТРУКТУРНИ ИНОВАЦИИ В СФЕРА „СОЦИАЛНИ ДЕЙНОСТИ“:

В процеса на вземане на решения за промени в областта на социалните дейности е важно: гражданите трябва да имат достъп до информацията, да могат да участват в процеса на вземане на решения, а общинските органи да са на разположение за изясняване на въпроси и даване на отговори. Съществува осведоменост и интерес от страна на гражданите за въпросите на социалните дейности и са необходими мерки за улесняване на достъпа до информация.

От друга страна налице е липса на осведоменост и интерес от страна на хората за въпросите на социалните дейности, препоръчва се извършване на реформи в тази посока.

Използването на социалните медии като Facebook, Instagram и TikTok и други иновации свързани с платформи и социални мрежи за информиране на младите хора за всички инициативи и резултатите от тях е добър вариант за реформа. Това е предложение, което е насочено към подобряване на комуникацията между управлението и младите хора. Общината вече има Facebook страница, но би било добре да се развие допълнителна дейност по привличане на младите хора към нея.

Добра практика е да се намери път за комуникация със служителите на общината, а не всички текущи казуси да се отнасят директно и индиректно към и той да бъде единственото лице отговорно за всички проблеми.

Публично-частното партньорство е полезно, за да включат стабилни бизнес компании в процеса на приемане на решения в сферата на здравеопазването. Това може да доведе до подобрене на качеството на здравните услуги, но е важно да се гарантира, че такива партньорства не нарушават обществените интереси и че договореностите са взети в обществен интерес.

Информираността на гражданите може да помогне за по-активното им участие във вземането на решения в местната политика. Препоръчително е да се потърси стратегия с лесен достъп до възможно най-голяма информация

Този документ е създаден по проект "Участие на гражданите в местните политики за честно и открито партньорство между бизнеса, гражданите и общината", финансиран с административен договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ BG05SFOP001-2.025-0078-C01 /22.08.2022 г., по Оперативна програма „Добро управление“ 2014-2020 (ОПДУ 2014-2020). Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Бенефициента Фондация „Икономика и право“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган.



свързана с всички дейности до максимален брой граждани, включително и за тези, които не разполагат с достъп до интернет. Допълнителни мерки като организиране на публични срещи и дебати, както и повишаване на информационната прозрачност на дейността на общинските органи насърчат гражданите да се ангажират по-активно в своята общност.

За насърчаване на по-активното участие на гражданите, включително на младите хора, е нужно да бъдат предложени различни стимули. Това са: по-добри възнаграждения за работните места в общината, както и по-добри условия за образование и развитие на кариерата. Други мерки, които могат да насърчат активността на гражданите, включват организиране на различни културни и обществени събития, насърчаване на доброволческата дейност и участие в програми за социална интеграция на младите хора.

Належащо е да бъдат създадат условия за по-широко участие на гражданите в местните решения, за да се гарантира, че техните гласове се чуват и се отчитат при вземане на важни решения.

Много от младите хора напускат местността, за да работят в чужбина, където могат да получат по-високи заплати. За да се задържат младите хора в общността, се препоръчва да се предложат по-добри възнаграждения за тяхната работа, но това може да зависи от много фактори, като например икономическата ситуация в региона.

Насоките са и в посока на да се стигне и до комуникация с гласовете на слабо представените групи в общността, за да се гарантира, че всички граждани имат равен достъп до услугите и ресурсите на общността.

За институционални реформи, включващи административните процедури и структурни иновации в местната власт хората трябва да бъдат инициативни и да знаят какво искат от местното управление. Предложения се отправят и към това да се помага на възрастните и на хората с увреждания, но не е редно да има помощи за млади и здрави хора.

Подчертава се значението на инициативността и контакта между различните групи в обществото. За да се намали нуждата от социални дейности, е необходимо да се създадат повече работни места за младите хора. Подчертава се важноста на прозрачността и отчетността в местната власт, както и на помощта за уязвимите групи в обществото.



ИНСТИТУЦИОНАЛНИ РЕФОРМИ, ВКЛЮЧВАЩИ АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕДУРИ И СТРУКТУРНИ ИНОВАЦИИ В СФЕРА „КУЛТУРА, СПОРТ И ОБРАЗОВАНИЕ”:

Въпреки редовното споделяне на информация по всички създадени канали се наблюдава не достатъчно ниво на информираност, затова се препоръчва да се намерят и други варианти освен добре познатите канали и социални мрежи, тъй като не всеки има възможност редовно да следи фейсбук страници и публикации. Това биха могли да бъдат бюлетини и рубрики в местните медии.

Използването на социални медии за информиране на гражданите за все повече управленски инициативи и резултатите от тях би било полезно и че вече се използва от все повече хора. Това съответно обратно на предложение о-горе може да бъде полезно за по-широкото информиране на гражданите, особено за тези, които не могат да следят редовно другите медии. Тоест да се стигне до всички възрастови групи според техните навици, потребности и начин на комуникация.

Налични са известни инфраструктурни дейности и проекти, свързани със спорта, културата и образованието, както и възможности за публично-частни партньорства. Личното участие и участие на гражданите също е важно, затова се препоръчва да се подпомагат такива инициативи. Информацията за тези инициативи се предлага да е достъпна както на уеб сайта на общината, така и да има оторизирани служители, които да дават нужната информация и на място в общината, което ще увеличи достъпа и съответно участието на някои граждани във вземането на решения.

Предлагат се конкретни мерки за по-ефективна комуникация между местното управление и гражданите: организиране на повече срещи с гражданите на общинско ниво и Общо събрание на общността/гражданите в читалището, като се дава възможност на гражданите да представят въпроси и да чуят за предстоящите местни политики. Препоръчва се незабавно стартиране на

Този документ е създаден по проект "Участие на гражданите в местните политики за честно и открито партньорство между бизнеса, гражданите и общината", финансиран с административен договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ BG05SFOP001-2.025-0078-C01 /22.08.2022 г., по Оперативна програма „Добро управление” 2014-2020 (ОПДУ 2014-2020). Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Бенефициента Фондация „Икономика и право“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган.



институционални реформи, включващи административните процедури и структурни иновации с цел подобряване качеството на услугите, предоставяни на гражданите.

Препоръчва се развитието и имплементирането в процесите на нови конкретни идеи за подобряване на живота в общината и повишаване на ефективността на местното управление чрез надграждане на спортната инфраструктура и материалната база на училищата, организиране на повече спортни и културни мероприятия, както и повишаване на прозрачността и отчетността в местната власт чрез редовни срещи с гражданите и Общо събрание на общността/гражданите.

ИНСТИТУЦИОНАЛНИ РЕФОРМИ, ВКЛЮЧВАЩИ АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕДУРИ И СТРУКТУРНИ ИНОВАЦИИ В СФЕРА „ТРУДОВА ЗАЕТОСТ“:

Регистрирани са усилия за информиране на гражданите за политиките и инициативите на общината, както и за привличане на инвестиции, които биха могли да допринесат за икономическото развитие на територията.

Отбелязано е, че се извършват инфраструктурни дейности. Насоките са към развитие на възможността за подобряване на инфраструктурата чрез публично-частни партньорства.

Информацията за инициативите на общината по трудовата заетост е налична на официалния сайт и на официалната фейсбук страница. Отделно от това, кметът и общинските съветници имат свободен прием на граждани и всеки може да присъства на сесиите на общината. Тук насоките са в посока да бъде открита, селектирана и намерен достъп до информация са това дали гражданите имат необходимост от повече информация/регулярни справки относно инициативите на общината, свързани с трудовата заетост, и дали това би увеличило техните участие във вземането на решения при формулиране и/или прилагане на местните политики.

Хората работят в чужбина, защото в тези страни се плащат по-високи заплати за нискоквалифицирана работа. Усилията трябва да се канализират в посока на формиране на редложения за стимулиране на гражданите,

20

Този документ е създаден по проект "Участие на гражданите в местните политики за честно и открито партньорство между бизнеса, гражданите и общината", финансиран с административен договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ BG05SFOP001-2.025-0078-C01 /22.08.2022 г., по Оперативна програма „Добро управление“ 2014-2020 (ОПДУ 2014-2020). Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Бенефициента Фондация „Икономика и право“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган.



включително младите хора, да се ангажират по-активно в своята общност, не са ясно изразени.

Резултати от проучвания показват, че на ромите се обръща повече внимание, отколкото на другите групи в общността, и медиаторите общуват с тях. Проблемите и въпросите на ромите, като слабо представена група, се представят пред социалните служби и на сесии на Общинския съвет от медиаторите. Тъй като не става ясен отговорът на въпроса, как да се гарантира, че кампаниите и събитията на общността са достъпни и приобщаващи за всички жители се препоръчва да се направи проучване на тази тема.

Препоръчва се да не се вкарват излишни усилия в посока реформиране, тъй като впечатленията са, че няма нужда на този етап от реформа или промяна в политиките за трудовата заетост на територията на общината.

Управлението е достатъчно прозрачно, като има сайт на общината, фейсбук страница и лични срещи на кмета и общинските съветници с гражданите.

ИНСТИТУЦИОНАЛНИ РЕФОРМИ, ВКЛЮЧВАЩИ АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕДУРИ И СТРУКТУРНИ ИНОВАЦИИ В СФЕРА „ОКОЛНА СРЕДА“:

Голяма част от участниците са запознати с местните политики за развитие в сферата на опазване на околната среда. Те са получили обучения по темата от общината и получават редовно информация за състоянието на екологията от местната власт. Това свидетелства за високо ниво на осведоменост и интерес към темите на околната среда в общината.

В момента няма инвестиционни проекти, свързани с опазване на околната среда в общината, но преди това често е имало такива проекти. Участниците предлагат срещи с гражданите, информационни табели и обществени мероприятия за повишаване на информираността за дейностите на общината в сферата на опазване на околната среда.

Жителите смятат, че използването на социални медии като Facebook, Twitter, Instagram и други, би могло да бъде полезно за информирането на



гражданите за общинските инициативи и резултатите от тях. Те отбелязват, че социалните медии са най-лесният и достъпен начин за получаване на информация, като общината използва интернет страница за такива инициативи.

Общината стимулира икономическото развитие на територията си чрез привличане на чуждестранни партньори и инвеститори и подпомагане на дейността на стопанските субекти, регистрирани на територията ѝ. Това може да доведе до икономически растеж и насърчаване на предприемачеството в региона.

Правени са инфраструктурни дейности в общината, като ремонти на градинки в града. Въпреки това, не се посочва дали има проекти за подобряване на чистотата на въздуха, водата, почвата и т.н. Това може да бъде пропуск или да означава, че няма конкретни планове за подобряване на инфраструктурата в областта на околната среда. Въпреки това, споменаването за възможността за публично-частни партньорства между бизнеса и общината може да означава, че такива проекти са възможни в бъдеще.

Налична е липса на информация за това дали в Белица съществува практика на корпоративна социална отговорност. Изразът "не са запознати" може да се тълкува като отсъствие на знания или опит в тази област.

Изразена е удовлетвореност от нивото на информация, свързана с опазването на околната среда. Това може да се тълкува като доверие в местните органи и/или като липса на интерес или необходимост от повече информация.

Изразяват се множество идеи и предложения за насърчаване на гражданите, включително младите хора, да се ангажират по-активно в своята общност. Изразът "да се работи с децата в училище" подчертава важността на образованието и възпитанието на младите поколения в областта на екологията и опазването на околната среда. Предложението за "повече работни места за младите" може да се тълкува като призив за икономическо развитие и подобряване на условията за живот на местните жители.

Кампаниите и събитията на общността са достъпни и приобщаващи за всички жители, а гласовете на слабо представените групи в общността се чуват. Изрично се споменава ромски медиатор, който редовно дава информация относно проблемите на ромската общност, включително в сферата на околната среда.



Обществените организации и местният бизнес играят роля в инициативи като "Влакчето на Мечките", като ангажират основно местни хора. С подобни реформи и иновации и с ясни допълнителни детайли относно какви дейности са включени в инициативата се наблюдава увеличаване на гражданската ангажираност и подобряване на качеството на живота на гражданите.

Предлагат се няколко мерки за реформа/промяна/надграждане на съществуващите политики в областта на опазване на околната среда на територията на Вашата община. Тези мерки включват закупуване на техника за почистване и сметосъбиране, работа за справяне с проблемите с бездомните кучета и опазване на горите, санкции при неспазване на закона и регламентиране на дърводобива.

Местното управление след реформи може да се организира по-ефективно с цел подобряване на качеството на услугите, предоставяни на гражданите, като популяризира Белица като еко-кът, за да може туристите да посещават самия град.

Необходимо е да се рекламират и поддържат повече природни забележителности в общината. Тези мерки могат да доведат до икономически растеж и подобрене на качеството на живот на гражданите.

Жителите посочват също, че политиките, които се водят от местното самоуправление за опазване на околната среда, като цяло са на добро ниво. Това може да бъде интерпретирано като сигнал, че местното управление има реален интерес да се грижи за околната среда и да предоставя качествени услуги на гражданите.

На база получените отговори в рамките на фокус група „Околна среда“ може да се направи заключение, че местното управление може да се организира по-ефективно и да подобри качеството на услугите, да се работи по-активно и ефективно за реформи в различни сектори като се съсредоточи върху популяризирането на общината като еко-кът и поддържането на природните забележителности в общината. Тези мерки могат да доведат до увеличение на икономическия растеж и подобрене на качеството на живот на гражданите, като по този начин се увеличава доверието в местното управление и нивото на прозрачност.



ИНСТИТУЦИОНАЛНИ РЕФОРМИ, ВКЛЮЧВАЩИ АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕДУРИ И СТРУКТУРНИ ИНОВАЦИИ В СФЕРА „ЗДРАВЕОПАЗВАНЕ“:

За гарантиране на прозрачно и обективно вземане на решения в областта на здравеопазването от местните власти е важно да има ясна комуникация и информация към гражданите за дейностите и решенията, които се вземат. За тази цел, се препоръчва да се организират редовни информационни срещи, на които да участват както ресорните отговорници, така и представители на общинските организации и граждани. Допълнително, е необходимо да се увеличи гражданското участие в процеса на вземане на решения чрез включване на граждански организации и местни жители в консултационни процеси и обществени дискусии.

За повишаване на информираността на хората за дейностите на общината в областта на здравеопазването е препоръчително да се използват различни канали на комуникация като социални медии, печатни и електронни медии, както и уебсайтове на общината. Важно е да се осигури редовно обновяване на информацията и да се предоставят достъпни и разбираеми за гражданите материали. Освен това е нужно да се организират обществени събирания, на които да се обсъждат въпроси, свързани със здравеопазването в общината.

Използването на социалните медии като Facebook, Instagram и TikTok може да бъде полезно за информиране на младите хора за общинските инициативи и резултатите от тях и за това употребата е наложителна. Тези платформи предоставят възможност за достъпна и бърза комуникация и могат да се използват за привличане на по-широка аудитория. насоките са в посока да се предоставят достъпни и разбираеми за младите хора материали като например видеа, графики и диаграми.

Препоръки се дават и в посока към участие в програми и проекти за финансиране на инициативи в сферата на здравеопазването и здравното образование на децата. Това е положително, тъй като подобни програми и проекти могат да имат положителен ефект върху здравето на гражданите, както и да повишат информираността и образованието на местното население.

24

Този документ е създаден по проект "Участие на гражданите в местните политики за честно и открито партньорство между бизнеса, гражданите и общината", финансиран с административен договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ BG05SFOP001-2.025-0078-C01 /22.08.2022 г., по Оперативна програма „Добро управление“ 2014-2020 (ОПДУ 2014-2020). Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Бенефициента Фондация „Икономика и право“ и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Управляващия орган.



Общинският съвет може да улесни включването на стабилни бизнес компании в процеса на приемане на решения в сферата на здравеопазването чрез публично-частно партньорство, затова се препоръчва установяване на отношения от такъв тип.

Наличен е малък интерес от страна на гражданите към обществените обсъждания, които се организират от общината, но има представители на Общинския съвет, които правят срещи с гражданите по различни въпроси. В тази тема насоките са най-вече в посока на подобряване на здравеопазването и привличане на външни кадри и специалисти.

Препоръчва се кметът и местното управление използват различни медийни и рекламни средства за рекламиране на общината, като участват в мероприятия и събития и са членове на Националното сдружение на общините. Кметът представя общината на срещи в Европейския парламент. Околната среда се оценява като важен фактор за промотиране на общината като партньор в ПЧП, а Семково се посочва като пример за важен туристически притегателен център, който може да се използва за популяризиране на общината.

Препоръчва се използването и постоянното обновяване на нови технологии и иновации в ПЧП на местното управление, по този начин община Белица може да инвестира в изграждането на медицински центрове по места на територията на общината. Но също така се препоръчва и да се следят иновациите в сферата на здравеопазването и да се прилагат максимално на месна почва, за да може общината участва в проекти на регионално ниво.

По-ефективната организация на местното управление и подобряването на качеството на услугите, предоставяни на гражданите, показва, че местното управление може да инвестира в система за спешно сигнализиране, която да предоставя бърза помощ на хората, живеещи в отдалечени високопланински села, затова се препоръчва да се пристъпи към реализацията на това предложение.

Възможността за комуникация между гражданите, бизнеса и общината също се посочва като необходимост за ефективност в лекарската услуга. Общината трябва да действа в посока задържане на младите хора в общината, тъй като има недостиг на кадри в сферата на здравеопазването



ВЪПРОСНИК ЗА НАЛИЧИЕ И СТЕПЕН НА ИНСТИТУЦИОНАЛНИ РЕФОРМИ, ВКЛЮЧВАЩИ АДМИНИСТРАТИВНИТЕ ПРОЦЕДУРИ И СТРУКТУРНИ ИНОВАЦИИ В ДАДЕНАТА ОБЩНОСТ:

Отговорете на всеки въпрос с да/не/не мога да преценя

1. Смятате ли, че дадената община има нужда от институционални реформи, включващи административните процедури и структурни иновации?

2. Смятате ли, че е належащо да се отделят достатъчно средства за регулярни инвестиции в иновации, научноизследователска дейност и технологично развитие, за да могат да приспособят бизнес и управленчески модели към предизвикателствата на глобалната икономика и да разполагат с по-солидна основа за разработване на нови продукти и услуги с цел подобряване качеството на живот на гражданите на съответната община?

3. Съвместното бюджетиране ефективна реформа ли е според Вас?

4. Нужно ли е осъществяване на независима финансова проверка във всяка община/предприятие?

5. В кой от изброените сектори има най-голяма нужда от реформи и иновации според Вас: здравеопазване; социални дейности; култура, спорт и образование; трудова заетост; околна среда?