



Съфинансирано от
Европейския съюз



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ПРОГРАМА
ТЕХНИЧЕСКА ПОМОЩ

АНАЛИЗ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В СФЕРАТА НА ЕСИФ/ЕФСУ 2025-2027



СОФИЯ, ДЕКЕМВРИ 2024

Проект „Академия за фондовете на ЕС: Развитие и осигуряване на систематизиран хоризонтален трансфер на знания и обучения за ефективното използване на ЕСИФ и ЕФСУ.“ се осъществява с финансовата подкрепа на програма „Техническа помощ“, съфинансирана от Европейския съюз чрез ЕФРР.

www.eufunds.bg





СЪДЪРЖАНИЕ

I. УВОД	3
II. ПРОФИЛ НА УЧАСТНИЦИТЕ	4
III. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ОБЩИ КОМПЕТЕНТОСТИ	5
IV. НОВИ И ПРИОРИТЕТНИ ТЕМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ	12
V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	15





I. УВОД

Анализът на потребностите от обучение е изготвен от Института по публична администрация и е реализиран в рамките на проект „Академия за фондовете на ЕС: Развитие и осигуряване на систематизиран хоризонтален трансфер на знания и обучения за ефективното използване на ЕСИФ и ЕФСУ“, който се осъществява с финансовата подкрепа на програма „Техническа помощ“, съфинансирана от Европейския съюз.

Целта му е да бъдат идентифицирани приоритетни, актуални и практически полезни теми за обучение, които да бъдат включени в Каталозите на Академията в периода 2025-2027 г. и които да отговарят на нуждите на целевите групи за развитие и осигуряване на систематизиран хоризонтален трансфер на знания за ефективното използване на ЕСИФ и ЕФСУ.

Проучването бе направено през м. октомври 2024 г., въз основата на специално разработен въпросник, сред следните целеви групи:

- Служители в структури/звена от държавната администрация, част от системата за управление и контрол на средствата от ЕСИФ/ЕФСУ;
- Служителите в структури/звена от държавната администрация, отговорни за отключващите условия;
- Служители в структури от държавната администрация – кандидати, ключови бенефициенти и бенефициенти по програмите;





II. ПРОФИЛ НА УЧАСТНИЦИТЕ

В изследването взеха участие 187 служители от целевите групи, като на ниво „заемана длъжност“ разпределението е следното:

- Ръководни длъжности - 12,30%
- Служители на експертни длъжности с аналитични/ контролни функции - 68,45%
- Служители на експертни длъжности със спомагателни функции - 18,72%

Фиг. 1



На ниво „целева група“ (фиг. 2) най-много са представителите на служителите, от Системата за управление и контрол на средствата от ЕФСУ, следвани от кандидатите и бенефициентите по програмите от Споразумението за партньорство, като с най-малък процент (8.56%) са служителите от звената, отговорни за отключващите условия

Фиг.2





Основните области на изпълнение на служебните задължения на респондентите могат да бъдат обобщени основно в няколко групи:

- Финансово управление и отчетност
- Обществени поръчки
- Образование, заетост и иновации
- Регионално развитие
- Управление на проекти
- Мониторинг и верификация
- Земеделие и околна среда

III. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ОБЩИ КОМПЕТЕНТОСТИ

Успешното управление на фондовете предполага комбинация от знания, умения и компетенции, които съответните служители трябва да притежават, за да изпълняват своите задължения ефективно.

За идентифициране на нивото на притежаваните компетентности, такива които липсват или трябва да бъдат доразвити, с цел укрепване на капацитета на служителите, допълнително бе използвана Рамката на ЕС за компетентностите. Експертите се самооценяваха в 18 общи компетентности по 6-степенна скала от „не е приложима компетентността за работната роля и не следва да се оценява - НП“ до „4-то експертно ниво“, където се притежават „обширни експертни познания и умения по отношение на компетентността“.

Ниво	Описание на нивото на владене
НП — не е приложимо	Компетентността не е приложима за работната роля и не следва да се оценява.
0 — няма познания	Няма познания относно компетентността.
1 — информиран	Основни познания относно компетентността (например основни понятия).
2 — обучен	Добри работни познания относно компетентността. Способност да прилага знанията в ежедневната си работа.
3 — напреднал	Задълбочени знания по отношение на компетентността. Широкообхватна способност да прилага знанията в ежедневната си дейност.
4 — експерт	Обширни експертни познания и умения по отношение на компетентността. Способност да изтъква предимствата/недостатъците на всеки от процесите във връзка с компетентността, като същевременно ги свързва с общата картина.

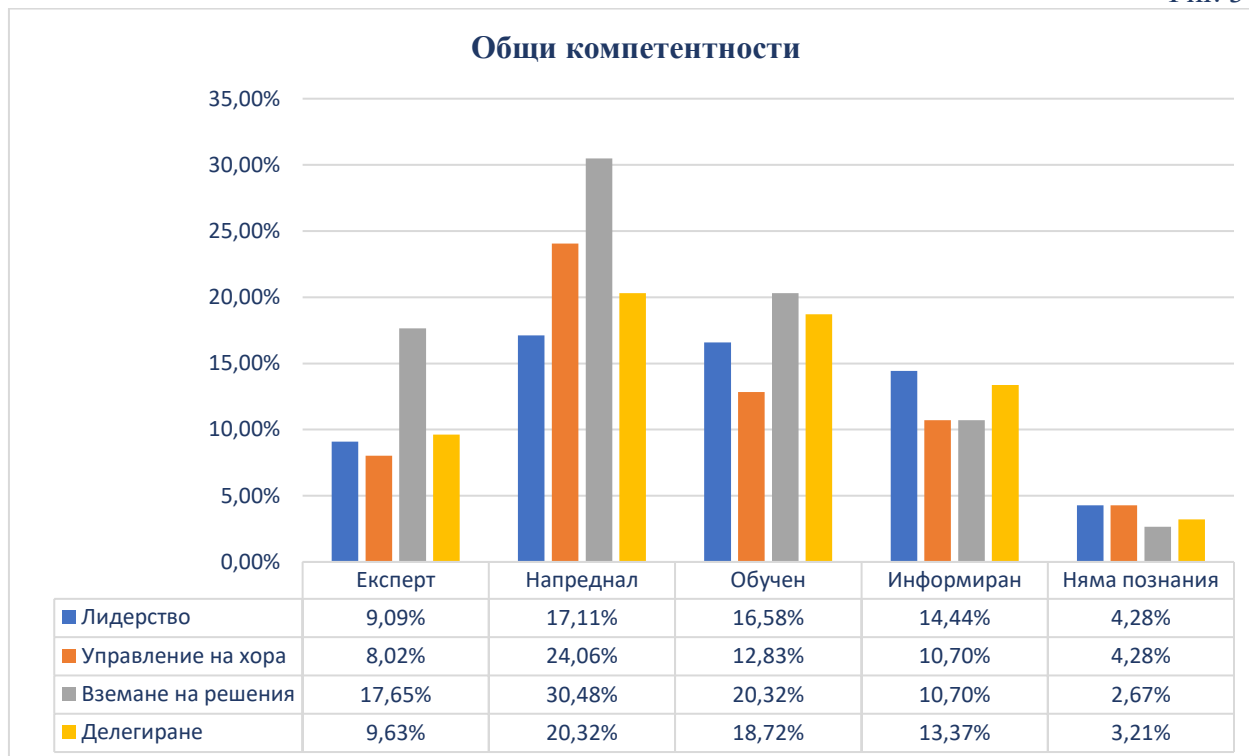




Способност да предоставя персонализирани съвети и да ги подкрепя с релевантни и специфични за контекста аргументи в отговор на вътрешни и външни запитвания.

Фигура 3 представя получените резултати от самооценката на държавните служители по отношение на „Лидерство“, „Управление на хора“, „Вземане на решения“ и „Делегиране“. И при четирите компетентности се наблюдава много нисък процент на отговорилите с „Няма познания“ - под 5%.

Фиг. 3



Процентът на служителите, които притежават добри работни познания (ниво 2) и ги прилагат в ежедневната си работа е от 12.83% до 20.32%, като обширни експертни познания и умения (ниво 4) посочват от 8.02% до 17.65%, като % на самооценилите се служители със задълбочени познания (ниво 3) по 4 –те компетентности е най-висок: „Лидерство“ - 17.11%, „Управление на хора“ – 24.06%, „Вземане на решения“ – 30.48% и „Делегиране“ – 20.32%.

Резултатите от самооценката на служителите по отношение на тези 4-ри компетентности ясно показва необходимост от надграждане на знанията и уменията им, тъй като най-високият процент на служители със задълбочени познания (ниво 3) варира от 17.11% до 30.48%, което показва, че въпреки наличието на известни компетенции, има значителен потенциал за подобрене. Тъй като нито един от процентите при нива 3 и 4 не достига 50%,

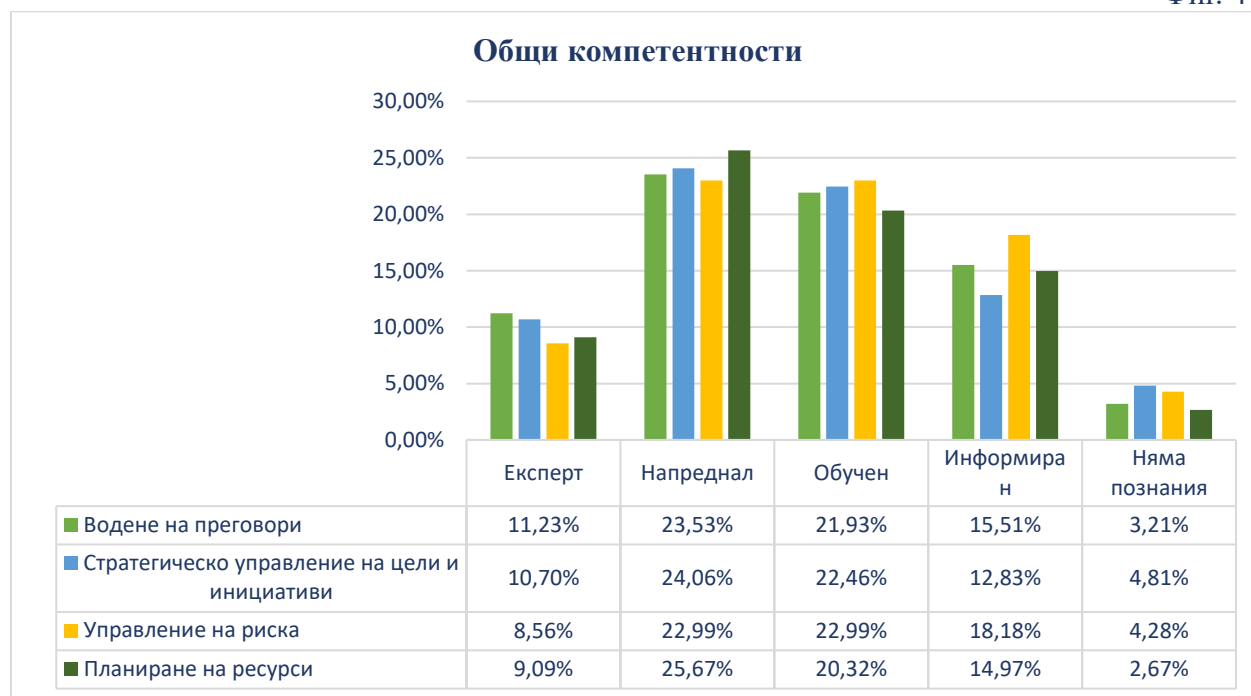




това подчертава необходимостта от допълнително обучение и развитие, за да се повишат уменията и знанията на служителите. Тази тенденция е особено видима в областите на лидерството и управлението на хора, където само около една четвърт от служителите притежават задълбочени познания.

На фиг. 4 са представени резултатите по отношение на „Водене на преговори“, „Стратегическо управление на цели и инициативи“, „Управление на риска“ и „Планиране на ресурси“. Под 5% от анкетираните нямат познания относно тези четири компетентности. Най-висок е резултатът на ниво 3, където процентът на задълбочените познания варира между 22.99% и 24.06%, следван от резултатите на ниво 2 (способност да прилага знанията в ежедневно си работата), където разликата варира от 1.6% до 5%.

Фиг. 4



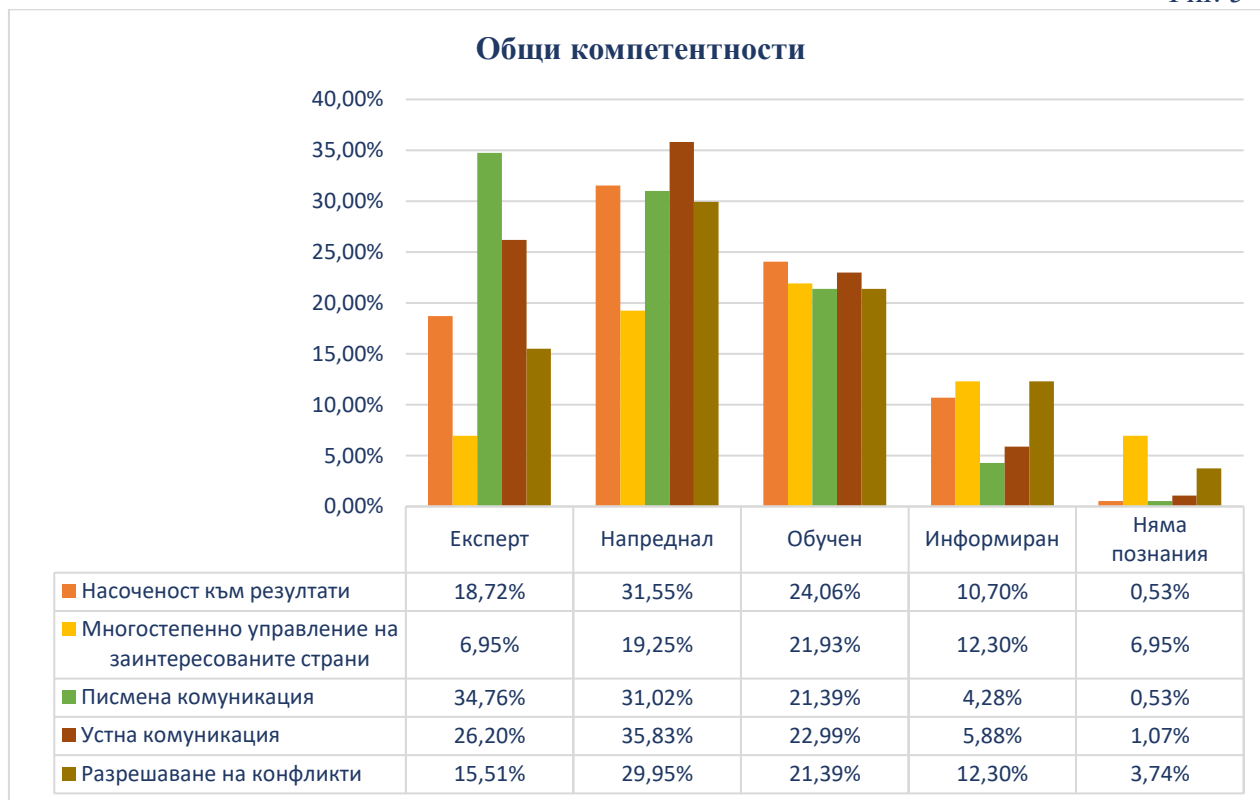
Въз основа на резултатите можем да изчислим, че приблизително една четвърт от служителите имат солидни познания и умения в тези области, което е положителен показател за способността им да прилагат тези компетентности в практиката. Въпреки че има значителен процент служители със задълбочени познания, нивата на експертиза (ниво 4) не са достатъчно високи – под 12%. Това подчертава нуждата от продължаващо обучение и развитие, за да се повишат уменията и компетенциите на служителите до по-високо ниво.





Воденето на преговори е критично умение за държавните служители в сферата на управление на средствата от ЕСИФ/ЕФСУ, тъй като то им позволява да постигат по-добри резултати, да разрешават конфликти, да оптимизират ресурси и да поддържат добри отношения с всички заинтересовани страни. Планирането на ресурси и управлението на риска са взаимосвързани процеси, които заедно осигуряват основата за успешна реализация на поставените цели.

Фиг. 5



Писмената и устната комуникация на обследваните служители е на много добро ниво, като със задълбочени знания (ниво 3) и експертна компетентност (ниво 4) в тази област, кумулативно, се определят над 60% от анкетираните. Насочеността към резултати в нива от 2 до 4 е между 18.72% до 31.55%, като 10.70% са посочили че имат основни познания.

Тревожен е ниският процент (6.95%) на обширните експертни познания и умения в „Многостепенно управление на заинтересованите страни“ на ниво 4 от гледна точка на работата в партньорство и сътрудничество между отделните УО, което е от съществено значение за постигане на поставените цели и резултати по отделните програми, 29.95% от държавните служители са посочили, че успяват много добре (ниво 3) да разрешават конфликти и да постигат съгласие между заинтересованите страни, което от своя страна се потвърждава и от високия кумулативен процент на компетентността „Устна комуникация“ -





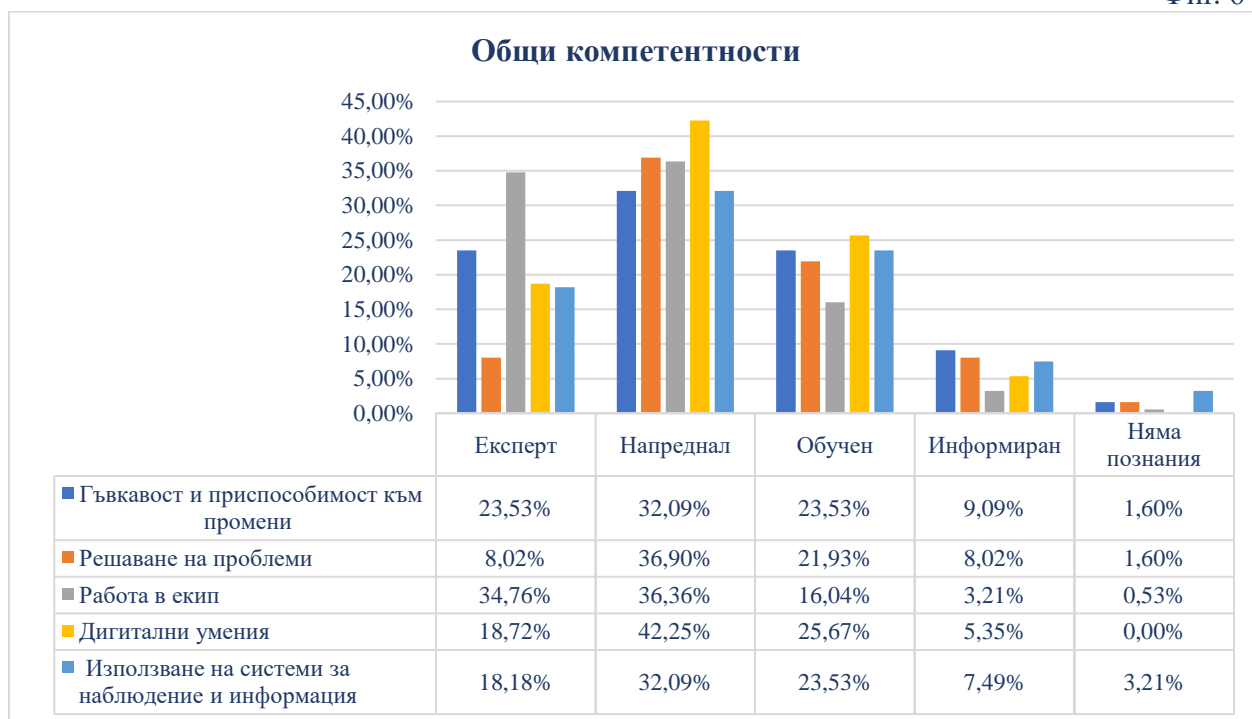
задълбочени и експертни познания и умения за общуване с релевантни и специфични за контекста аргументи (ниво 3 и 4).

Работата в екип е ключово умение и условие за успешното взаимодействие, координиране и гладкото протичане на работния процес. Служителите посочили, че успешно умеят да работят заедно с други за постигането на една обща цел са 36.36% в 3-о ниво на скалата за самооценка, като в ниво 4 отново процента е висок 34.76%, което предполага висока ефективност и продуктивност на работното място, както и взаимно преодоляване на препятствия.

Това твърдение се подкрепя и от получения резултат от 36.90 % (ниво 3) на служителите, които се определят в това ниво, а именно, посочват, че умеят да фокусират вниманието си върху възможни решения на идентифицирани проблеми. Решаването на проблеми е критична компетенция, която позволява на служителите да идентифицират и адресират предизвикателства бързо и ефективно.

Гъвкавостта и приспособимостта към промени са важни за справяне с динамичната и непредсказуема среда, в която работят държавните служители: 32.09% от анкетираните са определили своите умения в тази компетентност в ниво 3 т.е. имт широкообхватна способност да се адаптират, като процента на служителите в нива 2 и 4 са идентични (23.53%).

Фиг. 6





Това се подкрепя и от данните получени при дигиталните компетености, където 42.25% имат задълбочени познания, но само 18.72% притежават експертни умения. Подобно е разпределението и при използването на системи за наблюдение и информация – под 30% с добри познания и умения, 32.09% - задълбочени и отново с 18% са тези, които са напълно сигурни в експертните си познания.

Предвид динамиката в развитието на информационните и комуникационни технологии, постоянната оптимизация на електронните системи свързани с управлението и наблюдението на средствата от ЕС, осигуряването на оперативна съвместимост, унифициране и подобряване на всички процеси в системата за контрол, както и за максимална автоматизация на процесите, са необходими регулярни и надграждащи обучения в сферата на дигиталните умения на служителите в администрацията, за да могат адекватно да отговарят на предизвикателствата.

Фиг. 7





На фиг. 7 може да се види процентната рамка на служителите, които имат основни познания по съответните компетентности, като процентите варират от 3.21% (Работа в екип) до 18.18% (Управление на риска). Въпреки ниския процент на служители с основни познания по съответните компетентности, те не бива да остават на това ниво. Недостатъчните умения и знания могат да доведат до неефективност в работните процеси, по-ниско качество на изпълнение на задачите и неспособност да се отговори на изискванията на работната среда. Необходимо е целенасочено усилие за значително повишаване на техните умения и компетентности в съответните области.

Фиг. 8



При сравнението на ниво 4 и ниво 3 на фиг. 8 може ясно да се види, че единствено при компетентността „Писмена комуникация“ и „Работа в екип“ процентите се доближават, докато при останалите ниво 3 (служителите със задълбочени знания) взема превес над експертното ниво на познания в посочените компетентности.

Въпреки наличието на определени знания и умения сред държавните служители в различни ключови компетентности, като „Лидерство“, „Управление на хора“, „Вземане на решения“,





„Делегиране“, „Стратегическо управление“ и „Дигитални умения“, има значителен потенциал за подобрене. Данните показват, че голям процент от служителите се самооценяват като притежаващи задълбочени знания (ниво 3), но процентът на тези с експертни познания (ниво 4) остава нисък.

Анализът на самооценката на служителите по 18-те основни компетентности извежда необходимост от целенасочени и редовни обучения за повишаване на техните знания, умения и компетенции в 11 направления, както следва:

1. Лидерство;
2. Управление на хора;
3. Вземане на решения;
4. Делегиране;
5. Водене на преговори;
6. Стратегическо управление на цели и инициативи;
7. Управление на риска;
8. Планирането на ресурси;
9. Многостепенно управление на заинтересованите страни;
10. Дигитални умения;
11. Използване на системи за наблюдение и информация;

IV. НОВИ И ПРИОРИТЕТНИ ТЕМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ

В допълнение, на анкетираните служители бе дадена възможност да посочат 1 конкретна хоризонтална тема в 7 области, за която смятат, че е от изключителна важност да преминат обучения, въз основа на сферата, в която са работните им задължения. Областите са следните: „Европейско и национално законодателство в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ“, „Програмиране“, „Проектен цикъл“, „Обществени поръчки“, „Финансово управление и отчетност“, „Мониторинг и верификация“, „Одит на средствата от ЕС“ и „Защита на финансовите интереси на ЕС.“

➤ **ЕВРОПЕЙСКО И НАЦИОНАЛНО ЗАКОНОДАТЕЛСТВО В СФЕРАТА НА ЕСИФ/ЕФСУ:**

- Нормативна уредба за програмен период 2021-2027 г. ;
- Нов финансов регламент и свързаните с него правила;
- Правна рамка, принципи и понятия на Закона за обществените поръчки (ЗОП) ;
- Обзор на измененията в ЗПО и ППЗОП;
- Нови правила за възлагане на обществени поръчки и екологични изисквания;
- Права и комуникация в цифрова среда, включително правата на хората с увреждания;
- Правила за прилагане на държавни и минимални помощи;
- Режим на държавни помощи;





➤ **ПРОГРАМИРАНЕ:**

- ✓ Управление на фондове и планиране на средства от ЕСИФ/ЕФСУ;
- ✓ Планиране и прогнозиране на разходите;
- ✓ Разлики между бюджетна линия и проектно предложение, хибридни процедури;
- ✓ Разработване на методологии и критерии за подбор на проекти (критерии за оценка, условия за кандидатстване и допустимост на кандидатите) ;
- ✓ Рискове при одитиране на електронни обучения и методология за оценка на риска;
- ✓ Прилагане на опростени варианти на разходи и опростено отчитане;
- ✓ Възможности за използване на AI и иновации в програмирането на проекти по ЕСИФ/ ЕФСУ;
- ✓ Използване на инструменти за програмиране на базата на резултати (Results-Based Management) и оценка на въздействието;
- ✓ Добри европейски практики в контекста на програмирането;

➤ **ПРОЕКТЕН ЦИКЪЛ:**

- ✓ **Разработване, изпълнение и управление на проектни предложения**
 - ❖ Основи на проектния мениджмънт: методологии и инструменти;
 - ❖ Иновативни подходи в управлението на проекти;
 - ❖ Идентифициране на проектни цели и идеи и тяхното изпълнение;
 - ❖ Финансово планиране: Разработване на финансова обосновка;
 - ❖ Мониторинг и оценка на изпълнението на проект;
 - ❖ Възможности за използване на AI и дигитализация в управлението на проекти;
- ✓ **Верификация и одит**
 - ❖ Процес на верификация на разходите - специфики;
 - ❖ Подготовка за одит: процедури и документи;
- ✓ **Управление на риска**
 - ❖ Анализ и оценка на риска в проектния цикъл;
 - ❖ Стратегии за оценка и управление на риска;
- ✓ **Оценка на проектни предложения**
- ✓ **Обществени поръчки**
- ✓ **Опростени разходи. Разработване на финансова обосновка.**
- ✓ **Споделяне на добри практики от ЕС и България**

➤ **ОБЩЕСТВЕНИ ПОРЪЧКИ**





- ✓ Правна рамка, принципи и понятия на Закона за обществените поръчки (ЗОП) и ПЗЗОП;
- ✓ Подготовка на тръжна документация и техническа спецификация;
- ✓ Методика за оценка на оферти - показатели, относителна тежест, коефициент/точки. Оценка;
- ✓ Предварителен контрол и одит на обществените поръчки;
- ✓ Съдебна практика
- ✓ Пактове за почтеност: Същност. Цели. Съдържание.
- ✓ Работа с ЦАИС;

➤ ФИНАНСОВО УПРАВЛЕНИЕ И ОТЧЕТНОСТ

- ✓ Финансово управление и отчетност на финансови инструменти по програми, финансирани от ЕС;
- ✓ Финансови корекции и управление на нередности;
- ✓ Прилагане на опростени разходи;
- ✓ Работа с ИСУН - оптимизация на процесите по обработка на документация и предявяване на искане за плащане;
- ✓ Споделяне на добри практики и обмяна на опит;

➤ МОНИТОРИНГ И ВЕРИФИКАЦИЯ

- ✓ Роли и задължения на УО и бенефициентите;
- ✓ Техническа верификация на проекти;
- ✓ Практически умения за проверка на напредъка и отчитане на индикатори;
- ✓ Изкуствен интелект в процеса на верификация и мониторинг – практически курс за УО;
- ✓ Риск мениджмънт, проследяване на изпълнението;
- ✓ Въвеждане на опростени разходи - от теория към практика (практически насочено обучение, базирано на концепцията "учене чрез правене" за УО);
- ✓ Мониторинг на изпълнението на проекти и идентификация на нередности;
- ✓ Практически умения при провеждане на проверки на място;
- ✓ Поведение и взаимодействие с бенефициента при проверки на място;
- ✓ Изпълнение и документиране на управленски проверки (документални и на място) - създаване на контролни листи;
- ✓ Споделяне на опит и добри практики;

➤ ОДИТ НА СРЕДСТВАТА ОТ ЕС

- ✓ Прилагане на подхода на "единния одит" при одитирането на програмите, съфинансирани от ЕФСУ за периода 2021-2027 в България;
- ✓ Нормативна рамка и одитни стандарти;
- ✓ Одит на процедури, включващи опростени разходи;





➤ ЗАЩИТА НА ФИНАНСОВИТЕ ИНТЕРЕСИ НА ЕС

- ✓ Процедури за защита на финансовите интереси на ЕС в България - общи понятия и специфични казуси от практиката;
- ✓ Прилагане на Закона за противодействие на корупцията при работа в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ. Докладване и разследване на сериозни нередности;
- ✓ Разкриване на измами и корупционни практики;
- ✓ Работа с аналитичните инструменти относими към защитата на финансовите интереси на ЕС (IMS, EDES, Arachne и др.). Запознаване с всичките им функционалности;
- ✓ Съдебна практика. Ролята на различните участници в системата, мерки за превенция;
- ✓ Сътрудничество между национални и европейски органи за защита на финансовите интереси на ЕС;
- ✓ Споделяне на опит и добри практики;

V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Продължава тенденцията за необходимост от обучения по ключови общи компетентности въз основа на самооценката по Рамката на ЕС за компетентностите. И в „Анализа на потребностите от обучения за периода 2022-2024“ и в този се открояват идентични компетентности с потребност от развитие и надграждане, като:

- Лидерство
- Управление на хора
- Делегиране
- Стратегическо управление на цели и инициативи
- Управление на риска
- Планиране на ресурси
- Многогранно управление на заинтересованите страни

Това подчертава устойчивата важност на тези компетенции за ефективното управление на програмите, свързани с ЕСИФ/ЕФСУ.

В същото време, за периода 2025-2027 се откроява нуждата от обучение по теми, по които, в предишните години, процента на експертиза сред служителите е била на много добро ниво.

Това са обучения свързани с:

- Вземане на решения
- Водене на преговори
- Дигитални умения
- Използване на системи за наблюдение и информация





Тази потребност би могла да бъде свързана с променящите се изисквания към администрацията, произтичащи от нуждата за адаптиране към дигитализацията, модернизацията на процесите и по-голямата роля на технологиите и данните в управлението.

Продължават да се идентифицират като приоритетни области и теми, които вече са разработени и се предлагат като курсове в Каталога на Академията за фондовете на ЕС, но има идентифицирана потребност и от нови хоризонтални модули, като:

- Права и комуникация в цифрова среда, включително правата на хората с увреждания;
- Нов финансов регламент и свързаните с него правила;
- Разлики между бюджетна линия и проектно предложение, хибридни процедури;
- Разработване на методологии и критерии за подбор на проекти (критерии за оценка, условия за кандидатстване и допустимост на кандидатите);
- Рискове при одитиране на електронни обучения и методология за оценка на риска;
- Възможности за използване на AI и иновации в програмирането на проекти по ЕСИФ/ЕФСУ;
- Използване на инструменти за програмиране на базата на резултати (Results-Based Management) и оценка на въздействието;
- Възможности за използване на AI и дигитализация в управлението на проекти;
- Съдебна практика в сферата на обществените поръчки в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ;
- Пактове за почтеност: Същност. Цели. Съдържание;
- Изкуствен интелект в процеса на верификация и мониторинг – практически курс за УО;
- Риск мениджмънт, проследяване на изпълнението;
- Въвеждане на опростени разходи - от теория към практика (практически насочено обучение, базирано на концепцията "учене чрез правене" за УО);
- Мониторинг на изпълнението на проекти и идентификация на нередности;
- Практически умения при провеждане на проверки на място;
- Поведение и взаимодействие с бенефициента при проверки на място;
- Изпълнение и документиране на управленски проверки (документални и на място) - създаване на контролни листи;
- Прилагане на подхода на "единния одит" при одитирането на програмите, съфинансирани от ЕФСУ за периода 2021-2027 в България;
- Разкриване на измами и корупционни практики;
- Работа с аналитичните инструменти относими към защитата на финансовите интереси на ЕС (IMS, EDES, Arachne и др.). Запознаване с всичките им функционалности;

Настоящият анализ и обобщените изводи следва да бъдат интегрирани в процеса на разработване и обогатяване на учебните програми и курсове в новите каталози на





Съфинансирано от
Европейския съюз



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ПРОГРАМА
ТЕХНИЧЕСКА ПОМОЩ

Академията за фондовете на ЕС на Института. Целта е да се предлагат актуални, навременни и практически полезни обучения, които отговарят на потребностите от обучение на служителите от целевите групи.



Проект „Академия за фондовете на ЕС: Развитие и осигуряване на систематизиран хоризонтален трансфер на знания и обучения за ефективното използване на ЕСИФ и ЕФСУ.“ се осъществява с финансовата подкрепа на програма „Техническа помощ“, съфинансирана от Европейския съюз чрез ЕФРР.

www.eufunds.bg

