

# ГОДИШЕН ДОКЛАД

## за дейността на ИПА през 2014 г.

Дейността на ИПА през 2014 г. беше насочена към изпълнение на няколко приоритетни задачи:

- реализиране на промените, заложи в Концепцията за развитие на ИПА 2014-2016, която визира нови функции и роли на Института;
- провеждане на мащабни обучения по проекти на администрациите по Оперативна програма "Административен капацитет";
- провеждане на първите обучения, заложи в *Стратегията за развитие на държавната администрация (СРДА) 2014-2020 г.*
- изпълнение на проект по ОПАК - „Изграждане на капацитет на ИПА за изследвания, обучение и приложение на иновативни европейски практики в доброто управление“ с договор за БФП № С 13-22-1/16.04.2014 г.

За изпълнение на заложените средносрочни цели в развитието на ИПА бяха предприети мерки за укрепване на кадровия потенциал на Института и повишаване на неговата способност да провежда оценка на потребностите от обучение и да разработва модерни програми за обучение. През 2014 г. Институтът осъществи голям обем разнообразни обучителни дейности, които допринесоха за професионалното развитие на държавните служители и за укрепване на капацитета на администрациите да работят в духа на доброто управление и изпълнение. Годишният доклад представя дейността на ИПА в следните раздели:

1. Обучение
2. Конференции, годишни срещи и конкурси
3. Консултации, изследвания и публикации
4. Партньорски мрежи и международна дейност
5. Изпълнение на бюджета за 2014 г.
6. Приоритетни задачи в дейността на ИПА за 2015 г.

*Приложение: Обучения 2014 - Количествени показатели*

### 1. Обучение

В Плана за изпълнение на СРДА е заложиено подобряване на уменията на служителите в администрацията чрез увеличаване на броя на служителите, преминали обучение в ИПА или в друга обучаваща институция. По отношение на тази основна дейност на Института през изминалата година са постигнати изключително високи резултати. В плана на Института за 2014 г. беше предвидено в специализираните програми за професионално развитие общо да бъдат обучени не по-малко от 9 000 служители. Тази цифра включва обучени служители както по годишните планове за обучение, така и по проекти на администрациите по ОПАК. Отделно беше предвидено обучение за служебно развитие да преминат най-малко 1 200 служители. Отчетните данни показват, че **целевите индикатори за обучение за 2014 г. са надхвърлени значително.**

В следващата таблица са представени основните резултати за годината по видове обучения.

#### Основни резултати за обученията в ИПА през 2014 г.

видове обучения	брой проведени обучения	брой обучени служители
Задължително обучение за служебно развитие	73	1 852
Обучение за професионално развитие (вкл. обучения по поръчка, конференции и годишни срещи)	1 022	19 082
<b>Общо:</b>	<b>1 095</b>	<b>20 934</b>

В сравнение с резултатите за последните пет години е налице почти трикратно увеличение на броя на проведените обучения и съответно на обучените служители. Резултатите за 2014 г. са около два пъти по-високи в сравнение с тези за 2013 г. Ето и пълните данни за отделните показатели по години:



Резултатите очертават изключително високата натовареност на ИПА през 2014 г. През всеки работен ден на активните месеци в годината са се провеждали средно по 14 обучения на различни места в София, Баня и други градове на страната. Увеличението на щатната численост на Института от 23 на 28 бройки се оказа недостатъчно за ресурсно осигуряване на увеличавания обем на работата. Това наложи с граждански договори да се ангажират допълнително няколко организатори на обученията. Показателни за обема на работата през миналата година са сравненията с някои институти по публична администрация в други

европейски страни: например, ирландският Институт по публична администрация годишно провежда докъм 100 обучения с общо 3 000 участници, като ангажираните с организацията на тези обучения служители са колкото служителите на нашия ИПА; Европейският институт по публична администрация (EIPA-Маастрихт) е провел през 2013 г. 738 обучения с 15 734 участника, но с 4 филиала и щатен състав от 104 служители. Разбира се, има много условности в тези сравнения, но те разкриват изключително високата натовареност на ИПА през 2014 г.

Основна причина за големия брой на обученията са проектите на над 300 администрации по ОПАК, във всеки от които има планирани обучения на ИПА. В изпълнение на тези проекти, само по Каталог '2013 в ИПА постъпиха над 28 000 заявки за обучения. Заради големия брой заявки по Каталог '2013, обученията по Каталог '2014 се забавиха и започнаха едва през м.май 2014 г. Поради сключени близо 200 нови договора с различни администрации по проекти по ОПАК в периода август-септември 2014 г. , провеждането на обучения по Каталог '2014 продължава и през 2015 г.

### **1.1. Обучение за служебно развитие**

Съгласно чл. 35б от ЗДСл ИПА провежда задължително обучение за служебно развитие на следните групи длъжности:

- Постъпилите за първи път на държавна служба. В 3-месечен срок след встъпването в длъжност тези служители трябва да преминат курса *„Въведение в държавната служба“* (ЗО-1).
- Назначените за първи път на ръководна длъжност държавни служители. В 3-месечен срок след встъпването в длъжност тези служители трябва да преминат курса *„Новият ръководител: предизвикателството да управляваш“* (ЗО-2).
- Висши държавни служители, които поне веднъж годишно трябва да преминат обучение в ИПА. За тях е курсът *„Лидерство за добро управление“* (ЗО-3).

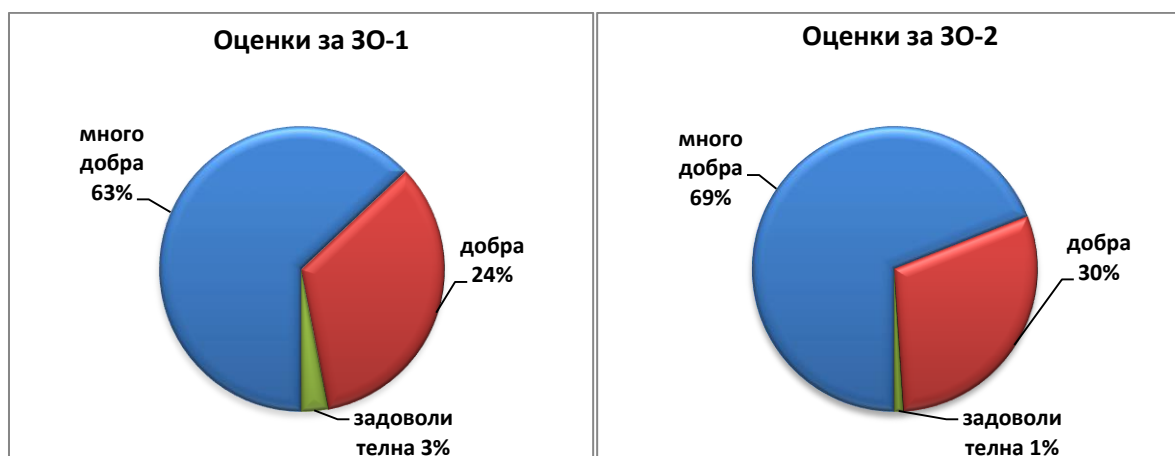
Още през първото полугодие на 2014 г. ИПА успя да се справи с един много сериозен проблем, възникнал през последните 2 години – провеждането на обучение за служебно развитие с голямо закъснение след получаване на заявките за него. В много случаи закъснението надхвърляше 6 месеца. От м. май 2014 г. заявените участници за тези обучения вече минават обучението най-късно до два месеца след получаване на заявката. За по-добро и своевременно провеждане на обучението за служебно развитие ИПА сформира три лекторски екипа, подобри значително учебното съдържание, учебните материали и оптимизира неговата продължителност. Всички обучения за служебно развитие се провеждат в Резиденция Бояна, където условията са много добри, в т.ч. хотелско настаняване за участниците от страната.

През 2014 г. в курсовете за служебно развитие са обучени общо 1852 служители. Следващите три графики представят някои основни данни за обучението за служебно развитие в ИПА през последните пет години.



През 2013 г. ИПА е провеждал обучение за служебно развитие с изключително висок среден брой на участниците в една група – 44. Провеждането на обучението с такъв голям брой участници в една група има неблагоприятен ефект върху неговата ефективност и качество. Със сформирането на повече лекторски екипи през 2014 г. е оптимизиран средният брой участници в едно обучение – 25, което позволява и постигането на по-добри учебни резултати.

Ето как участниците оценяват обученията за служебно развитие:



Резултатите от заключителния тест, обратната връзка от анкетните карти, от разговори с лектори и участници, както и преки наблюдения върху учебния процес дават основания за следните основни изводи и насоки за постигане на по-високо качество на обучението за служебно развитие:

- Лекторските екипи са много добре подбрани и удовлетворяват очакванията на обучаемите. Почти всички участници (над 90%) дават максимална оценка „много добра“ за професионалната компетентност на лекторите.
- Почти толкова високи са и оценките за учебното съдържание и подбраните тематични акценти. Специално за 30-1 обаче е наложително да се потърси по-добър баланс между обема на учебното съдържание и наличното учебно време. През 2015 г. ще бъде увеличена продължителността на обучението.
- Необходимо е да се отдели повече време за обсъждане на практически примери и казуси, особено в курса за ръководители 30-2.
- Качеството на обученията може да се повиши и чрез допълнително прецизиране, разнообразяване и систематизиране на учебните материали.

В края на 2014 г., в рамките на проекта на ИПА по ОПАК, беше направена последваща оценка на двете обучения за служебно развитие – 30-1 и 30-2 чрез интервюта и специално разработени анкети за участници, преки ръководители и служители от звената по УЧР. Като цяло, оценките за курса „Новият ръководител: предизвикателството да управляваш“ (30-2) са по-добри от оценките за „Въведение в държавната служба“ (30-1). И двата курса се оценяват като отговарящи на действащата нормативна уредба, на установения компетентностен модел и на очакванията на участниците. Близко 70% от участниците в 30-1 и 30-2 определят усвоените знания и умения като „важни“; над 80% от участниците в 30-1 и над 60% от тези в 30-2 смятат, че прилагат в своята работа знания, усвоени по време на обучението. Резултатите от последващата оценка дават основания обученията за служебно развитие да се определят като актуални и релевантни спрямо потребностите на администрацията. Заедно с това обаче тези обучения се нуждаят от допълнително преосмисляне, по-тясно обвързване с основните стратегически документи и задълбочаване на връзката с практическите потребности на обучаемите.

## **1.2. Обучение за професионално развитие**

Обученията за професионално развитие са насочени към усвояването на общи и специфични компетентности на служителите в държавната администрация. Те са тясно обвързани, както с възприетата рамка на компетентностите, така и със стратегически приоритети на администрацията.

През 2014 г. в ИПА са проведени общо 1014 обучения за *професионално развитие по програми от каталозите на ИПА за 2013г. и 2014 г.* Този брой включва и 10 форума (годишни срещи, кръгли маси и др.) на различни професионални общности. Най-голям дял от проведените обучения имат курсовете по компютърни умения и развитие на е-управление – общо 430 обучения (42%). На следващо място са обученията в областта на управленски умения, комуникация и УЧР – общо над 190 или 19% от всички обучения. Приблизително същия дял имат и обученията в областта на публични политики, правни регулации и превенция на корупцията – близо 190 (19%). Следват чуждоезиковите обучения – общо 136 (13%). Обстоятелството, че над половината от всички проведени обучения за професионално развитие са компютърни и чуждоезикови курсове е показателно за наличието на сериозни дефицити в квалификацията на държавните служители в тези области на обща техническа компетентност. По тази причина се налага този вид обучения да продължат и през следващите години. В същото време обаче ИПА ще оптимизира структурата на обучението за професионално развитие като постави по-силен акцент върху развитието на специфични професионални компетентности.

Конкретните данни за броя на обученията и на обучените служители по програми, съответно по Каталог 2013 г. и Каталог 2014 г., са дадени в приложената към доклада таблица.

Повече от 20 са темите, по които през изминалата година са разработени нови учебни програми и материали. В съответствие с Плана за изпълнение на СРДА и в рамките на проекта на ИПА по ОПАК през есента на 2014 г., съвместно с Института по публична администрация на Ирландия, беше разработена модулна програма за висши държавни служители „*Управление ориентирано към резултати*“. Програмата включва 4 модула с обща продължителност 18 дни. Тя е предназначена за главни секретари и секретари на общини, като целта е създаването на ядро от висококвалифицирани висши ръководители в администрацията като фактор за нейното професионално, ефективно и стабилно функциониране. Подобни програми се предлагат в много европейски институти по публична администрация. През 2015 г. предстои провеждането на 3 обучения с общо 60 участници по тази програма.

Ново е и обучението по една друга актуална тема – „*Обща рамка за оценка на качеството в публичната администрация (CAF)*“, по която са проведени първите две пилотни обучения. Разработването и провеждането на обучения по тази тема също е в изпълнение на приоритетна задача на ИПА, посочена в Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020. Реализирането на обучението става в рамките на проекта на ИПА по ОПАК.

### **Обучения по поръчка**

През 2014 г. ИПА продължи практиката на разработване и провеждане на обучения по специфични поръчки на централни и териториални администрации. През годината са проведени общо 16 обучения по поръчка с 395 участници в тях, немалка част от които на

мястото на заявителите. Най-голям дял от обученията по поръчка (общо 10) са проведени през м. юли на тема „Промените в ЗОП в сила от 01.07.2014 г.“. В тях участваха над 250 служители от централната и териториалната администрации. Лекторските екипи, които изготвиха материалите и проведеха обученията бяха от Агенцията за обществени поръчки. С тях до края на годината бяха обучени още близо 100 служители от държавната администрация. Провеждането на тези обучения е съгласно Плана за изпълнение на Националната стратегия за развитие на сектора обществени поръчки в България за периода 2014-2020 г. За нейното реализиране, ИПА и Агенцията за обществени поръчки работят съвместно, за да се постигне обучение с по-висока приложна стойност.

В партньорство с Министерски съвет и Висшето училище по администрация (ENA) на Франция, през ноември 2014 г. се проведе обучение по една особено важна тема – „Председателство на Съвета на ЕС“. Лекторски екип на ENA представи цялата рамка и схема на председателството, с което беше направена първата крачка за подготовката на страната за това значително европейско събитие през 2018 г. В същото време, обучението с ENA е първото събитие, което „довежда“ най-добрите европейски училища по публична администрация до държавните служители на страната. Удовлетворението на участниците в обучението беше много високо и ИПА ще разшири тази практика през следващите години.

#### ***Оценка за обученията за професионално развитие***

Въпреки някои затруднения и проблеми с организацията на обучението, положителните оценки за почти всички специализирани обучения са доминиращи. Анкетните карти, които участниците попълват в края на обученията показват, че удовлетвореността на участниците е много висока - 81% от тях дават максимална оценка („много добра“) по този показател, а други 18 % дават оценка „добра“. Само за един процент от участниците удовлетвореността от обучението е задоволителна.

В края на 2014 г., в рамките на проекта на ИПА по ОПАК, е направена последваща оценка на обученията за професионално развитие. По отношение на релевантността на проведените обучения над 90% от участниците дават положителна оценка и посочват, че усвоените знания и умения са важни за тяхната работа. Според 72% от участниците обученията са практически насочени, а според 77% те отговарят на очакванията на администрациите. Тези данни показват, че обученията съответстват на потребностите от знания и умения на служителите, както и че имат сериозно въздействие върху развитието на професионалните компетентности и укрепването на капацитета на административните звена.

Посочените положителни оценки се дължат на по-доброто разработване на учебните програми, по-високото качество на преподаване от лекторите и подобрените условия за обучение. През 2014 г. лекторският състав на ИПА беше значително обновен и разширен. Това позволи предлагането на някои по-нови и гъвкави подходи в процеса на обучение, разнообразяване на модулните курсове и разчупване на традиционните методи. За подобряване на качеството на обучението са завишени изискванията към лекторите по отношение на учебните материали. Въведени са общи правила за изготвяне на презентациите.

Има много специализирани курсове, за които оценките по правило са почти изцяло максимални. Сред тях са:

- „Разработване, прилагане и мониторинг на публични политики“
- „Обща рамка за оценка на качеството в публичната администрация“
- „Лични умения за ефективно управление“
- „Прилагане на Закона за достъп до обществена информация“
- „Етика и превенция на корупцията в държавната администрация“
- „Прилагане на АПК“
- „Прилагане на правото на ЕС в България“
- „Управление, мониторинг и отчет на изпълнението на проекти“
- „Методи за определяне размерите на местните такси“
- „Облачните услуги – иновативен подход за е-управление“ и т.н.

Все още обаче съществуват някои слабости, които е необходимо да се преодолеят, за да се повиши качеството на обучението. Ето някои по-важни насоки за подобрене, много от които се извеждат и от направената в края на 2014 г. последваща оценка на 30 специализирани курса на ИПА:

- Налагане на по-високи изисквания към качеството, актуалността и релевантността на учебното съдържание;
- По-силно фокусиране на учебните програми върху приложни и полезни за професионалното развитие на служителите учебни резултати;
- Провеждане на обучение с по-хомогенни групи чрез по-строго придържане към изискванията за целевите групи;
- По-тясно обвързване на самото обучение и учебните материали с очакваните резултати;
- Разкриване на нови възможности за подобряване на условията за обучение чрез осигуряване на учебни зали, които са по-лесно достъпни от гледна точка на транспорта.

#### ***Основни трудности, проблеми и предложения за тяхното разрешаване***

Във връзка с провеждането на обученията, както за служебно, така и за професионално развитие, през 2014 г. ИПА идентифицира следните по-важни затруднения и проблеми, за които предлага съответни варианти за разрешаване.

- Сериозно затруднение за Института през 2014 г. беше **задължението служителите на ИПА да отчитат пред УО на ОПАК обученията по стотици проекти на различни администрации.** Сумата на продължителността в учебни дни на всички проведени обученията през 2014 г. е 2 897. По-голямата част от тях са обученията по проекти по ОПАК. Поетият през 2013 г. безвъзмезден ангажимент за отчитане на такива обученията, както по Каталог '2013, така и по Каталог '2014, се оказва голямо допълнително натоварване. На практика, то означава **отчетени пред УО на ОПАК над 2000 учебни дни – чрез изготвяне и сканиране на много материали, създаване и изпращане на електронни досиета с присъствени списъци, програми, учебни материали, снимки от обученията, анкетни карти и др.** Добрата комуникация и партньорство между ИПА и Управляващия орган на ОПАК позволи да се ограничат много от потенциалните рискове и проблеми в това отношение и спомогна за по-ефективно координиране на усилията за



изпълнение на одобрените проекти. Периодично се провеждаха срещи за решаване на конкретни казуси, за синхронизиране на изискванията и посланията към бенефициентите. Извлечени бяха много поуки и важни изводи, които със сигурност е добре да се имат предвид при реализирането на новата Оперативна програма „Добро управление“ през следващия програмен период. Сред тях е необходимостта от още по-добър синхрон в планирането на ежегодните дейности на УО и на ИПА по отношение на бъдещи обучения по проекти, както и преразглеждане на ангажиментите на ИПА по тяхното документиране и отчитане.

- За много обучения по проекти по ОПАК се установи **сериозно разминаване между профила на участниците и изискванията към целевата група**. Имаше случаи, в които например в обучение за висши държавни служители се изпращат експерти със спомагателни функции (специалисти, секретарки, портиери и др.). Констатирани бяха и някои твърде смущаващи ситуации, при които вместо ръководителя, в обучението по управленски умения участва неговият шофьор. Придържането към изискванията на ИПА за целевата група на практика се оказва изключително трудно, тъй като недопускането на участници извън целевата група щеше да създаде риск за успешното изпълнение на проектите. За да не се застрашава тяхното изпълнение, в много случаи се допуснаха компромиси, което обаче имаше неблагоприятно отражение върху ефективността на обученията. Подходящ начин за преодоляване на този проблем може да бъде по-строгий предварителен контрол на оперативната програма. Необходимо е да се одобряват само проектни предложения за обучения в ИПА на служители, които отговарят на изискванията на целевите групи.

- Организирането на големия брой обучения през 2014 г. беше съпроводено с много напрежение и стресови ситуации поради **чести промени в броя и имената на участниците или невявяване на потвърдени участници**. Сред основните причини за тези чести промени е нереалистичното планиране на обучения от страна на някои администрации и несъобразяването с реалната служебна натовареност на потенциалните обучаеми. ИПА даде възможност на бенефициентите по ОПАК да заявят свои предпочитания относно времето и организацията на обученията. Обаче, дори когато обученията бяха планирани в пълно съответствие със заявените предпочитания, на служителите на ИПА се налагаше да се справят с откази на участия, многократни искания за отлагане на обучения, смяна на дати и т.н. Не бяха редки случаите, в които администрациите потвърждават участието на свои служители в предстоящо обучение, но тези служители не се явяват на обучението. Наблюденията показват, че такива случаи са значително по-малко или почти липсват, ако бенефициентът своевременно е превел дължимите такси. Налага се изводът, че за по-ефективна организация на обучението трябва да се търси по-тясно обвързване на планирането с предварителното заплащане на учебните такси. Както сочат и добри практики в сродни обучаващи организации, в графици за обучение трябва да се включват само участници със заплатени такси. В такава посока ИПА ще търси възможности за трайно и ефективно решаване на проблема.

- Друг източник на затруднения и стрес за екипа на ИПА е **твърде късното заявяване на обучения по проекти по ОПАК**. Някои администрации заявяват планирани по техни проекти обучения едва 2-3 месеца преди края на съответния проект и очакват обученията да се организират почти веднага. ИПА успява да изпълни по-голямата част от тези заявки. За съжаление, обаче, в отделни случаи се налага отмяна на такива обучения поради ангажираност

на лекторските екипи. За справяне с този проблем през новия програмен период ще бъде подходящо бенефициентите да бъдат задължени да заявяват планираните по проекти обучения до 1-2 месеца след подписване на договора за безвъзмездна финансова помощ (БФП). Тази възможност вече е споделена с УО на ОПАК.

- Необичайно **големият брой на обученията през 2014 г. създаде сериозни ограничения за усилията на ИПА да осигурява необходимото качество на обучението.** Очакванията са, че броят на обученията през 2015 г. ще спадне до едно по-оптимално ниво, което ще направи възможно повече внимание да се отделя на качествените аспекти на обучението. В това отношение много полезно ще бъде предвиденото по-широко прилагане на последваща оценка на обучението – практика, която беше въведена в ИПА в края на 2014 г.

- Сериозно затруднение за ИПА продължава да бъде **липсата на подходяща собствена учебна база**, която да е на удобно, лесно достъпно място за участниците в обученията. Единствената учебна база на ИПА е в Баня. Тя разполага със седем зали, от които три са малки (за до 20 участници) и се използват по-рядко. Базата не предлага храна и хотелско настаняване, което, заедно с отдалечеността ѝ, създава неудобства за много участници в обученията, а също и за лекторите. Облекчение за Института беше предоставянето на възможност за ползване на Резиденция Бояна, в която през по-голямата част от годината се провеждаха обученията за служебно развитие, а и някои други обучения. Наблюденията показват, че тази база е удобна главно на участници от страната, защото могат да нощуват в базата. За да осигури нужните условия за нормално протичане на учебния процес, на ИПА се налага да наема (а в някои случаи и да обзавежда помещения) учебни зали, което създава допълнителни затруднения за организиране и провеждане на обученията. Наложително е през 2015 г. да се потърсят възможности за по-трайно и подходящо решение на този проблем.

## **2. Конференции, годишни срещи и конкурси**

През 2014 г. ИПА възстанови провеждането на **годишни срещи, конференции и кръгли маси**, на които се анализират и дискутират важни въпроси на административната дейност. Проведени бяха 4 конференции, 4 годишни срещи (на специалистите по човешки ресурси, на юристите, на инспекторите от инспекторатите и на франкофоните в държавната администрация) и 2 кръгли маси за споделяне на добри практики.

- През м. април се проведе Годишна среща на специалистите по човешки ресурси, в която участваха над 80 ръководители и експерти от централната и териториалната администрации. Във връзка с подготовката на Каталог '2015 сред участниците в срещата беше направено проучване на потребностите от обучение.
- През м. май се проведе конференция на тема „Административна реформа чрез е-управление“. Участниците в конференцията обмениха добри практики и обсъдиха проблеми пред развитието на електронното управление в България. На втората конференция за е-управление през м. октомври бяха представени резултатите от изследване на ИПА за състоянието на електронното управление в България.
- По време на Годишна среща на инспекторите от инспекторатите през м. юни се проведе много полезни дискусии с представители на съда и прокуратурата по въпроси, свързани с превенция на корупцията, търговията с влияние и др.

- В Годишната среща на франкофоните в администрацията през ноември 2014 г. бяха анализирани възможности за проекти съвместно с франкофонски институти във Франция и Белгия.
- Сериозен интерес предизвика и конференцията на тема „Усвояване на европейските фондове“ (проведена през м. декември), на която бяха представени опитът и поуците от програмния период 2007-2013, както и възможностите за проекти по новите оперативни програми.
- През 2014 г. беше организирана за първи път кръгла маса за споделяне на добри практики. Районните здравни инспекции от цялата страна споделиха добрия си опит в управлението на риска и поддържането на ефективна комуникация при справяне с извънредни кризисни ситуации.

Участниците в тези форуми, общо 541, бяха ръководители и експерти с широки професионални познания, което пораждаше интересни коментари и дискусии.

През 2015 г. ИПА ще продължи да организира разнообразни форуми в подкрепа на професионалното развитие на служителите и в съответствие с приоритетни за администрацията цели и дейности.

### **Конкурси за добри практики**

През 2014 г. ИПА организира конкурси за добри практики в следните две категории: *Иновативни практики в доброто управление* и *Иновативни е-решения и практики*. За участие в конкурсите бяха представени повече от десет практики на централни, областни и общински администрации. В категорията „**Иновативни практики в доброто управление**“ бяха наградени следните две практики:

- Национален център за информация и документация към МОН с практиката: „Въвеждане на електронно управление на административните и информационните услуги по признаването на дипломи за висше образование“.
- Община Троян с практиката: „Общинска програма „Обществен форум за реализация на партньорски проекти“.

В категорията „**Иновативни е-решения и практики**“ първо място спечели практиката на Националния осигурителен институт „Е-обмен между Националния осигурителен институт и Агенция по заетостта“.

Наградата за тези добри практики е участие на техни екипи в обучение на европейски институти по публична администрация.

Конкурсите за добри практики спомагат не само за идентифициране и популяризиране на ефективни решения и инициативи в администрацията. Те са и фактор за повишаване на мотивацията на служителите да разработват и прилагат иновативни решения в тяхната дейност. Провеждането на конкурси за добри практики ще продължи и през 2015 г. като е предвидено провеждането и на конкурс за есе на млади държавни служители.

## **3. Консултации, изследвания и публикации**

### **Консултации**

ИПА работи с лектори, които са експерти с високи професионални компетентности в различни области. Чрез тях Институтът предлага на администрациите не само обучения по

поръчка, а и **консултации за внедряване на добри европейски практики**. Вече са сформирани няколко консултантски екипа по въпросите на управлението на човешките ресурси, управлението на проекти, стратегическото управление и други, които могат да консултират администрациите за по-ефективно решение на конкретни проблеми в тяхната дейност. Един от приоритетите в Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 е по-широкото прилагане на системи за управление на качеството чрез въвеждане на Обща рамка за оценка (CAF) в администрациите. В тази връзка през есента на 2014 г. в ИПА е сформирани екип от опитни експерти, които започнаха провеждане на обучение по CAF и имат готовност да консултират администрациите по внедряването на този модел. Сформирането на такъв екип в ИПА е сред първите стъпки за изграждане на **Ресурсен център по CAF**, който тепърва ще разгръща своята дейност. Вече над 20 администрации са заявили интерес към внедряването на европейската система за управление на качеството CAF.

Формирането на няколко консултантски групи откри една нова възможност, за която ИПА поема инициатива: участието в туининг проекти със страните, които се подготвят за членство в ЕС. През 2014 г. ИПА подготви 3 оферти за участие в тръжни процедури в Македония, Молдова и Хърватска.

### ***Изследвания и публикации***

Във връзка с подготовката на Каталог '2015, в периода април-юни 2014 г. екип на ИПА направи **анализ на потребностите от обучение 2015-2018**. Своевременното начало на работата по новия каталог позволи екипът на ИПА да подготви много по-добре структурирани и модерно представени програми за обучение. За подобреното качество на Каталог '2015 допринесе и последващата оценка на действащи програми на Института, извършена в рамките на проекта на ИПА по ОПАК.

В Концепцията за укрепване на ИПА 2014-2016 г. е заложено провеждане на изследвания в приоритетни области, чрез което да се подпомогне вземането на по-обосновани управленски решения за реформиране на администрацията. В периода септември-октомври 2014 г. беше проведено **изследване „Оценка на електронното управление в България“**, чиито резултати бяха представени на конференция за е-управлението през октомври 2014 г. Други изследвания (по управление на качеството, системи за оценяване и заплащане в администрацията, отворено управление) са предвидени за 2015 г. в рамките на проекта на ИПА по ОПАК.

С цел популяризиране на нови методики, инструменти и подходи в дейността на администрацията, както и на резултати от проведени изследвания, ИПА излезе с няколко публикации, сред които:

- *„Възможности и подходи за развитието на публично-частно партньорство“*
- *„Базисен модел за комплексно административно обслужване“*
- *„Оценка на електронното управление в България, 2014“*.

За улеснение на участници в някои по-масови обучения ИПА издаде следните книжки с учебни материали:

- *„Административно-процесуален кодекс“*
- *„Въведение в държавната администрация“*
- *„Комуникативни умения на английски език: базисен курс“*

Чрез своята интернет страница ИПА дава достъп и до широк спектър от публикации и изследвания, включително на английски език, които представят водещи тенденции, модели и иновации в публичните администрации на страни от ЕС.

#### **4. Партньорски мрежи и международна дейност**

ИПА поддържа и разширява партньорските си отношения със сродни обучаващи организации и професионални сдружения както в България, така и в ЕС. През 2014 г. ИПА установи тесни връзки с Института по правосъдие към ВСС, Института по психология към МВР, Дипломатическия институт към МВНР и ЦРЧРРИ към МТСП. Те направиха възможно обменянето на полезна информация, съдействието за организиране на различни обучения, за осигуряване на лектори и др. Необходимо е взаимодействието между звената за обучение на служители в държавната администрация да се задълбочи и регулира с цел осигуряване на по-добра координация на дейността – съвместно реализиране на проекти и инициативи от общ интерес, избягване на дублиране на дейности, установяване и спазване на общи принципи и стандарти в работата. По-добрата координация на тези структури е не само желателна, а и наложителна в контекста на предстоящата подготовка на нашата администрация за Председателството на ЕС през 2018 г.

С цел популяризиране на възможностите за обучение по публична администрация и насърчаване на студентските стажове в администрацията, през м.май 2014 г. беше подписан Меморандум за сътрудничество между АМС, ИПА и водещи университети в областта на публичната администрация. В резултат на съвместни усилия на ИПА и някои университета беше проведен конкурс за студентско есе на тема “Моята визия за модернизирането на държавната администрация”. Най-добрите есета бяха наградени на специална конференция през м. ноември, а съвместно с УО на ОПАК беше подготвен и отпечатан сборник с наградените есета.

Няколко обучения по ключови за развитието на администрацията теми бяха проведени в рамките на споразумения за сътрудничество с Институти по публична администрация в ЕС.

- В Европейския институт по публична администрация в Маастрихт започна провеждането на обучения за обучаващи на близо 100 държавни служители по теми като: Обща рамка за оценка (внедряване на модела CAF), предварителна и последваща оценка на въздействието, държавни помощи, оценка на институционалното изпълнение. Обучените служители ще адаптират учебните програми и ще станат лектори на ИПА в съответните области.
- В рамките на споразумение за сътрудничество с ИПА-Ирландия, през есента на 2014 г. беше разработена нова модулна програма за главни секретари, а в края на годината се проведе обучение за служители и лектори на ИПА по основните акценти и подходи за реализиране на програмата. През 2015 г. предстои обучение на три групи главни секретари по разработената модулна програма.
- През м. март в МС беше подписан Меморандум за сътрудничество с Националното училище по администрация (ENA) на Франция. По силата на това споразумение беше осигурено безплатно обучение по френски език за две групи държавни служители, а през м. ноември 2014 г. лектори на ENA проведоха в Резиденция Бояна обучение на тема „Председателство на Съвета на ЕС“.

## 5. Изпълнение на бюджета на ИПА за 2014 г.

Получените приходи от такси за обученията през 2014 г. са в общ размер 2 926 420 лв., в т.ч.:

- от обученията по годишен каталог: 512 640 лева.
- от обученията по сключени договори между администрациите и ОПАК: 2 413 780 лева.

В съответствие с утвърдения бюджет на ИПА през 2014 г. са извършени следните разходи:

Параграф	Бюджетни пера	Стойност в лева
01-00	Изплатени заплати на персонал по служебни и трудови правоотношения	316 025
02-00	Изплатени хонорари на персонал по извънтрудови правоотношения	355 776
05-00	Вноски за социално осигуряване на персонала на ИПА и договорите с извънтрудови отношения	120 042
10-00	Разходи за издръжка, в т.ч. : - за учебни материали, канцеларски материали, вода, горива, ел.енергия, хигиенни и други консумативи - за външни услуги: наем зали, кафе паузи, печатни, телекомуникационни, пощенски, транспортни, отопление, текуща поддръжка и други - текущ ремонт - командировки в страната и чужбина - платен членски внос на ЕИРА Маастрихт за 2014 г. - платени данъци и застраховки	862 579 в т.ч.: 147 410 529 330 47 511 22 423 107 571 8334
	Капиталови разходи	69 990
51-00	Сграден фонд-учебна база Банкя	36 809
52-00	Нова техника и обзавеждане на учебни зали	33 181

През 2014 г. ИПА изразходва бюджетните средства рационално и ефективно. В сравнение с 2013 г. бюджетът на ИПА беше увеличен с 60% поради допълнителните обученията по проекти по ОПАК.

## 6. Приоритетни задачи на ИПА за 2015 г.

2014 г. беше изключително натоварена и трудна за екипа на ИПА. В сравнение с 2013 г., с почти същия по численост състав, са постигнати два пъти по-високи резултати, значително е подобро качеството на обучението, разширен е спектъра на обучителните форуми. В ИПА са получени десетки благодарствени писма от администрации за добре проведено обучение на техни служители. Големият мащаб на обученията обаче създаде някои трудности в тяхната

организация, което породило отделни пропуски в дейността на Института. Допуснатите слабости се анализират и се вземат мерки за тяхното преодоляване, главно чрез подобряване на качеството и условията на обучението. Като цяло, през 2014 г. ИПА направи много промени в тематиката и организацията на обучението в изпълнение на мисията на Института: да провежда обучения, които повишават компетентностите на служителите и допринасят за изграждане на капацитета на институциите да работят според принципите на доброто управление.

В съответствие със средносрочната концепция за развитие на ИПА, подписани договори на администрациите с ОПАК, Пътната карта за изпълнение на Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020, решения на САР за укрепване на административния капацитет в определени сфери на административната дейност и други инициативи и мерки на правителството, през 2015 г. ИПА ще фокусира усилията си върху следните приоритетни насоки:

*Първо*, по-нататъшно подобряване на качеството на провежданите обучения за служебно и професионално развитие;

*Второ*, провеждане на специализирани форуми и конкурси за добро управление на администрацията;

*Трето*, разработване на нови проекти и курсове с голяма значимост за доброто управление, в т.ч. въвеждане на електронно обучение;

*Четвърто*, провеждане на поредица от изследвания, които да подпомагат вземането на управленски решения за модернизиране дейността на администрацията;

*Пето*, създаване на национален ресурсен център по САФ, който да предлага обучение и консултации по внедряване на системи за управление на качеството в администрацията.

София, 20.01.2015 г.

**Изпълнителен директор:**

**доц. Георги МАНЛИЕВ**

Приложение

Обучения в ИПА през 2014 г.\*

Програми по Каталог 2013 и Каталог 2014	Брой обучения	Брой обучени служители
<b>2013</b>	<b>641</b>	<b>12097</b>
ОБУЧЕНИЯ ЗА СЛУЖЕБНО РАЗВИТИЕ	0	0
УПРАВЛЕНСКИ УМЕНИЯ	40	1021
УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	42	1005
ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИИ НА ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ	68	1888
ПРАВНИ АСПЕКТИ И УПРАВЛЕНИЕ НА АДМИНИСТРАТИВНАТА ДЕЙНОСТ. ПРЕВЕНЦИЯ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ НА КОРУПЦИЯТА	105	2657
ФИНАНСОВИ СРЕДСТВА ОТ ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ – РАЗРАБОТВАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ	0	0
ФИНАНСОВО И СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ	12	311
Е-ПРАВИТЕЛСТВО: ИЗГРАЖДАНЕ. УМЕНИЯ	280	4062
СПЕЦИАЛИЗИРАНО ЧУЖДООЗИКОВО ОБУЧЕНИЕ	94	1153
<b>2014</b>	<b>454</b>	<b>8847</b>
ОБУЧЕНИЯ ЗА СЛУЖЕБНО РАЗВИТИЕ	73	1852
УПРАВЛЕНСКИ УМЕНИЯ	38	794
ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ	46	1093
ЕФЕКТИВНО БЮДЖЕТИРАНЕ	21	425
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ НА МЕСТНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ	7	161
ДОПЪЛНИТЕЛНИ СПЕЦИАЛИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ	28	448
ДОПЪЛНИТЕЛНИ ЧУЖДООЗИКОВИ ОБУЧЕНИЯ	15	176
ЕВРОПЕЙСКИ РЕГУЛАЦИИ	12	230
ОПЕРАТИВНИ ПРОГРАМИ ЗА УСВОЯВАНЕ НА СРЕДСТВАТА ОТ ЕС	15	268
ОТВОРЕНА. ПРОЗРАЧНА И ЕТИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ	21	476
ЕЛЕКТРОННО ПРАВИТЕЛСТВО	22	370
КОМПЮТЪРНИ КОМПЕТЕНЦИИ	94	1166
УПРАВЛЕНИЕ НА ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ	6	98
ЧУЖДООЗИКОВО ОБУЧЕНИЕ	27	302
ОБУЧЕНИЯ ПО ПОРЪЧКА	16	395
ОБУЧЕНИЯ ПО ПРОЕКТ С13-22-1 ПО ОПАК	3	52
КРЪГЛИ МАСИ ЗА СПОДЕЛЯНЕ НА ДОБРИ ПРАКТИКИ	2	68
КОНФЕРЕНЦИИ	4	270
ГОДИШНА СРЕЩА	4	203
<b>ОБЩО</b>	<b>1095</b>	<b>20944</b>

\*През 2014 г. са провеждани обучения както по Каталог '2013, така и по Каталог '2014.

В таблицата са включени всички данни за:

- обучения за служебно развитие
- обучения за професионално развитие, вкл. обучения по поръчка
- конференции и годишни срещи

Данните са дадени по програми от Каталог '2013 и Каталог '2014