

25
ГОДИНИ



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

ГОДИШЕН ДОКЛАД за дейността

на Института
по публична
администрация

2024

www.ipa.government.bg



25 години Институтът по публична администрация е институцията, която осъществява обучения за повишаване на професионалната квалификация на служителите в държавната администрация и е водещият център по отношение на стандартите за обучителни услуги. Мисията на Института е да провежда обучения и изследвания за развитието на професионална държавна администрация, а изпълнението на тази мисия, както и основните функции на ИПА, заложи в Устройствения правилник, се реализират успешно чрез неговите годишни цели. За 2024 г. годишните цели бяха изпълнени, а постигнатите резултати по някои от тях надхвърлят заложените индикатори. Реализирането на стратегическите цели на Института очертават затвърждаване и надграждане на неговата роля, свързана с:

- Модернизиране на методите на преподаване в обучителните програми чрез използване на дигитални форми на учене и разнообразни подходи;
- Високо качество на предоставените услуги и повишаване на удовлетвореността от обученията;
- Интегриране на иновативни процеси и разпространяване на идеи;
- Развиване на изследователската и издателска дейност;
- Разпространението на добри практики и на услуги за подобряване на управлението;
- Поддържане и развиване на професионални мрежи с цел обмяна на опит и трансфер на знания;
- Поддържане на най-голямата мрежа от висококвалифицирани лектори;
- Център за подпомагане и усъвършенстване на публичните организации чрез инструмента за качество САФ с цел устойчивост на процесите на подобрения.

Чрез разширяване на партньорската си мрежа, както на международно, така и на национално ниво, ИПА активно участва в процесите по модернизиране на държавната администрация, професионалното развитие на служителите в нея и укрепване капацитета на институциите за посрещане на предизвикателствата на съвременните публични политики.

През 2025 г. ИПА има за цел да затвърди постигнатите количествени и качествени резултати от 2024 г., за да продължи дългогодишната си тенденция за развитие и устрем към непрекъснато усъвършенстване, модернизиране и адаптиране към текущите процеси, подготвяйки и служителите в администрацията за посрещане на нови предизвикателства чрез провеждане на висококачествени обучения.

2024 ГОДИНА В ЦИФРИ



22 529
обучени

1664 

дипломирани по проект
"Академия на Фондовете
на ЕС"

430 —

групи на обучения
в различна форма

— **6300**
учебни часа



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

внедрен

1

чатбот на ИПА
"ЧИПА"

поддържани

— **8** —

професионални
мрежи

— **6** —

споразумения за
сътрудничество

5 —

анализа и
изследвания

— **5** —

форума и
годишни срещи

4 —

централизиран
конкурс

<https://www.ipa.government.bg>



СЪДЪРЖАНИЕ

ГОДИШЕН ДОКЛАД	1
1. Обучения	5
1.1. Обучение за служебно развитие	7
1.2. Обучение за професионално развитие	9
1.3. Анализ на обратната връзка от проведените обучения	11
2. Годишни форуми и конкурси	15
2.1. Годишна среща на специалистите по управление на човешките ресурси в администрацията.....	15
2.2. Управление на качеството в публичната администрация на България	16
2.3. Лятна академия за млади лидери	16
2.4. Конкурс за добри практики	17
2.5. Конкурс за иновативни идеи	17
3. Изследвания и анализи	18
3.1. Анализ на потребностите от обучение 2025-2027 г.....	18
3.2. Анализ на потребностите от обучение в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ 2025-2027 г.	19
3.3 Барометър на ангажираността	20
3.4. Доклад за резултатите от проучване на потребностите от обучение в областта на управление на данните	21
4. Издателска и информационна дейност	22
5. Международна дейност и проекти	23
5.1. Международна дейност	23
5.2. Проекти	25
6. Ресурсен център по САФ	27
7. Провеждане на тест за общи компетентности и познания за държавната администрация.....	28
8. Годишни цели на Института по публична администрация за 2025 г.	29



1. Обучения

Основната дейност на ИПА е провеждането на обученията за служебно и професионално развитие на служителите в държавната администрация. Обучителната дейност включва и провеждане на различни форуми (*Годишни срещи, Лятна академия за млади лидери, професионални срещи за обмен на опит и др.*). Резултатите показват, че през 2024 г. са проведени **430 обучения**, в които са обучени общо **22 529** служители.

Видове обучения	Брой проведени обучения	Брой обучени служители
Задължително обучение за служебно развитие	104	2139
Обучение за професионално развитие (вкл. обучения по проекти, обучения по поръчка, годишни срещи и други форуми)	326	20 390
Общо	430	22 529

Таблица 1. Брой на проведените обучения и на обучените в тях служители през 2024 година

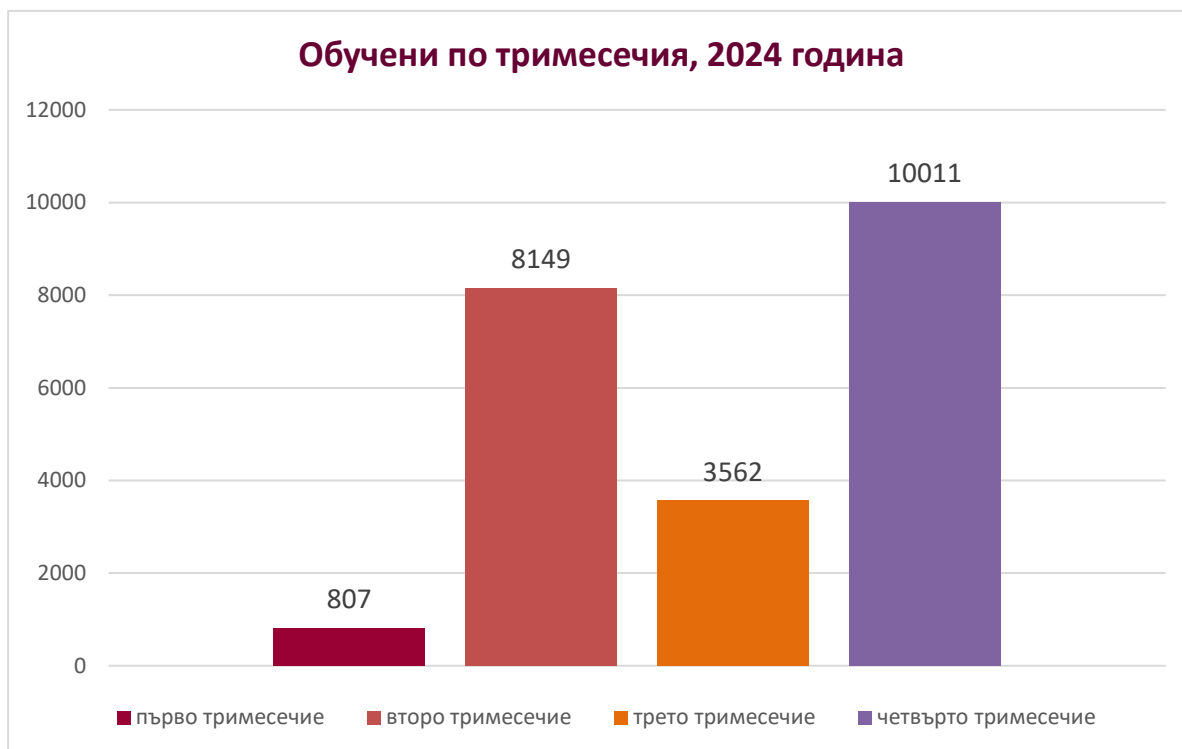
На следващите две графики са представени данни за броя на обучените в ИПА служители за последните шест години (включително 2024 г.), както и за броя на обучените по тримесечия през 2024 година.



Фиг. 1. Общ брой обучени по години



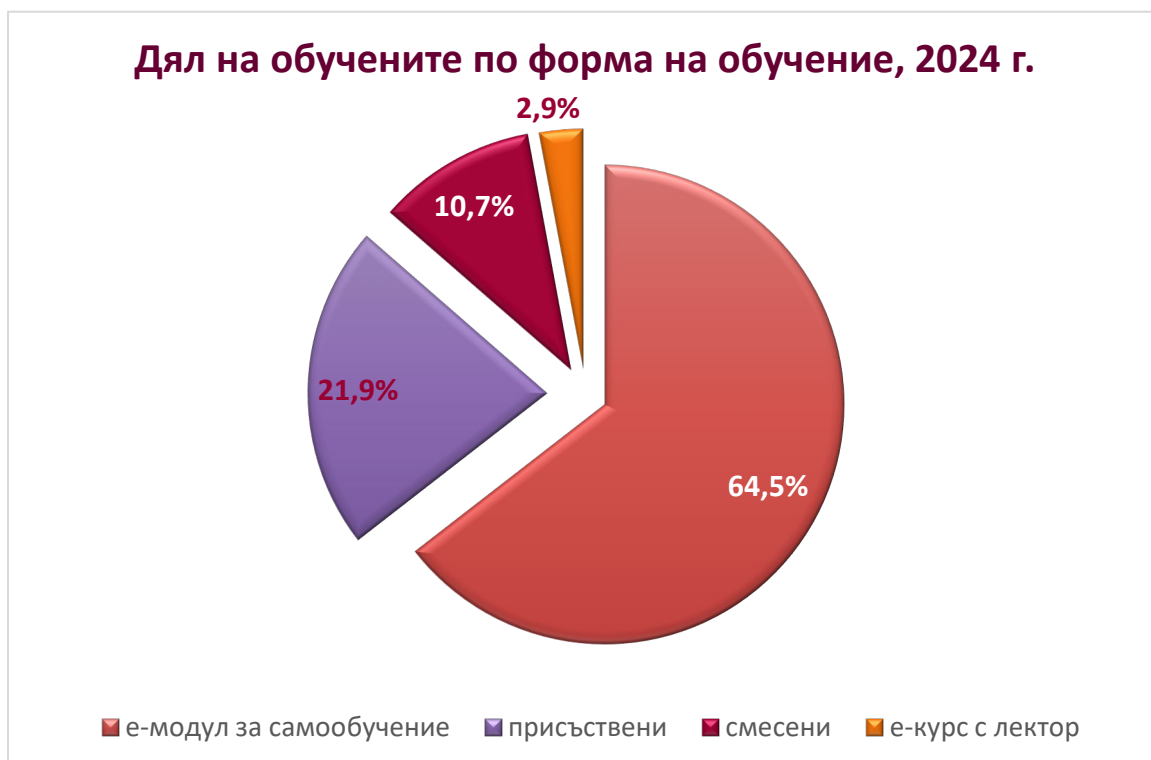
Броят на обучените служители в обученията на ИПА варира в зависимост и от проектите, които изпълнява. Но през годините се очертава една висока трайна тенденция, показваща интереса към програмите в каталозите на Института от страна на административните структури, като и броят на заявените специализирани обучения по поръчка нараства всяка година.



Фиг. 2. Брой обучени по тримесечия през 2024 г.

Общата продължителност на проведените в ИПА 430 обученията през 2024 г. е 6300 учебни часа, което показва високата интензивност на обучителната дейност. Обученията са с времетраене от 4 до 40 учебни часа, като средната продължителност на едно обучение е 12 учебни часа.

Обученията в ИПА се провеждат в следните форми: **присъствена, електронна, смесена, хибридна**. Електронната форма на обучение включва изцяло електронни курсове с лектор, със средна продължителност 12 учебни часа и е-модули за самообучение, с продължителност до 4 уч. ч. За поредна година по-голямата част от обученията се провежда в електронна форма. На следващата фигура са представени процентните дялове на обучените служители в зависимост от формата на обучение:



Фиг. 3. Дял на обучените през 2024 г. според формата на обучение

Значителното нарастване на дела на обучените в електронна форма през последните години е устойчива тенденция, която засяга и публичната администрация. Трайно по-високият дял на обучения в електронна форма в последните години е резултат от целенасочените усилия на ИПА за модернизация на учебната дейност чрез включване на съвременни дигитални форми на учене, както и за оптимизиране на обучителния процес, по-голяма гъвкавост и постигане на по-добри резултати за обучаемите. ИПА ще продължи да следи тенденциите в тази сфера и да адаптира дейността си, съобразно промените и потребностите на обучаемите.

1.1. Обучение за служебно развитие

По програмите за задължително обучение за служебно развитие - „Въведение в държавната служба“ (ЗО-1) и „Предизвикателството да управляваш“ (ЗО-2) през 2024 г. са проведени общо 104 обучения с 2139 участници, като повечето курсисти посочват обучителния процес като ефективен, полезен и добре организиран. Част от факторите, допринесли за високите резултати са свързани с добре структурираното и достъпно учебно съдържание, професионализма на лекторските екипи по отделните модули и полезността на получената информация. Доказателство за направените изводи е извадката на най-често употребяваните думи, използвани в обратната връзка от участниците в обученията за служебно развитие:



Фиг. 4. Най-често срещаните думи, употребявани от участниците за оценка на обученията

Обученията 30-1 и 30-2 са оценени като успешни и ефективни, добре организирани и практически насочени. Това ги прави не само информативни, но и приложими в реалната работна среда, което е от ключово значение за служителите в държавната администрация.



Фиг. 5. Брой обучени по 30-1 и 30-2 за последните 6 години



1.2. Обучение за професионално развитие

Каталогът на Института през 2024 г. включваше следните програми за обучение:

- Управление и лична ефективност
- Публични политики
- Регулаторна политика
- Етика и интегритет в държавната служба
- Правоприлагане
- Дигитална компетентност
- Чуждоезиково обучение

На фигура 6 са представени резултатите в процентно съотношение, касаещи интереса към всяка една програма в Каталог 24. Най-висок е процентът на преминали курсове в програма „Дигитална компетентност“ (41%), а най-нисък в програма „Чуждоезиково обучение“ (0,8%).



Фиг. 6. Дял на участниците, преминали обучения по съответните програми



Над 40% от курсовете през 2024 г. са по нови теми, свързани с актуални потребности, промени или приоритети в развитието на администрацията.

Нови курсове с лектор:

- Умения за ефективна комуникация;
- Управление на стреса - осъзнаване, разпознаване и справяне със синдрома на професионалното прегаряне;
- Подходи за интегриране и поддръжка на стандарти за качество в областта на киберсигурността;
- Дигитална трансформация в публичния сектор: Пътят към ефективно управление;
- Дизайн мислене (Design Thinking) в условията на заплахи за киберсигурността;
- Процесът на стратегическо планиране – нормативна и стратегическа рамка;
- Разработване на стратегически документи;
- Мониторинг и оценка на стратегически документи;
- Административно обслужване – предоставяне на услуги през погледа на гражданите и бизнеса;
- Контрол за законосъобразност на актовете на органите на местното самоуправление и местната администрация в областта на административното обслужване;
- Съдебна практика по прилагане на Закона за обществените поръчки (надграждащ курс);
- Прилагане на Закона за защита на лицата подаващи сигнали или публично оповестяващи информация за нарушения (ЗЗЛПСПОИН);
- Дигитални инструменти за лидерско присъствие и социално влияние;
- Въведение в информационната и киберсигурност (за не IT експерти);
- Методология за оценка на риска и управление на инциденти, свързани с информационната и киберсигурност;
- Киберсигурност – заплахи, защита и киберполигон (за IT експерти).

Нови е-модули за самообучение:

- Стратегическо прогнозиране;
- Стандарти за екологична организация;
- Нормативна рамка в областта на данните в контекста на Европейската стратегия за данни и правните инструменти на ОИСР.

В рамките на изпълнението на проекта на Института по публична администрация (ИПА) „Академия за фондовете на ЕС: Развитие и осигуряване на



систематизиран хоризонтален трансфер на знания и обучения за ефективното използване на ЕСИФ и ЕФСУ“ през 2024 г. бе разработен специализиран Каталог на Академията. Той включва 28 обучителни теми, структурирани в шест програми, които са насочени към повишаване на административния капацитет на служителите в Системата за управление и контрол на средствата от Европейските структурни и инвестиционни фондове (ЕСИФ) и Европейския фонд за стратегически инвестиции (ЕФСУ) както на хоризонтално, така и на вертикално ниво.

Всички обучения, включени в Каталога, са разработени в съответствие с утвърдените стандарти за качество на ИПА, като 11 от тях са създадени в сътрудничество с партньорски организации, с които Институтът има сключени споразумения за сътрудничество. Настоящата инициатива е част от усилията на ИПА за устойчиво развитие на професионалната експертиза в сферата на управлението на европейските фондове и насърчаване на ефективното използване на финансовите ресурси на Европейския съюз.

ПРОГРАМИ АКАДЕМИЯ ЗА ФОНДОВЕТЕ НА ЕС



Съфинансирано от
Европейския съюз



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



ПРОГРАМА
ТЕХНИЧЕСКА ПОМОЩ

ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ НА ЕФСУ

ПРОГРАМИРАНЕ. ПРОЕКТЕН ЦИКЪЛ

ОБЩЕСТВЕНИ ПОРЪЧКИ

ФИНАНСОВИ ИНСТРУМЕНТИ И КОМБИНИРАНО ФИНАНСИРАНЕ

ПОДХОДИ ЗА ТЕРИТОРИАЛНО РАЗВИТИЕ

ПОЛИТИКИ ПО ОПАЗВАНЕ НА ОКОЛНАТА СРЕДА И КЛИМАТИЧНА УСТОЙЧИВОСТ

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

1

1.3. Анализ на обратната връзка от проведените обучения

Качеството на проведените в ИПА присъствени и електронни обучения за професионално развитие се оценява основно чрез онлайн анкета за непосредствена обратна връзка от участниците. Предмет на оценка е нивото на удовлетвореност на участниците от организацията и условията на обучение, качеството на преподавателската дейност на лекторите, ефективността на обучението и др., като изведената статистика е според броя участници:



➤ Оценка от проведените обучения с над 200 участници:



➤ Оценка от проведените обучения с между 100 и 200 участници:





- Оценка от проведените обучения с между 50 и 100 участници:





Част от основанията за високите оценки за проведените обучения от страна на участниците са свързани най-вече с:

- Професионалната компетентност и практическия опит на лектора;
- Актуалността на темите и добрата структура на съдържанието;
- Наличието на практически задачи с възможности за дискусии и съвместна работа;
- Разнообразието на учебни ресурси, включително видео лекции, достъпни в удобно за обучаемите време;
- Осигуряването на гъвкави възможности за обучение в различни форми.

През 2024 г. повишаването на качеството на обученията чрез разширено прилагане на дигитални форми на учене остана сред стратегическите приоритети на Института по публична администрация. В отговор на динамичното развитие на технологиите и нарастващата потребност от гъвкави и достъпни форми на обучение, през изминалата година бяха успешно реализирани мерки за повишаване на интерактивността и ефективността на учебния процес.

С цел оптимизиране на качеството на електронното обучение, ИПА въведе редица иновации, включително:

- Разширено използване на видео ресурси за по-добра визуализация на учебното съдържание;
- Прилагане на нови анимационни инструменти, улесняващи възприемането на сложни концепции;
- Интегриране на технологии за групова работа онлайн, насочени към засилване на екипната динамика;
- Подобряване на дигиталната комуникация, чрез по-активно използване на онлайн форуми и интерактивни платформи.

Важна стъпка в тази посока бе използването на функционалностите на дигиталната учебителна платформа на ИПА, което позволи разработването на високостойностни онлайн обучения с повишена персонификация на учебния процес. Тези подобрения не само увеличиха ангажираността на обучаемите, но и доведоха до значително улеснение в работата на служителите в Института, които ежедневно оперират с информационната система. Същевременно бе подобрена комуникацията със заинтересованите страни, което допринесе за по-ефективно управление на учебителните дейности.

В стремежа си към непрекъснато усъвършенстване, ИПА активно анализира обратната връзка от участниците в обученията. На база на регулярно обобщаване на електронно попълнените анкетни карти, екипът на Института извежда ключови препоръки и мерки за оптимизация на курсовете, като по този начин гарантира високи



стандарти на качество и адаптивност на обучителния процес. Тези целенасочени усилия са част от ангажимента на ИПА за предоставяне на иновативни, ефективни и персонализирани форми на обучение, които допринасят за изграждането на устойчив административен капацитет и модернизирани на публичния сектор.

2. Годишни форуми и конкурси

Освен чрез организиране на обучения, ИПА цели да ангажира вниманието на служителите в държавната администрация и чрез дискусии по промените и предизвикателства в публичния сектор, да предлага обмен на добри практики, да допринася за развитието на различни професионални общности и да утвърждава принципите на доброто управление. Тази цел най-успешно се реализира чрез организираните от ИПА форуми, които допълват дейностите по обучение и развитие на служителите.

През 2024 г. ИПА организира 4 важни за администрацията форума:

2.1. Годишна среща на специалистите по управление на човешките ресурси в администрацията

В периода 17-19 юни 2024 г. се проведе 16-тата Годишна среща на специалистите по човешки ресурси в държавната администрация. Участие в нея взеха над 170 представители от близо 80 администрации. Фокусът на срещата беше върху ключовите теми за бъдещето на управлението на човешките ресурси в държавната администрация:

- Укрепване на стратегическия подход и иновациите в държавната администрация на България;
- Представяне на Методология за стратегическо планиране в човешките ресурси;
- Определяне на ключови компетенции за длъжности в администрацията;
- Изкуствен интелект и бъдещето на работната сила.

Неизменна част от програмата беше работата по групи, където участниците разглеждаха конкретни казуси на тема “Определяне на ключови компетенции за длъжности в администрацията”. Груповата работа допринесе за задълбочаване на дискусиите и генериране на конкретни решения за предизвикателствата пред управлението на човешките ресурси в публичния сектор. По време на събитието, от страна на участващите администрации, бяха представени различни мерки за развитие, фокусирани върху подготовката на кадри, които да отговорят на нуждите на динамично развиващия се пазар на труда.

Годишнината среща на тези специалисти е ценен форум за обмен на идеи и добри практики в сферата

на управлението на човешките ресурси и е една от най-големите, успешно



функциониращи професионални мрежи в българската администрация.

2.2. Управление на качеството в публичната администрация на България

В периода 26-28 юни 2024 г. се проведе Годишната среща по управление на качеството в българската държавна администрация. Разгледаните във форума въпроси бяха групирани в три основни тематични сесии:

- Нови предизвикателства в развитието на публичната администрация - В рамките на тази сесия водещи експерти в съответната област коментираха въпроси относно качествена киберсигурност и ролята на изкуствения интелект за държавната администрация.
- Управление на качеството в българската администрация - В посочената сесия бяха представени използваните в българските организации инструменти по управление на качеството. Беше представена и оценката на български организации с опит по приложението на модела, относно неговата ефективност, ефикасност и устойчивост, както и добри български практики по неговото използване.
- Международни инициативи в областта на публичната администрация - Представител на Европейската комисия запозна присъстващите с най-новата европейска инициатива ComPact, насочена към публичните организации от Европейския съюз.

В събитието участваха представители на български администрации от всички нива, лектори - експерти по посочените области, представители на Европейския САФ ресурсен център и Европейската комисия.

2.3. Лятна академия за млади лидери

За девета поредна година ИПА организира „Лятна академия за млади лидери“ в периода 30.09 – 04.10.2024 г., насочена към развитието на лидери в публичната администрация. Акцентите в програмата бяха върху стратегическото планиране и иновациите в публичния сектор, включително приложението на изкуствен интелект и пространствени данни, както и междуправителствените отношения и международното сътрудничество, с участието на лектори от Френския институт и Посолството на САЩ в България. В края на академията младите лидери работиха чрез подхода на дизайн мисленето и завършиха своето обучение с представяне на разработените проекти и формирането на активна мрежа от млади лидери.



2.4. Конкурс за добри практики



За поредна година бе проведен Конкурс за добри практики в българската държавна администрация. По време на Конкурса бяха отличени 24 практики, разпределени в следните категории:

КАТЕГОРИИ	БРОЙ ПРАКТИКИ
Устойчиво развитие	8
Социална отговорност	10
Технологични решения за открито управление и административно обслужване	4
Управление на хора	2

Добрите решения и иновативните практики имат потенциала да се превърнат в широко достъпни инструменти за повишаване на качеството и ефективността на административната дейност. В тази връзка, Институтът по публична администрация (ИПА) организира Конкурса за „Добри практики“, чиято основна цел е да стимулира прилагането на принципите на добро управление и да насърчи споделянето на практически опит между институциите.

Чрез организирането на това събитие и награждаването на отличените практики, ИПА предоставя платформа за обмен на знания, като същевременно създава предпоставки за по-широкото прилагане на успешни управленски модели в публичния сектор. Тази инициатива не само популяризира добрите управленски практики, но и мотивира администрациите да внедряват иновативни и ефективни подходи в своята дейност.

В допълнение, ИПА ежегодно публикува „Сборник с добри практики“ – специализирано издание, което обхваща всички подадени кандидатури в рамките на конкурса. Това издание се разпространява чрез официалните и социалните комуникационни канали на Института, като по този начин осигурява широк достъп до доказани управленски решения и допринася за утвърждаването на добрите практики като стандарт в публичната администрация.

2.5. Конкурс за иновативни идеи

За втора поредна година бе проведен конкурса за иновативни идеи в държавната администрация. Две иновативни идеи бяха отличени. Първото отличие бе връчено за проекта "Създаване на секция „Изкуствен интелект в услуга на хората с увреждания“,



демонстрирайки как новите технологии могат да подобрят качеството на живот на уязвимите групи. Второто отличие бе за инициативата - *"Подобряване колаборацията между институции за превенция на хазартна зависимост"*.

За насърчаване развитието на отличените проекти бе проведена специализирана сесия за дизайн-мислене с участието на представители на бизнеса, администрацията на Министерския съвет и мрежата от иноватори. По време на сесията бяха разработени конкретни стъпки и възможни пътища за успешна реализация на двете иновативни идеи, които имат потенциал да създадат значима добавена стойност, както за институциите, така и за обществото като цяло.

През 2025 г. ИПА ще продължи да развива и поддържа всички професионални общности, броят на които с годините нараства, както и числеността на участниците в тях. Институтът има за цел да подпомага развитието и на други професионални мрежи, да създава устойчиво партньорство и да подпомага процесите в администрацията не само чрез провеждане на обучения, а и чрез организиране на подходящи по форма събития с цел обмяна на добри практики и трансфер на знания сред служителите в администрацията. Това е и една от основните мисии при изпълнението на проекта на ИПА „Академия за фондовете на ЕС: Развитие и осигуряване на систематизиран хоризонтален трансфер на знания и обучения за ефективното използване на ЕСИФ и ЕФСУ“. В рамките на неговото изпълнение вече са идентифицирани участниците в две професионални общности и предстои усилена работа, касаеща развитието им, провеждането на мероприятия и поддържането на активността на участниците в тях чрез дискутиране на актуални въпроси.

3. Изследвания и анализи

Провеждането на изследвания и анализи е сред основните дейности и приоритети на Института по публична администрация, което е устойчива практика и го утвърждава като център за разработване и разпространение на изследвания и анализи по актуални теми в публичния сектор. През 2024 г. бяха реализирани следните изследвания:

3.1. Анализ на потребностите от обучение 2025-2027 г.



Анализът идентифицира ключови области и приоритетни теми за обучение за професионално развитие и повишаване на административния капацитет на служителите в държавната администрация на всички нива. Той служи и като база за разработване на следващите.

Каталози на ИПА. Систематизирайки актуални



данни и експертни оценки, Анализът на потребностите от обучение 2025-2027 г. има за цел да подпомогне процеса на ефективно и целенасочено развитие на човешкия капитал в администрацията, гарантирайки повишаване на професионалната компетентност и адаптивност спрямо динамично променящата се среда.

В проучването взеха участие 6250 служители, като акцент бе поставен на ръководителите в администрацията, както и на няколко специфични професионални общности, които имаха възможност да посочат идентифицираните от тях потребности от обучение. Някои от основните изводи от анализа са:

- Необходимост от устойчива култура на учене и подкрепа от ръководството за развитие на административния капацитет на служителите. Културата на учене е двустранен процес и изисква ангажираност, споделена между ръководителите и експертите в администрацията;
- Внедряването на нови технологии, използването на изкуствен интелект и автоматизацията на процесите, както и управлението и анализа на данни трябва да е съществена част от изпълнението на служебните задължения.

Документът включва и задълбочено изследване на ключовите компетентности, необходими за развитието и надграждането на уменията на различните целеви групи в публичния сектор. Анализът предоставя ценна информация за стратегическото планиране на обучителните политики, като очертава основните предизвикателства и приоритети в сферата на публичната администрация.

Подробните изводи от проведеното проучване, свързани с нагласите към участие в обучения, влиянието на политическата нестабилност върху обучителния процес през последните години, възможностите за включване в различни обучителни инициативи, както и с идентифицирането на нови и актуални теми, са представени в изготвения „Анализ на потребностите от обучение 2025-2027 г.“, публикуван на официалния сайт на Института по публична администрация (ИПА).

3.2. Анализ на потребностите от обучение в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ 2025-2027 г.



Целта на анализа бе да бъдат идентифицирани приоритетни, актуални и практически полезни теми за обучение, които да бъдат включени в Каталогите 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.

Анализът бе реализиран с цел по-ефективно изпълнение на заложените дейности по 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.

Обобщението на направените изводи от изследването сред целевите групи, касаещи изследване на общи компетентности и необходимост от конкретни обучения, са включени и подробно описани в изготвения „Анализ на потребностите от обучение в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ 2025-2027 г.“, публикуван на сайта на ИПА.

3.3 Барометър на ангажираността



През 2024 г. Институтът по публична администрация проведе шестото ежегодното национално проучване за нагласите на служителите в държавната администрация - "Барометър на ангажираността". Барометърът оценява мнението и нагласите на служителите към ключовите аспекти на работата в администрацията - лидерство, екипност, ангажираност, удовлетвореност, мотивация и др.

За целите на проучването е използван затвърденият се през последното десетилетие във Великобритания модел The Civil Service People Survey.

Проучването се проведе в периода 10-21 юни 2024, като участие в него взеха 8799 служители - с 11 % повече от предходната 2023 г. Тази година ИПА състави 61 индивидуални доклада с резултати от проучването за отделни администрации. Резултатите от 2024 г. не отчитат промяна в индекса на ангажираност на служителите в държавната администрация, в сравнение с миналата година, като той остава 71. Изключение прави индексът на фактор „Възнаграждение“, който е 44, т.е. с 5 единици



по-висок от 2023 г. В същото време 86 % от участвалите в проучването служители в администрацията попадат в групата на „високо ангажираните“ и „ангажираните“ служители, а 13 % попадат в групата на „умерено неангажираните“ и 1 % в групата на „активно неангажираните“.

За поредна година, най-силното влияние върху ангажираността в българската администрация оказва факторът „Лидерство и управление на промяната“. Както беше посочено, този фактор, наред с факторите „Моята работа“ и „Учене и развитие“ е с най-сериозно влияние върху ангажираността на служителите в българската държавна администрация. Резултатите от проучването показват и, че в българската държавна администрация все още има поле за развитие по отношение на екипната работа и управлението на конфликти.

Пълният доклад „Барометър на ангажираността. Шесто национално проучване на нагласите на служителите в държавната администрация“ може да бъде намерен на интернет страницата на ИПА.

3.4. Доклад за резултатите от проучване на потребностите от обучение в областта на управление на данните



Докладът представя резултатите от проведеното в началото на 2024 година проучване на потребностите от обучение на експертите, изпълняващи функции, свързани с управление и обработка на данни. Той е първото проучване с фокус върху тази специфична група експерти в държавната администрация.

Проучването демонстрира разнообразието от длъжности, на които е вменено да изпълняват функции, свързани с данните и различния опит и компетентности, които са свързани с това. Същевременно се открояват специфични групи, свързани с нормативни и законодателни изисквания по отношение на данните – експерти, отговарящи за отворени данни, експерти по защита на личните данни и т.н. Това говори за голямо разнообразие от експерти, които биха имали нужда от подкрепа и специализирани обучения, с които да задълбочат познанията и уменията си за управление на данни в контекста на Акта за управление на данните, жизнения цикъл и политиките за управление на данни.

Във връзка с идентифицираните нужди от обучение сред конкретната целева група, ИПА разработи нова Програма за обучения с включени 18 курса, която е отговор на нарастващата нужда от надграждане и задълбочаване на компетентностите, свързани с данните и новите технологии в държавната администрация. Програмата предлага



систематичен подход към развитието на ключови компетентности в областта на данните и изкуствения интелект, като интегрира практически умения с разбиране на правната и етична рамка. Програмата *„Интелигентно управление на данни и изкуствен интелект“* е част от Каталог 25 на ИПА.

Наред с посочените проучвания и анализи, през 2024 г. ИПА за седма поредна година подкрепи извършването на проучване на тема *„Индекс на административния капацитет за добро управление на държавната администрация в Република България“* – инициатива на екип на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ Свищов. Проучването се провежда по единна методология за анализ и оценка на административния капацитет, която позволява съпоставимост на данните, като във въпросниците са отразени новите изисквания към администрациите, произтичащи от нормативните документи, наблюдавани добри практики и очаквани предизвикателства. Нов елемент в изследването са въпроси, свързани с използването на изкуствен интелект в работата на администрацията, като се стигна до заключението, че всяка административна структура е необходимо да проучи възможностите за използването на технологията в работата на своите служители, както и инвестициите в инфраструктурни решения.

4. Издателска и информационна дейност

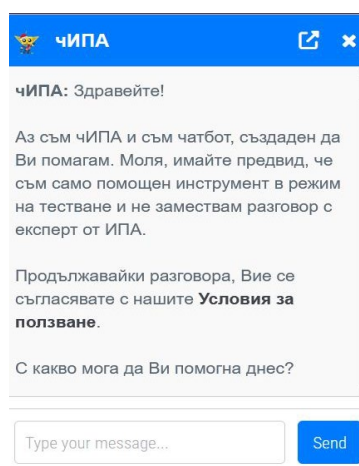
Издателската и информационна дейност на ИПА е подчинена на усилията за популяризиране на новости, добри практики и съвременни тенденции в публичната администрация у нас и в чужбина. Много от изданията на ИПА са и полезни учебни ресурси за участниците в обученията и форумите.

През изминалата година библиотеката на ИПА беше обновена с 25 нови книги на български и на английски език. Институтът продължава да прилага в своята дейност редица иновативни подходи, основани на съвременните технологии, които подобряват и развиват дейността му.

За да разшири и улесни разпространяването на полезна информация и ресурси за своята аудитория, ИПА продължава активно да използва възможностите на социалните медии и да издава електронни бюлетини. Сайтът на ИПА се надгражда чрез актуализиране на функционалностите му и създаването на нови секции с полезна информация. В секция „Публикации“ бе създадено подменю „Информационни ресурси за технологиите на изкуствения интелект“, в която се публикуват информационно-образователни ресурси по темата за технологиите на изкуствения интелект и неговото приложение в публичния сектор и конкретно държавната администрация. За 2024 година тази нова подсекция на сайта бе обогатена с 16 материала, които включват кратко обобщение на български език, източник към оригинални документи, в някои случаи и машинни преводи на разглежданите документи.



През 2024 г. Институтът пилотно стартира свой онлайн дигитален асистент (чатбот), задвижван от технологии на изкуствения интелект – чИПА. Чатботът на ИПА е основан на приложението на големите езикови модели при улесняване процеса на извличане и структуриране на информация. Целта на чИПА е да съдейства на курсисти, експерти от УЧР звената, както и партньори, при търсене на информация, касаеща цялостната учебна и изследователска дейност на ИПА, поддържаните от ИПА мрежи, САФ ресурсния център, както и всичко останало, свързано с обученията, които ИПА предлага за служителите в българската държавна администрация. чИПА е в тестова фаза, непрекъснато се подобрява, обучава и има за цел да демонстрира възможните приложения на технологиите на ИИ в държавната администрация.



5. Международна дейност и проекти

5.1. Международна дейност

Активна е работата на ИПА и на международно ниво, като се цели обмяна на добри практики, нови методи за провеждане на обучения, актуални програми и иновативни решения. Екипът на ИПА изгражда трайни взаимоотношения с партньорските организации и редовно участва в международни събития с цел популяризиране на своята дейност и обмяна на опит. Част от изпълнените в това направление дейности през 2024 г. са:

- По Програма „Еразъм за публична администрация“ бяха проведени две процедури за подбор и са избрани 3-ма български държавни служители за участие в програмата на Европейското училище по администрация (EUSA) в Брюксел
- По инициатива на ИПА бе разработен международен проект между България, Полша, Гърция, Румъния, Латвия и Хърватия, който е насочен към подобряване на управленските умения. Лидерството на проекта поема Полша, като предстои



оценка от Европейската комисия.

- По Японската магистърска програма за млади лидери на университета GRIPS за учебната 2024 – 2025 г. е номиниран един български държавен служител. Очаква се отговор за номинацията през месец март 2025 г.
- Институтът взе участие в състоялата се в Атина Регионалната среща на директорите на училища и институти по публична администрация, организирана от Националния център за публична администрация и местно управление (EKDDA), Гърция. В рамките на посещението беше подписано споразумение за сътрудничество между ИПА и Националния център за публична администрация и местно управление (EKDDA) за развитие и прилагане на иновации в обученията на държавни служители.
- През месец април 2024 г. ИПА взе участие в срещата на Мрежата на директорите на институти и училища по публична администрация (DISPA). Срещата се фокусира върху сътрудничеството и обмена на добри практики в областта на обучението и професионалното развитие на държавната администрация в Европа. Основната тема беше „Учене и професионално развитие, основано на данни“
- През 2024 година ИПА беше част от глобалния разговор в проведената Среща за цифрови иновации в Букурещ, Румъния, организирана от Национален институт за изследвания и развитие в областта на информатиката. В събитието се включиха над 300 участници, сред които представители на различни публични институции от Европа и света. ИПА представи своята визия и поглед върху предизвикателствата и възможностите за развитие на иновативни компетентности в държавната администрация в контекста на съвременните технологии и навлизащите нови такива.
- В рамките на кръгла маса на тема: „Сближаване на разликите между страните-членки и страните-кандидати за членство в ЕС“, проведена в Букурещ, ИПА и Националният институт по администрация на Румъния (INA) подписаха споразумение за сътрудничество. Участници в кръглата маса бяха представители на България, Гърция, Румъния, Албания, Молдова и Сърбия.
- Представител на Института взе участие във Форума за управление на човешките ресурси в публичния сектор, организиран от Националния институт за развитие на човешките ресурси на Република Корея (NHI Korea). Акцентът на форума беше изкуственият интелект и възможностите на тези технологии за ефективно управление и анализ на процесите по управление на човешките ресурси в администрацията
- Представител на ИПА взе участие в Brussels Summer School, Брюксел, Белгия. По време на събитието бяха разгледани различни процеси в областта на човешките ресурси, предизвикателствата, които може да предложи подхода, основан на доказателства и как анализите на данни и изкуственият интелект могат да повлияят добрите практики в сферата на човешките ресурси.



- В края на 2024 г. ИПА участва с резюме на проектно предложение за представяне на добра практика за участие в 10-тата среща на CAF потребителите през 2025 г. - chIPA: Digital Communication Revolution, powered by IPA. Добрата практика е селектирана сред 18-те най-добри и следва да бъде представена на 10.04.2025 г. по време на организираното събитие във Варшава.
- „Изкуствен интелект: предизвикателствата в обученията“ беше темата на срещата на директорите на училищата по публична администрация в Европа. Срещата се проведе в рамките на унгарското председателство на Съвета на ЕС. ИПА участва с презентация и водене на работилница в областта на ИИ.

Наред с международната дейност, ИПА продължи да развива и своята национална партньорска мрежа, която през 2024 г. беше разширена с подписването на Споразумения за сътрудничество между Института по публична администрация и Агенция по обществени поръчки, Изпълнителна агенция „Одит на средствата от Европейския съюз“, Министерство на финансите, в частност с Дирекция „Национален фонд“, Администрация на Министерския съвет, в частност с Дирекция „Централно координационно звено“, както и поддържа дългосрочните си международни отношения чрез подписани меморандуми за сътрудничество с гръцкия Национален център за публична администрация, както и Националния институт по администрация.

5.2. Проекти

В началото на 2024 година приключиха дейностите по проект "Подкрепа за жертвите на домашно насилие чрез програма за повишаване на капацитета и осведомеността сред специалистите по човешки ресурси".

Проектът, осъществяван по програма CERV на ЕК, в партньорство с Центъра за изследване на демокрацията и Асоциация „Деметра“ в периода 2022-2024 година, приключи с проведени над 15 обучения и обучени над 350 държавни служители. На сайтовете на партньорите са достъпни разработените по проекта Наръчници по темата за домашно насилие, видеа и допълнителни методологически материали, които да бъдат в подкрепа на последващи обучения, събития и дейности в администрацията по темата за домашното насилие. В обучителната платформа на ИПА са налични материали по темата за желаещите да се осведомят и да повишат информираността си.

От 10 юли 2024 г. Институтът по публична администрация активно изпълнява проект „Академия за фондовете на ЕС: Развитие и осигуряване на систематизиран хоризонтален трансфер на знания и обучения за ефективното използване на ЕСИФ и ЕФСУ“, осъществяван с финансовата подкрепа на програма „Техническа помощ“, съфинансирана от Европейския съюз. Проектът има за цел да повиши и укрепи административния капацитет на служителите в Системата за управление и контрол на



РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ

Институт по публична
администрация

25
ГОДИНИ



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

средствата от ЕСИФ и ЕФСУ, в административни структури, отговорни за отключващите условия и в административни структури – кандидати и бенефициенти по програмите, включително този на служителите на ИПА.



Посредством предвидените дейности на проекта ще се развие и осигури систематизиран хоризонтален трансфер на знания и обучения за ефективното използване на ЕСИФ и ЕФСУ, ще се създаде платформа за сътрудничество, взаимодействие и обмен на опит между служителите от Системата, чрез формирането на специализирани професионални мрежи, както и ще се създаде ядро от високо квалифицирани експерти, които да мултиплицират придобитото знание в отделните структури от Системата.



6. Ресурсен център по САФ

Съгласно Устройствения правилник на ИПА, Институтът изпълнява функции на Ресурсен център по САФ.



Този център представлява малък експертен екип, чиито основен състав са служителите на ИПА, определяни ежегодно със заповед на изпълнителния директор. Към основния състав на центъра има асоциирани членове, които са служители на други администрации и са обучени да бъдат лектори/консултанти по САФ.

В изпълнение на своите функции като Ресурсен център по САФ, през 2024 г. ИПА извърши следните основни дейности с постигнати посочените по-важни резултати:

- **Институтът по публична администрация приложи за трети пореден път модел САФ през 2024 г.**

Във философията на модел САФ е залегнал принципа за непрекъснатост на процеса на развитие и усъвършенстване на публичните организации чрез САФ. Това означава, че съобразно същността на инструмента и добрите практики, САФ трябва периодично да се прилага във времето (обикновено през няколко години), за да се гарантира устойчивост на процеса на подобрения. Законът за администрацията през 2017 г. въведе принципа за непрекъснато усъвършенстване на качеството (чл.2, ал.1, т.8), както и ангажиментът на администрацията да осъществява цялостно управление на качеството на дейността си. В тази връзка, през 2024 г. ИПА извърши ново внедряване на САФ. Въз основа на методиката на модела бе направена обективен анализ/самооценка за актуалното състояние на ИПА и бе изготвен нов План за подобрения на ИПА за периода 2025-2026 година.

- **Покана до български институции за ново прилагане на модел САФ**

Като специализиран център ИПА полага усилия да подкрепя процеса на непрекъснато развитие на качеството в българските администрации чрез инструмента САФ. В този контекст през 2024 г. ИПА изпрати до всички български организации, прилагали модела през годините, официално писмо с покана/припомняне за ново прилагане на модела в техните организации - съобразно изискванията на Закона за администрацията за качеството и същността на самия модел. В отговор, някои организации изразиха желание да бъде направена консултация на висшето ръководство за същността и полезността на модела или да бъде обучен техен вътрешен екип, определен за работа по ново прилагане на САФ. Националният САФ ресурсен център направи съответни консултации и обучения с оглед да мотивира администрациите да прилагат САФ за подобряване на тяхната работа.



През 2024 г. ИПА участва активно в работата на международната група по САФ чрез обсъждане на въпроси, свързани с развитието на модела, включително предостави своите бележки по подготвяната нова ревизия на процедурата за външна оценка по САФ.

Поради ефективната работа на българския САФ ресурсен център през годините, България бе избрана заедно с други седем държави за участие в проучване на Европейския САФ ресурсен център, предназначено за Европейската комисия, на тема „Институализация на управлението на качеството в държавите членки на ЕС. За целта екипът на центъра изготви подробен материал относно управлението на качеството в българската администрация по зададен въпросник, а също така допълнително участва и в интервю, проведено от директора и екип на Европейския САФ ресурсен център. В резултат, понастоящем Европейската комисия разполага с актуализирана информация по въпроси на качеството в българската администрация. Центърът също така осигури участието на български организации и самият той участва в проучване на Австрийския САФ ресурсен център относно полезността на модел САФ. През 2025 г. се очаква да бъде готов Доклада за резултатите от проучването, който ще бъде предоставен на българския център и разпространен сред държавната администрация чрез публикация в сайта на ИПА.

В допълнение към дейността на центъра през 2024 г. бе извършено актуализиране на специалната рубрика по САФ на страницата на ИПА – систематизирана по нов начин и допълнена с редица нови материали. В нейните рамки бяха създадени нови страници, включително „САФ в България“ с полезна информация, включен списък на всички български администрации, внедрили модела, и със специална презентация относно постиженията и предизвикателствата в работата по САФ.

7. Провеждане на тест за общи компетентности и познания за държавната администрация

С приемането на изменения и допълнения на Наредбата за провеждане на конкурси и подбора при мобилност на държавните служители /НКПМДС/ като нова функция на Института по публична администрация бе определена да – „Съдейства за провеждането на Тест за общи компетентности и познания за държавната администрация“. В изпълнение на това ИПА подготви специално оборудвани зали, бяха извършени тестове на съществуващите и нови функционалности в Платформата за провеждане на тестове и Портала за работа в администрацията – jobs.government.bg. Институтът разполага с обучени служители за ролите „администратор зала“ и „квестор“, за провеждането на тестовете съгласно изискванията на НКПМДС. През 2024 г. бяха организирани 4 теста за общи компетентности и познания за държавната администрация.



ИПА полага усилия, за да популяризира възможността за провеждане на конкурсна процедура с включен етап „тест за общи компетентности и познания за държавната администрация“ чрез обучения, форуми, периодични публикации по темата в социални канали и е-бюлетина на ИПА и др.

8. Годишни цели на Института по публична администрация за 2025 г.

През 2024 г. ИПА изпълни годишните си цели, като през тази година екипът на Института ще продължи да надгражда постигнатите резултати, следвайки заложените цели и показатели на основни стратегически документи, като приоритетно ще работи за:

- Повишаване на професионалната квалификация на служителите в държавната администрация с цел по-добро управление в публичния сектор – отчитане на постигнати резултати по Национална програма за развитие България 2030 и програма "Техническа помощ";
- Изграждане, укрепване и развитие на капацитет на служителите в администрацията в областта на киберсигурността, управлението на данни и приложението на изкуствен интелект - отчитане на постигнати резултати по Национална програма за развитие България 2030;
- Утвърждаване на ИПА като център за изследвания, насърчаване на иновации, развитие на професионални общности, както и ситуирането му като хъб за обучения и прилагане на изкуствения интелект - отчитане на постигнати резултати по Национална програма за развитие България 2030 и програма "Техническа помощ";
- Подкрепа за администрациите при управление на качеството в дейността.

Февруари 2025 г.