



АНАЛИЗ

НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2025 – 2027 г.



СОФИЯ, 2024 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

1.	УВОД.....	4
2.	РАМКА ЗА ПОТРЕБНОСТИ ОТ ОБУЧЕНИЕ, ПРОИЗТИЧАЩИ ОТ СТРАТЕГИЧЕСКИ ДОКУМЕНТИ.....	5
2.1.	НАЦИОНАЛНА ПРОГРАМА ЗА РАЗВИТИЕ БЪЛГАРИЯ 2030	5
2.2.	АКТУАЛИЗИРАНА СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЕЛЕКТРОННОТО УПРАВЛЕНИЕ В БЪЛГАРИЯ 2019-2025	5
2.3.	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2024-2030 г.....	6
2.4.	ПЛАН ЗА НАМАЛЯВАНЕ НА АДМИНИСТРАТИВНАТА ТЕЖЕСТ	7
2.5.	СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ВЪТРЕШНИЯ КОНТРОЛ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2023–2026 г.....	8
3.	НАСОКИ ЗА ПОТРЕБНОСТИ ОТ ОБУЧЕНИЕ, ПРОИЗТИЧАЩИ ОТ МЕЖДУНАРОДЕН ОПИТ	9
3.1.	ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ И ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА СЪВРЕМЕННАТА ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ.....	10
3.2.	КУЛТУРА НА УЧЕНЕ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ	11
3.3.	ПРЕГЛЕД НА ОБУЧЕНИЯТА НА ПРЕСТИЖНИ СХОДНИ ИНСТИТУЦИИ	12
3.3.1.	ЕВРОПЕЙСКО УЧИЛИЩЕ ПО АДМИНИСТРАЦИЯ (EUSA, BRUSSELS AND LUXEMBOURG).....	12
3.3.2.	ЕВРОПЕЙСКИ ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ (EIPA).....	13
3.3.3.	ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ – ДЪБЛИН (IPA DUBLIN).....	14
3.3.4.	НАЦИОНАЛЕН ЦЕНТЪР ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ (EKDDA), ГЪРЦИЯ.....	14
3.3.5.	НАЦИОНАЛНО УЧИЛИЩЕ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ „ЛЕХ КАЧИНСКИ“ (KSAP), ПОЛША	15
3.3.6.	НАЦИОНАЛЕН ИНСТИТУТ ПО АДМИНИСТРАЦИЯ (INA), РУМЪНИЯ	15
3.3.7.	НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЯ ЗА ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ (NAPA), СЪРБИЯ.....	15
4.	ПОТРЕБНОСТИ ОТ ОБУЧЕНИЕ, БАЗИРАНИ НА ПРОУЧВАНИЯ НА РАЗЛИЧНИ ЦЕЛЕВИ ГРУПИ.....	16
4.1.	ОБЩ ПРОФИЛ НА УЧАСТНИЦИТЕ В ПРОУЧВАНЕТО	17



4.2. НАГЛАСИ КЪМ УЧАСТИЕ В ОБУЧЕНИЯ	18
4.3. ИДЕНТИФИЦИРАНИ ТЕМИ ЗА НОВИ ОБУЧЕНИЯ ВЪЗ ОСНОВА НА КОНКРЕТНИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЕСПОНДЕНТИТЕ	22
4.4. ПРОУЧВАНИЯ СРЕД КОНКРЕТНИ ЦЕЛЕВИ ГРУПИ	24
4.4.1. ВИСШИ ДЪРЖАВНИ СЛУЖИТЕЛИ, РЪКОВОДИТЕЛИ И ЗАЕМАЩИ ПОЗИЦИЯТА ОРГАН НА ВЛАСТ	24
4.4.2. СЛУЖИТЕЛИ В ЗВЕНАТА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	27
4.4.3. ЕКСПЕРТИ В ОБЛАСТТА НА ОЦЕНКАТА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО И ПУБЛИЧНИТЕ ПОЛИТИКИ	29
4.4.4. ИНСПЕКТОРИ ОТ ИНСПЕКТОРАТИТЕ ПО ЧЛ. 46 ОТ ЗАКОНА ЗА АДМИНИСТРАЦИЯТА	33
4.4.5. СЛУЖИТЕЛИ ОТ ЗВЕНАТА ПО ВЪТРЕШЕН ОДИТ	34
4.4.6. СЛУЖИТЕЛИ В ОБЩИНСКАТА АДМИНИСТРАЦИЯ	36
4.4.7. СЛУЖИТЕЛИ, ЧАСТ ОТ МРЕЖАТА МЛАДИ ЛИДЕРИ И ИНОВАТОРИ	38
4.4.8. ЕКСПЕРТИ В ОБЛАСТТА НА ИКТ И КИБЕРСИГУРНОСТ	41
4.4.9. СЛУЖИТЕЛИ В СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА СРЕДСТВАТА ОТ ЕСИФ И ЕФСУ, В АДМИНИСТРАТИВНИ СТРУКТУРИ, ОТГОВОРНИ ЗА ОТКЛЮЧВАЩИТЕ УСЛОВИЯ И В АДМИНИСТРАТИВНИ СТРУКТУРИ - КАНДИДАТИ И БЕНЕФИЦИЕНТИ ПО ПРОГРАМИТЕ	43
5. ОБОБЩЕНИ ИЗВОДИ ЗА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НА Р. БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2025 – 2027 г.	51



1. УВОД

Анализът на потребностите от обучение в държавната администрация е изготвен в края на 2024 г. от екип на Института по публична администрация за периода 2025-2027 г. и има национален обхват.

Целта на анализа е да идентифицира ключови области и приоритетни теми за обучение за професионално развитие и повишаване на административния капацитет на служителите в държавната администрация на всички нива, което ще допринесе за подобряването на ефективността, ефикасността и качеството на услугите, предоставяни от публичния сектор в Република България.

Анализът ще служи на Института по публична администрация като солидна база за разработване на Каталозите през посочения период, които ще включват актуални и практически полезни обучения за служителите, съобразени с реалните и специфични им потребности от знания и умения, което ще допринесе за тяхната ангажираност и мотивираност, както и по-голяма адаптивност към промените и новите предизвикателства в държавната администрация.

За изготвянето на този анализ са използвани различни източници и инструменти за получаването на по-изчерпателна информация, които да подкрепят дългосрочните цели и да потвърдят и валидират констатациите от анализа. Те включват:

- Преглед на Стратегически документи, които са отправна рамка за приоритети и насоки в развитието на държавната администрация на Република България;
- Преглед на международни документи, актуални програми и специализирани обучения, реализиращи се в сродни на Института по публична администрация обучителни институти и училища по публична администрация в Европейския съюз, за идентифицирането на най-добрите практики, тенденции и принципи в областта на обучението на държавните служители;
- Анкетни проучвания сред заинтересованите групи на централно, регионално и местно ниво, за идентифициране на техните индивидуални нужди и очаквания, приоритизиране на специфични теми за обучение и разработване на целеви учебни програми.

2. РАМКА ЗА ПОТРЕБНОСТИ ОТ ОБУЧЕНИЕ, ПРОИЗТИЧАЩИ ОТ СТРАТЕГИЧЕСКИ ДОКУМЕНТИ

Стратегическите документи очертават приоритетите и целите за развитие на държавата. За да бъдат успешно реализирани тези цели, е необходимо служителите в публичната администрация да разполагат с подходящи знания, умения и компетенции. Тези документи идентифицират ключовите области, в които трябва да се насочат ресурсите за обучение, като по този начин ще се гарантира, че усилията са фокусирани върху най-важните приоритети.

2.1. НАЦИОНАЛНА ПРОГРАМА ЗА РАЗВИТИЕ БЪЛГАРИЯ 2030

Националната програма за развитие БЪЛГАРИЯ 2030 (приета с Протокол № 67 на Министерския съвет от 02.12.2020 г.) е рамков стратегически документ от най-висок порядък в йерархията на националните програмни документи, който очертава визията и общите цели на политиките за развитие във всички сектори на държавното управление на Република България. Документът определя три стратегически цели, за чието изпълнение групира правителствените намерения в пет области на целенасочено развитие до 2030 г. и определя 13 национални приоритета съпътствани от индикатори за резултат и съотносими с Целите за развитие на ООН.

В този контекст, дейността на Института по публична администрация е пряко обвързана с изпълнението на Приоритет 10 „Институционална рамка“, подприоритет 10.3. „Електронно управление“ - област на въздействие 10.3.а „Управление, основано на данни“ и 10.3.г „Мрежова и информационна сигурност“. ИПА продължава традицията в поддържането на високи стандарти за качество и многообразие в предлаганите обучителни програми, ежегодно се стреми да усъвършенства процесите на обучение, чрез прилагането на иновативни методи, насърчавайки усвояването и използването на дигитални умения за оптимизиране работата на публичните организации.

2.2. АКТУАЛИЗИРАНА СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЕЛЕКТРОННОТО УПРАВЛЕНИЕ В БЪЛГАРИЯ 2019-2025

„Електронното управление е основната платформа за цифрова трансформация на публичните институции, за повишаване на качеството на административните услуги, за преминаването към рационални електронни процеси на функциониране и управление в публичния сектор и за достъп по електронен път на информацията, с която разполагат публичните институции.“

В съответствие с Европейската рамка и с принципите за прилагане на политиката за е-управление, Република България актуализира своята визия за политиката на е-управление и разшири времевия хоризонт за нейното осъществяване до 2025 г., поставяйки на преден план:

- Трансформация на модела на предоставяне на електронни административни услуги, ориентирани към потребителя, чрез промяна на технологичните и административни процеси,



които стоят зад тях, с резултат намаляване на административната тежест за гражданите и за бизнеса.

- Цифрова трансформация на публичния сектор, основана на данни;
- Изграждане на модерна цифрова администрация.
- Високо ниво на мрежова и информационна сигурност.
- Високо качество на поддръжка на споделените ресурси на е-управлението.

Целта е до 2025 г. да бъде отключен потенциалът на данните за постигането на устойчива цифрова трансформация на държавната администрация в Република България.

Следвайки визията на Стратегията, през последните години Институтът по публична администрация целенасочено и последователно разширява и надгражда дигиталните компетенциите на държавните служители, предоставяйки им възможност за участие в широк спектър от теми включително приложение на системите за електронно управление, информационна и киберсигурност, нови технологии в управлението – облачни технологии, изкуствен интелект и машинно учене, блокчейн, защита на личните данни, други.

2.3. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2024-2030 г.

Цифрова трансформация на България 2024 – 2030 г. е национален стратегически документ, който надгражда предходния такъв за периода 2020 – 2030 г. Той е пряко обвързан с Националната програма за развитие „БЪЛГАРИЯ 2030“, като са взети предвид и целите на Програмата на ООН до 2030 г. за устойчиво развитие и използването на новите технологии за тяхното постигане, както и стратегически документи на Европейската комисия като Програма „Цифрово десетилетие“ до 2030 г. Към стратегическият документ са включени и две приложения: „Анализ на състоянието на цифровата трансформация“ и „Национална пътна карта за цифрова трансформация до 2030 г.“. В актуализирания документ са отчетени приключилите своето изпълнение инициативи и стратегически документи.

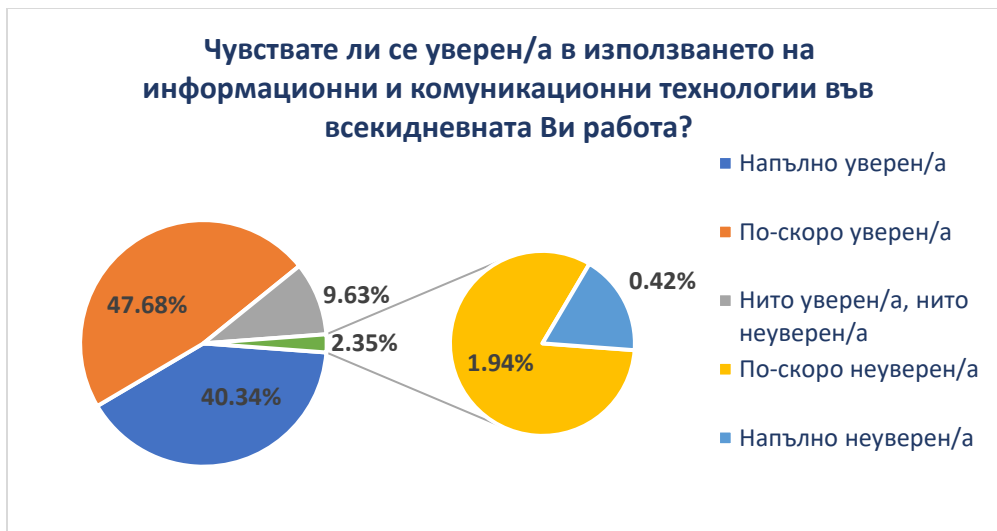
Цифрова трансформация на България 2024 – 2030 г. определя 6 приоритетни цели: „Повишаване на равнището на цифрови умения и компетентности като предпоставка за ускоряване на процеса на цифрова трансформация“, „Разгръщане на сигурна цифрова инфраструктура“, „Цифровизация на предприятията в полза на кръгова и нисковъглеродна икономика“, „Повишаване ефективността на държавното управление и качеството на обществените услуги“, „Укрепване на капацитета за научни изследвания и иновации“ и „Отключване потенциала на данните“.

В документа са дефинирани 19 области на въздействие, сред които на първо място е поставена областта „Образование и обучение/цифрови умения“ с фокус към технологичното обновление на образователните институции и използването на нови технологии в образователните процеси. Тази област на въздействие пряко кореспондира с адекватната и модерна управленска визия и дейност на Института по публична администрация при предоставянето на съвременни гъвкави платформи с



възможност за дистанционни и хибридни обучения за държавната администрация, както и за управление на учебното съдържание. В допълнение, Институтът развива инициативи за прилагането на иновативни технологии и управление на данни, поддържане на мрежова сигурност, намаляване на административната тежест посредством дигитални решения. Приоритизира се също и провеждането на обучения за усвояване на различни компетентности за работа в цифрова среда в съответствие със заложените цели.

Ето защо, в процеса на изследване и в съответствие с областта „Образование и обучение/цифрови умения“, участвалите в проучването направиха самооценка, на това, до каква степен се чувстват уверени в използването на информационни и комуникационни технологии във всекидневната си работа, като въпреки показаните високи резултати на графиката по-долу, и предвид темпа на развитие на технологиите във всички области, то компетенциите в тази област следва да се надграждат в контекста на „Учене през целия живот“ (от англ. **life-long learning**).



2.4. ПЛАН ЗА НАМАЛЯВАНЕ НА АДМИНИСТРАТИВНАТА ТЕЖЕСТ

Планът за намаляване на административната тежест (приет с Решение № 233 на Министерския съвет от 29.03.2024 г.) е инструмент за регулаторната политика в България, състоящ се от 235 хоризонтални мерки, групирани в 5 направления. С тях се поставя рамка за по-добро публично управление по отношение на събирането и обработването на информация чрез автоматизация на процесите, установяване на единни процедури и намаляване на сроковете по предоставяне на услуги, намаляване на документите на хартиен носител и отпадане на изискуеми документи, централизация на данните и подобряване на дейностите по администрирането на регистри и разширяване на тяхната използваемост. Съгласно публикувания през м. април 2024 г. отчет за изпълнение на Плана, 13 мерки са изцяло изпълнени и 125 са в процес на изпълнение. В края на 2024 г. предстои да бъде проследено изпълнението на останалите мерки, чрез изготвянето на последващ доклад.

В съответствие с инициативите и мерките дефинирани в Плана за намаляване на административната тежест е необходимо ИПА да продължи практиката си по разработването на актуални теми и курсове свързани с регулаторната и регистровата реформа, както и за облекчаване на административните процедури за гражданите и бизнеса.

2.5. СТРАТЕГИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА ВЪТРЕШНИЯ КОНТРОЛ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР НА РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2023–2026 г.

Стратегията проследява текущото състояние на вътрешния контрол в публичния сектор на Република България и задава визията за прилагане на най-съвременните стандарти за управление и тяхното непрекъснато развитие и усъвършенстване. Създаването на стратегическия документ е мотивирано от глобалните кризи през изминалите няколко години и необходимостта от целесъобразно разходване на публичните средства. Документът обръща внимание на обвързването на планираните и изразходвани ресурси с предварително заложените цели, очакванията на обществото и нормативните изисквания. Приоритет е установяването на модел, който подлежи на непрекъснато развитие и усъвършенстване спрямо нуждите на гражданите и бизнеса, чрез укрепване на административния капацитет, поддържане на прозрачност, координация, партньорство и споделяне на добри практики между различните администрации.

Документът конструира визията в пет точки и задава набор от стратегически цели, като: Подобряване на функционирането на системите за вътрешен контрол в публичния сектор; Повишаване на ефективността на контрола в областта на обществените поръчки; Повишаване ефективността на вътрешния одит в публичния сектор; Активиране изграждането на одитни комитети в задължените организации по Закона за вътрешния одит в публичния сектор (ЗВОПС) и засилване на тяхната роля за повишаване ефективността на системите за вътрешен контрол в организациите от публичния сектор; Повишаване ефективността на координацията между контролните органи и други.

Във връзка със залегналите в документа стратегически цели и като принос към успешното им изпълнение, Институтът по публична администрация ще продължи с предоставянето на обучения по теми свързани с оценката на риска, стратегическото планиране, контролните дейности и мониторинга с основна целева група вътрешните одитори в централните и териториалните администрации.



3. НАСОКИ ЗА ПОТРЕБНОСТИ ОТ ОБУЧЕНИЕ, ПРОИЗТИЧАЩИ ОТ МЕЖДУНАРОДЕН ОПИТ



СОФИЯ, 2024 г.

3.1. ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ И ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА СЪВРЕМЕННАТА ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ

Основните международни стратегически документи и изследвания, които определят принципите, съвременните изисквания и основните тенденции в развитието на модерната публична администрация са:

- Целите за устойчиво развитие на ООН;
- Инструментариума за качество на публичната администрация, Европейска комисия, 2023 (последно издание);
- Принципи на публичната администрация, SIGMA OECD, 2023 (последно издание);
- Възприемане на иновациите в правителствените глобални тенденции, OECD 2018;
- Обсерватория за иновации в публичния сектор (OPSI), OECD;
- Инструменти за качество в публичната администрация (като например CAF 2020, специалният модел за управление на качеството в публичния сектор).

Управлението на публичната администрация в европейското публично пространство се основава на общи принципи и ценности като легитимност, върховенство на закона, откритост, отчетност, споделяне, многообразие, равенство, социална справедливост, солидарност, сътрудничество и партньорство, етично поведение и други.

В последните години изискванията към публичната администрация все повече нарастват. Очаква се тя да бъде:

- С визионерско лидерство, което гарантира устойчивост, обществено доверие и съгласуваност при разработването на политики;
- Отчетна, открита и почтена;
- Безпристрастна, професионална, координирана, ефективна, с възможности за развитие способностите на държавните служители и с добри условия на работа;
- Изпреварваща новите предизвикателства, използваща цифрови технологии и информация, базирана на доказателства;
- Предоставяща висококачествени, иновативни, ориентирани към хората и достъпни обществени услуги.

Значението на публичната администрация също нараства. Европейският съюз и Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) подчертават, че „доброто публично управление“ е решаващ фактор за постигане на устойчиво развитие, икономически растеж, конкурентоспособност и по-добро качество на живот, както и за справяне с ключови предизвикателства пред обществото днес и в бъдеще.

Очертаните нови тенденции в развитието на съвременната публична администрация (отразени и в CAF 2020) са:



- Дигитализацията (включително и с нейното влияние върху управлението на човешките ресурси);
- Гъвкавост/адаптивност на публичната администрация;
- Прилагането на иновации в публичната администрация (една трайна необходимост в нейното по-нататъшно развитие);
- Осигуряване на устойчивост и целите за устойчиво развитие като водещи принципи на публичното управление;
- Управление на многообразието;
- Сътрудничество с гражданите и гражданското общество;

Тези акценти посочват важни насоки в съвременното развитие на „доброто управление“ на публичната администрация и те трябва да бъдат съобразени при разработването на обучителните програми и курсове на ИПА за служителите от българската държавна администрация.

3.2. КУЛТУРА НА УЧЕНЕ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

В ежегодния си Доклад за състоянието на публичната служба и мениджмънт за 2023 г., Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР)¹ отделя специално внимание на **културата на учене (от англ. learning culture) в организациите от публичния сектор**, като поставя акцент върху ключови принципи, които следва да бъдат възприети от публичните администрации:

- **„Добрата култура на учене“ е условие за успешни стратегии за обучение в публичната администрация.** Необходимо е да се разработят стратегии, в чиито основи да залегне ученето и развитието на служителите в администрацията като един от най-важните компоненти в управлението на човешките ресурси. Но, за да бъде обучението наистина ефективно, то трябва да се превърне в непрекъснат и планиран процес, който се осъществява през цялата кариера на държавния служител. Развитието на култура на учене е от решаващо значение за развитието на квалифицирана и справяща се с предизвикателствата на заобикалящата я среда държавна администрация.
- **Ръководството играе решаваща роля в изграждането на култура на учене.** Когато ръководството дава приоритет на обучението и насърчава развитието на административния капацитет на служителите си, това оказва значително въздействие върху развитието на уменията и компетенциите в цялата организация, което често води до по-добри резултати.
- **Инициативата за културата на учене в държавната администрация, трябва да бъде споделена между ръководителите и експертите.**

¹ OECD (2023), Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>



- **Данните са от съществено значение за измерване и наблюдение на резултатите, успехите и приобщаващите практики.** Макар и понякога да е предизвикателство, събирането, анализирането и използването на данни за ученето и развитието е изключително важен фактор за разработването и поддържането на успешни стратегии за повишаване на административния капацитет на служителите.
- **Технологиите могат да се използват за оптимизиране на достъпността до обучения и подобряване на резултатите от тях,** не само чрез традиционни онлайн курсове, но и посредством иновативни методи като игрово обучение, мобилни приложения и използването на изкуствен интелект.
- **Неформалното учене** - учене чрез правене, наблюдаване на другите и взаимодействие с връстници - **играе важна роля в ученето при възрастни.** Включването на неформалното учене в общите стратегии, особено за преподаване на компетентности, поведение и нагласи, може да донесе значителни ползи за служителите в държавната администрация.

„Културата на учене насърчава, дава възможност и стимулира ученето и създава среда, в която то се възприема положително от служителите, мениджърите и организацията като цяло. С установяването на култура на учене, непрекъснатото развитие се превръща от натоваарващо, незадължително или невълнуващо в това да бъде асоциирано от служителите с растеж и кариерно развитие, нещо което е необходимо и очаквано от тях, а в идеалния случай и приветствано“.

3.3. ПРЕГЛЕД НА ОБУЧЕНИЯТА НА ПРЕСТИЖНИ СХОДНИ ИНСТИТУЦИИ

Целта на прегледа на областите и темите за обучения, предлагани от сходни на Института по публична администрация институции, е да бъдат идентифицирани успешни методологии, иновативни подходи и актуални теми в публичната администрация, които са доказали своята ефективност. Това ще даде насоки за усъвършенстването на програмите на Института, така че те да отговарят на съвременните изисквания и потребности на служителите в държавната администрация.

3.3.1. ЕВРОПЕЙСКО УЧИЛИЩЕ ПО АДМИНИСТРАЦИЯ (EUSA, BRUSSELS AND LUXEMBOURG)

Европейското училище по администрация (EUSA) предоставя редица възможности за обучение и развитие на персонала на всички институции и агенции на Европейския съюз, включително:

- Обучения за новопостъпили служители
- Курсове за развитие на ключови умения на служителите на ЕС
- Програми за развитието на управлението и лидерството

- Сертифицираща програма: Процедура, чрез която длъжностните лица могат да преминат от функционална група „Асистент“ към функционална група „Администратор“ (основни групи позиции на служителите в ЕС)

Това, което отличава Европейското училище по администрация от другите европейски обучителни структури е, че процесът на обучение се реализира по метода на наставничеството (job shadowing) или по точно на индивидуалната работа с опитни експерти, като се набляга на смесената форма на обучение – комбинация от онлайн и присъствени обучения, за по-голяма ефективност.

Институцията предлага и обучения в следните сфери:

- **Дигитализация и иновации в публичния сектор:** Въвеждане на нови технологии, електронно управление, киберсигурност, изкуствен интелект;
- **Устойчиво развитие:** Зелена сделка, климатични промени, кръгова икономика, устойчиво финансиране;
- **Управление на кризи:** Пандемии, природни бедствия, кибератаки, хибридни заплахи;
- **Демокрация и участие на гражданите:** Електронна демокрация, прозрачност, отчетност, борба с корупцията;
- **Международно сътрудничество:** Многостранни отношения, глобални предизвикателства, европейска интеграция;

3.3.2. ЕВРОПЕЙСКИ ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ (ЕИПА)

Европейският институт за публична администрация (ЕИПА) е водеща обучителна и консултантска институция в Европа с важна роля за развитието на капацитета на служителите в публичния сектор. Като се фокусира върху актуалните теми и предизвикателства, институтът допринася за модернизацията на публичната администрация и за по-доброто обслужване на гражданите.

Прегледът на съдържанието на курсовете на ЕИПА, в каталозите за последните две години, ни позволява да идентифицираме ключови тенденции и потенциални теми за обучение през 2025 г.:

- **Фокус върху дигиталната трансформация:** ЕИПА обръща все по-голямо внимание на темите, свързани с цифровизацията на публичния сектор, като електронно управление, киберсигурност, използване на данни и изкуствен интелект;
- **Устойчиво развитие и Зелената сделка:** Курсове, посветени на устойчивото развитие, климатичните промени и Зелената сделка на ЕС;
- **Управление на кризи:** След пандемията от COVID-19, има нарастващ интерес към курсове, свързани с управлението на кризи, устойчивост и непрекъснатост на дейността;



- **Многостепенно управление:** ЕИПА периодично предлага обучения, фокусирани върху взаимодействието между различните нива на управление (европейско, национално, регионално и местно);
- **Управление на проекти:** Курсове, свързани с управление на проекти и по-конкретно курсове свързани с новия програмен период 2021-2027 в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ, които се предоставят без такса за участие;
- **Межкултурна комуникация;**

3.3.3. ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ – ДЪБЛИН (IPA DUBLIN)

Институтът по публична администрация в Дъблин е водеща институция в Ирландия, която предлага разнообразни обучителни програми, насочени към развитието на уменията на служителите в публичния сектор. В продължение на повече от 60 години екипът за професионално развитие на Института предоставя широк набор от професионално акредитирани програми и програми за развитие на ръководни кадри, кратки курсове за обучение и подкрепа за организационното развитие на нови и опитни мениджъри, администратори и технически персонал в публичния сектор.

Ключовите области на обучение, в които Институтът предлага обучения могат да бъдат обобщени в следните области:

- **Управление на публичния сектор:** Широка гама от курсове, обхващащи лидерство, стратегическо планиране, управление на промените, финансово управление, управление на човешките ресурси и др.;
- **Политики:** Курсове, фокусирани върху разработването, анализа и оценката на политиките, както на национално, така и на европейско ниво;
- **Управление на проекти:** Обучения, насочени към ефективното управление на проекти в публичния сектор, в това число финансово управление и одит;
- **Цифрово управление:** Курсове, свързани с използването на информационни системи и технологии в публичния сектор, електронно управление;

3.3.4. НАЦИОНАЛЕН ЦЕНТЪР ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ (EKDDA), ГЪРЦИЯ

Националният център по публична администрация (EKDDA) е националната стратегическа организация за развитие на човешките ресурси в гръцката публична администрация и местното самоуправление.

Центърът организира и предлага широка гама от програми за обучение, които включват както теоретична подготовка, така и практически занимания, по теми като управление на публичния сектор, цифрова трансформация, устойчиво развитие, европейски политики и законодателство, финансово управление и социални политики. Обученията са насочени към служители от централната и местната

администрация, като специално внимание се отделя на професионалното развитие на новоназначени кадри и ръководители.

3.3.5. НАЦИОНАЛНО УЧИЛИЩЕ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ „ЛЕХ КАЧИНСКИ“ (KSAP), ПОЛША

Националното училище по публична администрация „Лех Качински“ е единственото по рода си учебно заведение в Полша. Ролята му е на правителствен център за високи постижения в областта на обучението по публична администрация и е подчинено пряко на министър-председателя.

Училището предоставя обучения за мениджъри в областта на публичната администрация и подпомага развитието на експертни компетенции и знания в конкретни области на администрацията. Предлаганите обучения, включват теми свързани с:

- Публична администрация;
- Икономика;
- Право;
- Международни отношения;
- Публични финанси и управление;
- Чужди езици, с акцент върху сътрудничеството в рамките на ЕС;

3.3.6. НАЦИОНАЛЕН ИНСТИТУТ ПО АДМИНИСТРАЦИЯ (INA), РУМЪНИЯ

Националният институт по администрация (INA), Румъния, е публична институция с национален обхват под координацията на Министерството на развитието, благоустройството и администрацията. Институтът има важна роля в процеса на изпълнение на стратегическите цели на правителството за професионализиране на човешките ресурси в публичната администрация.

Дейността на Националният институт по администрация включва предлагането на курсове за квалификация, преквалификация и усъвършенстване на държавни служители. Обучителните програми обхващат ключови области като управление на публичния сектор, стратегическо планиране, дигитализация в администрацията, европейски политики и международни отношения, както и финансово управление и законодателство. Освен това институтът разработва изследователски проекти, които се фокусират върху добри практики и иновации в публичната администрация. Институтът работи активно в партньорство с национални и международни институции за осигуряване на обмен на опит и внедряване на успешни модели на управление.

3.3.7. НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЯ ЗА ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ (NAPA), СЪРБИЯ

Националната академия за публична администрация, Сърбия, предлага широк спектър от обучителни програми, насочени към изграждане на знания и умения в области като управление на публичния сектор, стратегическо планиране, електронно управление, публични финанси, право и международни



отношения. Тези програми включват както основни курсове за новоназначени служители, така и специализирани обучения за ръководни кадри. Един от основните приоритети на академията е повишаване на компетенциите на служителите в местните администрации, което да подпомогне развитието на децентрализираната система на управление.

Прегледът на дейността на сходните на Института по публична администрация европейски учебителни институции показва, че се предлагат програми за обучение, които имат много общи черти, като всички те са насочени към повишаване на административния капацитет на държавните служители:

- Развитие на лидерството и управлението;
- Цифрово управление и електронно правителство. Киберсигурност. Цифрова комуникация и електронни услуги за гражданите;
- Публична политика и право;
- Етика и почтеност в публичния сектор;
- Управление на проекти (включително в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ);
- Управление и анализ на данни;
- Интердисциплинарни умения и умения за сътрудничество;

Тези сходства отразяват по-широки, общоевропейски усилия за модернизиране и професионализиране на публичната администрация, за да може тя да отговори на новите и променящите се предизвикателства.

4. ПОТРЕБНОСТИ ОТ ОБУЧЕНИЕ, БАЗИРАНИ НА ПРОУЧВАНИЯ НА РАЗЛИЧНИ ЦЕЛЕВИ ГРУПИ

В периода 07-20 октомври 2024 г. Институтът по публична администрация проведе анкетно проучване сред публичната администрация с цел идентифициране на приоритетни и актуални теми за обучения, ориентирани към специфичните потребности на държавните служители и практически полезни за тях, като те ще бъдат включени в каталозите на ИПА през следващите години.

Институтът по публична администрация провежда анализ на потребностите от обучение (АПО) в държавната администрация в съответствие с Методологията за анализ на потребностите от обучение, одобрена от Съвета за административна реформа на 10.12.2015 г.

Част от инструментариума за извършването на АПО е попълването на анкета, предназначена за служители в администрацията. Този път, основен акцент бе поставен върху обратната връзка от служителите на ръководна длъжност, чиято позиция и опит им позволява по-обективен поглед върху нуждите от обучения на държавните служители, с оглед подобряването на административния капацитет в България. По-задълбоченото проучване на потребностите от обучение в държавната

администрация предполага изследване на нуждите от обучение и на различни професионални общности като:

- Служители в звената по управление на човешките ресурси;
- Експерти в областта на оценката на въздействието и публичните политики;
- Инспектори от Инспекторатите по чл. 46 от Закона за администрацията;
- Служители от звената по вътрешен одит;
- Служители в общинската администрация
- Служители, част от мрежата млади лидери и иноватори;
- Експерти в областта на ИКТ и киберсигурност;
- Служители в Системата за управление на средствата от ЕСИФ и ЕФСУ, в административни структури, отговорни за отключващите условия и в административни структури - кандидати и бенефициенти по програмите.

4.1. ОБЩ ПРОФИЛ НА УЧАСТНИЦИТЕ В ПРОУЧВАНЕТО

В проучването взеха участие **6250** служители в държавната администрация, като най-голям е броят на респондентите от изпълнителни агенции (20,5%), следван от служители на специализирани териториални администрации (18,6%) и министерства (18,0%). Подробно разпределение е показано на фиг. 1 по-долу:

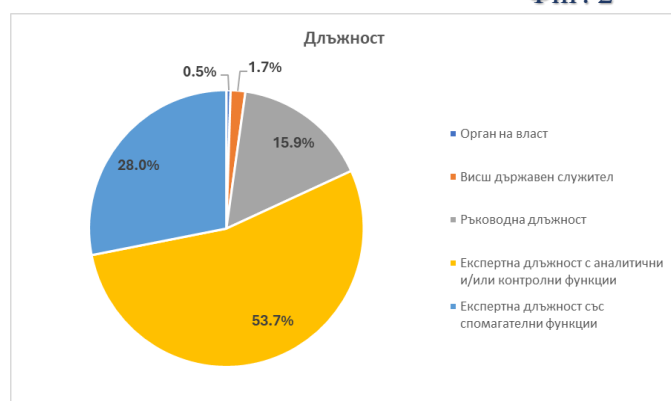
Фиг. 1



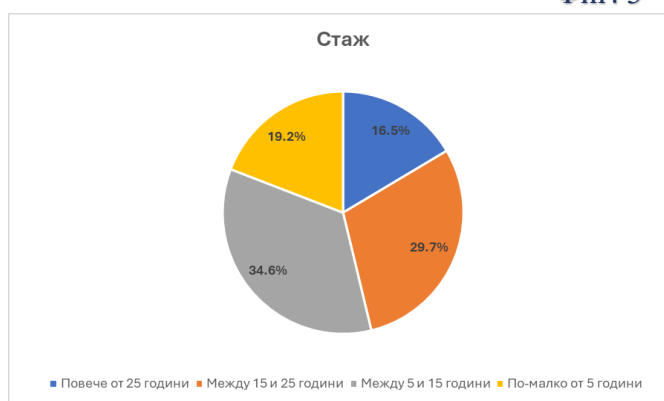
Разпределението на респондентите по ниво на заемана длъжност и стаж в администрацията са показани на Фиг. 2 и Фиг. 3, където най-голям процент са заемащите експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции (53,7%), следвани от служители на експертни длъжности със спомагателни функции (28,0%) и 15,9% на ръководни длъжности.

Респективно, най-голям процент на ангажираните се с попълването на анкетата са служители със стаж в администрацията между 5 и 15 години (34,6%), а най-малък е процента на служителите с повече от 25 години стаж (16,5%). Процентът на отговорилите на въпросите по признак „пол“ е съответно 78,9% за жени и 21,1% - мъже, кумулативно с най-висок процент по признак „възраст“ – 50,4% служители между 35 и 50 години, над 50 години – 37,7% и до 35 години – 11.9%.

Фиг. 2



Фиг. 3



4.2. НАГЛАСИ КЪМ УЧАСТИЕ В ОБУЧЕНИЯ

Служителите от държавната администрация предоставиха отговори на 7 въпроса от типа „затворен“, с дадена възможност за посочване на 1 твърдение и на 1 отворен въпрос, с възможност за посочване на до 3 специфични теми за обучение, по които имат необходимост от повишаване на знанията и уменията си, свързани с конкретните им задължения.

Обобщените отговори на въпросите от „затворен“ тип предоставят информация за възприятията на участниците относно промените в заобикалящата ги среда, удовлетворението от възможностите за обучение, които тяхната администрация предоставя и дали администрацията е подкрепила необходимостта им от подобрене и развитие на уменията и знанията им за справяне със задълженията, произтичащи от настояща им позиция. Проследява се и самата ангажираност и нагласа на служителите при предоставена възможност за повишаване на административния им капацитет, както и наличието на фактори, които пречат на участието им в обучения.

На участниците бе зададен въпроса как и дали се отразява промяната в административните структури и политическата нестабилност през последните 3 години на възможностите за обучение в администрацията им (Фиг. 4), като въз основа на отговорите, 47,8% са на мнение, че няма отражение, което предполага, че администрациите им са успели да поддържат стабилна учебна среда въпреки

външните предизвикателства. Кумулативният процент на отговорите „по-скоро отрицателно“ и „отрицателно“ е 41,1%, което показва, че значителна част от респондентите са имали ограничен достъп до обучение поради споменатите промени. Малък процент (11,1%) от респондентите смятат, че промените са имали „положителен“ или „по-скоро положителен“ ефект, което води до извода, че участието им в обучения не са били въпрепятствани от факторите.

Фиг. 4



33% от участниците в анкетата оценяват предлаганите от работодателя им настоящи възможности за обучение като „добри“, 24,7% - много добри, а 9,4% като отлични. Това показва, че мнозинството от служителите ценят инвестицията на своя работодател за тяхното лично и професионално развитие. Като „недостатъчни“ възможности са посочили 15,7%, което предполага, че е необходимо подобрение в политиката на публичните организации за обучение и развитие. – Фиг. 5

Фиг. 5



На въпроса, дали през последните 12 месеца са участвали в обученията, които са спомогнали за професионалното им развитие на текущата позиция (Фиг. 6), 57,4 % или малко над половината от държавните служители са отговорили положително, което показва, че работодателите са инвестирали в развитието на своите служители, което би могло да доведе до повишената им ангажираност и задържане на работното място. Въпреки това, значителна част от служителите (42,6%) не са преминавали обученията за надграждане на компетенциите си, с което да подкрепят професионалното си развитие. Това би могло да ограничи потенциала им за растеж, както и да окаже отрицателно въздействие върху цялостната мотивираност, ефективност и резултатност в тяхната работа.

Фиг. 6



В допълнение, анкетираните бяха попитани колко често участват в обученията, предоставени като възможност от страна на администрацията им (Фиг. 7), като едва 18,9% съобщават, че са се възползвали „по-често от два пъти годишно“, 20,4% - два пъти годишно, 25,8% - веднъж годишно. 32,6% от респондентите посочват, че са се възползвали от участие в обученията „по-рядко от веднъж годишно“, а 2,2% заявяват желание за участие, но въпреки предоставените възможности от самата администрация, не получават разрешение от нея.

По отношение на отговорите на държавните служители и процентното им разпределение: Отчитайки че в анкетата въпросът акцентира върху „честотата на участие“, както и че допълнителни въпроси като „Колко често Вашата администрация Ви предоставя възможност за участие в обученията за повишаване на административния капацитет“ и „Какви са причините поради които сте се/не сте се възползвали от предоставените възможности?“, биха внесли по-голяма конкретика в изследването, то предварителна оценка на компетенциите на държавните служители и идентифициране на нивото на притежаваните умения и знания, както и тези, които следва да бъдат надградени, е в основата за съставянето на конкретен план за участие в специализирани обученията, които да отговорят на



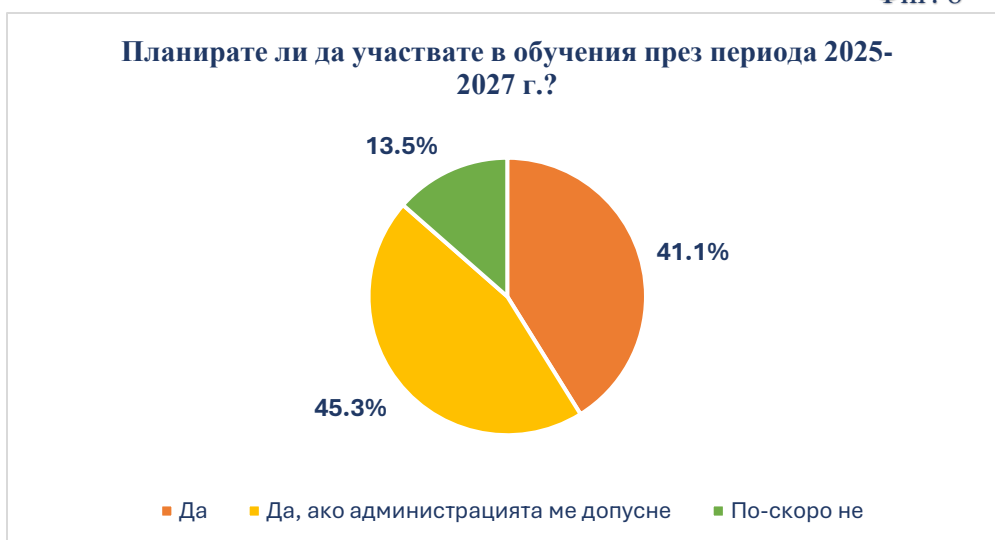
потребностите им, за да са в съответствие с изискванията на администрацията. Този подход би гарантирал, че служителите ще получават подходящо обучение, което ще им позволява да изпълняват ефективно задълженията си и да допринасят за успеха и устойчивостта на организацията.

Фиг. 7



Посоченият на Фиг. 8 отговор, от 45,3% от респондентите, потвърждава посоченото в Доклада за състоянието на публичната служба и мениджмънт за 2023 г. на ОИСР, че **„Ръководството играе решаваща роля в изграждането на култура на учене.** Когато ръководството дава приоритет на обучението и насърчава развитието на административния капацитет на служителите си, то положителното отношение към този процес оказва значително въздействие върху развитието на уменията и компетенциите в цялата организация, което често води до по-добри резултати.“

Фиг. 8



На последният затворен въпрос, с представени графично отговори на Фиг. 9, са проследени предпочитанията на служителите за най-подходящата за тях форма на обучение, като 36,5% определят „присъствената“, следвана от „смесената“ (23,8%) и електронните модули за самообучение (14,5%).

Фиг. 9



4.3. ИДЕНТИФИЦИРАНИ ТЕМИ ЗА НОВИ ОБУЧЕНИЯ ВЪЗ ОСНОВА НА КОНКРЕТНИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЕСПОНДЕНТИТЕ

Както бе споменато в началото на раздела, респондентите отговориха в допълнение и на 1 отворен въпрос, с възможност за посочване на до 3 специфични теми за обучение, по които имат необходимост от повишаване на знанията и уменията си, свързани с конкретните им задължения. Подолу е направено обобщение на предложенията, стуркутурирани в 9 основни тематични области, подредени по честота на отговорите:

1. Информационни и комуникационни технологии:

- Дигитална компетентност, електронно управление, киберсигурност;
- Работа със специализиран софтуер, бази данни, изкуствен интелект;
- Умения за презентиране;

2. Нормативна уредба и правни въпроси:

- Промени в законодателството, прилагане на нормативни актове;
- Административнопроцесуален кодекс (АПК);
- Закон за обществените поръчки (ЗОП);



- Социално осигуряване;
- Митническо законодателство, контрол на акцизни стоки;
- Екология, опазване на околната среда, устойчиво развитие;
- Здравеопазване;
- Контрол на храните;

3. Управление на човешките ресурси:

- Лидерство, мотивация, оценяване на служителите, работа в екип;
- Трудово законодателство, единен електронен трудов запис;

4. Чуждоезиково обучение:

- Английски език, специализирана терминология;
- Други чужди езици - немски, френски, испански и др.;

5. Социални дейности и услуги:

- Управление и предоставяне на социални услуги;
- Работа с уязвими групи, деца в риск, хора с увреждания;

6. Финанси и счетоводство:

- Бюджетиране, финансово управление и контрол;
- Счетоводно отчитане, данъчно и осигурително законодателство;

7. Комуникация и работа с клиенти:

- Ефективна комуникация, справяне с конфликти и трудни клиенти;
- Административно обслужване;

8. Управление на проекти и европейски фондове

- Разработване, изпълнение и отчитане на проекти;
- Програми финансирани от фондовете на ЕС за програмен период 2021-2027, верифициране на разходи;

9. Справяне със стреса и личностно развитие

- Превенция и управление на стреса на работното място;
- Емоционална интелигентност;
- Етика;
- Протокол.

Тези теми отразяват широкия спектър от компетенции и отговорности на държавната администрация. Фокусът върху дигитализацията, законодателството и нормативните промени, личностното развитие на служителите, показва техния стремеж към модернизация, ефективност и адаптиране към тенденциите за развитие на публичната администрация.

4.4. ПРОУЧВАНИЯ СРЕД КОНКРЕТНИ ЦЕЛЕВИ ГРУПИ

Институтът по публична администрация проведе проучване и сред различни групи държавни служители, за да определи ключови компетентности, които е необходимо да бъдат развивани, както и да бъдат идентифицирани нови и приоритети теми/области за обучения, рефериращи към всяка конкретна целева група.

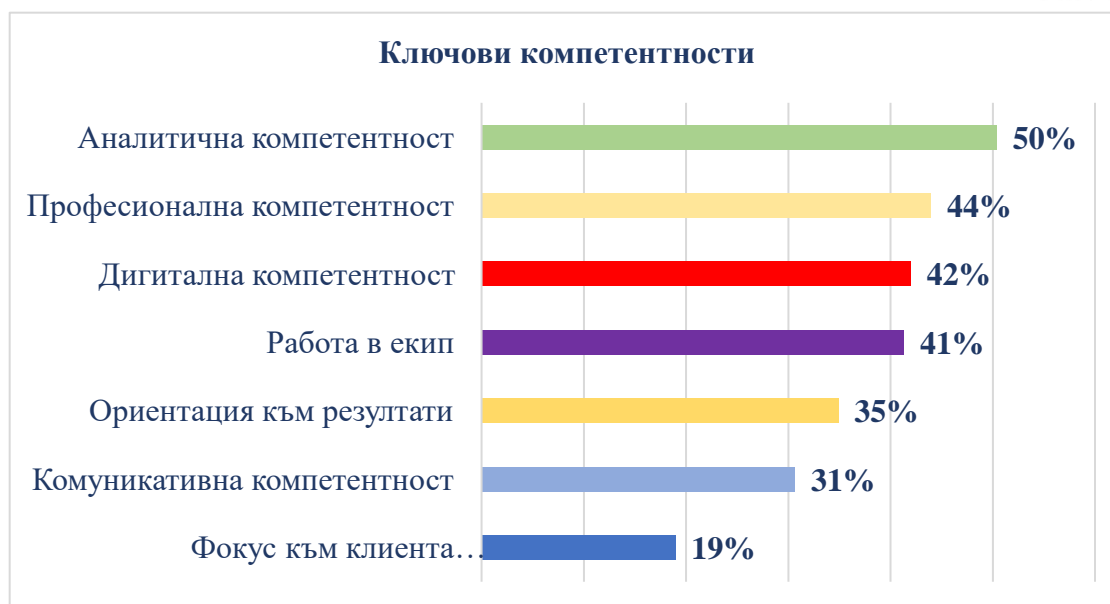
4.4.1. ВИСШИ ДЪРЖАВНИ СЛУЖИТЕЛИ, РЪКОВОДИТЕЛИ И ЗАЕМАЩИ ПОЗИЦИЯТА ОРГАН НА ВЛАСТ

Включените във въпроса компетентности, по които висшите държавни служители, ръководители и заемащите позицията орган на власт са отговаряли, са посочени в рамката за компетентностите, съставляваща Приложение № 1 към чл. 15, ал. 1 от Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация (НУРОИСДА). Дигиталната компетентност е зададена в Приложение № 1а към чл. 15, ал. 2 от същия нормативен акт.

КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ С НЕОБХОДИМОСТ ОТ НАДГРАЖДАНЕ

Зададеният въпрос е от типа „затворен“ с възможност за посочване на повече от един предварително зададен отговор, затова %-то съотношение в графиката надвишава 100%. В отговор на въпроса кои са ключовите компетентности, за надграждането на които са необходими обучения на служителите в тяхната администрация, участвалите в анкетата са посочили на първо място аналитична компетентност (50%), следвана от професионална компетентност (44%) и дигитална компетентност (42%).

Фиг. 10





НОВИ И ПРИОРИТЕТНИ ТЕМИ ЗА ОБУЧЕНИЯ, ВЪВ ВРЪЗКА С ПОСОЧЕНИТЕ КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Предложенията на висшите държавни служители са изведени по-долу, като е взета предвид честотата на отговорите на анкетираните, както следва:

- Нормативната уредба: АПК, ЗАНН, ЗУТ, Закон за закрила на детето, законова и подзаконова нормативна уредба в областта на земеделието, в социалната сфера и околната среда (управление на отпадъците), ЗОП;
- Счетоводни умения: Системи за финансово управление и контрол;
- Управление на инвестиционни проекти - планиране и управление на проекти;
- Дигитални компетентности. Дигитални технологии и платформи, Excel, Word, PowerPoint, програмиране на PHP;
- Информационна и киберсигурност – стандарти и добри практики;
- Работа с облачни технологии (SaaS);
- Работа с приложения, базирани на изкуствен интелект;
- Обработка на големи бази данни;
- Чуждоезиково обучение (английски език);
- Професионална компетентност (познания и умения, специфични за длъжността и позицията);
- Анализ и интерпретиране на данни;
- Изготвяне на официална кореспонденция, вкл. с международни партньори. Правопис и стил;
- Работа в екип: Сътрудничество и колаборация с колеги. Управление на екипи, вкл. дистанционно;
- Ориентация към резултати: Фокус върху постигане на целите;
- Работа с граждани и клиенти на администрацията;
- Комплексно административно обслужване;
- Емоционална интелигентност;
- Управление на стреса на работното място и справяне с „burnout“;

СПЕЦИФИЧНИ УМЕНИЯ, КОИТО ЛИПСВАТ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Участвалите в проучването ръководители, висши държавни служители и органи на власт отговаряха и на въпрос относно липсата на специфични умения у служителите на експертни длъжности в тяхната администрация. Резултатите са обобщени както следва:

- Познаване на нормативната уредба в съответната област, проследяване на промените в нея и начините за прилагането ѝ;
- Базови дигитални умения – текстообработка, анализ на данни, създаване на презентации и др.;
- Висока дигитална компетентност - умения за работа с пространства от данни, програмиране и работа с приложения базирани на изкуствен интелект;
- Умения за работа в екип, междуличностна комуникация и управление на времето и стреса;

- Аналитични умения – умения за логическо и критично мислене, ориентация към постигане на резултати;
- Умения за разработване и управление на проекти. Кандидатстване по програми на ЕС;
- Счетоводни умения (напр. работа със SAP);
- Комуникация с потребители и клиенти на администрацията;
- Познания по чужд език.

ОЦЕНКА НА СПОСОБНОСТТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО В АДМИНИСТРАЦИЯТА

Управлението на качеството в българската администрация е един от важните приоритети на административната реформа през последните години. За целта Законът за администрацията (с изменението от 2017 г.) въведе принципа за непрекъснато усъвършенстване на качеството, както и ангажиментът на държавната администрация да осъществява цялостното управление на качеството на дейността си, включително чрез системи за управление на качеството.

В българската администрация понастоящем се прилагат предимно два основни инструмента за качество – ISO 9001 и европейския модел за съвършенство CAF (Обща рамка за оценка) - единственият модел за управление на качеството, създаден специално за публичната администрация. Самият Институт по публична администрация е определен и като национален ресурсен център за модел CAF, за да съдейства на процеса на подобряване на качеството и ефективността на управлението в българската държавна администрация, чрез разпространение на информация за модела, консултации, обучения и споделяне на добри практики.

В контекста на посоченото, способността за управление на качеството се очертава като важна компетентност на ръководните кадри, поради което им бе зададен и такъв въпрос. Във връзка с него, анкетираният дадох своята оценка на способността за управление на качеството в администрацията (Фиг. 11). За нея бе използвана скала от 1 до 10, където 1 е крайно незадоволително, а 10 е отлично. С цел по-добра яснота на отговорите те бяха разделени в три групи: ниска оценка (1+2+3), средна оценка (4+5+6+7) и висока оценка (8+9+10). Почти половината от анкетираният определят процесите по управление на качеството в своите администрации като високо. Най-малък е дялът на даващите ниска оценка на процесите (6,8%).

Фиг. 11



4.4.2. СЛУЖИТЕЛИ В ЗВЕНАТА ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

На служителите в звената по управление на човешки ресурси (ЗЧР) отново бе зададен въпрос от типа „затворен“, но с възможност за посочване на повече от един предварително зададен отговор, затова %-то съотношение във Фиг. 12 надвишава 100%.

КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ С НЕОБХОДИМОСТ ОТ НАДГРАЖДАНЕ

Експертите по управление на човешките ресурси имат необходимост от развитие на компетентностите си в 9 области, като на първо място посочват детайлното познаване и разбиране на нормативната уредба в областта на трудовите и служебните правоотношения (56%), следвано от умения за планиране на човешките ресурси в контекста на необходимите компетентности за администрацията, в която работят (51%). На трето място, анкетираните са поставили нуждата от развитие на умения за дългосрочно планиране на човешките ресурси, привличане, задържане и развитие на таланти, които отговарят на стратегическите цели на организацията (44%). Във фиг. 12 се вижда подробно останалото процентно разпределение по области:

Фиг. 12



В допълнение, експертите от ЗЧР бяха попитани, дали изготвят индивидуални планове за обучение на служителите, след провеждане на оценка на изпълнението, като 36% от анкетираните отговарят с „Да“, а 64% - с „Не“.



НОВИ И ПРИОРИТЕТНИ ТЕМИ ЗА ОБУЧЕНИЯ, ВЪВ ВРЪЗКА С ПОСОЧЕНИТЕ КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Във връзка с посочените ключови компетентности, участвалите в проучването са дали следните предложения за приоритетни и актуални/нови теми за обучение на държавната администрация. Предложенията са групирани по области, като е взета предвид честотата на отговорите на анкетираните:

1. Оценка на ефективността на служителите:

- Разработване и прилагане на системи за оценка на ефективността на служителите;
- Подходи за оценяване и валидиране на ключови компетентности;
- Техники и методи за оценяване на работното представяне;

2. Привличане и задържане на кадри:

- Стратегии и гъвкави форми за привличане и задържане на специалисти и таланти;
- Наставничество и развитие на кариерата в администрацията;

3. Дигитализация и нови технологии:

- Внедряване на електронно трудово досие и електронни трудови книжки;
- Изкуствен интелект и автоматизация в управлението на човешките ресурси;
- Компютърна грамотност и дигитална компетентност;

4. Нормативна уредба и правни аспекти:

- Трудово законодателство. Прилагане на нормативната уредба в областта на трудовите правоотношения;
- Правни изисквания при работа от разстояние и дисциплинарни производства;

5. Управление на човешките ресурси:

- Планиране и управление на човешките ресурси;
- Планиране и развитие на служителите спрямо стратегическите цели на администрацията;
- Работа в екип и организационно поведение;

6. Етика и конфиденциалност:

- Етика в управлението на хора и конфиденциалност;
- Интегритет и доверие в екипите;

7. Компетенции и обучения:

- Определяне на ключови компетенции за длъжности в администрацията;

Резултатите ясно показват, че служителите от звената по човешки ресурси имат необходимост от навременни обучения при промени и актуализации в нормативната уредба, свързана с работата им.



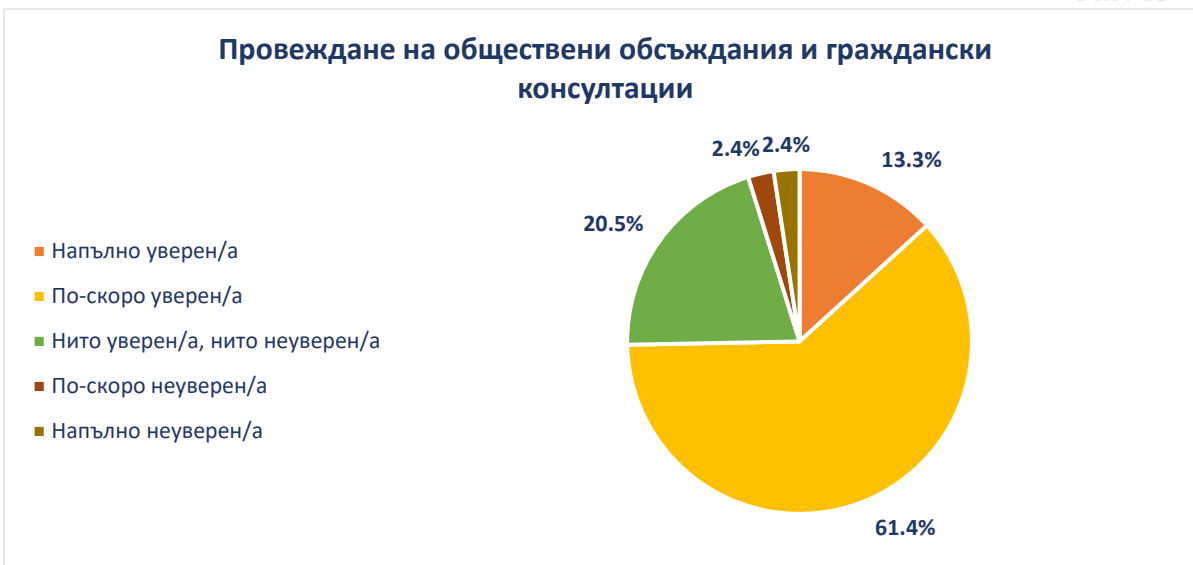
Особено актуални са познанията и уменията, свързани с развитието на дигиталните им умения, за да могат да работят ефективно с нови технологии и изкуствен интелект. Работа в екип, както и етиката в управлението на хора, е сред приоритетните тематични области с цел подпомагане процеса на работа. Посочва се и разработване и прилагане на системи за оценка на ефективността на служителите, както и възможностите за привличане и задържане на кадри в администрацията. Тези тенденции се очертават като ключови и необходими за развиване на компетенциите на служителите в звената по човешки ресурси

4.4.3. ЕКСПЕРТИ В ОБЛАСТТА НА ОЦЕНКАТА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО И ПУБЛИЧНИТЕ ПОЛИТИКИ

Експертите в областта на оценката на въздействието и публичните политики са нова, целева група, обект на проучване за целите на Анализа на потребностите от обучения за периода 2025 г. – 2027 г. Анкетиранияте в тази група се самооценяваха в 6 области, ключови за изпълнение на служебните им задължения. Въпросите са от тип „затворен“, като скалата е свързана с измерване на нивото на увереност в конкретните области.

На въпроса „Колко уверени се чувствате в знанията и уменията си, свързани с обществени обсъждания и граждански консултации?“, 61.4% са отговорили, че се чувстват „по-скоро уверени“, следвани от тези, които са „нито уверени, нито неуверени“ (20.5%). На трето място са „напълно уверените“ в уменията си за провеждане на обществени обсъждания и участия в граждански консултации. Много малък е процентът на тези служители, които се чувстват „по-скоро неуверени“ или „напълно неуверени“ (Фиг. 13)

Фиг. 13



Анализът, обработката и визуализацията на данни в процеса на публичните политики са умения, на които се обръща все повече внимание в световен мащаб. На фиг. 14 е показано нивото на увереност на респондентите по отношение на способността им за анализ и визуализация на бази данни.

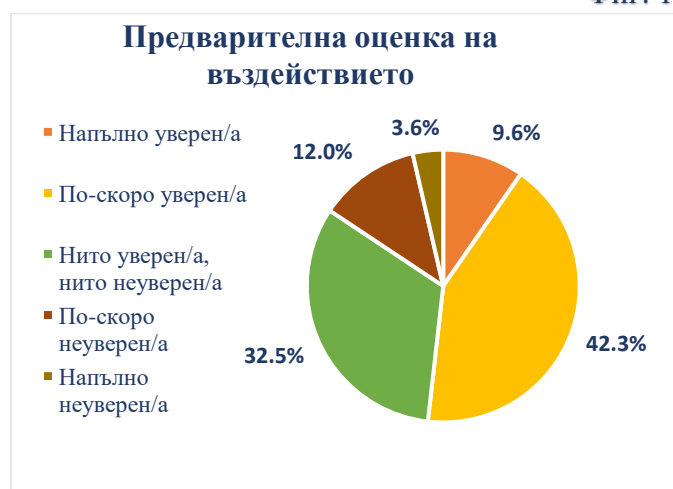
Графиката показва, че кумуляцията от „напълно уверените“ и „по-скоро уверените“ е 61.5%, следователно, значителна част от служителите се чувстват компетентни в боравенето с данни при изпълнението на служебните си задължения, но има известно ниво на колебание сред 25.3% от тях.

Фиг. 14



Най-висока несигурност се наблюдава по отношение на извършването на предварителна оценка на въздействието, където 32.5% отбелязват, че не се чувстват „нито уверени, нито неуверени“. Въпреки това, дялът на посочилите увереност в извършването на предварителна оценка (51.9%) и последваща оценка на въздействието е сходен (55.4%), видимо от графики 15 и 16. 15.6% от анкетираните са посочили, че се чувстват неуверени в извършването на предварителна оценка на въздействието, а 18.1% - в последващата.

Фиг. 15



Фиг. 16



В следващите две фигури (Фиг. 17 и Фиг. 18) експертите в областта на оценката на въздействието и публичните политики, дават идентични отговори в увереността си в компетенциите по разработване,

мониторинг и оценка на политики, и в разбирането на правния контекст при разработването на политики: 42.2% - „по-скоро уверени“, 28.9% - „нито уверени, нито неуверени“. Едва 1.2% са отговорилите, че нямат увереност в своите умения.

Фиг. 17

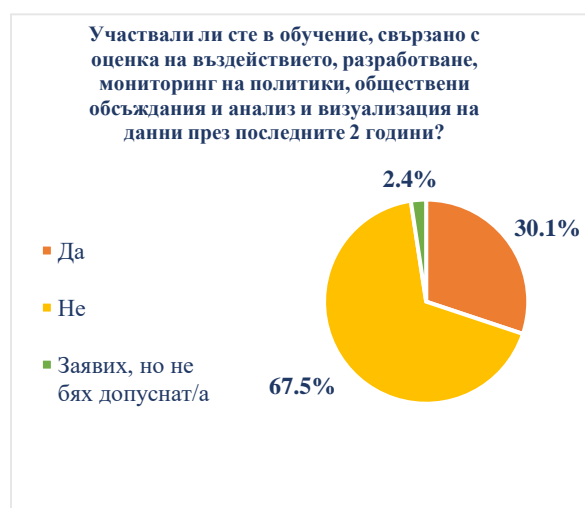


Фиг. 18



Във връзка с измерването на нивото на увереност в конкретните 6 области, на експертите бе зададен и въпросът, дали са участвали в обучение, свързано с някоя или повече от горепосочените тематики през последните 2 години, като при положителен отговор, бяха помолени да посочат и конкретните теми, по които са повишили капацитета си (Фиг. 19 и Фиг. 20).

Фиг. 19



Фиг. 20



Критично висок е процентът на служителите, които не са посещавали обучения през последните 2 години, а именно 67.5%, като само 30.1% са имали тази възможност. Най-висок процент от

анкетираните служители са посещавали обучения свързани с анализ и визуализация на данни, разработване, мониторинг и оценка на политики, както и обучения за предварителна оценка на въздействието.

КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ С НЕОБХОДИМОСТ ОТ НАДГРАЖДАНЕ

Дефинираните от целевата група ключови компетентности с необходимост от надграждане, са визуализирани на фиг. 21. С най-голям процент са уменията за въвеждане на нови и иновативни подходи и технологии (53%), уменията за идентифициране и анализиране на проблеми в съответната област на политика (50.6%), а на трето място са позиционирали уменията за оценка на риска.

Фиг. 21



НОВИ И ПРИОРИТЕТНИ ТЕМИ ЗА ОБУЧЕНИЯ, ВЪВ ВРЪЗКА С ПОСОЧЕНИТЕ КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Приоритетните теми, посочени от експертите в областта на оценката на въздействието и публичните политики са обобщени както следва:

- Обучения за мониторинг, оценка на въздействието и оценка на риска;
- Обучения за разработване на политики, предоставящи знания за изготвянето на стратегическа визия, цели на политиките, анализ на околната среда и стратегическо прогнозиране;
- Обучения за работа с данни, предоставящи знания за работа с количествени и качествени данни в оценката на въздействието; използване на геореферирани данни; изготвяне на



сравнителни анализи; работа със софтуери за обработка на данни, работа с данни от административни регистри и др.;

- Обучения за привличане и ангажиране на заинтересовани страни;
- Обучения с правна тематика;
- Езикови обучения;

4.4.4. ИНСПЕКТОРИ ОТ ИНСПЕКТОРАТИТЕ ПО ЧЛ. 46 ОТ ЗАКОНА ЗА АДМИНИСТРАЦИЯТА

На инспекторите от Инспекторатите по чл. 46 от Закона за администрацията бе зададен въпрос от типа „затворен“, с възможност за посочване на повече от един предварително зададен отговор, затова %-то съотношение в графиката по-долу надвишава 100%.

КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ С НЕОБХОДИМОСТ ОТ НАДГРАЖДАНЕ

В отговор на въпроса, кои са ключовите компетентности, за надграждането на които са необходими обучения на инспекторите от Инспекторатите по чл. 46 от Закона за администрацията, участвалите в анкетата посочват на първо място със 70% уменията за разбиране и прилагане на законодателството, регулациите и административните процедури. На второ място, 51% посочват способността за анализ на данни и документи, с цел идентифициране на несъответствия и нарушения. На трето място, анкетираните поставят работата с нови технологии и инструменти, свързани с автоматизацията на процеси и използването на изкуствен интелект (39%). В таблицата по долу, може да се види подробно процентното разпределение по тези и други ключови потребности от знания и умения.

Фиг. 22





НОВИ И ПРИОРИТЕТНИ ТЕМИ ЗА ОБУЧЕНИЯ, ВЪВ ВРЪЗКА С ПОСОЧЕНИТЕ КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Следните предложения, за приоритетни и актуални/нови теми за обучение в тяхната област, са дали участниците от тази целева група:

- Прилагане на нормативната уредба в сферата;
- Етични стандарти и административно обслужване;
- Системи за финансово управление, одит и контрол;
- Превенция и противодействие на корупцията: Откриване и предотвратяване на потенциални измами и корупционни практики. Превенция на търговия с влияние. Нормативни актове за борба с корупцията и система на отговорните институции;
- Анализ на данни. Анализ на данни за идентифициране на несъответствия и нарушения;
- Ситуационен анализ за вземане на аргументирани и ефективни решения;
- Работа с нови технологии и инструменти свързани с автоматизацията на процеси, изкуствен интелект. Нови тенденции в създаването на дигитално съдържание;
- Дигитална компетентност - умения за работа с дигитални технологии и платформи, сред които Excel, Word, PowerPoint;
- Работа в екип и екипна ефективност;
- Комуникативни умения, в т.ч. писмена и устна комуникация, грамотност;
- Справяне със стреса на работното място;

Честите промени и актуализации в нормативната уредба водят до необходимостта от навременни обучения на служителите от инспекторатите. Фокус се поставя върху анализа на данни и развитие на дигитални умения, за ефективна работа с нови технологии, изкуствен интелект и инструменти за автоматизация. Борбата с корупцията също е сред приоритетите, като служителите търсят обучения, които да им бъдат в помощ при разпознаването и предотвратяването на корупционни практики. Сред основните примери за нужда от обучения, служителите са посочили и меките умения като работа в екип и комуникация, които са от съществено значение за ефективната им работа.

4.4.5. СЛУЖИТЕЛИ ОТ ЗВЕНАТА ПО ВЪТРЕШЕН ОДИТ

Служителите от звената по вътрешен одит отговаряха на въпрос от типа „затворен“, с възможност за посочване на повече от един предварително зададен отговор, затова %-то съотношение във фиг. 23 надвишава 100%.

КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ С НЕОБХОДИМОСТ ОТ НАДГРАЖДАНЕ

Въз основа на посочените отговори, обученията на служителите от звената по вътрешен одит следва да бъдат фокусирани на първо място върху развитието на умения за използване на изкуствен интелект

и дигитализация на одитните процеси (50%). Следват уменията за идентифициране, оценка и управление на рисковете (46%), а с равен процент са посочени аналитичните умения и уменията за правилно прилагане на законодателството в областта на вътрешния одит (съответно с по 44%).

Фиг. 23



НОВИ И ПРИОРИТЕТНИ ТЕМИ ЗА ОБУЧЕНИЯ, ВЪВ ВРЪЗКА С ПОСОЧЕНИТЕ КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Служителите от звената по вътрешен одит посочват следните приоритетни теми, по които изпитват необходимост от повишаване на занията и уменията си:

- Прилагане на нормативната уредба в сферата на одита;
- Одит и специфики в процеса на одит. Планиране на одиторската дейност;
- Публични финанси, бюджетиране и счетоводна отчетност на бюджетните организации. Данъчно облагане;
- Новости в областта на финансовото управление и контрол;
- Анализ на данни;
- Анализ и интерпретация на текст;
- Изкуствен интелект в процеса на работа;
- Дигитализация на процеса на работа – работа с бази данни; софтуерни програми; работа с дигитални технологии и платформи (най-вече Excel);



- Управление на риска в организациите – планиране на одиторската дейност във връзка с управление на риска;
- Обществените поръчки;
- Информационна и киберсигурност – стандарти и добри практики;
- Комуникативни умения, в т.ч. писмена и устна комуникация, официална кореспонденция, вкл. с международни партньори, грамотност;
- Обучения за работа с ИСУН;
- Изучаване на чужд език – английски;

Получените резултати показват, че служителите в одитните звена осъзнават необходимостта да усъвършенстват своите умения, за да бъдат готови за предизвикателствата на дигиталния свят и да увеличат ефективността на своята работа. Основният акцент е развитието на умения за използване на изкуствен интелект, бази данни и специализиран софтуер, което ще им позволи да оптимизират работните процеси и да анализират голям обем от данни по-ефективно. Освен това, задълбочаването на познанията в областите на счетоводството, финансите и нормативната уредба в одита е от съществено значение за повишаване на професионалната им компетентност и за осигуряване на качеството на извършваните одити.

4.4.6. СЛУЖИТЕЛИ В ОБЩИНСКАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

На служителите в общинската администрация, играещи ключова роля в управлението и функционирането на местната власт, бе проучено мнението за това, в коя област на местното самоуправление смятат, че следва да развият своите компетентности с оглед на високата им ангажираност по всички значими въпроси в съответната сфера. В отговор на този въпрос, общинските служители поставят на първо място с 52.05% компетенциите и знанията свързани с „Общинското имущество, общинските предприятия, общински финанси, данъци и такси, общинска администрация“, следвана от знания в областта на „Устройство и развитие на територията на общината и на населените места в нея“ с 13.93%. На трето място се поставят „Социалните услуги“ с 10.25%.

Служителите в общинската администрация ясно идентифицират нуждата от развитие на своите компетенции в области, които са от критично значение за ефективното управление и функциониране на местната власт, области от съществено значение за подобряване на качеството на живот и инфраструктурата в общността, както и осъзнават значимостта на предоставянето на качествени социални услуги за подкрепа на уязвимите групи. На четвърто място (5.33%), служителите посочват необходимост от повишаване на административният си капацитет в сферата на „Опазване на околната среда и рационално използване на природните ресурси“, което показва, че служителите осъзнават нарастващата значимост на екологичната отговорност и управлението на природните богатства в контекста на местното управление. На фиг. 24 могат да се видят и останалите посочени сфери, подредени нисходящо, в зависимост от подадените отговори.

Фиг. 24



НОВИ И ПРИОРИТЕТНИ ТЕМИ ЗА ОБУЧЕНИЯ, ВЪВ ВРЪЗКА С ПОСОЧЕНИТЕ КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

На общинските служители бе дадена възможност да дадат до 3 предложения за нови и приоритетни теми от техен интерес, които да бъдат взети под внимание при изготвянето на ежегодните Кataloзи на Института. Предложенията на експертите са обобщени в 10 тематични области, както следва:

1. Финанси и бюджет:

- Общински финанси, бюджетиране, счетоводство, финансово управление и контрол;
- Местни данъци и такси, определяне на такса за битови отпадъци (ТБО);

2. Управление на общинска собственост и дейности:

- Управление на общинска собственост, общински предприятия и търговски дружества;
- Стопанисване и разпореждане с общинско имущество;

3. Нормативна уредба и правни въпроси:

- Закон за устройство на територията (ЗУТ), незаконно строителство;
- Нормативни актове и законодателни промени, касаещи общините;
- Административно-процесуален кодекс (АПК), Закон за местното самоуправление и местната администрация (ЗМСМА);



4. Дигитализация и електронно управление:

- Електронни административни услуги, дигитална трансформация;
- Информационни технологии, софтуер, бази данни;

5. Управление на човешките ресурси:

- Управление и развитие на човешкия капитал, трудови правоотношения;
- Подбор, мотивация и оценка на служителите, екипна работа;

6. Социални дейности и услуги:

- Управление и предоставяне на социални услуги в общността;
- Работа с уязвими групи - деца, хора с увреждания, възрастни хора;

7. Екология и управление на отпадъците:

- Управление на отпадъците, разделно събиране и такса битови отпадъци;
- Опазване на околната среда, екологични политики и практики;

8. Обществени поръчки:

- Организация и провеждане на процедури по Закона за обществените поръчки (ЗОП);
- Специфични видове поръчки - "зелени", електронни, за строителство;

9. Устройствено планиране и инфраструктурни проекти:

- Градоустройствено планиране, одобряване на инвестиционни проекти;
- Управление на инфраструктурни проекти за благоустрояване;

10. Европейски политики и програми:

- Работа по проекти, финансирани от ЕС;
- Прилагане на европейски регламенти и транспониране на директиви;

Тези теми отразяват ключовите сфери на компетентност на общинската администрация и областите, в които служителите се нуждаят от продължаващо обучение и развитие на капацитета за ефективно изпълнение на функциите си.

4.4.7. СЛУЖИТЕЛИ, ЧАСТ ОТ МРЕЖАТА МЛАДИ ЛИДЕРИ И ИНОВАТОРИ

Институтът по публична администрация проучи мнението на участниците в мрежите на младите лидери и на иноваторите, въз основа на конкретни въпроси, насочени към тази специфична целева група. Резултатите от тяхното виждане за потребностите от обучения в следващите години са дадени по-долу на фиг. 25.



КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ С НЕОБХОДИМОСТ ОТ НАДГРАЖДАНЕ

В отговор на въпроса „Във връзка със специфичните ключови умения и компетентности във Вашата сфера на работа, моля посочете кои от тях е необходимо да се развиват и надграждат“, са получени следните отговори от анкетираните лица от посочената целева група:

Фиг. 25



Най-голям процент отговори са получени за следните три компетентности с необходимост от развитие:

- Работа с нови технологии и инструменти – автоматизация на процеси и използване на технологии на изкуствен интелект – 60%;
- Развитие на умения за изграждане на общности от експерти в дадена област/сфера (общности на практики, мрежи и т.н.) – 57.14%;
- Развиване на умения за внедряване и за оценка на въздействието на иновации. – 48.57%;

НОВИ И ПРИОРИТЕТНИ ТЕМИ ЗА ОБУЧЕНИЯ, ВЪВ ВРЪЗКА С ПОСОЧЕНИТЕ КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Участниците в проучването са дали следните предложения за приоритетни и актуални/нови теми за обучение на държавната администрация, като за целите на анализа са обобщени в няколко основни категории, тъй като е налице припокриване в мненията им:

- **Управление на риска и справяне с кризи:**



- ✓ Умения за убеждаване при кризисни ситуации;
 - ✓ Управление на риска и приоритизиране;
 - ✓ Планиране, прогнозиране на рискове и намаляване на негативните резултати;
- **Лидерство и иновации:**
- ✓ Критично мислене и поведенчески нагласи;
 - ✓ Внедряване на иновации;
 - ✓ Критично мислене, редизайн и прототипи;
- **Технологии и дигитални решения в администрацията:**
- ✓ Работа с нови технологии, IoT, платформи за данни;
 - ✓ Облачни решения в администрацията;
- **Киберсигурност и защита на данните:**
- ✓ Кибер и информационна сигурност в администрацията;
 - ✓ Анализ и използване на данни;

Съществена част от предложените теми за обучения, съвпадат с темите на основните компетентности, които са оценявани от анкетираните и като тенденция се очертават обучения, свързани с:

- Приложение на технологиите на ИИ в работата на държавната администрация;
- Управление на промените и иновациите с възможността да се изградят, планират и тестват различни сценарии и
- Киберсигурност и защитата на данните – това са теми, които присъстват ежегодно в обученията на Института и непрекъснато се надграждат. Наличието им и тук, както и в целевата група на ИТ-експертите в раздел 4.3.7, демонстрира значимостта и необходимостта от непрекъснато надграждане и развиване на уменията във връзка с нововъзникващите киберзаплахи.

Анкетираните са акцентирали и върху потребностите от инициативи, които насърчават индивидуалната креативност (конкурси, състезания, общности и мрежи, и други, в които могат да участват в екип и поотделно). В този контекст, различните инициативи на ИПА, свързани с конкурсите за добри практики и за иновации, както и наличието на предизвикателства, като „Данните говорят“, са изключително визионерски дейности, които, като допълнение към обученията, предоставят платформа за изява и стимулират творческото мислене и сътрудничество сред държавните служители. Тези инициативи не само подкрепят индивидуалната креативност, но и насърчават колективното преодоляване на предизвикателства, което е ключово за адаптиране на администрацията в днешната динамична среда.

4.4.8. ЕКСПЕРТИ В ОБЛАСТТА НА ИКТ И КИБЕРСИГУРНОСТ

Участниците в мрежата на ИТ-експертите и експертите по информационна, мрежова и киберсигурност са нова целева група, чието мнение бе взето за първи път за целите на настоящия Анализ на потребностите от обучения, като въпросите бяха съотнесими към спецификата на участниците в нея.

КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ С НЕОБХОДИМОСТ ОТ НАДГРАЖДАНЕ

На фиг. 26 са показани ключовите компетентности, които, според отговорите на анкетиранияте, следва да се подобряват и развиват с темпове, едновременни на развитието на съвременните технологии:

Фиг. 26



Най-много отговори са получени за следните три компетентности, които се нуждаят от развитие:

- Работа с нови технологии и инструменти – автоматизация на процеси и използване на технологии на изкуствен интелект – 66.7%
- Компетентности за осигуряване на киберустойчивост и разработване на планове за непрекъснатост на дейността – 60.9% и
- Развитие на екипни умения и ресурси в киберсигурността – 44.6%

Видно от процентното разпределение на отговорите, се подчертава необходимостта от разнообразни обучения за специалистите в мрежовата, информационната и киберсигурността. Тези обучения трябва да обхващат широк спектър от компетенции – технически и нормативни познания, меки



умения и умения за внедряване на иновации. Процентното съотношение надвишава 100%, тъй като в тази част на анкетата бе дадена възможност за посочване на повече от един отговор.

НОВИ И ПРИОРИТЕТНИ ТЕМИ ЗА ОБУЧЕНИЯ, ВЪВ ВРЪЗКА С ПОСОЧЕНИТЕ КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Участниците в проучването са предложили редица приоритетни и нови теми за обучение на държавната администрация. За целите на анализа тези предложения са обобщени в няколко основни категории поради наличието на припокривания между тях:

➤ **Кибер и информационна сигурност:**

- ✓ Мрежова и информационна сигурност, стандарти за информационна сигурност – новости и добри практики;
- ✓ Киберсигурност – заплахи, защита и киберполигон;
- ✓ Прилагане на европейското и национално законодателство за киберсигурност; NIS2; МИС2 в общините;
- ✓ Разработване на ефективни планове за действие;
- ✓ Отбранителна архитектура на сигурността и инженерство: Прилагане на модела Нулево доверие за хибридно предприятие;
- ✓ Организиране на защита при работа в интернет среда на отдалечени работни места.

➤ **Изкуствен интелект и автоматизация:**

- ✓ Автоматизиране на системи и процеси посредством изкуствен интелект;
- ✓ Умения за работа с нови технологии и изкуствен интелект;
- ✓ Обработка на масиви от данни;
- ✓ Тестване, оптимизиране и осигуряване на качеството и сигурността на AI/ML модели.

➤ **Лидерство и иновации:**

- ✓ Екипна синергия в киберсигурността;
- ✓ Управление на бюджет за информационна, мрежова и киберсигурност;
- ✓ Иновативни умения за внедряване на нови подходи в киберсигурността в държавната администрация.

➤ **Правна и регулаторна рамка:**

- ✓ Обучения, свързани с нормативната рамка на киберсигурността и мрежовата и информационна сигурност;
- ✓ Сравнителна практика в правоприлагането в други европейски страни.

Част от посочените теми от анкетираните се припокриват с нови обучения на Института, които вече са включени в Каталог 2024 и по тях се провеждат обучения. Пример за това са обученията „Методология за оценка на риска и управление на инциденти, свързани с информационната и киберсигурност“, както и „Киберсигурност – заплахи, защита и киберполигон“.

Голяма част от предложените теми за обучения съвпадат с основните компетентности, оценявани от анкетираните, като на тази база, основните потребности могат да бъдат обобщени, както следва:

- Прилагане на изкуствен интелект в контекста на информационната и киберсигурността;
- Прилагане на националното законодателство и европейските регулации в областта на информационната, мрежовата и киберсигурността;
- Умения за екипна работа в контекста на прилагане на политиките и практиките за киберсигурност;

4.4.9. СЛУЖИТЕЛИ В СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА СРЕДСТВАТА ОТ ЕСИФ И ЕФСУ, В АДМИНИСТРАТИВНИ СТРУКТУРИ, ОТГОВОРНИ ЗА ОТКЛЮЧВАЩИТЕ УСЛОВИЯ И В АДМИНИСТРАТИВНИ СТРУКТУРИ - КАНДИДАТИ И БЕНЕФИЦИЕНТИ ПО ПРОГРАМИТЕ

За целите на Анализа на потребностите от обучение за периода 2025-2027 г. бе проучено мнението и на една специфична целева група, а именно служителите от системата за управление на средствата от ЕСИФ/ЕФСУ, служителите, отговорни за отключващите условия, както и представители на ключови кандидати и бенефициенти по програмите от Споразумението за партньорство за програмен период 2021-2027 г.

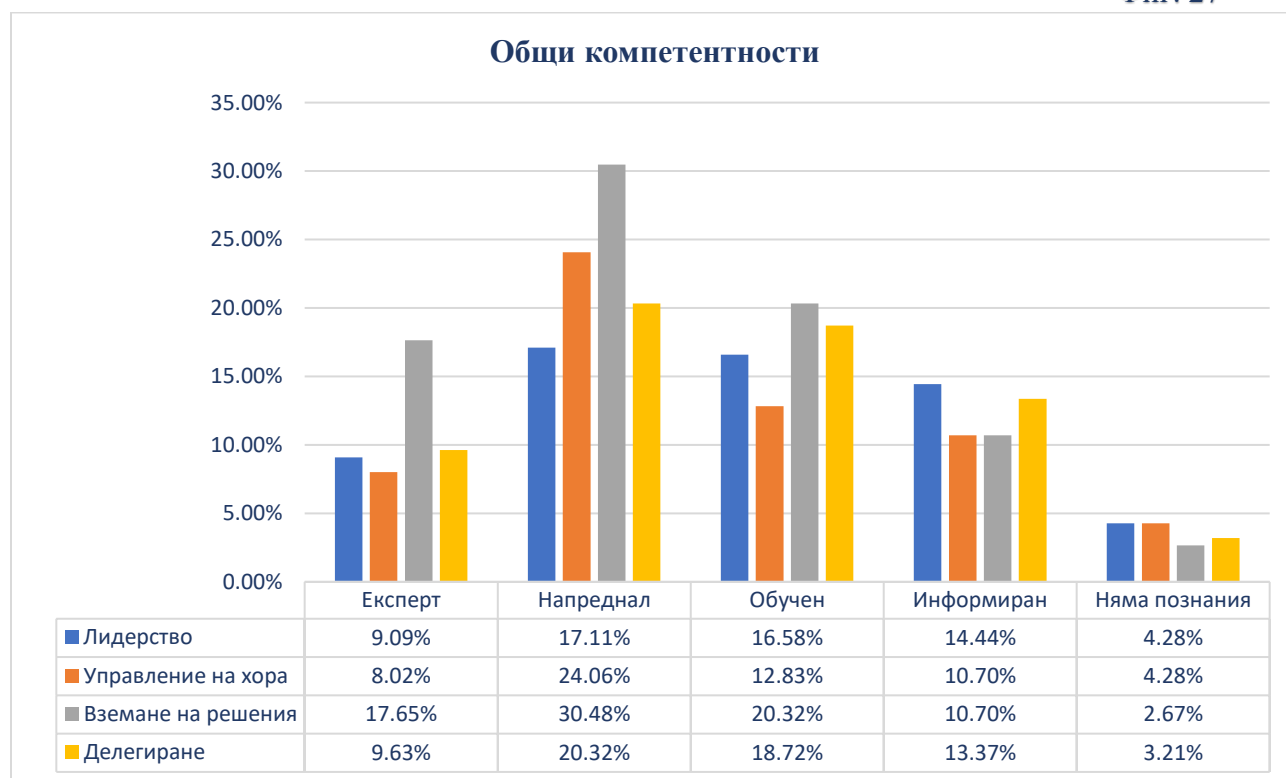
Ефективното управление на фондовете изисква съчетание от умения и компетентности, които следва да притежават съответните служители, за да изпълняват качествено служебните си задължения. За идентифициране на нивото на притежаваните компетентности, такива които липсват или трябва да бъдат доразвити, с цел укрепване на капацитета на служителите, допълнително бе използвана Рамката на ЕС за компетентностите. Експертите се самооценяваха в 18 общи компетентности по б-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 27 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. 27

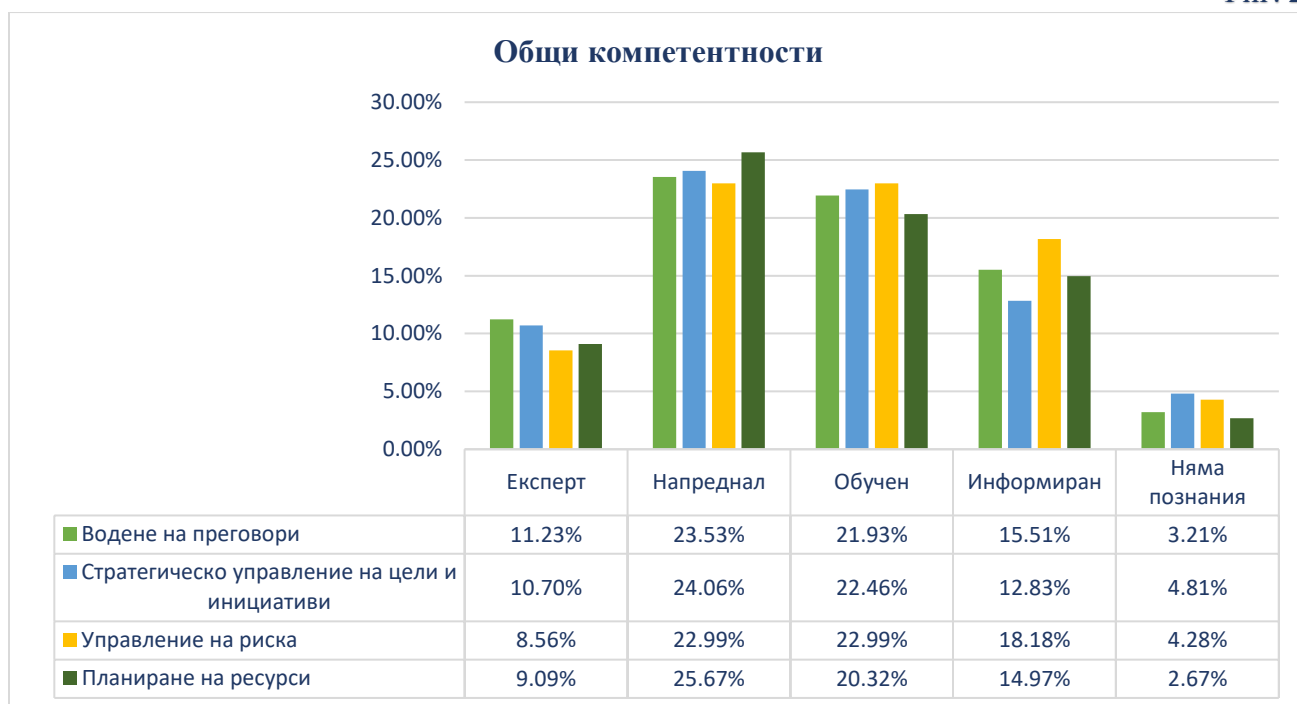


Процентът на служителите, които притежават добри работни познания (ниво 2) и ги прилагат в ежедневната си работа е от 12.83% до 20.32%, като обширни експертни познания и умения (ниво 4) посочват от 8.02% до 17.65%, а % на самооценилите се служители със задълбочени познания (ниво 3) по 4-те компетентности 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 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%. Това показва, че въпреки наличието на известни компетенции, има значителен потенциал за подобрене. Необходимостта от допълнително обучение и развитие в тази област се потвърждава и от данните, че нито един от процентите при нива 3 и 4 не достига 50%. Тази тенденция е особено видима в областите на лидерството и управлението на хора, където само около една четвърт от служителите притежават задълбочени познания (според тяхната самооценка).

На фиг. 28 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 ежедневната си работа), където разликата варира от 1.6% до 5%.

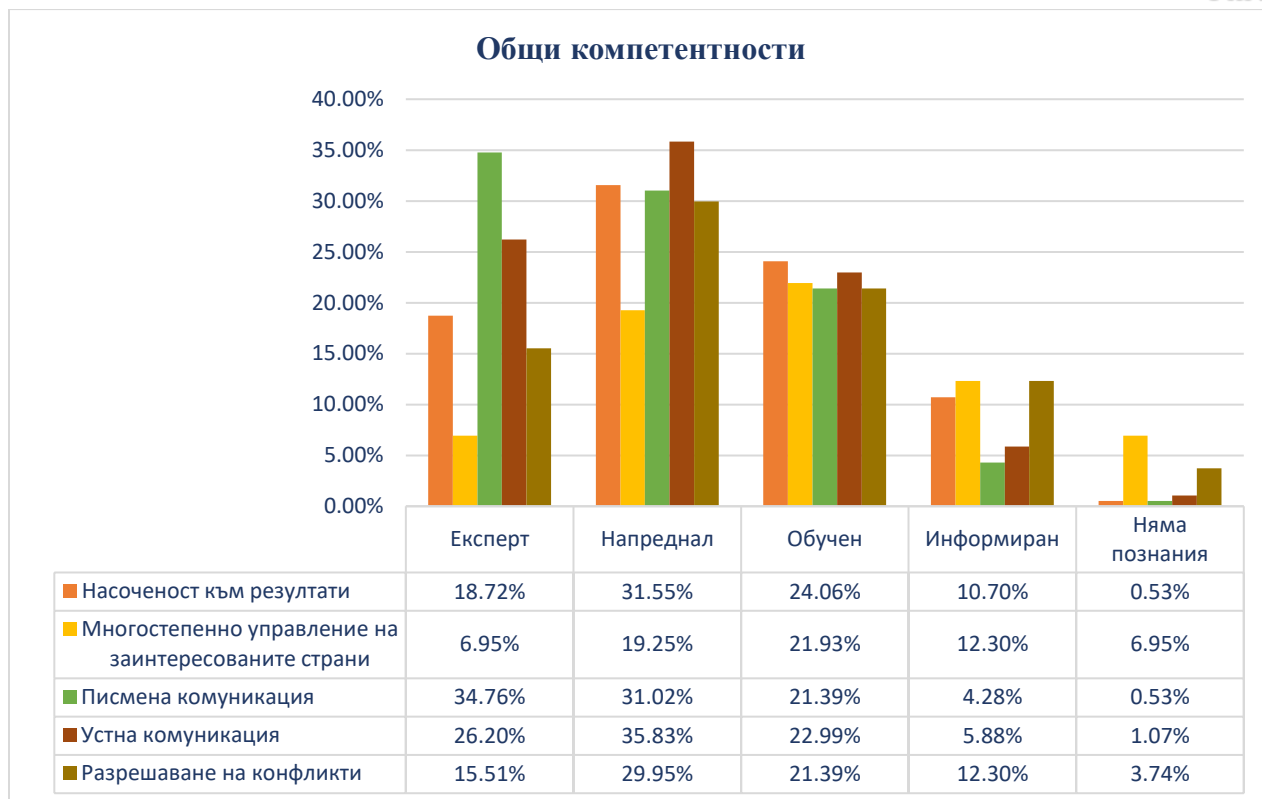
Фиг. 28



Въз основа на резултатите можем да заключим, 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. 29



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.

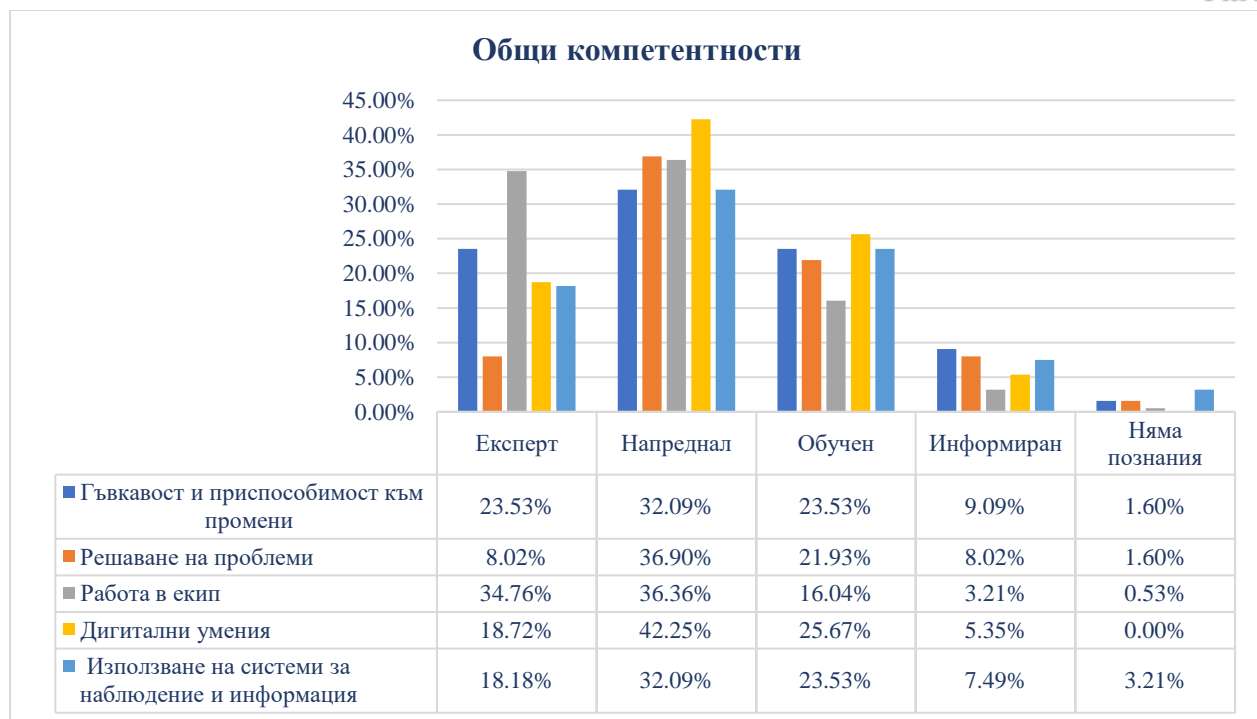
Тревожен е ниският процент (6.95%) на обширните експертни познания и умения в „Многостепенно управление на заинтересованите страни“ на ниво 4 от гледна точка на работата в партньорство и сътрудничество между отделните УО, което е от съществено значение за постигане на поставените цели и резултати по 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 процентът отново е висок 34.76%. Това 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, т.е., 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. имат широкообхватна способност да се адаптират, като процентът на служителите в нива 2 и 4 са идентични (23.53%).

Фиг. 30



Това се подкрепя и от данните получени при дигиталните компетентности, 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 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 оперативната им съвместимост, унифициране и подобряване на всички процеси в системата за контрол, както и максимална автоматизация на процесите, може да се направи извода, че са необходими регулярни и надграждащи обучения в сферата на дигиталните умения на служителите в администрацията, за да могат адекватно да отговарят на модерното развитие на публичната администрация.

Анализът на самооценката на служителите по 18-те основни компетентности извежда **необходимост от повишаването на техните знания, умения и компетенции в 11 направления**, както следва:

- Лидерство;
- Управление на хора;
- Вземане на решения;
- Делегиране;
- Водене на преговори;
- Стратегическо управление на цели и инициативи;
- Управление на риска;
- Планирането на ресурси;
- Многостепенно управление на заинтересованите страни;
- Дигитални умения;
- Използване на системи за наблюдение и информация;

4.4.9.1. 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 ППЗОП;
- ✓ 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;



- ✓ 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 СРЕДСТВОТА 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;

Анализът на потребностите от обучение в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ 2025-2027 е изготвен 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. С пълният текст на Анализа може да се запознаете на официалния сайт на ИПА, в раздел „Публикации“, подраздел „Издания“.

5. ОБОБЩЕНИ ИЗВОДИ ЗА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ НА Р. БЪЛГАРИЯ ЗА ПЕРИОДА 2025 – 2027 г.

Въз основа на направения анализ, обхващащ преглед на стратегически документи, международен опит и проучване на различни целеви групи от държавната администрация, можем да изведем следните изводи:

Необходима е устойчива култура на учене и подкрепа от страна на ръководството на публичните организации за развитие на административния капацитет на служителите. Културата на учене е двустранен процес и изисква ангажираност, споделена между ръководителите и експертите в администрацията.

Обученията са от изключителна важност не само на експертно, но и на ръководно ниво. В контекста на „учене през целия живот“, това е инвестиция в човешкия капитал, която носи значителни ползи както за отделните служители, така и за цялата организация. По този начин се подпомага устойчивото развитие и се подобрява управлението и качеството на публичните услуги, което е от полза за обществото.

Институтът по публична администрация предлага съвременни обучения, които са в съответствие с най-новите тенденции и практики в Европа, и осигурява на служителите от държавната администрация възможността да придобият знания и умения, които са на ниво с водещите европейски институти.

Продължават да се идентифицират като необходими и приоритетни области и теми, които вече са разработени и се предлагат като курсове в Каталозите на ИПА, свързани с публични и регулаторни политики, управление и лична ефективност и по – специално лидерството, интегритета в публичната



администрация, законодателство и нормативна уредба, дигитализацията. Тези теми периодично се актуализират в съответствие с настъпилите промени и се предлагат нови и по-актуални тематики.

Въпреки това, висок приоритет се поставя на следните области, по които е идентифицирана необходимост от периодично и навременно обучение и надграждане на знанията и уменията на служителите:

- Дигитални компетентности във всяка сфера на работа, информационна и киберсигурност, и иновации
- Законодателство и нормативна уредба
- Лидерство и стратегическо управление
- Управление на човешките ресурси и професионално развитие
- Междуличностна комуникация и емоционална интелигентност (работа в екип, управление на стреса и конфликтите)
- Разработване и управление на проекти, финансирани от фондовете на ЕС

Все повече се поставя и акцент върху внедряването на нови технологии, използването на изкуствен интелект, и автоматизация на процесите, както и **управлението и анализа на данни**.

В проведеното през 2024 г. проучване на ИПА и изготвен **Доклад за потребностите от обучение на данните**² се потвърждават съществуващите тенденции, които ИПА наблюдава чрез заявките за обучения през годините, а именно водещата позиция на теми като анализ и визуализация на данни и киберзащита, но също така извежда и като фокус области, в които познанията на държавните служители, изпълняващи функции, свързани с данните, следва да бъдат надградени и развити с оглед изпълнение на целите и общата европейска политика за управление на данните.

В проучването се извеждат конкретни знания и умения, свързани с управлението на данните, върху които да се постави акцент за развитие и оптимизация:

- Знания и умения за управление, обработка, анализ и киберзащита на данни, с примери и конкретни задачи за изпълнение за практическо разбиране;
- Знания и умения за работа с данни в контекста на стратегическото планиране - стратегическо планиране, разработване на публични услуги и иновирание, основани на данни от публичния сектор и други отворени данни;
- Знания и умения за управление на жизнения цикъл на данните;
- Знания и умения за разработването на процедури и правила за работа с данни;
- Знания и умения за работа със заинтересовани страни в областта на данните;
- Знания и умения за работа в и с пространствата от данни;

Настоящият анализ и обобщените изводи следва да бъдат интегрирани в процеса на разработване и обогатяване на обучителните програми и курсове в новите каталози на Института. Целта е да се предлагат актуални, навременни и практически полезни обучения, които отговарят на потребностите от обучение на служителите в държавната администрация.

² [Доклад за потребностите от обучение на данните, ИПА 2024](#)