



**ИНСТИТУТ ПО
ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ**

**Годишен доклад
за дейността през 2015 г.**



Съдържание

Въведение	3
1. Обучение	3
1.1 Обучение за служебно развитие.....	5
1.2 Обучение за професионално развитие.....	8
2. Годишни форуми и конкурси	12
3. Изследвания и публикации	14
4. Партньорства, международна дейност и проекти	16
5. Други дейности и резултати	19
5.1 Дейности и мерки по Комуникационната стратегия на Р. България за Европейския съюз и във връзка с Плана за подготовка на Българското председателство на Съвета на ЕС през 2018 г.	19
5.2 Инициативи за повишаване на качеството на обучението.....	20
5.3 Самооценка на ИПА по модела КАФ, като първа стъпка за по-широкото му прилагане в структурите на държавната администрация.....	20
6. Изпълнение на бюджета на ИПА за 2015 г.	21
7. Приоритети в дейността на ИПА за 2016 г.	22
Приложение	24

Таблицы и графики

1. Основни резултати за обученията в ИПА през 2015 г.....	4
2. Брой проведени обучения по години.....	4
3. Брой обучени служители по години.....	4
4. Брой обучени служители по години (служебно развитие).....	5
5. Среден брой участници в едно обучение за служебно развитие.....	6
6. Оценки за ЗО-1.....	7
7. Оценки за ЗО-2.....	7
8. Брой обучения по годишни каталози и по тримесечия.....	8
9. Индикатори и резултати - проект на ИПА по ОПАК.....	18
10. Разходи на ИПА за 2015 г.....	21
11. Обучения в ИПА през 2015 г.*.....	24



Въведение

През 2015 г. Институтът по публична администрация (ИПА) подчини своята дейност главно на ключови цели и мерки, очертани в Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020. В началото на годината за дейността на ИПА бяха определени следните приоритети:

- Провеждане на оценка на потребностите от обучение в държавната администрация за периода 2015-2018/20 г.;
- Подобряване на качеството на провежданите обучения;
- Провеждане на специализирани форуми и конкурси за добри практики в дейността на администрацията;
- Разработване на нови проекти и курсове, вкл. въвеждане на е-обучение;
- Провеждане на изследвания, които да подпомагат вземането на управленски решения за модернизиране на администрацията;
- Създаване на национален ресурсен център по САФ, който да предлага обучение и консултации по внедряване на модела в държавната администрация.

По всеки от посочените приоритети през годината бяха реализирани множество мерки, включително по стартирания през 2014 г. проект на ИПА по ОПАК „Изграждане на капацитета на ИПА за изследвания, обучение и приложение на иновативни европейски практики в доброто управление“. Заедно с това, Институтът постигна високи резултати и по основната си дейност – обучение на служебно и професионално развитие за повишаване на квалификацията на служителите в държавната администрация.

Годишният доклад за 2015г. представя дейността на ИПА в следните раздели:

1. Обучение
2. Годишни форуми и конкурси
3. Изследвания и публикации
4. Партньорства, международна дейност и проекти
5. Други дейности и резултати
6. Изпълнение на бюджета за 2015 г.
7. Приоритети в дейността на ИПА за 2016 г.

Приложение: Обучения в ИПА през 2015 г. - количествени показатели

1. Обучение

Целевите индикатори за обученията в ИПА за поредна година са надхвърлени, като при планирани 11 000 обучени служители, **през 2015 г. са обучени общо 12 263 служители в 597 обучения**. В следващата таблица са представени основните резултати за годината по видове обучения.



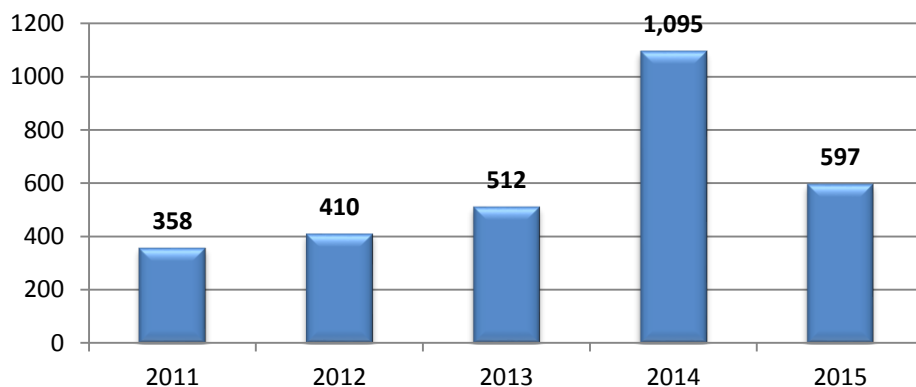
1. Основни резултати за обучението в ИПА през 2015 г.

видове обучения	брой обучения проведени	брой обучени служители
Задължително обучение за служебно развитие	66	1 804
Обучение за професионално развитие (вкл. обучения по поръчка, конференции, годишни срещи и други форуми)	531	10 459
Общо:	597	12 263

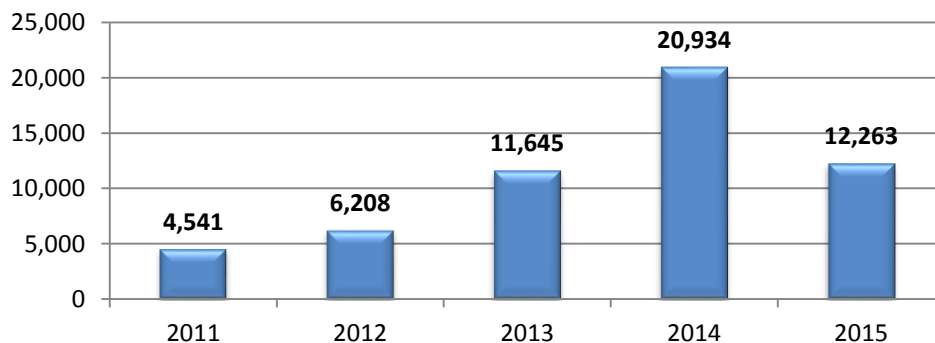
За сравнение, през 2014 г. са били проведени 73 обучения (с 1852 обучени) за служебно развитие и 1022 обучения (с 19 082 обучени) за професионално развитие. Почти двойно по-големият брой на обученията и на обучените служители за професионално развитие се дължи на обстоятелството, че през цялата 2014 г. се провеждаха обучения по стотици проекти на администрациите по ОПАК. По много от тези проекти обученията продължиха до средата на 2015 г.

Ето и данни за отделните показатели по години:

2. Брой проведени обучения по години



3. Брой обучени служители по години





Посочените данни ясно очертават периода от средата на 2013 до средата на 2015 г. като най-натоварен и илюстрират въздействието на обученията по проекти по ОПАК върху дейността на Института.

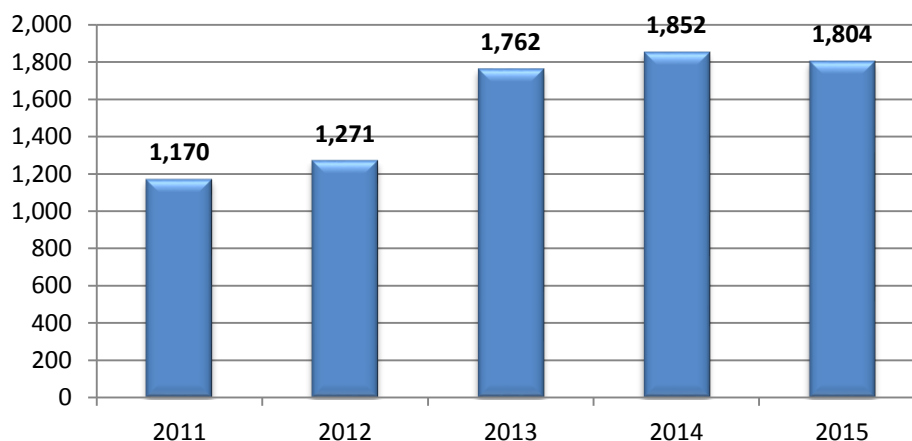
1.1 Обучение за служебно развитие

Във връзка с чл. 35б от ЗДСЛ, през 2015 г. ИПА продължи да провежда задължително обучение за служебно развитие за следните групи длъжности:

- постъпилите за първи път на държавна служба – за тях е курсът „Въведение в държавната служба“ (ЗО-1).
- назначените за първи път на ръководна длъжност държавни служители – за тях е курсът „Новият ръководител: предизвикателството да управляваш“ (ЗО-2).
- висшите държавни служители – за тях е курсът „Лидерство за добро управление“ (ЗО-3).

През 2015 г. са проведени **общо 66 обучения за служебно развитие, в които са обучени 1804 служители**. Следващата диаграма дава възможност за сравнение на броя на завършилите обучение за служебно развитие през последните пет години.

4. Брой обучени служители по години (служебно развитие)



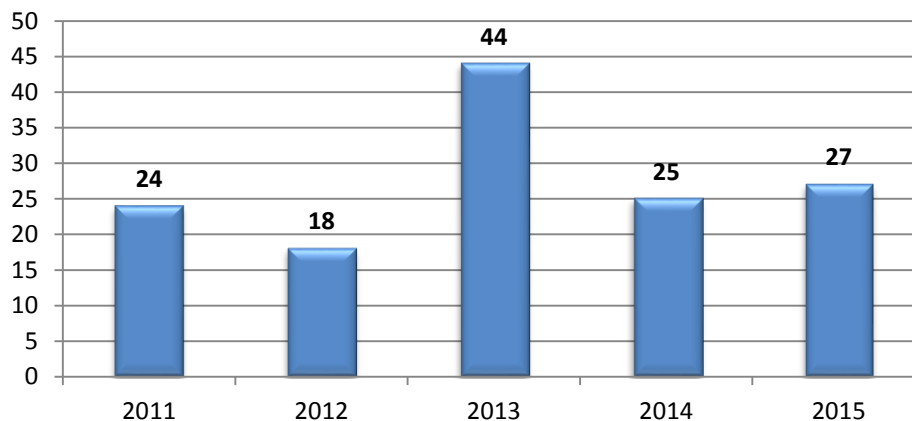
При сегашната организация и условия за провеждане на задължителните обучения за служебно развитие, може да се приеме, че оптималния брой на участниците в тях за една година е около 1800.

След като още през 2014 г. започна сформирването на допълнителни лекторски екипи за тези обучения, провеждането им през изминалата година продължи да бъде своевременно, като заявените участници минават съответното обучение най-късно до два-три месеца след получаване на заявката. За добрата организация на обученията допринесе и обстоятелството, че през 2015 г. те се провеждаха само на едно място с подходящи условия за това – резиденция „Бояна“, която освен зали и кетъринг, предоставя и възможност за хотелско настаняване на участниците от страната.



Както е посочено в предишния годишен отчет на ИПА, постигането на по-добри учебни резултати зависи и от средния брой на участниците в обучението. Практиката показва, че за ефективно провеждане на задължителните обучения е необходимо да се поддържа среден брой на участници в една група от около 25 до 30 служители. За обученията за служебно развитие през миналата година този брой е 27, което може да се приема като показател за добро планиране и организиране на обученията.

5. Среден брой участници в едно обучение за служебно развитие



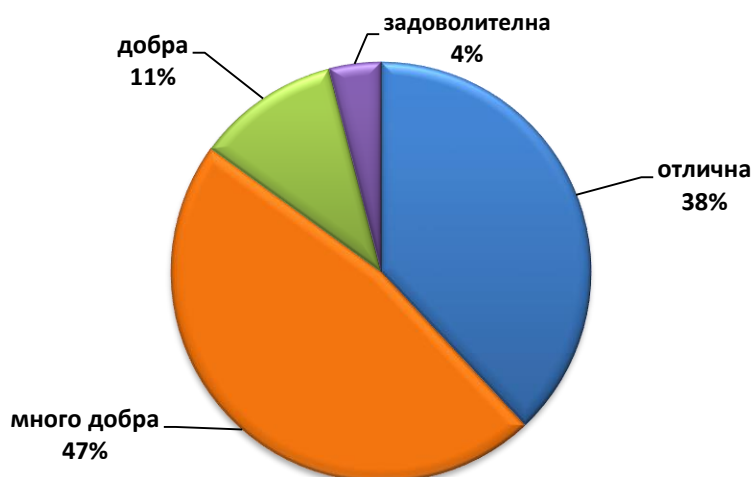
За подобряване на качеството на задължителното обучение за служебно развитие, през 2015 г. са реализирани някои допълнителни мерки. В рамките на проект на ИПА по ОПАК:

- учебните програми и материалите за тези обучения са актуализирани и допълнени с нови ресурси;
- проведено е обучение на лекторите за работа с новите програми и материали;
- специално за най-масовия курс – „Въведение в държавната служба“, учебните материали са отпечатани като учебно помагало, което значително улеснява участниците и се оценява много високо от тях.

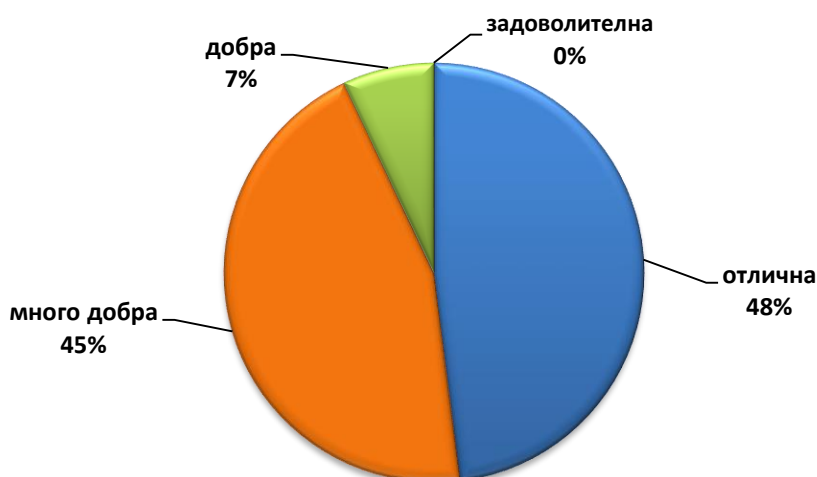
Заедно с тези мерки, за постигане на по-добър баланс между учебното съдържание и времето за обучение, продължителността на курса „Въведение в държавната служба“ е увеличена от 2 на 2.5 дни. Тази промяна съответства и на препоръки от участници и лектори, направени при последваща оценка на задължителното обучение, извършена в края на 2014 г.

Ето как участниците оценяват обученията за служебно развитие през 2015 г.:

6. Оценки за 30-1



7. Оценки за 30-2



Предназначеният за висши държавни служители курс „Лидерство за добро управление“ 30-3 се проведе по изцяло нова програма фокусирана главно върху приоритетите в Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 и въвеждането на модела CAF (Обща рамка за оценка). По този курс са проведени три обучения, завършени успешно от над 50 главни секретари и секретари на общини.

Провеждането на обученията за служебно развитие е сред най-важните задължения на ИПА. Това изисква постоянна грижа за качеството на тези обучения, както по отношение на съдържанието, така и на формата, в която се предлагат. Поне две са посоките, в които през 2016 г. могат да се реализират мерки за повишаване на качеството:

- Преработване на курса „Въведение в държавната служба“ с цел провеждането му като смесено обучение - в присъствена и електронна форма – и интегрирането му в цялостния процес на въвеждане в работа на новоназначените служители. Това ще направи обучението по-съвременно, по-гъвкаво, а и по-достъпно, предвид намалените



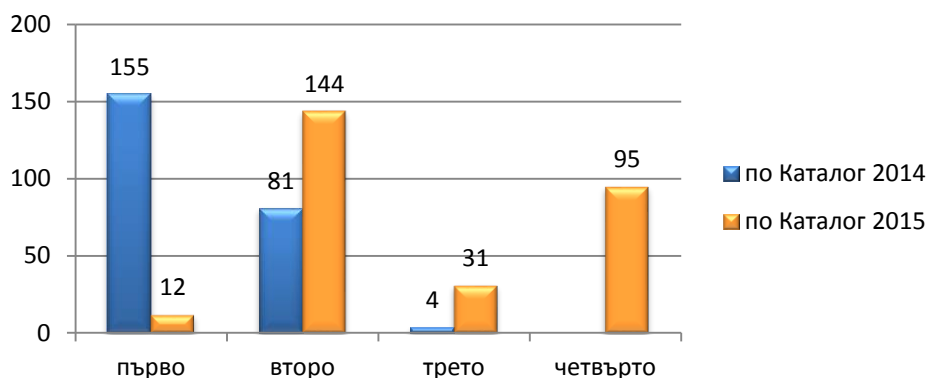
разходи за участие в него. Повишаването на качеството на обучението в тази посока ще изисква много добро взаимодействие със звената по човешки ресурси в структурите на държавната администрация.

- Допълнително проучване и задълбочаване на връзката с основните практически потребности на участниците в курса за новоназначени ръководители „Предизвикателството да управляваш“. Обучението може да стане още по-полезно, като предлага на участниците възможност да намерят подходящи решения на първите и най-важни управленски въпроси/проблеми, с които всеки нов ръководител трябва да се справя в своята работа.

1.2 Обучение за професионално развитие

През изминалата 2015 г. в ИПА се провеждаха специализирани обучения, както по Каталог 2014, така и по Каталог 2015. Както беше посочено по-горе, причината за това е необходимостта от организиране на обучения по стотици проекти на администрациите по Оперативна програма „Административен капацитет“, планирани през 2014 г., но с възможност за изпълнение едва през 2015 г. Следваща диаграма дава нагледна представа за очертаната ситуация като по тримесечия показва броя на обученията по съответните каталози.

8. Брой обучения по годишни каталози и по тримесечия



През 2015 г. в ИПА са проведени общо **522 обучения за професионално развитие** по програми от каталозите на ИПА за 2014 г. и 2015 г. Сравнение с 2014 г. очертава някои по-съществени промени в дела на най-търсените групи обучения.

- Най-голям дял от проведените през 2015 г. обучения за професионално развитие отново имат курсовете по компютърни умения и развитие на е-управление – общо над 27% (42% за 2014 г.).
- На второ място и с почти същия дял са обученията в областта на публичните политики, правоприлагането и превенция на корупцията - близо 20% (19% за 2014 г.).
- На трето място са обученията по управленски умения, комуникация и УЧР – общо около 15% (19% за 2014 г.).
- Резултатите показват, че чуждоезиковите обучения остават сред групата на най-търсените, но делът им спада от 13% през 2014 г. на 9% през 2015 г.



Значителният дял на компютърните и чуждоезиковите обучения се дължи главно на изпълнението на проекти по ОПАК с планирани обучения по Каталог 2014. След приключване на проектите, общият дял на тези обучения спада до около 25%, докато в периодите на активно изпълнение на проекти по ОПАК е бил над 50%. Посочените данни за поредна година очертават сериозен дефицит по отношение на компютърните и чуждоезиковите умения на служителите в държавната администрация.

Нови курсове

През 2015 г., в рамките на проекта на ИПА по ОПАК, са разработени **над 30 нови курса**, някои от които са сериозно преработени актуализирани варианти на предишни обучения на Института. По тези курсове са проведени пилотни обучения с участие на близо 1000 служители от цялата държавна администрация. Темите на всички нови обучения отразяват актуални промени и тенденции в дейността на администрацията като:

- Партньорство за открито управление
- Закон за обществените поръчки
- Участие на България в процеса на вземане на решения в ЕС
- Управление на кризи и защита при бедствия
- Смарт регулиране и др.

Специално за висши държавни служители са проведени 5 обучения по новата модулна програма „Управление, ориентирано към резултати“. Изцяло нова е и програмата за обучение „Споделени добри практики“, към която е издаден наръчник с много полезна информация и практически насоки.

Делът на актуализираните и разработени по проекта нови курсове в Каталога на ИПА за 2015 г. е близо 30%.

Обучения по поръчка

Провеждането на обучения по поръчка е приоритетна дейност на ИПА, чрез която Институтът се стреми да удовлетвори специфични потребности на отделни администрации. Подготовката на такива обучения изисква допълнителни усилия, както за проучване на конкретните потребности, така и за съобразяване на обучението с предпочитанията на заявителите. През 2015 г., наред с големия брой обучения по проекти по ОПАК, ИПА подготви и проведе 12 обучения по поръчка, главно на общински администрации, заявили желание за обучения по специфични въпроси, свързани в комуникацията, личната ефективност и др.

В плановете на ИПА за 2016 г. провеждането на обучения по поръчка е изведено като приоритет, което съответства на стремежа на Института към по-добра работа със заинтересованите страни и по-пълно удовлетворяване на техните потребности.

Електронни обучения

В периода юли-декември 2015 г. бяха подготвени и реализирани десет електронни обучения, завършени успешно от 157 участници, повечето от които от териториални структури на държавната администрация. Осем от обученията се проведеха като част от проекта на ИПА по ОПАК.



Преобладаващата оценка на обученията е „висока“ и “много висока“. В анкетните карти на участниците се посочват следните силни страни и предимства на електронните курсове - възможността за самостоятелен, гъвкав темп на учене; пестене на ресурси; възможността за обогатяване на опита с разнообразие от практически задачи; достъпния начин, по който е представено учебното съдържание; комбинацията на различни начини на възприемане на информацията. Възможността служителите да учат, без да напускат работното си място и спестените разходи за командировъчни също са важни предимства на електронното обучение, особено за по-малки администрации с ограничен финансов ресурс и за по-отдалечени от столицата административни структури. Тъй като над 60% от участниците в проведените е-обучения са били от териториални структури, може да приеме, че спестените средства за командировки са не по-малко от 20 000 лв., което е показателно за високата ефикасност на този вид обучения.

В съответствие с тенденциите в сродни обучителни организации, развитието на електронното обучение е сред приоритетите в дейността на ИПА, като през 2016 г. са необходими допълнителни мерки най-вече за:

- Обогатяване и надграждане на платформата за е-обучение с нови функционалности в отговор на потребностите, породени от стремителното развитие на новите технологии;
- Развитие на различни варианти на е-обучение - смесени курсове, модули за самообучение и др.
- Осигуряване на подходящо обучение на настоящи и бъдещи лектори на ИПА за разработване и провеждане на е-курсове с модерен дизайн, атрактивни материали и високо качество.

Конкретните данни за броя на обученията и на обучените служители по програмите за професионално развитие, съответно по Каталог 2014 г. и Каталог 2015 г., са дадени в приложената към доклада таблица.

Оценка за обученията за професионално развитие

На всички обучения за професионално развитие се прави **непосредствена оценка** чрез анкети за участниците, тестове (за част от обученията), обратна връзка от лектори и от мениджъри обучение в ИПА. Предмет на тази оценка е удовлетвореността на участниците от съдържанието, методите, организацията и условията за обучения, преподавателските умения и подходи на лекторите. Оценяват се също непосредствените учебни резултати от обучението – постигнати цели, степен на усвоените знания и умения.

Резултатите за 2015 г. показват, че положителните оценки за проведените обучения за професионално развитие са над 80%, а коментарите на участниците дават основания за следните общи изводи:

- Курсовете са разработени в съответствие със стратегическите и програмните документи на администрацията;
- Обученията са полезни, интересни и актуални;



- Лекторите са с богат професионален опит, прилагат интерактивни методи и имат много добри умения за ясно и достъпно представяне на учебното съдържание.

Много високо се цени възможността за споделяне на добри практики и решения, както и включването на повече практически упражнения, дискусии, екипна работа, взаимно оценяване и други методи за по-активно ангажиране на участниците по време на обучението. Положително се оценява и полудневния формат на обученията по ИТ и чужди езици.

За част от обученията се посочват някои слабости, свързани главно с продължителността, мястото и условията за провеждане на обученията, като по-често това се отнася за обучения, провеждани в Баня. Във връзка с това, през 2016 г. се очаква да бъде намерено по-добро решение на проблема, свързан с липсата на подходяща и достатъчна за нуждите на ИПА учебна база. Такова решение е особено наложително на фона на предстоящите сериозни ангажименти на Института, свързани с подготовката за председателството на Съвета на ЕС.

Сериозен недостатък продължава да бъде включването в ИТ и чуждоезикови обучения на участници, които не покриват минималното входящо ниво на знания и умения и с това затрудняват учебния процес. Все още, главно в обученията по проекти по ОПАК, през годината имаше много случаи на неспазване на изискванията за целевите групи.

В коментарите на участници, а и на лектори на ИПА, се дават и много полезни препоръки, в съответствие с които през 2016 г. могат да се предприемат адекватни мерки. Ето някои от тези препоръки:

- да се организират повече обучения по поръчка и на място;
- да се разшири практиката на предлагане на библиография по темата на обучението;
- да се организират специализирани форуми за главни секретари с участие на водещи гост-лектори;
- да се предлагат повече е-обучения, вкл. безплатни модули за самообучение;
- да се популяризира е-речника с термини за Е-управление, разработен от МТИТС;
- да се организират срещи на лекторите за обсъждане на качеството на обученията и за обмен на идеи за повишаване на тяхната ефективност.

През юни 2015 г. в ИПА беше сформиран екип по качество на обучението. Една основните дейности екипа беше разработването на инструментариум и извършването на **последваща оценка** на проведени обучения. Тя позволява по-пълна преценка за ефективността на обученията и реалното им въздействие върху работата на служителите, участвали в тях. Последваща оценка беше направена на 3 обучения на ИПА, проведени през пролетта на 2015 г. Резултатите от нея показват сравнително ниска възвръщаемост на получените отговори – около 20%, като причините за това са разнообразни – технически ограничения, текучество сред участници и преки ръководители, отказ от предоставяне на обратна информация, вътрешни ограничения в някои администрации за предоставяне на координати на преки ръководители и др. Резултатите за едно от обученията - „Лична управленска ефективност“, за което за получени най-висок процент обратни връзки (от близо 60% от участниците) показват, че 90% от участниците в обучението имат възможност да прилагат в работата си усвоените знания и умения, чувстват се по-мотивирани и като резултат от обучението изпълняват по-добре своите задължения. Прави впечатление обаче, че отговорите на почти всички преки ръководители



имат социално желателен характер и пораждат съмнение в тяхната истинност. Препоръките в доклада за направената последваща оценка са за по-активна кампания след звената по човешки ресурси и потенциалните участници в такава оценка с цел разясняване на нейната необходимост и полза за подобряване на обученията в ИПА.

2. Годишни форуми и конкурси

Организирането на форуми и конкурси за популяризиране на добри практики в дейността на администрацията е сред приоритетните задачи на ИПА за 2015 г.

Годишни форуми

По този приоритет в дейността на ИПА през годината са проведени общо **9 форума (годишни срещи, кръгли маси и др.) със 776 участници.**

- Среща с ръководители и експерти по човешки ресурси за представяне на Каталог 2015 и новостите в обучението на служителите в държавната администрация. На срещата беше обсъдена и предварителната програма за Годишната среща на специалистите по ЧР.
- Среща на членовете на клуба на ИТ директорите в държавната администрация. На форума се обсъдиха слабостите на Закона за електронното управление (ЗЕУ) по отношение на електронната идентификация. Опитът на НАП, НОИ и НЗОК в използването на електронната идентификация бе предмет на специална дискусия от страна на участниците.
- Годишна среща на ръководители и експерти в административното обслужване на бизнеса и гражданите, организирана съвместно от ИПА и АМС. Събитието премина при изключителен интерес като броят на участниците надхвърли 350. На срещата се представиха приоритетите на правителството в областта на административното обслужване, както и измененията в Наредбата за административното обслужване, произтичащи от Закона за изменение и допълнение на АПК.
- Годишна среща на специалистите по човешки ресурси, в която участваха над 80 ръководители и експерти от централната и териториалната администрация. Те се запознаха с приоритетните задачи в областта на управлението на човешките ресурси за 2015 и 2016 г. - въвеждането на централизиран етап на конкурсите за подбор за държавни служители и на единна информационна система за УЧР в държавната администрация.
- Годишен форум на специалистите по прилагане на държавните помощи. Участие в него взеха над 60 експерти, които се обсъдиха последните промени в режимите по държавните помощи на европейско и национално ниво. На срещата се представиха и указанията на МФ, издадени с цел подпомагане на администраторите при оценката за прилагането на правилата за държавните помощи при предоставянето на публични средства.
- Конференция на тема: „Системи за управление на качеството в държавната администрация“. На конференцията бяха представени резултатите от изследване за прилагане на системи за управление на качеството в структурите на държавната администрация в България, както и някои добри практики от прилагането на различните инструменти. Участниците обсъдиха кои модели за управление на качеството са най-подходящи за



българската държавна администрация, съобразно характеристиката на съответните институции.

- Кръгла маса на тема „Отворено управление“ с международно експертно участие от Франция и Испания. Събитието бе организирано от Института по публична администрация с цел обмяна на опит и среща с международни експерти в областта на отворените данни, електронното и доброто управление. На участниците в кръглата маса се представи българският и европейският опит в отварянето на данни, както и инициативата на Европейската комисия за създаване на общ европейски портал за отворени данни като част от Плана за съживяване на европейската икономика чрез дигитализиране на общия пазар.

- Първа среща на новосъздадения клуб на финансовите директори в държавната администрация. Участие в учредяването на клуба взеха 20 ръководители. На срещата бяха представени визията и целите на клуба и се дискутираха въпроси, свързани с програмен бюджет и бюджетни програми, управление на инвестициите в реални активи, измами, корупция, пране на пари и финансиране на тероризма.

- Годишна среща на ръководители и експерти, работещи по проекти, съфинансирани от Европейския съюз. Фокусът на събитието бе подобряване на административния капацитет на управляващите, сертифициращите и одитиращите органи и бенефициентите по оперативните програми, съфинансирани от ЕСИФ, както и създаването на Обучителна академия по ЕСИФ.

Годишните форуми на ИПА успешно допринасят за развитието на служителите в държавната администрация като осигуряват допълнителни възможности за учене чрез обмен на идеи, обсъждане на добри практики и участие в развитието на различни професионални общности.

Конкурс за добри практики

Конкурсът за добри практики за поредна година се осъществи като подходящ инструмент за идентифициране и популяризиране на иновативни решения в ключови области на административната дейност, а също и за стимулиране на служителите да споделят своите знания и опит. До 15 октомври 2015 г. в ИПА бяха подадени общо 17 предложения за добри практики от 12 централни администрации, 1 общинска администрации и 1 специализирана териториална администрация, разпределени в 3 категории.

Церемонията по награждаването на най-добрите практики се състоя на 8-ми декември в сградата на Европейската комисия в гр. София, а победителите в отделните категории на конкурса за 2015 г. са:

- В категорията „Работа на публична администрация със заинтересованите страни в изготвянето на публични политики“ – Националната агенция по приходите с инициативата „Влез в час с данъците“
- В категорията „Административно обслужване“ - Министерство на образованието и науката
- В категорията „Електронно управление“ – Агенцията по заетостта

През 2015 г. кандидатствалите практики, финансирани по оперативни програми, са почти равен брой с тези, внедрили иновации със собствен ресурс. Освен това, анализът на подадените предложения очерта тенденция проектите със собствено финансиране значително да намаляват сроковете за изпълнение. Така например, само за два месеца Агенцията по заетостта е успяла да внедри напълно електронен постоянен обмен на данни в областта на политиката за достъп до обществена информация, като информацията може да бъде използвана повторно.



3. Изследвания и публикации

Анализ на потребностите от обучение за периода 2015-2018 г.

В изпълнение на едно от предварителните условия по Споразумението за партньорство и във връзка с ЕСИФ 2014-2020, екип на ИПА разработи Анализ на потребностите от обучение в държавната администрация на България за периода 2015-2018 г. За извършване на анализа са използвани разнообразни инструменти и широк спектър от източници на информация:

- Направен е задълбочен преглед на най-новите стратегически документи, от които произтичат потребности от обучения, необходими за подкрепа и реализиране на ключови за дейността на администрацията реформи.
- Включени са и резултати от проучвания на потребностите от обучение, направени през 2015 г. – онлайн анкета сред близо 1000 служители от цялата администрация, обобщени оценки на потребностите от обучение в министерства и агенции за периода 2015-2018 г. и др.

Идентифицираните потребности от обучения са обвързани с рамката на компетентностите, по които се оценява изпълнението на служителите в държавната администрация. В допълнение към Анализа са изведени и насоки за подобряване на планирането, организацията и качеството на обученията. Анализът е изготвен като отворен документ, който подлежи на периодично актуализиране в отговор на възникнали нови специфични потребности в отделните области на развитие и управление.

На заседание на Съвета за административната реформа през декември 2015 г. Анализът е разгледан и приет. Документът ще се използва като основен ориентир при планиране на обученията на администрацията по Оперативна програма „Добро управление“.

Проучване на потребностите от обучение по ЕСИФ

Във връзка с предстоящото създаване на Обучителна академия по ЕСИФ, в периода ноември-декември 2015 г. беше направено проучване на потребностите от обучение на следните целеви групи: служители на Управляващите органи (УО) и Междинните звена (МЗ) на оперативните програми; служители с контролни функции по усвояването на средствата от ЕС; служители от институционалните бенефициенти, отговорни за разработването и управлението на проекти.

Проучването е направено чрез онлайн въпросник, попълнен от 405 служители от УО и МЗ по оперативните програми, както и от служителите с контролни функции по усвояването на средствата от ЕС. Въз основа на оценките на участниците за над 30 теми, свързани с различни аспекти на необходимата професионална компетентност за работа с ЕСИФ, са определени най-важните тематични области на специализирано обучение за повишаване на квалификацията.

През 2016 г. предстои създаване на Академията по ЕСИФ. Тя ще се реализира като следдипломна квалификация по модулна програма за посочените по-горе целеви групи, а резултатите от проучването ще се използват като главен ориентир при разработване на програмата за обучение.



Изследвания по проекта на ИПА по ОПАК

В изпълнение на една от основните дейности по проекта на ИПА по ОПАК, през 2015 г. са проведени пет изследвания в следните области:

- Европейски практики в доброто управление и административната дейност;
- Административно обслужване на населението в България;
- Системи за управление на качеството в държавните администрации;
- Отворени данни и прозрачно управление;
- Ефективност на новата система на заплащане и оценка на изпълнението.

За представяне и обсъждане на резултатите от всяко изследване са проведени пет конференции с участие на повече от 250 служители от държавната администрация. Очаква се резултатите от изследванията да послужат като полезен ориентир при вземане на бъдещи управленски решения в съответните области.

Заедно с проведените изследвания е разработена и Бяла книга „Доброто управление и изпълнение в държавната администрация: постижения, проблеми, решения“.

Публикации



Издателската дейност на ИПА е обвързана не само с обученията на Института, а и с необходимостта от популяризиране на нови идеи, подходи и тенденции във функционирането на администрацията. През 2015 г. за някои специализирани обучения в областта на правоприлагането са публикувани следните учебни материали:

- „Комплексно административно обслужване: приложни аспекти“
- „Закон за административните нарушения и наказания (нормативна рамка и съдебна практика)“

За улеснение на обучението по английски език са издадени три учебни помагала:

- COMMUNICATION SKILLS BASIC COURSE
- COMMUNICATION SKILLS UPGRADING COURSE
- BUSINESS ENGLISH

По проекта по ИПА по ОПАК са публикувани направените пет изследвания по актуални въпроси и тенденции в дейността на държавната администрация. В рамките на проекта са публикувани и следните наръчници и методики:

- Наръчник „Споделени добри практики“
- „Подобряване управлението на публичните организации чрез Европейския модел за качество CAF“
- Методика за предварителна оценка на въздействието на програми и нормативни актове;
- Методика за последваща оценка на въздействието на нормативни актове и програми;
- Методика за държавната помощ;
- Методика за оценка на институционалното изпълнение.



По проекта стартира и издаването на Е-бюлетин на ИПА, като до края на годината беше публикуван и втори брой на бюлетина. Чрез тези е-издания беше популяризирана актуална информация, свързана с отворените данни и въвеждането на модела CAF в държавната администрация.

4. Партньорства, международна дейност и проекти

При осъществяване на своята дейност ИПА развива широк спектър от партньорства – вътрешни за системата на държавната администрация и външни, както на национално, така и на международно ниво.

Основен партньор на Института са служителите от звената по човешки ресурси в цялата администрация, които активно участват и подпомагат извършването на анализи на потребностите от обучение, съдействат за планирането, организирането и оценката на обученията в ИПА, за провеждането на различни форуми и конкурси за добри практики.

През 2015 г. ИПА задълбочи партньорствата си със сродни обучаващи организации в България. Със съдействието на Института по правосъдие към ВСС бяха организирани няколко обучения и се планираха нови курсове в Каталога на ИПА за 2016. Извършва се също обмен на лектори и предоставяне на експертиза по различни въпроси. Във връзка с подготовката за българското председателство на Света на ЕС през 2018 г. ИПА и Дипломатическият институт към МВНР установиха практика да включват в свои обучения и дискусии участници от института-партньор и съвместно да обсъждат идеи за мащабното обучение на екипа на българското председателство на Съвета на ЕС, което предстои да се реализира в периода 2016-2018 г. За това обучение се очаква двата института да работят в отлична координация по изпълнението на големи проекти по ОП „Добро управление“.

Меморандум за сътрудничество между АМС, ИПА и водещи висши училища в областта на публичната администрация.

В рамките на Меморандум за сътрудничество с висшите училища, през април 2015 г. се проведе информационни дни за студенти. Институтът по публична администрация (ИПА) организира това събитие, за да запознае обучаващи се в специалност „Публична администрация“ с новостите в държавната администрация, с полезни съвети за професионалната им квалификация и конкретна информация за кампанията за летни студентски стажове 2015 г. В срещите участваха общо 114 студенти от висши училища, както и преподаватели от 10 висши учебни заведения. Традицията за организиране на такива срещи ще продължи и през 2016 г.





Програма на ЕК „Еразъм за публичната администрация“



През 2015 г. ИПА беше определен за национален координатор на програмата на пейското училище по администрация към ЕК. Програмата дава възможност за есионални стажове в различни институции на ЕС. Участници в програмата са авни служители, които работят в областта на европейските въпроси и взаимодействието с институции на ЕС. В съответствие определената за България квота, през 2015 г. бяха номинирани и включени в програмата общо 4 млади държавни служители от централната администрация.

Японска магистърска програма за млади лидери



В партньорство с Посолството на Япония в България, през есента на 2015 г. ИПА за пореден път организира подбор на кандидати за магистърската програма на университета GRIPS в Токио, предназначена за млади лидери. Всяка година България има право да изпраща по един участник в програмата, която осигурява пълна стипендия за периода на обучение. Поради големия интерес към програмата.

Проект по програмата на Международната организация по франкофония (OIF)



През пролетта на 2015 г. ИПА разработи проект за „Националната франкофонска инициатива“ 2015 г.-2018 г. по програмата на Международната организация по франкофония (OIF) „Френският език в международните отношения“. В рамките на проекта, през 2015 г. бяха постигнати следните резултати:

- На 18 ноември се проведе семинар на тема **„Стратегии за влияние и лобиране в рамките на ЕС“**, предназначен за държавни служители-франкофони. Темата за лобирането беше представена от г-жа Елеонора Ваткаре – консултант към Европейската комисия и експерт с богат опит в лобирането. Обучението беше организирано в партньорство с Националното висше училище по администрация на Франция (ENA);
- На 24 и 25 ноември 2015 г. се проведе цикъл от конференции в партньорство с Висшето училище по франкофония за администрация и управление (ESFAM):
 - видео-конференция на тема: **„Добро управление в перспективата на Председателството на България на Съвета на ЕС“**, осъществена чрез пряка интернет връзка с Париж, откъдето своя лекция изнесе професор Пиер Боби – доктор, изследовател и преподавател по политически науки, директор на обсерваторията за публични действия на Фондация „Жан-Жорес“ и експерт към Европейския парламент;
 - конференция на тема: **„Навременна подготовка за Председателството на България на Съвета на ЕС“** с участието на г-н Мишел Херманс – професор по политически науки в Университета на Лиеж.

**Обучение по отворени данни в рамките на проект на Европейската комисия**

На 9 октомври 2015 г. в Националния институт по правосъдие (НИП) се проведе обучение за споделяне на добри практики при повторната употреба на данни, предназначено за служители в държавната администрация, които са определени за администратори в Портала за отворени данни (www.opendata.government.bg). Обучението беше част от проект „Подкрепа за отворените данни“ на Генерална дирекция „Съобщителни мрежи, съдържание и технологии“ на Европейската комисия и се осъществи от ИПА, с логистичната подкрепа на НИП. Обучението премина при висок интерес, като в него се включиха около 40 администратори на портала за отворени данни и служители с функции по изпълнение и мониторинг на политики в областта на информационните технологии и електронното управление.

Проект по ОПАК „Изграждане на капацитета на ИПА за изследвания, обучение и приложение на иновативни европейски практики в доброто управление“

През октомври 2015 г. успешно приключи 18-месечен мащабен проект на ИПА по ОПАК „Изграждане на капацитет на ИПА за изследвания, обучение и приложение на иновативни европейски практики в доброто управление“ на обща стойност 2 972 840 лв. Повечето от основните резултати по проекта вече са посочени в предишните части на доклада. Както се вижда на следващата таблица, от гледна точка на заложените основни индикатори, постигнатите резултати са много високи.

9. Индикатори и резултати - проект на ИПА по ОПАК

Индикатори	Заложена стойност	Постигнат резултат	Отклонение
Брой обучени служители	1811	1731	- 80
Брой обучени служители, които са получили сертификат	1449	1731	+282
Брой разработени/актуализирани учебни програми	50	48	-2

В допълнение към посочените дотук резултати, по проекта е проекта изцяло е реконструирана и надградена интегрираната информационна система за управление на учебния процес и е създаден интерактивен е-портал за е-обучение. Проектът допринесе съществено и за разширяване на сътрудничеството с Европейския институт по публична администрация (ЕИПА), съвместно с който са разработени 5 нови учебни програми и обучени по тях над 300 служители от държавната администрация. Особено важен е приносът на ЕИПА за създаването на ресурсен център по САФ в ИПА за обучение консултиране по въвеждането на този модел за управление на качеството в държавната администрация.



5. Други дейности и резултати

Освен планираните дейности, през 2015 г. ИПА успешно изпълнени и много допълнителни задачи и инициативи, най-важните от които са:

5.1 Дейности и мерки по Комуникационната стратегия на Р. България за Европейския съюз и във връзка с Плана за подготовка на Българското председателство на Съвета на ЕС през 2018 г.

По Комуникационната стратегия на България за ЕС, в периода юни-ноември 2015 г., ИПА предложи и реализира **инициативата „Предизвикателството да председателстваш Съвета на ЕС – пилотни обучения по подготовка за Председателството на България през 2018 г.“** Обобщените резултати от тази инициатива са общо 198 обучени служители (предимно членове на екипа за председателството) в 5 проведени обучения по следните теми:

- **„Успешна подготовка за Председателството на Съвета на ЕС“** – Проведени са две обучения с общо 96 участници, като обученията са реализирани в партньорство с Националното висше училище по администрация (ENA: École Nationale d'Administration) и с подкрепата на Френския институт.
- **„Стратегии за влияние и лобиране в ЕС“** – проведено е едно обучение с 47 участници, отново в партньорство с Националното висше училище по администрация и Френския институт.
- **„Процесът на преговори в ЕС“** – проведени са две обучения с общо 55 участници, като обученията се осъществени в партньорство с Финландски институт по публично управление (HAUS).

Оценките за проведените обучения са много високи и дават основание да се приеме, че инициативата на ИПА сериозно е допринесла за развиване на познанията и практическите умения на обучените служители за същността и ролята на председателството на Съвета на ЕС, както и за водене на преговори, лобиране и защита на националните позиции в процеса на вземане на решения в ЕС. Особено ценна за участниците в обученията е било възможността за обмяна на практически опит с експерти от други страни, председателствали Съвета на ЕС относно различните аспекти на председателството, процеса на неговата подготовка, възможните проблеми и научените уроци.

Пак по Комуникационната стратегия и в изпълнение на мярка 7 от Плана за подготовка на Българското председателство на Съвета на ЕС, през м. октомври 2015 г. ИПА разработи **Методика за проверка на нивото на владеене на английски език на членовете на екипа за председателството**. През ноември 2015 г. Методиката беше одобрена от ТРГ „Административен капацитет“, а извършването на проверката по одобрената методика беше възложено на ИПА. В периода ноември-декември 2015 г. ИПА организира и координира проверката на нивото на английски език на 832 поименно определени членове на екипа за председателството. Обобщените резултати от извършената проверка показват следното:

- **479** членове на екипа за подготовка на председателството имат ниво на английски език, което отговаря на минималните изисквания;
- **300** членове на екипа за подготовка на председателството имат нужда от допълнително обучение за постигане на изискваното минимално ниво на владеене на английски език;



- **53** членове на екипа за подготовка на председателството не са положили онлайн теста по различни причини.

На основата на резултатите от проверката, през 2016 г. ще бъдат планирани и проведени обучения за онези членове на екипа, които трябва да достигнат изискваното минимално ниво.

5.2 Инициативи за повишаване на качеството на обучението

В съответствие с изводи и препоръки от доклада на ИПА за обученията през 2014 г. и дефиниран в началото на 2015 г. приоритет в дейността на ИПА, бяха предприети конкретни мерки за повишаване на качеството на обученията. Със заповед на изпълнителния директор на ИПА от 1 юни 2015 г. беше сформиран екип по качество на обучението със следните задачи:

- оценка на **качеството на нови учебни програми и материали**;
- **последваща оценка** на проведени обучения;
- **организиране на професионални срещи на служители на ИПА - „Школа за трансфер на знание“**;
- **събиране, структуриране, публикуване и актуализиране на полезни ресурси за Е-библиотека на ИПА.**

В изпълнение на възложените задачи, до края на 2015 г. екипът постигна следните резултати:

- Разработени вътрешни стандарти за качество на учебни програми и материали и оценени спрямо тях 7 нови курса на ИПА. На основата на тези стандарти са определени образци и общи минимални изисквания, спрямо които лекторите да разработват своите курсове;
- Изготвена методика и извършена последваща оценка на 3 обучения на ИПА, проведени през пролетта на 2015 г., чрез онлайн анкети за участниците в обученията и техните преки ръководители.
- Проведени срещи и консултации за развитие на Е-библиотека на ИПА, публикувани допълнителни ресурси и проучени възможностите на нови софтуерни решения за нейното разширяване и модернизиране;
- Издадени са първите два броя на Е-бюлетин на ИПА, посветени на темите за отворените данни и въвеждането на модела CAF за управление на качеството в дейността на администрацията.

5.3 Самооценка на ИПА по модела КАФ, като първа стъпка за по-широкото му прилагане в структурите на държавната администрация



Необходимостта от внедряване на системи за управление на качеството в България произтича от Стратегията за развитие на държавната администрация и от Пътната карта за нейното изпълнение, в които се предвижда до 2020 г. да бъде поставен специален акцент върху въвеждането на европейската Обща рамка за самооценка в централни и общински администрации.

В изпълнение на Плана за действие на ИПА по въвеждането на CAF, през август 2015 г. беше формиран екип от експерти на Института за извършване на самооценка и внедряване на



модела в ИПА. След обучение на екипа, в периода октомври-декември е извършено събиране на доказателства за дейността и постигнатите резултати за периода 2013 – 2015 г. Дефинирани са силните страни и областите за подобрене по всички части на модела, както и мерките за подобрене. За резултатите от самооценката е изготвен доклад, в съответствие с който през 2016 г. ще бъде съгласуван План с мерки за подобрене на дейността на ИПА, свързана с работата с клиентите и партньорите на Института, с подобряването на вътрешните системи и управлението на хората в организацията. Самооценката на ИПА е стъпка към развиването на капацитет за внедряването на CAF в българската администрация.

6. Изпълнение на бюджета на ИПА за 2015 г.

Получените приходи от такси за обученията през 2015 г. са в общ размер 1 167 971 лв.

В съответствие с утвърдения бюджет на ИПА през 2015 г. са извършени следните разходи:

10. Разходи на ИПА за 2015 г.

Параграф	Бюджетни пера	Стойност в лева
01-00	<i>Изплатени заплати на персонал по служебни и трудови правоотношения</i>	324 633
02-00	<i>Изплатени хонорари на персонал по извънтрудови правоотношения</i>	253 333
05-00	<i>Вноски за социално осигуряване на персонала на ИПА и договорите с извънтрудови отношения</i>	112 289
10-00	<i>Разходи за издръжка, в т.ч.:</i>	620 327 в т.ч.:
	- за учебни материали, канцеларски материали, вода, горива, ел.енергия, хигиенни и други консумативи	94 640
	- за външни услуги: наем зали, кафе паузи, печатни, телекомуникационни, пощенски, транспортни, отопление, текуща поддръжка и други	464 848
	- текущ ремонт	19 194
	- командировки в страната и чужбина.	17 558
	- платени данъци и застраховки	24 087
	<i>Капиталови разходи</i>	55 457
51-00	Сграден фонд	29 692
52-00	Нова техника и обзавеждане на учебни зали	25 765



През 2015 г. Институтът по публична администрация изразходва бюджетните средства рационално и ефективно.

7. Приоритети в дейността на ИПА за 2016 г.

В началото на 2016 г. мисията, визията и стратегическите цели на ИПА бяха актуализирани в съответствие с хода на изпълнението на Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 г., реализирането на Концепцията за развитие на ИПА 2014-2016 г. и резултатите от дейността на Института през 2014-2015 г. Отчетена е и необходимостта от разгръщане на дейността на ИПА, както на национално, така и на международно ниво.

Стратегическите цели на ИПА за периода 2016-2020 г. са:

- Да модернизира въвеждащото обучение за новоназначени служители чрез прилагане на гъвкави и ефективни форми на учене.
- Да повиши удовлетвореността на клиентите от качеството на предоставяните обучения.
- Да затвърди провеждането на изследвания и анализи като основна част от дейността на института в подкрепа на доброто управление и модернизацията на администрацията.
- Да разшири разпространението на добри практики и на консултантски услуги за подобряване на управлението.
- Да участва в осъществяването на регионални инициативи за модернизация на публичната администрация.
- Да се утвърди като водещ център по отношение на стандартите за обучителни услуги за служители в държавната администрация, предоставяни от други държавни институции.

В съответствие с тези стратегически цели, през 2016 г. ИПА ще фокусира усилията си за изпълнение на следните **приоритети**:

Първо: Създаване на Обучителна академия по ЕСИФ

Второ: Усъвършенстване на програмата за задължително обучение на назначени за първи път на държавна служба

Трето: Разработване и изпълнение на специализирана програма за обучение на Екипа на Председателството на Съвета на ЕС

Четвърто: Модернизиране на учебния процес чрез по-широко прилагане на нови форми на обучение

Пето: Въвеждане на модела CAF в държавни институции



Шесто: Осъществяване на стажант-изследователска програма на ИПА

Седмо: Въвеждане на рейтинг на администрациите по показатели за учеща организация

Осмо: Обвързване на курсове на ИПА в систематична последователност за надграждане на знания/умения в специфични области в дейността на държавната администрация.



Приложение

11. Обучения в ИПА през 2015 г.*

Програми по Каталог 2014 и Каталог 2015	общ брой обучения	общ брой обучени
2014	254	5 371
ОБУЧЕНИЯ ЗА СЛУЖЕБНО РАЗВИТИЕ	13	394
УПРАВЛЕНСКИ УМЕНИЯ	26	623
ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ	36	869
ЕФЕКТИВНО БЮДЖЕТИРАНЕ	15	269
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ НА МЕСТНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ	17	347
ДОПЪЛНИТЕЛНИ СПЕЦИАЛИЗИРАНИ ОБУЧЕНИЯ	15	280
ЕВРОПЕЙСКИ РЕГУЛАЦИИ	8	147
ОПЕРАТИВНИ ПРОГРАМИ ЗА УСВОЯВАНЕ НА СРЕДСТВАТА ОТ ЕС	0	0
ОТВОРЕНА. ПРОЗРАЧНА И ЕТИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ	15	396
ЕЛЕКТРОННО ПРАВИТЕЛСТВО	16	299
КОМПЮТЪРНИ КОМПЕТЕНЦИИ	66	959
УПРАВЛЕНИЕ НА ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ	1	5
ЧУЖДООЗИКОВО ОБУЧЕНИЕ	15	208
ДОПЪЛНИТЕЛНИ ЧУЖДООЗИКОВИ ОБУЧЕНИЯ	2	25
ОБУЧЕНИЯ ПО ПОРЪЧКА	2	35
СПОДЕЛЯНЕ НА ДОБРИ ПРАКТИКИ	6	171
ГОДИШНА СРЕЩА	1	344
2015	343	6 892
ОБУЧЕНИЕ ЗА СЛУЖЕБНО РАЗВИТИЕ	53	1410
МОДЕРНО УПРАВЛЕНИЕ	45	686
ПОЛИТИКИ И РЕГУЛАЦИИ	53	1021
ЕФЕКТИВНОСТ НА БЮДЖЕТНИТЕ РЕШЕНИЯ	21	481
БЪЛГАРИЯ В ЕС	22	550
МЕСТНА АДМИНИСТРАЦИЯ	9	175
Е-УПРАВЛЕНИЕ	11	175
КОМПЮТЪРНИ УМЕНИЯ	48	506
ЧУЖДООЗИКОВО ОБУЧЕНИЕ	27	265
ОБУЧЕНИЯ ПО ПОРЪЧКА	10	247
ОБУЧЕНИЯ ПО ПРОЕКТ С13-22-1 ПО ОПАК	34	844
ОБУЧЕНИЯ ПО ПРОЕКТ ФРАНКОФОНИЯ	2	100
ГОДИШНИ ФОРУМИ	8	432
ОБЩО:	597	12 263

*През 2015 г. са провеждани обучения, както по Каталог '2014, така и по Каталог '2015.

В таблицата са включени всички данни за:

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

Данните са представени по програми от Каталог '2014 и Каталог '2015