



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

ГОДИШЕН ДОКЛАД

за дейността на ИПА

за 2020 г.

ГОДИШЕН ДОКЛАД

ЗА ДЕЙНОСТТА НА ИПА ПРЕЗ 2020 Г.

Дейността на ИПА през 2020 г. е представена в следните области, които обединяват основните функции на Института, регламентирани в неговия Устройствен правилник:

1. Обучение
2. Годишни форуми и конкурс за добри практики
3. Изследвания и анализи
4. Издателска и информационна дейност
5. Международна дейност и проекти
6. Ресурсен център по САФ

1. Обучение

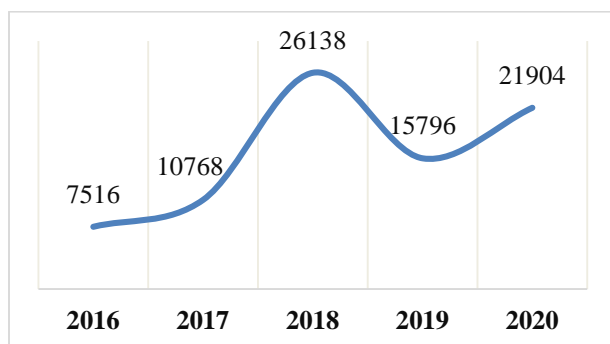
Основната дейност на ИПА е провеждането на обучения за служебно и професионално развитие на служителите в държавната администрация. Резултатите показват, че през 2020 г. са проведени **625 обучения**, в които са обучени общо **21 904 служители**.

Видове обучения	Брой проведени обучения	Брой обучени служители
Задължително обучение за служебно развитие	87	2 264
Обучение за професионално развитие (вкл. обучения по проекти, конференции, годишни срещи и други форуми)	538	19 640
Общо	625	21 904

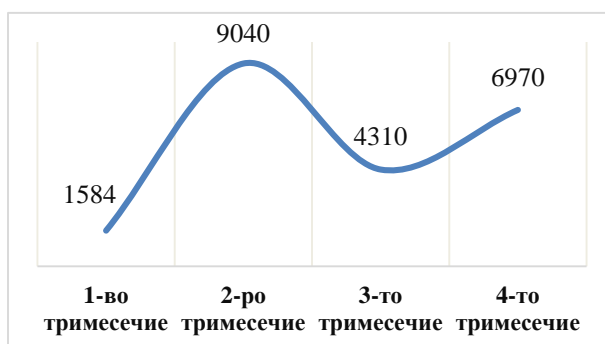
Таблица 1. Брой на проведените обучения и на обучените в тях служители през 2020 година

Резултатите на ИПА за 2020 г. са впечатляващо високи на фона на извънредните обстоятелства, породени от пандемията с COVID-19 и сериозните изпитания за всички обучаващи институции, които в кратки срокове трябваше радикално да преустроят и адаптират своята дейност към новите реалности. Въпреки тези непредвидени затруднения ИПА успя да предостави обучение на значителен брой служители в държавната администрация, като, наред с планираните електронни курсове, в кратки срокове преработи предвидените присъствени обучения в електронна форма.

На следващите две графики са представени резултатите от обученията в ИПА през 2020 година в сравнение с данните за предходните 4 години, както и броя на преминалите обучение по тримесечия през 2020 година.



Фигура 1. Общ брой обучени по години

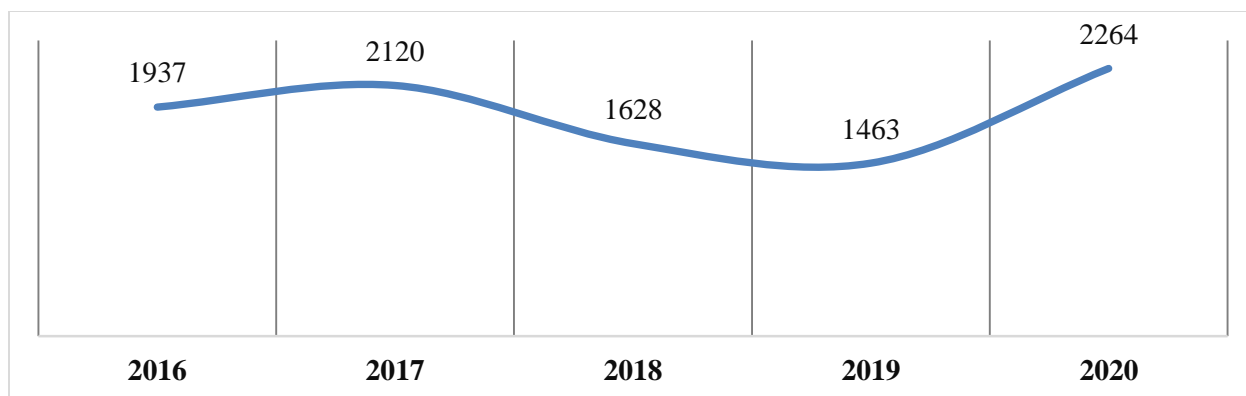


Фигура 2. Брой обучени по тримесечия през 2020 г.

Общата продължителност на проведените през 2020 г. в ИПА 625 обучения е над 8400 учебни часа, което е показателно за високата интензивност на обучителната дейност. Най-натоварено с провеждане на онлайн сесии беше четвъртото тримесечие, през което бяха организирани планираните за пролетта присъствени обучения, преработени в е-форма. В отделни дни през октомври и ноември 2020 г. в ИПА са се провеждали едновременно около 30 онлайн сесии.

1.1. Обучение за служебно развитие

По програмите за задължително обучение за служебно развитие - „Въведение в държавната служба“ (ЗО-1) и „Предизвикателството да управляваш“ (ЗО-2) - през 2020 г. са проведени общо **87 обучения с 2 264 участници** в тях, което бележи най-високия резултат за тези обучения от създаването на ИПА през 2000 година. На фигура 3 са представени данни за последните 5 години.



Фигура 3. Брой обучени в курсовете за служебно развитие (ЗО-1 и ЗО-2)

Програмите за служебно развитие на служителите периодично се обновяват, както по отношение на съдържанието, така и на формата на обучение.

След въвеждането през 2016 г. на смесена форма на обучението по „Въведение в държавната служба“ (ЗО-1), през пролетта на 2020 г., заради ограничителните противоепидемични мерки, този курс беше преработен в изцяло електронна форма с включване на он-лайн сесии и други инструменти за синхронна и асинхронна комуникация с лекторите. Това направи възможно не само в кратки срокове да се изпълнят подадените заявки за ЗО-1, а и до края на годината да се обучат значително повече служители в сравнение с предходните години. Актуализирано беше и учебното съдържание, като в първия етап на обучението беше включен нов е-модул, свързан с приетия през април 2020 г. нов Кодекс за поведение на служителите в държавната администрация.

Програмата по „Предизвикателството да управляваш“ (ЗО-2), предназначена за назначени за първи път на ръководна длъжност служители се провежда в смесена форма, като преди присъствената част участниците преминават следните е-модули за самообучение:

- Управление на качеството в дейността на администрацията
- Организация на защитата на личните данни

Средният дял на положителните оценки за качеството на обученията за служебно развитие е 91%.

1.2. Обучение за професионално развитие

Нови и актуализирани курсове за професионално развитие

В каталога на ИПА за 2020 г. бяха обособени две нови тематични програми – „България в ЕС“ и „Дигитална компетентност“. Програма „Дигитална компетентност“ очаквано привлече най-голям интерес, като 5679 или близо 30% от всички обучени в курсове за професионално развитие са завършили обученията по тази програма.

През 2020 г. са разработени общо 25 нови електронни курса, вкл. е-модули за самообучение, което е около 30% от всички курсове за изминалата година, включително нови курсове извън каталога на ИПА и обученията по поръчка.¹ Новите курсове са разработени в съответствие с вътрешните стандарти за е-обучение, за което екипът по качество на обучението изготвя съответни становища. Темите на новите курсове отразяват идентифицирани от ИПА сериозни потребности от обучение, включително свързани с най-нови промени в нормативни документи.

Ето кои са електронните курсове с лектор и е-модули за самообучение, към които е проявен най-голям интерес и по които има най-много дипломирани участници:

Е-курсове с лектор, по всеки от които има над 300 обучени:

- Електронни таблици (базов курс)
- Електронни таблици (за напреднали)
- Административна стилистика
- Организация на документооборота

¹ 12 присъствени обученията от Каталог 2020, планирани за есента, бяха отменени, тъй като, заради епидемията с COVID-19, в периода септември-декември трябваше да се проведат всички преработени в е-форма присъствени обученията по каталог, планирани за пролетния цикъл.

Е-модули за самообучение, по всеки от които има над 900 обучени:

- Кодекс за поведение на служителите в държавната администрация
- Защита на личните данни в дигитална среда
- Мерки срещу изпирането на пари

1.3.Качество на обучението

От 2016 г. качеството на проведените обучения за професионално развитие се оценява основно чрез онлайн анкета за непосредствена обратна връзка от участниците. Предмет на оценка е нивото на удовлетвореност на участниците от организацията и условията на обучение, качеството на преподавателската дейност на лекторите, ефективността на обучението и др. За част от обученията се прави и последваща оценка на обучението (в период между 3 и 6 месеца след неговото завършване) за въздействието му върху изпълнението на служителите и тяхната мотивация. Чрез тези анкети се прави оценка за първите три нива по международно приетия модел на Доналд Къркпатрик за оценка на обучението.

През 2020 г. близо 75% от участниците в обученията за професионално развитие са попълнили анкетата и са дали препоръки за подобряване на обучението по общо 55 присъствени електронни курсове и 23 е-модула за самообучение. Ето по-важните резултати от оценката за качеството на обученията в ИПА.

Курсове с най-висок процент положителни оценки (над 90%), по всеки от които са обучени над 200 служители:

1. Умения за работа с презентационен софтуер
2. Колаборативна работа в дигитална среда
3. Работа с граждани с увреждания
4. Електронни таблици (по ECDL) – базов
5. Информационна и медийна грамотност
6. Организация на документооборота в държавната администрация
7. Административна стилистика

Над 50% от тези курсове са от програма „Дигитална компетентност“

Курсове с най-висок процент положителни оценки (над 90%), по всеки от които са обучени над 100 служители:

1. Въведение в цифровите права
2. Анализ и визуализация на бази данни – за напреднали
3. Аналитични умения и критическо мислене
4. Лична ефективност. Емоционална интелигентност
5. Прилагане на закона за обществените поръчки
6. Административно обслужване

Курсове с най-висок процент положителни оценки (над 90%), по всеки от които са обучени над 50 служители:

1. Практическо нормотворчество
2. Обществени консултации и гражданска ангажираност

Е-модули за самообучение, които имат най-висок процент положителни оценки и по всеки от които са обучени над 300 служители:

1. Електронен документ и електронен подпис
2. Звук и видео в Power Point 2010
3. Информационна и мрежова сигурност в подкрепа на реформите в публичната администрация

Най-често посочваните основания за високите оценки за курсовете на ИПА са:

- Учебните ресурси са разнообразни
- Предоставени са гъвкави възможности за преминаване на обучението
- Осигурени са възможности за дискусии
- Учебното съдържание е добре подготвено
- Лекторът има висока експертиза

Високите оценки за е-модулите за самообучение се дължат главно на:

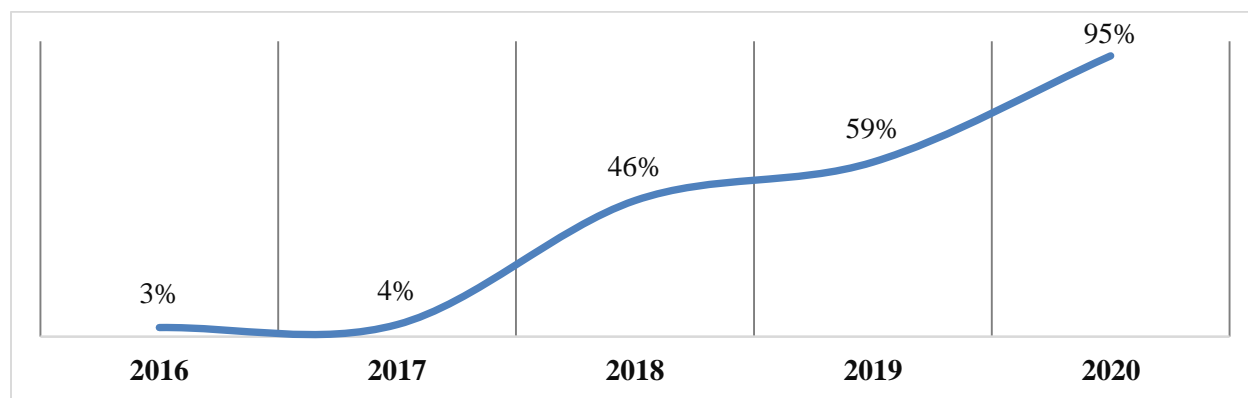
- Възможността за самостоятелно определяне на времето и темпа на учене
- Разнообразието от учебни ресурси
- Добре структурираното, ясно и актуално учебно съдържание
- Спестяването на разходи и време

За отделни курсове участниците изразяват неудовлетвореност, свързана главно с неясни указания към обучаемите, ненавременна обратна връзка от лекторите, прекалена интензивност на обучението, слабости във формулирането на тестовите въпроси и др. По отношение на е-модулите за самообучение участниците най-често посочват слабости, свързани с недостатъчно примери и задачи за самопроверка, незадоволителна връзка между съдържанието и финалните тестове, недостатъчно време за пълноценно преминаване на обучението и различни технически затруднения. Въз основа на внимателен анализ и обсъждане на обратната връзка от участниците, екипът по качество на обучението в ИПА очерта приоритетни задачи, както за отстраняване на констатираните пропуски и слабости в отделни курсове, така и за прецизиране на изискванията при разработване на нови курсове. Предвидено е също осигуряване на допълнителна подкрепа на лекторите в процеса на подготовка и провеждане на нови курсове.

1.4.Електронно обучение

Електронното обучение в ИПА включва курсове в изцяло електронна форма (включително е-модули за самообучение), както и курсове в смесена форма (присъствена и електронна). Заради пандемията от COVID-19 и наложените ограничения за провеждане на присъствени обучения, през 2020 г. делът на обученията в изцяло електронна форма надхвърли 95% (при планирани 65%).

Почти всички курсове с присъствена или смесена форма бяха преработени и проведени в изцяло електронна форма, като на лекторите беше осигурена методическа подкрепа и съдействие за провеждане на онлайн сесии. Само малка част от присъствените обучения, планирани са есента, бяха отменени и не се проведеха. Значителното нарастване на дела на обученията в електронна форма през последните години е представено на следващата графика.



Фигура 4. Дял на обученията в електронна форма по години

С цел разширяване и модернизирание на практиката на е-обучение, през 2020 г. по проект на ИПА беше изготвен анализ на тема „Дигитални форми на учене и възможности за прилагането им в държавната администрация“. Анализът очертава полезни насоки за въвеждане на съвременни дигитални технологии в обучението на служителите в администрацията, за повишаване на интерактивността и на ангажираността на участниците в процеса на учене. Препоръките от анализа вече са отразени в плановете на ИПА за развитие на електронното обучение през 2021 г.

Един от съществените фактори за ефективно провеждане на е-обучения е осигуряването на необходимите минимални технически условия за пълноценно участие на служителите в заявените обучения. За съжаление, обратната връзка от участниците, а и наблюденията на експертите от ИПА сочат, че в много администрации служителите срещат сериозни технически и организационни затруднения – липса на камери, микрофони и слушалки; различни рестрикции за достъп до интернет ресурси; неподходящи физически условия (обучаваният работи в една стая с други служители, което смущава нормалното протичане

на обучението – гледане на видео лекции, участие в дискусии и др.; не осигуряване на необходимото за обучение време, поради което за много участници се оказва невъзможно едновременно да изпълняват служебните си задължения и са участват в обучението. Последното налага отделните администрации да положат допълнителни усилия за осигуряване на подходящи технически и организационни условия за пълноценно участие на служителите в е-обучения.

Добра практика в някои организации е осигуряването на обособено и оборудвано за тази цел помещение. Добра практика е и своевременната комуникация между звената по човешки ресурси и преките ръководители на участниците в обученията с цел осигуряване на нужното време за преминаване на заявените обучения.

С цел разширяване и улесняване на достъпа до електронно обучение в ИПА, от април 2020 г. беше въведена възможност всеки служител в държавната администрация, който има профил в платформата за е-обучение на института, самостоятелно да се записва за е-модули за самообучение.

2. Годишни форуми и конкурс за добри практики

2.1. Годишни форуми

Ограничителните противоепидемични мерки през по-голямата част на 2020 г. наложиха отменяне на част от планираните форуми на ИПА. През февруари и септември, обаче, екипът на института успя да организира общо 5 форума, както следва:

- **Конференция за обмяна на опит по САФ**

В проведената през февруари конференция участваха 50 държавни служители от централни и териториални администрации, както и консултанти по САФ от Националния ресурсен център. Основен акцент на събитието бе обмяна на практически опит на български администрации в процеса на въвеждането на модела САФ. Участници в конференцията споделиха срещнати трудности, постигнати резултати и научени уроци от работата с САФ като специален инструмент за качество в публичната администрация.

- **Годишна среща на потребителите на САФ**

В края на февруари в Хисаря се проведе и първата Годишна среща на потребителите на САФ, в която участваха 80 служители от различни институции. С нея ИПА полага началото на ежегодното организиране на такъв форум с цел развитие на професионална общност на служителите, които работят за въвеждането и утвърждаването на модела САФ в българската държавна администрация. Специални гости на срещата бяха националните САФ кореспонденти на Белгия и Хърватия.

- **Лятна академия за млади лидери**

През месец септември за пета поредна година се проведе Лятна академия за млади лидери в държавната администрация. Основната цел на този форум на ИПА е създаване и развитие на мрежа от млади и иновативни държавни служители. В 5-дневното обучение взеха участие 24 държавни служители на възраст до 35 години. Сред водещите теми на обучението бяха: Диагностика и роля на лидерския стил; Начини и техники на изграждане на публичен имидж; Киберсигурност; Предизвикателства на дигиталната трансформация; Гражданска ангажираност и социална отговорност.

- **Юбилейна годишна среща на лекторите на ИПА**

В рамките на Програма за честване на 20-годишнината от създаването на института, на 23 септември в учебната база на ИПА в Баня се проведе среща, в която участваха над 60 дългогодишни лектори и бивши служители на ИПА. Участниците в събитието споделиха, както свои впечатления и оценки за 20-годишната история на ИПА, така и препоръки за бъдещото развитие на института в новите условия на несигурност и промяна. По време на срещата беше представен юбилейният сборник „Професионално развитие на служителите в държавната администрация 2000-2020 г.“

- **Работна среща за обсъждане на проекта на Каталог 2021**

В края на месец септември ИПА организира работна среща за обсъждане на програмите за обучение в проекта на Каталог 2021. Над 50 висши ръководители и експерти от централни администрации коментираха предложените теми и форми на обучение като дадоха полезни препоръки. Пред участниците в срещата бяха представени и новостите в информационната система на ИПА. 10 администрации получиха специални награди за високи резултати в изпълнението на заявените в ИПА обучения.

2.2. Конкурс за добри практики

В периода октомври-декември 2020 г. се проведе поредното издание на **Годишния конкурс за добри практики** в дейността на администрацията, за който бяха подадени общо 51 добри практики на централни и териториални администрации по обявените три категории:

- Управление на хората – 10 добри практики
- Технологични решения за добро управление – 16 добри практики
- Социална отговорност – 25 добри практики

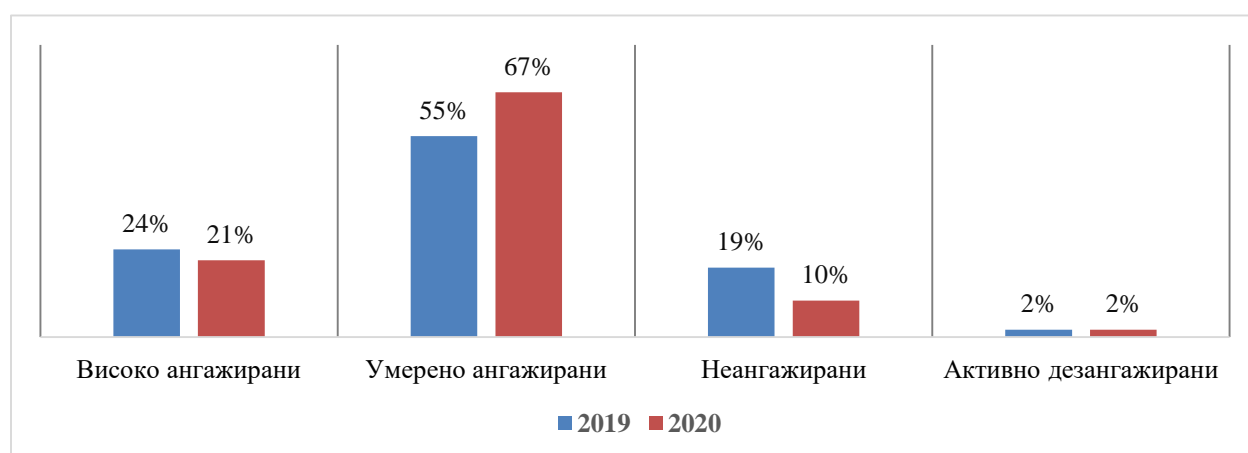
Традиционно най-голям интерес към категорията „Социална отговорност“. Получените предложения бяха оценени и класирани от специална експертна комисия. Заради ограниченията на противоепидемичните мерки в страната, церемонията за награждаване на участниците се проведе в началото на 2021 г.

3. Изследвания и анализи

- **„Барометър на ангажираността“**

През юни 2020 г. Институтът по публична администрация проведе второто национално проучване на нагласите на служителите в държавната администрация, наречено „Барометър на ангажираността“. То се прави по модела на „The Civil Service People Survey“ - онлайн въпросник за оценка на ангажираността, който повече от десетилетие се прилага ежегодно в публичната администрация на Великобритания.

В проучването участваха 5 883 служители от всички видове и нива на държавната администрацията, а резултатите за 2020 г. показват повишаване на индекса на ангажираност на служителите в държавната администрация в сравнение с 2019 г. от 69% на 74%.



Фигура 5. Разпределение на служителите според нивото им на ангажираност (2019 и 2020 г.)

Подробен доклад за проучването е публикуван на интернет страницата на ИПА.

- **Анализ „Дигитални форми на учене и възможности за прилагането им в държавната администрация“**

В периода май-октомври 2020 г. беше изготвен анализ на тема „Дигитални форми на учене и възможности за прилагането им в държавната администрация“. Докладът за резултатите от анализа се базира на поредица от изследвания в областта на дигиталното учение, които обхващат национално проучване сред повече от 1400 служители от държавната администрация, преглед на нови международни изследвания и научни публикации, обзор на добри практики на е-обучение в сродни европейски и национални държавни институции. Резултатите от анализа ще послужат като основа на вземане на конкретни решения на институционално ниво при проектиране и разработване на гъвкави, достъпни и ефективни програми за електронни обучителни курсове (дистанционни и от смесен тип) през следващи 5-10 години с цел оптимизиране на обученията на служителите от държавната администрация.

Анализът е разработен по проект BG05SFOP001-2.017-0001/28.11.2019 г. „Дигитална трансформация в обучението - дигитална компетентност и учене“, финансиран от

Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Пълният текст на анализа е публикуван на интернет страницата на ИПА.

- През 2020 г. ИПА подкрепи извършването на проучване на тема **„Индекс на административния капацитет за добро управление на държавната администрация в Република България“**. Целта на проучването е периодично да се анализират мненията и оценките на отговорни лица от системата на държавната администрация относно състоянието на формиращите административния капацитет компоненти и на базата на техните оценки да се изчислява единен за цялата система индикатор, който да дава ясна представа за неговото равнище. Проучването е проведено през последните три месеца на 2019-та година сред структурите на централната и териториалната администрация у нас.

- **„Препоръки за подобряване на обявяваната на интернет страниците на администрациите информация за контакти по телефона“**

В края на 2020 г., във връзка с утвърдените от председателя на ДАЕУ *Правила за институционална идентичност на интернет страниците и портали на държавната администрация*, ИПА проведе наблюдение, което включваше:

1. Преглед на нормативната уредба, съдържаща изисквания за обявяването на телефони
2. Наблюдение на актуалното състояние
3. Изготвяне на препоръки за информацията за контакти по телефона на интернет страниците на администрациите

На базата на прегледа на нормативната уредба и на проведеното наблюдение беше изготвен анализ с препоръки за подобряване на обявяваната на интернет страниците на администрациите информация за контакти по телефона.

4. Издателска и информационна дейност

Изданията на ИПА през 2020 г. отразяват акцентите, които институтът поставя върху популяризирането на добри практики и развитието на изследователската дейност. Ето по-важните издания, които са достъпни на интернет страницата на ИПА:

- Сборник **„Добри практики в дейността на администрацията 2019 г.“**
- **„Барометър на ангажираността“** – второ национално проучване
- **„Професионално развитие на служителите в държавната администрация 2000-2020“** – юбилеен сборник на ИПА
- Анализ на тема **„Дигитални форми на учене и възможности за прилагането им в държавната администрация“**
- **Каталог 2021**

Наред с тези издания, през годината бяха публикувани и 4 броя на Електронния бюлетин на ИПА, чрез който се популяризира полезна информация и ресурси за обучението и развитието на служителите в администрацията, за по-важни събития, нови инициативи и планове за развитие на държавната администрация.

През 2020 г. библиотеката на ИПА беше обновена с 44 нови книги на български и английски език и с 13 периодични издания. Заедно с това, съдържанието на електронната библиотека беше актуализирано с нови издания.

От май 2020 г. ИПА започна периодично да публикува подкаст за популяризиране на полезна информация в помощ на обученията в института. Повечето от 10-те издания на подкаста са насочени към развитие на дигиталната компетентност на служителите в държавната администрация.

5. Международна дейност и проекти

5.1. Международна дейност

- По споразумение с Посолството на Франция у нас, през февруари 2020 г. успешно завърши 3-месечен курс по „Усвояване на административен френски език. Обновяване на интерактивна практика“, в който се дипломираха 16 държавни служители от различни централни администрации.
- По Програма „Еразъм за публична администрация“ е проведена процедура за подбор и номиниране на български държавни служители за участие в програмата на Европейското училище по администрация (EUSA) в Брюксел.
- Японска магистърска програма – номинирани са двама участници за поредното издание на програмата през 2021/2022 г.
- През декември 2020 г. представители на ИПА участваха в онлайн среща на DISPA - мрежа на директорите на институти и училища по публична администрация в Европа, която се проведе в рамките на Германското председателство на Съвета на ЕС.

5.2. Проекти

- През 2020 г. ИПА продължи за изпълнява проект по ОПДУ - „*Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация*“, стартирал през юли 2019 г., по който е предвидено въвеждане на модела в общо 32 администрации. През 2020 г. моделът успешно е въведен в 21 администрации. Наред с обученията, по проекта е публикувана новата версия на модела CAF 2020, издаден е сборник с добри практики и са организирани две форума - Годишна среща на потребителите на CAF в България и Международна конференция за обмяна на опит. Одобрено е удължаване на проекта до края на 2021 г. с включване на нови 14 администрации, които предстои да внедрят модела.

- През 2020 г. ИПА изпълнява и проекта по ОПДУ *„Дигитална трансформация в обучението – дигитална компетентност и учене“*, стартирал през септември 2019 г. През 2020 г. по проекта са обучени общо 17 742 служители в 426 обучения. Разработени са близо 20 нови е-курса и е-модули за самообучение. Закупена е нова техника и софтуерни приложения във връзка с разработване и провеждане на електронни обучения и обособяване на звено за техническа помощ. Разработен е един аналитичен документ. За развитие на електронната и физическата библиотека на ИПА са сключени абонаменти за утвърдени научни списания и са закупени 44 нови книги на български и английски език.
- През 2020 г. стартира изпълнението на международния проект *„СИНЕРГИЯ – сътрудничество и обмяна на опит за служители на високи ръководни позиции от Централна и Източна Европа“* на Национално училище по публична администрация (KSAP), Полша, в който ИПА е партньор, заедно със сродни институти от Латвия и Унгария. В рамките на проекта се провежда международна обучителна програма, целяща развитие на лидерските умения и обмяна на опит между висши държавни служители от страните партньори. Планирано е до края на 2022 г. общо 40 висши ръководители от държавната администрация на България да завършат тази модулна програма. Към края на 2020 г. общо 5 участници от България са преминали успешно 4 от 5-те модула на първото издание на програмата.

През 2020 г. по проекти на ИПА по ОПДУ са проведени общо **468 обучения**, в които са обучени **18 271 служители**. Разпределението им по проекти е представено в следната таблица.

Проекти по ОПДУ	Брой проведени обучения	Брой обучени служители
„Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“	42	529
„Дигитална трансформация в обучението – дигитална компетентност и учене“	426	17 742
Общо	468	18 271

Таблица 2. Брой на проведените обучения и на преминалите обучение по проекти по ОПДУ през 2020 г.

6. Ресурсен център по САФ

Съгласно чл. 17, ал. 1, т. 20 от своя УП Институтът изпълнява функции на Ресурсен център по САФ. Този център представлява експертен екип, чиито основен състав са служители на ИПА, определяни ежегодно със заповед на изпълнителния директор. Към основния състав на центъра има асоциирани членове, които са служители на други администрации. В изпълнение на своите функции, през 2020 г. ИПА постигна следните по-важни резултати:

- Проведени са общо 42 общи и специализирани обучения и форуми за 529 висши ръководители и членове на екипи от първите администрации, които започнаха да въвеждат модела, включително Годишна среща на потребителите на САФ в България и Международна конференция за обмен на опит във внедряването на модела.
- Моделът САФ е въведен в 21 администрации.
- Направени са 14 външни оценки на администрации, въвели модела по проект на ИПА.
- Преведена и публикувана е новата версия на САФ 2020.
- Подбрани са нови 14 администрации, които, след одобрено удължаване на срока за изпълнение на проекта, предстои да въведат модела до края на 2022 г.
- Издадени са 2 нови броя на специализирания е-бюлетин за модела и прилагането му в български администрации.

През 2020 г. членове на ресурсния център редовно участваха в редица международни форуми и дискусии, организирани от ресурсен център по САФ към Европейския институт по публична администрация.

Три са специфичните обстоятелства, които оказаха сериозно отражение върху работата на института през изминалата 2020 година:

- *навършването на 20 г. от създаването на ИПА;*
- *изпълнението на два мащабни проекта по ОП „Добро управление“*
- *пандемията с COVID 19.*

Благодарение на високата мотивация на своя екип и сериозните усилия за справяне с неочакваните предизвикателства, пред които ни изправи изминалата година, ИПА изпълни почти всички си цели за 2020 г., като по някои от тях заложените целеви индикатори са надхвърлени значително.

През 2021 г. екипът на Института ще продължи да надгражда постигнатите резултати, като приоритетно ще работи за:

- *по-широко прилагане на дигитални форми на учене;*
- *повишаване на качеството на обучението;*
- *внедряване на модела САФ в централни и териториални администрации;*
- *развитие на изследователската и аналитичната дейност;*
- *утвърждаване на ИПА като модерна, ефективна и социално отговорна организация.*

24 февруари 2021 г.