



ИНСТИТУТ  
ПО ПУБЛИЧНА  
АДМИНИСТРАЦИЯ

# ГОДИШЕН ДОКЛАД за дейността през 2021 г.

НАСЪРЧАВАМЕ  
ДОБРОТО УПРАВЛЕНИЕ

Мисията на Института по публична администрация е да провежда обучения и изследвания за развитието на професионална държавна администрация, както и за укрепване капацитета на институциите за посрещане на предизвикателствата на съвременните публични политики. В изпълнение на тази мисия, през 2021 г. ИПА продължи да се утвърждава като водещ център за обучение и развитие на служителите в администрацията чрез прилагане на високи стандарти за качество и по-широко използване на дигитални форми на учене, чрез организиране на национални и международни форуми за различни професионални общности, разширяване на изследователската и издателската дейност, популяризиране на добри практики, укрепване на партньорската мрежа на национално ниво и активно международно сътрудничество.

Изминалата година беше изключително натоварена за екипа на института, а сериозно предизвикателство бяха и ограниченията, свързани с Covid-19. Въпреки това, институтът успешно изпълни почти всичките си годишни цели, като по някои от тях постигна резултати, които значително надхвърлят заложените индикатори.

---

<b>827</b>	<b>23 797</b>	<b>9 500</b>
<b>обучения и форуми</b>	<b>участници</b>	<b>уч. часа обучение</b>

---

Дейността на ИПА през 2021 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. Изследвателска и издателска дейност
4. Международна дейност и проекти
5. Ресурсен център по САФ

## 1. Обучение

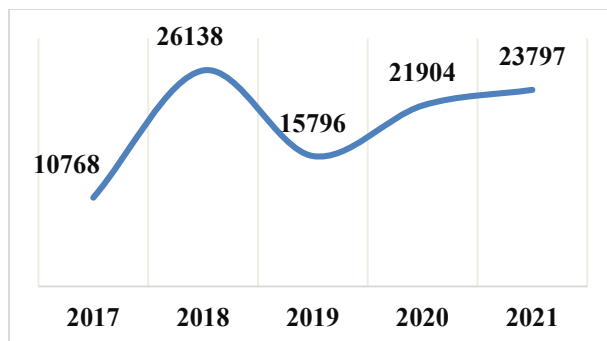
Основната дейност на ИПА е провеждането на обученията за служебно и професионално развитие на служителите в държавната администрация. Обучителната дейност включва и провеждане на различни форуми с характер на обучение (*Годишни срещи, Лятна академия за млади лидери, професионални срещи за обмен на опит и др.*). Резултатите показват, че през 2021 г. са проведени **827 обучения и форуми** (с 32% повече от 2020 г.), в които са обучени общо **23 797 служители**.

Видове обучения	Брой проведени обучения	Брой обучени служители
Задължително обучение за служебно развитие	107	2 384
Обучение за професионално развитие (вкл. обученията по проекти, обученията по поръчка, годишни срещи и други форуми)	720	21 413
<b>Общо</b>	<b>827</b>	<b>23 797</b>

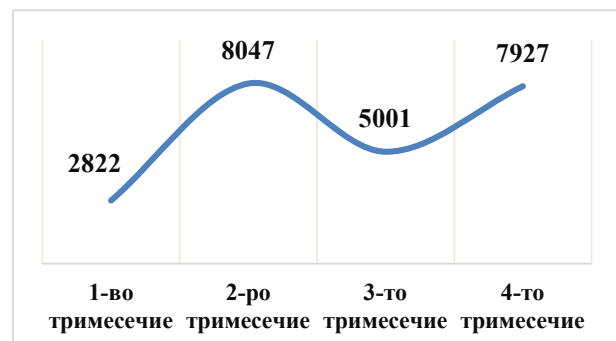
Таблица 1. Брой на проведените обученията и на обучените в тях служители през 2021 година

За поредна година, въпреки извънредните обстоятелства, свързани с пандемията от Covid-19, ИПА бележи ръст по тези основни показатели.

На следващите две графики са представени данни за броя на обучените в ИПА служители за последните пет години, както и за броя на обучените по тримесечия през 2021 година.



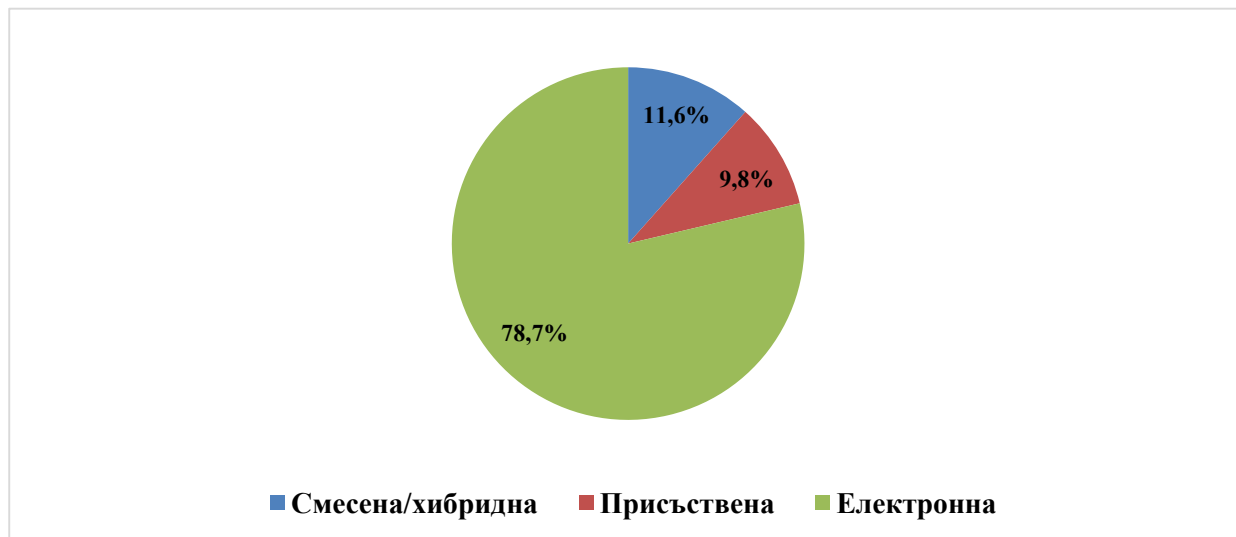
Фигура 1. Общ брой обучени по години



Фигура 2. Брой обучени по тримесечия през 2021 г.

Общата продължителност на проведените през 2021 г. в ИПА 827 обученията и форуми е почти 9 500 учебни часа (над 1 000 повече в сравнение с 2020 г.), което е показателно за високата интензивност на обучителната дейност. Обученията са с продължителност от 4 до 40 учебни часа, като средната продължителност на едно обучение е била 12 учебни часа.

Заради противоепидемичните мерки в страната и свързаните с тях ограничения, по-голямата част от обученията през 2021 г. се проведеха в електронна форма. На следващата фигура са представени процентните дялове на обучените служители в зависимост от формата на обучение.



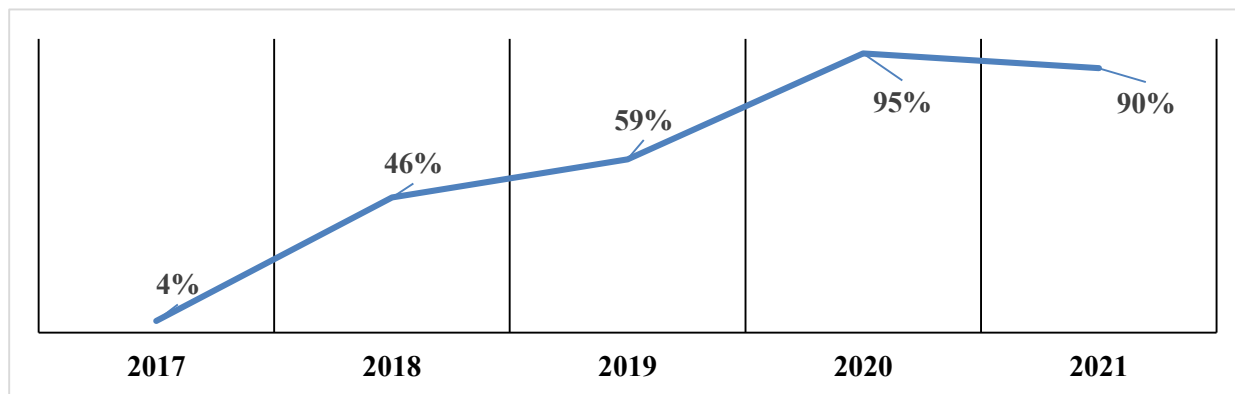
Фигура 3. Дял на обучените през 2021 г. според формата на обучение

Сравнения с дела на различните форми на обучение в сродни институти от Европейския съюз (вкл. ЕИПА) показват, че установеното в ИПА разпределение на тези дялове е сходно с разпределението им в европейските институти.

Електронното обучение в ИПА включва курсове в изцяло електронна форма (включително е-модули за самообучение), както и курсове в смесена/хибридна форма (присъствена и електронна).

Заради пандемията от Covid-19 и наложените ограничения за провеждане на присъствени обучения, през 2020 г. дялът на обучените в електронна форма надхвърли 95%, докато през 2021 г. техният дял вече е по-нисък – 90%, като обучените в изцяло електронна форма са 78% от всички обучени, а тези, обучени в курсове със смесена или хибридна форма е 12%. Този резултат бележи стъпка към постигане на по-добър баланс между различните форми на обучение в ИПА – присъствена, смесена/хибридна и изцяло електронна. Той е плод от усилията на института, съобразно действащите в различни периоди на годината противоепидемични мерки, да използва максимално възможностите за провеждане на обучения в присъствена форма. Плод на тези усилия е и въвеждането през 2021 г. на хибриден модел, който осигурява повече гъвкавост за участниците, като позволява избор на предпочитана форма за преминаване на обучението.

Значителното нарастване на дела на обучените в електронна форма през последните години е глобална промяна, която засяга и публичната администрация. Сравнителни данни за нарастването на този дял в обученията на ИПА са представени на следващата графика.

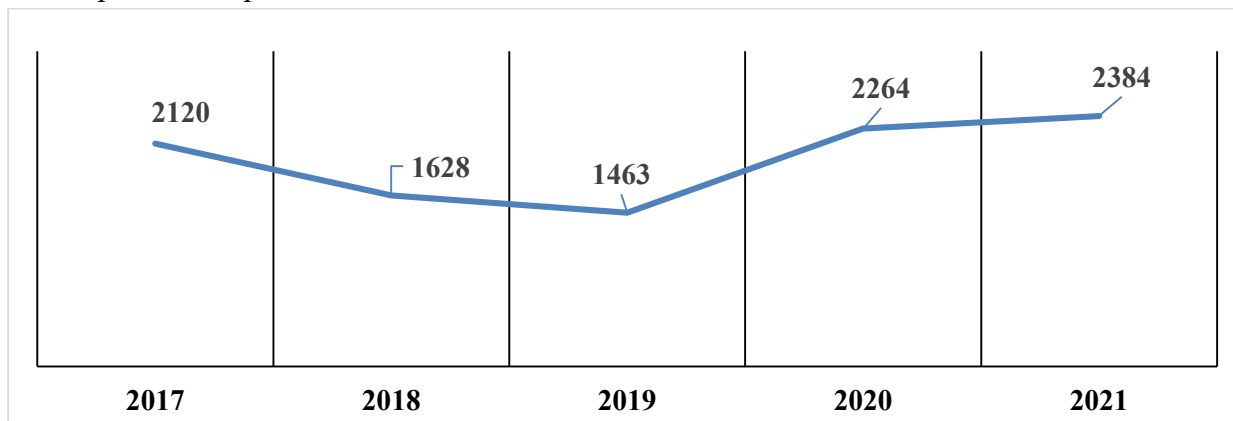


Фигура 4. Дял на обучените в електронна форма в курсове на ИПА по години

### 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 2021 г. са проведени общо **107 обучения** (с 23% повече от 2020 г.) с **2 384 участници** в тях, което надхвърля рекорда от миналата година и е най-високият резултат за тези обучения от създаването на ИПА през 2000 година.

На фигура 5 са представени данни за броя на обучените в двете програми за служебно развитие през последните 5 години.



Фигура 5. Брой обучени в курсовете за служебно развитие (ЗО-1 и ЗО-2)

Наред с по-високите количествени резултати, обученията за служебно развитие бележат напредък и по отношение на тяхното качество.

Анализ на обратната връзка от участниците в обученията показва, че средният дял на положителните оценки за качеството на обучението е нараснал, като от 91% през 2020 г.

е станал 95.5% през 2021 г. Този по-висок резултат се дължи на извършените през последните две години промени, както по отношение на съдържанието, така и на формата на обучението.

Като най-силни страни на обучението ЗО-1 „Въведение в държавната служба“ участниците посочват:

- Подходящо и добре структурирано учебно съдържание
- Умерена интензивност на обучението
- Видео лекции с добро качество и оптимална продължителност
- Висока компетентност на лекторите
- Гъвкави форми на обучение, съобразени с предпочитанията на участниците

Ето кои са и най-често посочваните основания за високите оценки на участниците в обучението ЗО-2 „Предизвикателството да управляваш“:

- Възможността за индивидуален избор на интензивност на натоварването
- Достъпен начин на представяне на учебното съдържание - с примери, ролеви игри, упражнения и задачи
- Осигурен непрекъснат достъп до учебните ресурси
- Практическата насоченост на обучението

Независимо от високите оценки за качеството на обучението през изминалата година, през 2022 г. ИПА ще положи допълнителни усилия за промени в съответствие с някои полезни препоръки на участниците. Предвижда се актуализиране на учебното съдържание, подобряване на качеството на видео лекциите, включване на повече казуси с практическа насоченост и др.

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

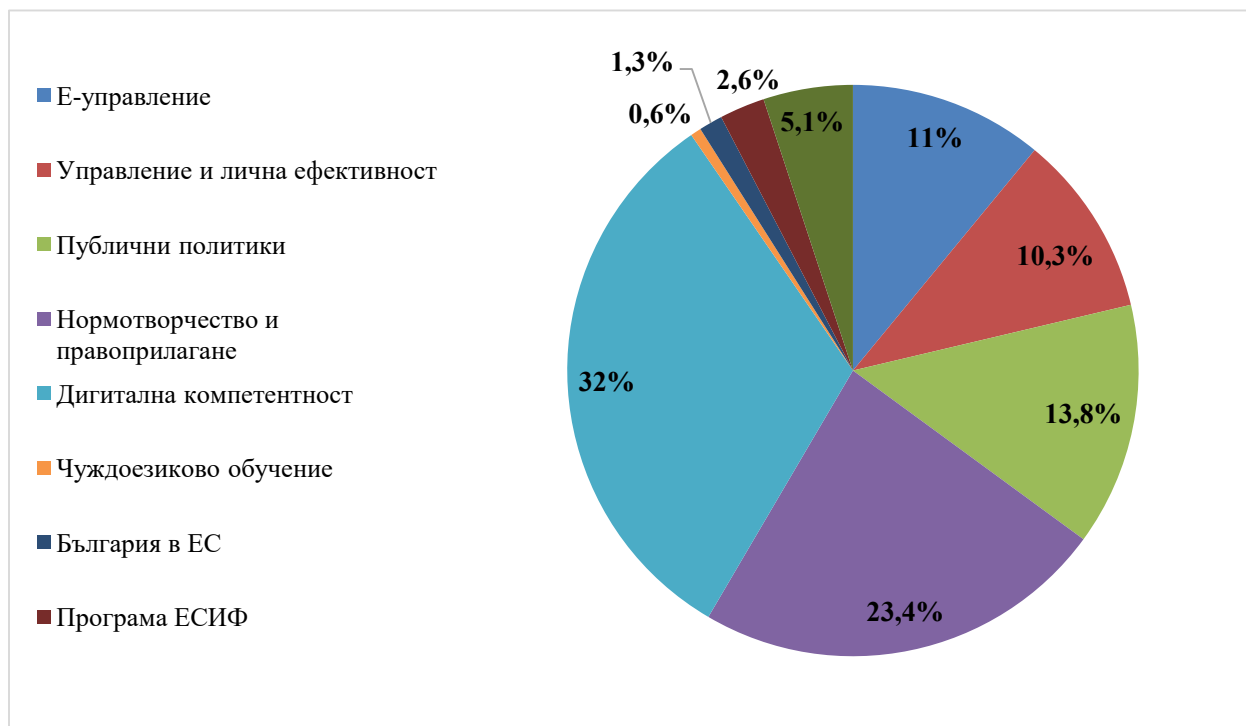
През 2021 г. обучението за професионално развитие в ИПА се осъществяваше чрез курсове от следните тематични програми:

- Управление и лична ефективност
- Публични политики
- Нормотворчество и правоприлагане
- България в Европейския съюз
- Европейски структурни и инвестиционни фондове (ЕСИФ)
- Електронно управление
- Дигитална компетентност
- Чуждоезиково обучение

За професионалното развитие на служителите през 2021 г. ИПА организира и много обучения по поръчка.

От всички програми за професионално развитие в каталога на ИПА за 2021 г., за поредна година най-голям интерес имаше към програма „Дигитална компетентност“. По

тази програма са обучени общо 6848 служители (с над 1000 повече от 2020 г.) или 32% от всички обучени през 2021 г. На второ място по интерес е програма „Нормотворчество и правоприлагане“ с 5008 обучени служители, което е около 23% от всички обучени.



Фигура 6. Дял на обучените по програми за професионално развитие

Близо 25% от курсовете през 2021 г. са нови или значително актуализирани, а темите им отразяват идентифицирани от ИПА сериозни потребности от обучение, включително свързани с най-нови промени в нормативната уредба. Големият брой дипломирани участници по някои от тези теми в каталога за 2021 г. е показателен за тяхната актуалност. Ето кои са новите курсове с лектор и е-модули за самообучение, към които е проявен най-голям интерес и по които има най-много дипломирани участници:

**Нови курсове с лектор:**

- Управление на работата от разстояние (279 обучени)
- Обща рамка за финансиране 2021-2027 (119 обучени)
- Колаборативни иновации в управлението на администрацията (116 обучени)

**Нови е-модули за самообучение:**

- Работа с ЦАИС „Електронни обществени поръчки“ (666 обучени)
- Организиране на видеоконференции и уебинари (516 обучени)
- Нови технологии в управлението. Изкуствен интелект. (444 обучени)

Качеството на проведените в ИПА присъствени и електронни обучения за професионално развитие се оценява основно чрез онлайн анкета за непосредствена обратна връзка

от участниците. Предмет на оценка е нивото на удовлетвореност от организацията и условията на обучение, качеството на преподавателската дейност на лекторите, ефективността на обучението и др.

Ето кои са най-високо оценените курсове за професионално развитие, за които повече от половината от обучените служители са попълнили анкети:

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

- *Административна стилистика*
- *Електронен подпис и електронно подписани документи*
- *Умения за работа с презентационен софтуер*
- *Прилагане на закона за обществените поръчки*
- *Електронни таблици (по ECDL) – за напреднали*
- *Управление на работата от разстояние*
- *Административно обслужване*

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

- *Работа с граждани с увреждания*
- *Колаборативна работа в дигитална среда*
- *Достъп до обществена информация*
- *Обща рамка за финансиране 2021-2027*
- *Дигитална трансформация*
- *Колаборативни иновации в управлението на администрацията*
- *Информационна и медийна грамотност*

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

- *Законодателство и методология по финансово управление и контрол*
- *Практическо нормотворчество*
- *Законодателен процес в ЕС и прилагане на правото на ЕС в България*
- *Въведение в цифровите права*
- *Прилагане на АПК (за неюристи)*
- *Комбинирано финансиране (БФП и инструменти за финансов инженеринг)*
- *Управление на проекти*

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

- *Сръчността в работата на администрацията*
- *Електронен документ и електронен подпис (базов модул)*
- *Правна уредба на защитата на личните данни*
- *Мерки срещу изпирането на пари*
- *Разработване на интерактивни презентации с Prezi*
- *Добри практики и решения в УЧР*
- *Доказателствена стойност на електронния документ*



Няма съществена промяна в основанията за високите оценки за проведените обучения. Участниците продължават да ценят най-вече:

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

През 2021 г. повишаването на качеството на обученията в ИПА чрез по-широко прилагане на дигитални форми на учене беше заложено като приоритетна дейност. По отношение на качеството на електронното обучение, през изминалата година успешно са реализирани мерки за повишаване на интерактивността в учебния процес чрез по-широко използване на хипертекст, въвеждане на нови за практиката в ИПА платформи за е-обучение, на нови инструменти за анимация и за групова работа онлайн, по-активно използване на онлайн форуми и т.н. Във връзка с това са проведени специализирани обучения за екипа на института, а с насоките за повишаване на качеството на е-обучението и с възможностите на новите инструменти са запознати и лекторите на ИПА.

За техническо обезпечаване на повишените изисквания към качеството на е-обучението, особено на учебните видео материали, през 2021 г. в ИПА е осигурена допълнителна техника и софтуер. Извършени са и важни подобрения в информационната система и платформата за е-обучение. Предвижда се надградената ИС да започне да се използва през пролетта на 2022 г., което значително ще улесни управлението на учебния процес и участието в е-обучения.

По отношение на техническото обезпечаване на е-обучението от страна на администрациите трябва да се отбележи, че през 2021 г. има осезаемо подобрение. За съжаление, обаче, за поредна година се констатира, че в много администрации служителите продължават да имат 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.); неосигуряване на необходимото за обучение време, поради което за много участници се оказва невъзможно едновременно да изпълняват служебните си задължения и са участват в обучението. Ето защо, остава актуална необходимостта отделни администрации да положат допълнителни усилия за осигуряване на подходящи технически и организационни условия за пълноценно участие на служителите в е-обучения.

За близо 10% от общо 70 курса за професионално развитие (присъствени и електронни) участниците дават сравнително по-ниски оценки, като посочват различни слабости

и проблеми, включително от технически характер. На тяхна основа екипът на ИПА извежда следните по-важни препоръки и мерки за подобряване на качеството на обученията в ИПА:

- Включване на повече практически задачи и казуси в обученията, но кратки, не толкова сложни и времеемки;
- По-ясни указания към задачите за изпълнение, особено за електронните курсове;
- Повишаване на интерактивността чрез повече дейности за съвместна работа;
- Насърчаване на критическото мислене и дискусиите по важни въпроси;
- Предоставяне на предварителна основна информация за програмата и начина на провеждане на обучението;
- Осигуряване на повече възможности за контакт с лектора (при е-курсовете с лектор);
- Насърчаване попълването на анкетни карти за оценка на обученията, особено за присъствени, смесени, хибридни обучения.

## 2. Годишни форуми и конкурс за добри практики

### 2.1. Годишни форуми

С форумите, които организира, ИПА цели да ангажира вниманието на служителите в държавната администрация с дискусии по най-новите промени и предизвикателства в публичния сектор, да предлага обмен на добри практики и идеи за справяне с тези предизвикателства, да допринася за развитието на различни професионални общности и да утвърждава принципите на доброто управление. Тези форуми успешно допълват дейностите по обучение и развитие на служителите.

През 2021 г., въпреки свързаните с Covid 19 ограничения, ИПА успя да организира повече форуми в сравнение с предходната година. Някои от тях се провеждат за първи път и имат потенциал да се превърнат в нови, устойчиви и добри практики в дейността на института.

- **Онлайн форум на сродни обучаващи институти от България**

През март 2021 г. по инициатива на ИПА се проведе онлайн среща на сродни обучаващи институти и звена на тема „*Дигиталните форми на учене в държавната администрация*“. Във форума участваха близо 30 представители от Националния институт по правосъдие, Центъра за развитие на човешките ресурси и регионални инициативи на МТСП, Националната агенция за приходите, Дипломатическия институт, Института по психология на МВР, Школата по финанси, както и служители на ИПА. Представена беше актуална информация за най-новите постижения на сродните институти в областта на електронното обучение. Обсъдени бяха по-често срещаните трудности и проблеми. Участниците споделиха полезни ресурси и планове за подобряване на качеството на е-обучението в държавната администрация, а ИПА популяризира тези ресурси чрез своя електронен бюлетин.

- **Годишна среща на лекторите на ИПА**

В края на април 2021 г. беше проведена традиционната среща на лекторите на ИПА. На участвалите в нея близо 50 лектори бяха представени по-важните резултати от обучението в ИПА през 2020 г. Очертани бяха конкретни насоки за повишаване на интерактивността на електронните курсове чрез по-активно използване на различни начини за синхронна и асинхронна комуникация, от прилагане на повече инструменти за съвместна работа във виртуална среда и др.

- **Лятна академия за млади лидери**

През 2021 г. ИПА затвърди традицията на ежегодните летни академии за млади лидери в държавната администрация. Шестата поред академия се проведе през месец септември и в нея участваха 24 млади служители с лидерски потенциал от различни структури на администрацията. Гост-лектори на събитието бяха изявени ръководители и специалисти от държавния, частния и неправителствения сектор в България и чужбина. В 6-дневната програма на срещата бяха включени разнообразни дейности и актуални теми - водене на преговори в ЕС и ролята на България във вземането на решения; лидерски стилове и роли; Зелената сделка, приложение на изкуствения интелект в управлението; киберсигурност и др.

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

В проведената през септември конференция за обмяна на опит участваха 50 държавни служители от централни и териториални администрации, консултанти по САФ от Националния ресурсен център. На конференцията 24 администрации бяха наградени с етикет „Ефективен САФ потребител“, който се присъжда на публични администрации успешно въвели Европейския модел за управление на качеството „Обща рамка за оценка“ (CAF). Участници в конференцията споделиха свои успехи, изводи и научени уроци от работата с САФ като специален инструмент за качество в публичната администрация.

- **Годишна среща на специалистите по човешки ресурси**

В средата на октомври 2021 г. се проведе 12-та Годишна среща на специалистите по човешки ресурси, в която участваха над 70 ръководители и експерти от звена по УЧР в централната и териториалната администрация, както и гост-лектори на института. За първи път този традиционен за ИПА форум се проведе онлайн, а основни акценти в дискусиите бяха актуални теми и въпроси, сред които: *гъвкави условия на труд и работа от разстояние, централизиран етап на конкурсите за държавни служители, ангажираност на служителите, психично здраве и благосъстояние на служителите*. Участниците в срещата имаха възможност за обсъждат конкретни казуси от практиката, както и да участват в интерактивна груповая сесия по предварително подадени от тях въпроси.

- **Годишна среща на потребителите на САФ**

За втора поредна година ИПА организира Годишна среща на потребителите на САФ в България, в която участваха 70 ръководители и експерти от различни администрации,

както и чуждестранни експерти от Португалия и Словения. В рамките на срещата гости от Европейския САФ ресурсен център представиха визия за бъдещето на модела и ролята на Европейския център в международната координация и подкрепа на работата по САФ. Обсъдени бяха резултати от международни проучвания за въздействието на модела върху управлението на човешките ресурси и повишаването на капацитета на публичната администрация.

- **Генератор на идеи: Политики за развитие на публичната администрация**

За развитие на изградената през годините мрежа от над 160 млади лидери в държавната администрация, в края на 2021 г. екипът на ИПА организира за първи път „Генератор на идеи: политики за развитие на публичната администрация“ – алумни среща на участниците в Академията за млади лидери през последните пет години. Целта на срещата беше генериране на иновативни идеи за модернизирание на публичната администрация. Заедно с ментори от различни университети в България и служители на Министерския съвет, младите лидери обсъдиха проблемите пред българската администрация, след което формулираха идеи, проблеми и решения за справяне с тях.

- **Международна среща на висши държавни служители по проект "СИНЕРГИЯ"**

В началото на октомври 2021 г., в резиденция „Бояна“ се проведе среща на ръководители от държавната администрация на Полша, България, Латвия и Унгария, завършили първото издание на международната модулна програма за висши държавни служители по проект „Синегргия“. В срещата участваха около 40 висши ръководители от страните-партньори по проекта. Участниците обсъдиха практически ефекти от модулната програма, общоевропейски и национални предизвикателства пред публичните администрации, възможности и перспективи за тяхното по-успешно модернизирание и адаптиране към съвременните условия на промени, несигурност и кризи.

- **Работна среща за обсъждане на проекта на Каталог 2022**

През ноември 2021 г. се проведе традиционната среща за обсъждане на каталога на ИПА за следващата година. Във форума участваха над 50 висши държавни служители, експерти по УЧР и други служители от различни администрации, както и лектори на института. Участниците се запознаха с изготвения от екип на ИПА „Анализ на потребностите от обучение в държавната администрация за периода 2022-2024 г.“ Представена беше визията за Каталога за 2022 г., като специално беше подчертана важноста на някои от новите теми, свързани с изграждането на цифрова администрация, политики в областта на климата, енергийната ефективност, научните изследвания и иновации и др.

## **2.2.Конкурс за добри практики**

В началото на 2021 г. се проведе церемония за награждаване на участниците в Конкурса за добри практики за 2020 г. С цел популяризиране на представените добри практики

ИПА издаде специален сборник, а през есента на 2021 г. се проведе форум за обсъждане на най-добрите и иновативни решения, както и за обмен на опит и идеи за бъдещи съвместни инициативи за подобряване на дейността на администрацията.

Конкурсът за добри практики за 2021 г. беше обявен още през пролетта, а в трите категории на конкурса участваха общо 47 централни и териториални администрации. Победителите по категории бяха обявени в края на годината и наградени на специална церемония в началото на 2022 г.

### 3. Изследователска, издателска и информационна дейност

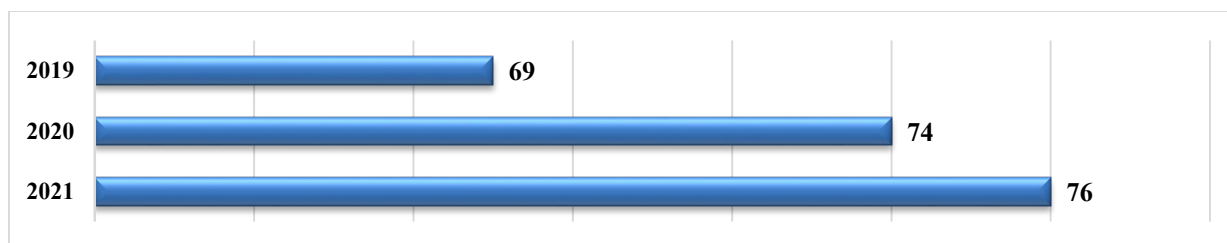
Провеждането на изследвания и анализи е сред основните дейности на ИПА, която се осъществява, както с вътрешен капацитет, така и по линия на проекти с външно финансиране.

Периодичното извършване на проучвания и анализи по актуални въпроси и с вътрешен експертен ресурс вече е устойчива практика и приоритет на ИПА. През 2021 г. тази изследователска и аналитичната дейност беше обвързана със следните основни теми: *ангажираност на служителите, работа от разстояние, учеща организация, потребности от обучение.*

- **„Барометър на ангажираността“**

През юни 2021 г. Институтът по публична администрация проведе третото национално годишно 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 6201 служители от 75 централни териториални администрации. Резултатите за 2021 г. за пореден път показват повишаване на индекса на ангажираност на служителите в държавната администрация в сравнение с предходните години, като за 2021 г. индексът вече е 76%.



Фигура 7. Индекс на ангажираността на служителите в държавната администрация по години

Чрез допълнителна секция към въпросника за проучването „Барометър на ангажираността“, за поредна година бяха проучени и нагласите на служителите в държавната администрация към дистанционната работа. Най-показателният резултат в тази секция е нарастването на самооценката на служителите по отношение на уменията за работа от разстояние с 12%, в сравнение със самооценката по този показател за 2020 г.

През 2021 г. резултати от проучването на ИПА „Барометър на ангажираността“ стават част от индикаторите за мониторинг на реформата в държавната администрация на България за периода 2022-2030 г. в областта „Организационна култура и развитие на експертния капацитет“ (<https://data.egov.bg/indikator-za-monitoring?section=20&item=61>).

Подробен доклад за резултатите от проучването за 2021 г. е публикуван в секция „Публикации“ на интернет страницата на ИПА.

- ***Самооценка „Учеща ли е Вашата организация?“***

Самооценката за учеща организация е инициатива на ИПА, която стартира през 2016 г. след направено от института проучване на тема „Алтернативи на формалното обучение в държавната администрация“. Самооценката се извършва чрез онлайн въпросник, разработен от екип на Харвардския университет. От началото на тази инициативата през 2016 г. към края на 2021 г. в нея вече са участвали над 250 централни и териториални структури на държавната администрация в България. Участието в самооценката е доброволно и безплатно. То стимулира администрациите да търсят и въвеждат нови начини за утвърждаване на културата на учене на работното място.

През есента на 2021 г. ИПА организира провеждането на тази самооценка за четвърти път и регистрира рекордно участие в нея – над 80 централни и териториални администрации и близо 3000 служители, попълнили въпросника. Въз основа на получените резултати, в края на годината беше обявен Рейтинг на учещите администрации за 2021 г., който е публикуван на интернет страницата на института.

Към инициативата на ИПА „Учеща ли е вашата организация?“ вече има заявен интерес за сътрудничество от сродни чуждестранни институти по публична администрация.

- ***Анализ на потребностите от обучение в държавната администрация на България за периода 2022-2024 г.***

В периода август-декември 2021 г. екип на ИПА изготви *Анализ на потребностите от обучение в държавната администрация за периода 2022-2024 г.* Анализът е изготвен в съответствие с методология, приета от Съвета за административна реформа през 2015 г. Целта му е да се идентифицират общите (но и някои специфични за отделни професионални групи) потребности от обучение в държавната администрация, които да служат като ориентир за изготвяне на годишните каталози за обучение в ИПА и за планиране на обученията в администрацията по проекти с национално и/или европейско финансиране.

За целите на този анализ бяха направени проучвания сред различни професионални групи и звена в държавната администрация – звената по УЧР, инспекторатите по чл. 46 от Закона за администрацията, вътрешните одитори, служители от Управляващите органи на

оперативните програми по ЕСИФ, участници в Лятната академия за млади лидери, администрации прилагачи модела САФ, лектори на ИПА и др.

Анализът на потребностите от обучение в държавната администрация за периода 2022-2024 г. е публикуван в секция „Обучение“ на интернет страницата на ИПА.

По проекта на ИПА по ОПДУ „Дигитална трансформация в обучението – дигитална компетентност и учене“ през 2021 г. са изготвени четири анализа по следните теми:

- **„Модели за оценка на дигиталната компетентност“** - В анализа е разгледана европейската рамка за дигитална компетентност DigComp и сценарии за нейното прилагане. Представено е проучване на ИПА сред служителите в администрацията и въз основа на неговите резултати са дадени насоки за създаване на модел за оценка.
- **„Прилагане на оценка на въздействието и обществените консултации на местно ниво в България“** - В анализа са сравнени двата подхода на законодателя: задължение за провеждане на обществени консултации и възможност за извършване на оценка на въздействието. Представени са резултатите от проучване на ИПА за прилагането на оценката на въздействието и обществените консултации на местно ниво сред 16 общини.
- **„Систематизиране на информация за институционалната рамка на централната администрация в Европейския съюз“** – Направен е преглед на структурирането на администрацията на изпълнителната власт на централно ниво в държавите-членки на ЕС. На тази основа са предложени възможности за промени в българската институционална структура на централно ниво.
- **„Качествено регулиране и иновации – най-добрите подходи и практики от ЕС и света и регулаторната политика в България“** – В анализа са сравнени най-добрите подходи на качествено регулиране в ЕС и инструментите за по-добро регулиране, прилагани в България.

Всички анализи по проекта са публикувани на български и на английски език на интернет страницата на ИПА.

Наред с посочените проучвания и анализи, през 2021 г. ИПА за поредна година подкрепи извършването на проучване на тема **„Индекс на административния капацитет за добро управление на държавната администрация в Република България“** – инициатива на екип на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ Свищов.

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



През изминалата година библиотеката на ИПА беше значително обновена и модернизирана. Закупени са близо 20 нови книги на български и на английски език. Направени са нови абонаменти за 7 периодични издания. Освен това, електронната библиотека вече предлага по-лесно и гъвкаво търсене на разнообразни ресурси - изследвания, анализи, статии, доклади, видео-лекции и интервюта, подкасти и др. в областта на публичното управление и публичните политики. Към края на 2021 г. библиотеката на ИПА предлага над 1500 книжни и електронни издания.

За да разшири и улесни разпространяването на полезна информация и ресурси за своята аудитория ИПА продължава активно да използва възможностите на социалните медии и да издава електронни бюлетени, включително по специализирани теми.

## 4. Международна дейност и проекти

### 4.1. Международна дейност

- По Програма „Еразъм за публична администрация“ е проведена процедура за подбор и са избрани 17 български държавни служители за участие в програмата на Европейското училище по администрация (EUSA) в Брюксел.
- По Японската магистърска програма за млади лидери на университета GRIPS са номинирани 3-ма български държавни служители за поредното издание на програмата през 2022/2023 г.
- През 2021 г. представители на ИПА участваха в две онлайн срещи на DISPA - мрежа на директорите на институти и училища по публична администрация в Европа.



- Представители на ИПА и на Националния институт за развитие на човешките ресурси на Република Южна Корея проведеха онлайн среща, на която са очертани са планове за бъдещо двустранно сътрудничество през 2022 г. в областта на обучението, изследователската дейност и др.

Наред с международната дейност, ИПА продължи да развива и своята национална партньорска мрежа, която в края на 2021 г. беше разширена с подписването на Меморандум за сътрудничество между ИПА и Висшето училище по сигурност и икономика, гр. Пловдив.

## 4.2. Проекти

- През 2021 г. ИПА продължи за изпълнява проекта 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 46 администрации. Към края на 2021 г. моделът вече е въведен в 32 администрации, като започна неговото въвеждане и в останалите 14. Във връзка с това, през годината са проведени общо 44 обучения и форуми с участие на 566 служители от администрацията. Проведена е Годишна среща на потребителите на CAF в България и втора международна конференция за обмяна на опит. Организирана е външна обратна връзка за 10 администрации, внедрили модела. Одобрено е удължаване на проекта до края на 2022 г., през която предстои и последните 14 администрации да завършат въвеждането на CAF. Предстои също да се проведат планираните обучения в чужбина, отложени заради пандемията от Covid-19.

- През 2021 г. ИПА продължи успешно да изпълнява и проекта по ОПДУ „**Дигитална трансформация в обучението – дигитална компетентност и учене**“, стартирал през септември 2019 г. През 2021 г. по проекта са обучени общо 18 148 служители в 523 обучения и форуми. Разработени са 7 нови е-курса и е-модули за самообучение. Закупена е нова техника и софтуерни приложения във връзка с обновяване на Информационната система и провеждане на обучения в изцяло електронна или хибридна форма. Създадено е вече функциониращо звено за техническа помощ. Разработени са 4 нови аналитични документа. За развитие на електронната и физическата библиотека на ИПА са сключени абонаменти за 7 издания, закупени са и нови книги на български и английски език. Срокът за изпълнение на проекта е удължен до 30.09.2023 г. По основния индикатор – брой обучени служители от администрацията – изпълнението вече е над 90% и се очаква още през пролетта на 2022 г. индикаторът да бъде напълно постигнат.

- През 2021 г. продължи изпълнението и 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. По проекта се провежда международна учебна програма за висши държавни служители от страните партньори. В рамките на проекта, през октомври 2021 г. в София се проведе един

от модулите на второто издание на програмата, в който участваха над 40 висши държавни служители от Полша, България, Латвия и Унгария. През октомври 2021 г. ИПА организира и специален международен форум в България за участници в първото издание на програмата.

През 2021 г. по проекти на ИПА по ОПДУ са проведени общо **567 обучения и форуми** (със 100 повече от 2020 г.), в които са обучени **18 714 служители**. Разпределението им по проекти е представено в следната таблица.

Проекти по ОПДУ	Брой проведени обучения и форуми	Брой обучени служители
„Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“	44	566
„Дигитална трансформация в обучението – дигитална компетентност и учене“	523	18 148
<b>Общо</b>	<b>567</b>	<b>18 714</b>

Таблица 2. Брой обучения/форуми и брой дипломирани участници в тях по проекти по ОПДУ през 2021 г.

## 5. Ресурсен център по САФ

Съгласно чл. 17, ал. 1, т. 20 от своя Устройствен правилник институтът изпълнява функции на Ресурсен център по САФ. Този център представлява експертен екип, чиито основен състав са служители на ИПА, определени със заповед на изпълнителния директор. Към основния състав на центъра има асоциирани членове, които са служители на други администрации.

В изпълнение на своите функции като Ресурсен център по САФ, през 2021 г. ИПА постигна следните по-важни резултати:

- Успешно са изпълнени заложените приоритетни цели за внедряване на САФ в българската администрация, които се реализират основно чрез проекта на ИПА по ОПДУ. Членовете на ресурсния център имат сериозен принос за провеждане на планираните обучения и форуми за администрациите, внедряващи модела. Членове на ресурсния център направиха и планираната по проекта външна оценка на администрации, внедрили САФ. Те съдействаха активно за изготвянето на Сборник с добри практики, на видео филм и електронен бюлетин за прилагането на модела.
- Участие в периодичните срещи на националните САФ кореспонденти, организирани от ресурсния център по САФ към Европейския институт по публична администрация.
- Участие в общоевропейско проучване за прилагането на модела САФ, организирано от португалския САФ ресурсен център.

- Участие в международно проучване за въздействието на модела САФ върху подобряването на човешките ресурси в публичните организации, проведено от ресурсния център по САФ на Словения.
- Периодично актуализиране на секция "САФ" в интернет страницата на ИПА, чрез която се популяризира най-нова информация за развитието на модела.

Членовете на Ресурсния център в ИПА редовно предоставят консултации и подкрепа на администрациите, които проявяват интерес към модела САФ или вече работят за неговото устойчиво прилагане.

*През 2021 г. ИПА изпълни почти всичките си годишни цели, като по част от тях заложените целеви индикатори са надхвърлени значително. По-ниските резултати по някои от целите за миналата година се дължат главно на ограниченията, свързани с Covid-19.*

*През 2022 г. екипът на Института ще продължи да надгражда постигнатите резултати, като приоритетно ще работи за:*

- *Изпълнение на двата проекта по ОПДУ, единият от които („Въвеждане на Общата рамка за оценка САФ в българската администрация“) приключва в края на 2022 г., а другият – през септември 2023 г.*
- *Изграждане и развитие на екип на ИПА за провеждане на централизирани тестове за общи компетентности и познания за държавната администрация.*
- *Утвърждаване на ИПА като център за популяризиране и прилагане на иновации и добри практики в дейността на администрацията.*
- *Укрепване и разширяване на вътрешния капацитет за изследователска и аналитична дейност.*

25 февруари 2022 г.