



## ГОДИШЕН ДОКЛАД за дейността на ИПА през 2023 г.

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 2023 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 динамична за екипа на Института. В резултат бяха успешно изпълнени основните годишни цели на ИПА, като по някои от тях бяха постигнати резултати, които надхвърлят заложените индикатори.

**658**

обучения

**37 569**

участници

**7 896**

уч. часа обучение

Дейността на ИПА през 2023 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
7. Провеждане на тест за общи компетентности и познания за държавната администрация



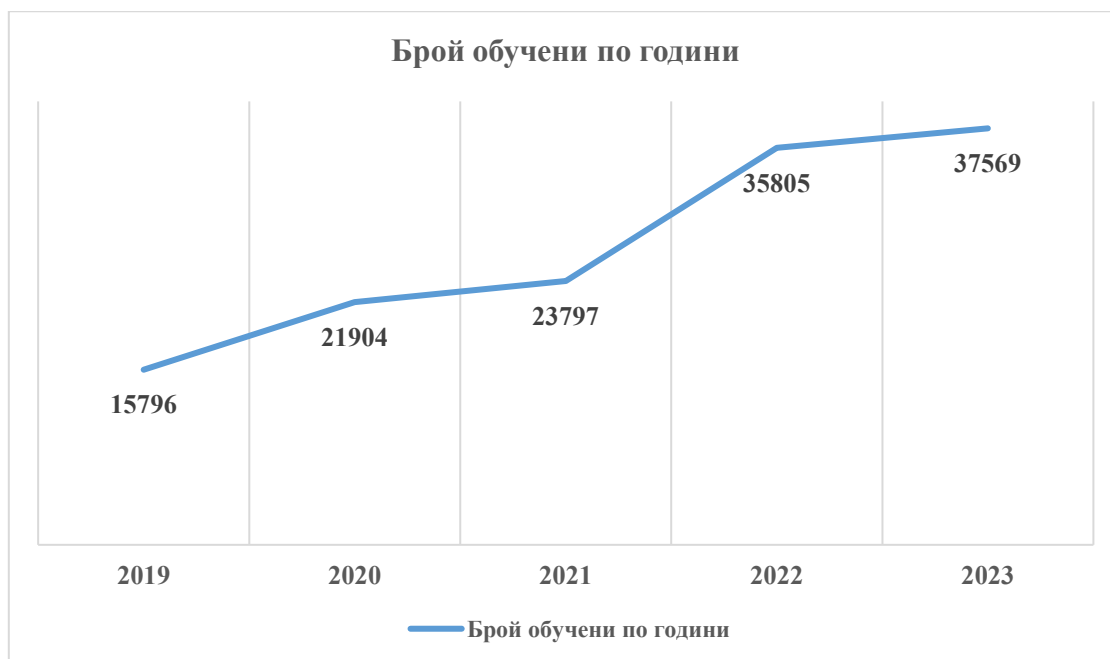
## 1. Обучение

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 2023 г. са проведени **658 обучения**, в които са обучени общо **37 569 служители** (с около 5% повече в сравнение с обучените през 2022 г.).

Видове обучения	Брой проведени обучения	Брой обучени служители
Задължително обучение за служебно развитие	90	1 856
Обучение за професионално развитие (вкл. обучения по проекти, обучения по поръчка, годишни срещи и други форуми)	568	35 713
<b>Общо</b>	<b>658</b>	<b>37 569</b>

Таблица 1. Брой на проведените обученията и на обучените в тях служители през 2023 година

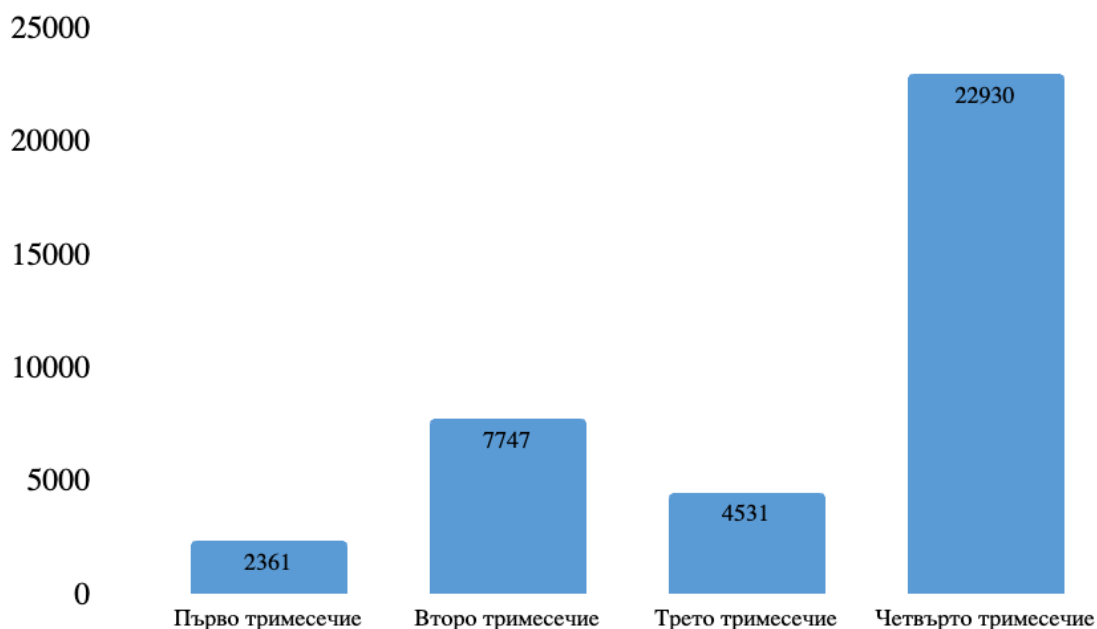
На следващите две графики са представени данни за броя на обучените в ИПА служители за последните пет години, както и за броя на обучените по тримесечия през 2023 година.



Фиг. 1. Общ брой обучени по години



### Брой обучени по тримесечия през 2023 г.



Фиг. 2. Брой обучени по тримесечия през 2023 г.

Общата продължителност на проведените през 2023 г. в ИПА 658 обучения е 7 896 уч.ч., което е показва 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.

Обученията в ИПА се провеждат в следните форми: присъствена, електронна, смесена, хибридна. Електронната форма на обучение включва изцяло електронни курсове с лектор, със средна продължителност 12 учебни часа и е-модули за самообучение, с продължителност до 4 уч.ч. За поредна година, по-голямата част от обученията се 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 2023 г. според формата на обучение

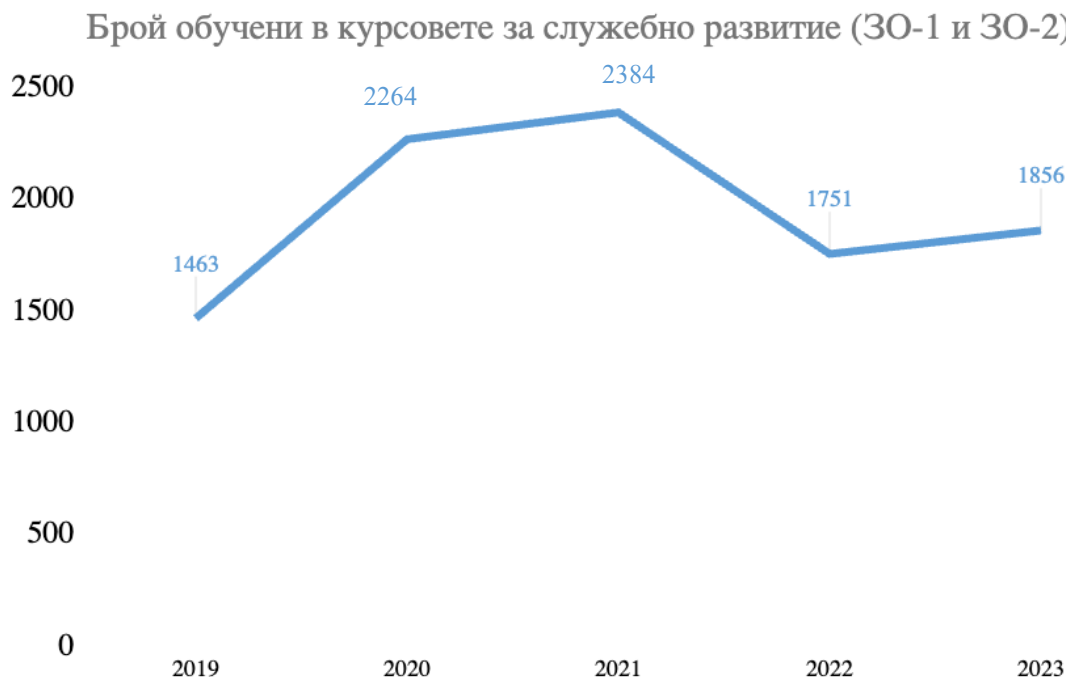
Значителното нарастване на дела на обучените в електронна форма през последните години е устойчива тенденция, която засяга и публичната администрация. Събития като глобалната пандемия катализираха процеси и възможности за развитие и по-широкото приложение на електронните форми на учене. В ИПА през 2020 г. и 2021 г. дялът на обучените в електронна форма надхвърли 90%, докато през предходната 2022 г. и сега техният дял плавно започва да се понижава – 82,2% за 2022 г. и 80% за 2023 г. Трайно по-високият дял на обученията в електронна форма в последните години е резултат, както от процесите свързани с пандемията от COVID-19, така и от целенасочените усилия на ИПА (стартирали много преди това) за модернизация на учебната дейност, чрез включване на съвременни дигитални форми на учене, за оптимизиране на обучителния процес, по-голяма гъвкавост и по-добри резултати за учащите се. Погледнато в глобален план бъдещето на образованието, ученето през целия живот (т.нар. Lifelong learning) ще продължи да бъде оформяно от технологичния напредък. ИПА ще продължи да следи тенденциите в тази сфера и да адаптира дейността си съобразно промените и потребностите на обучаемите.

### 1.1. Обучение за служебно развитие

По програмите за задължително обучение за служебно развитие - „Въведение в държавната служба“ (ЗО-1) и „Предизвикателството да управляваш“ (ЗО-2) - през 2023 г. са проведени общо **90 обучения с 1856 участници.**



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 (30-1 и 30-2)

През 2023 г. програмите на задължителните обучения за поредна година бяха значително актуализирани. В курс „Въведение в държавната служба“ бе актуализиран модул 2 „Документооборот“, разработен е един нов е-модул – Актове на административните органи; добавени са 2 нови е-модула – „Киберхигиена при използване на е-поща“ и „Приложение на системите за е-управление“. В програмата на курс 30-2 „Предизвикателството да управляваш“ бяха разработени два нови е-модула: „Управление на качеството в дейността на администрацията“ и „Политики и практики за киберсигурност в организациите“.

Анализ на обратната връзка от участниците в обученията показва висока обща оценка на курсовете (97% от попълнените анкетна карта за оценка на проведено обучение го определят като “отлично” и “много добро”). Този по-висок резултат се дължи на извършените през последните три години промени, както по отношение на съдържанието, така и на формата на обучението.

Като най-силни страни на обучението 30-1 „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.

## 1.2. Обучение за професионално развитие

През 2023 г. обучението за професионално развитие в ИПА се осъществяваше чрез курсове от следните тематични програми:

- Управление и лична ефективност
- Публични политики
- Нормотворчество и правоприлагане
- Регулаторна политика
- Европейски структурни и инвестиционни фондове (ЕСИФ)
- Електронно управление
- Дигитална компетентност
- Иновации в публичния сектор
- Етика и интегритет в държавната служба
- Чуждоезиково обучение

В съзвучие с тенденциите в международен план, анализите и препоръките към страната ни от Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР), в Каталога на ИПА за 2023 са обособени три нови програми за обучения – „Иновации в публичния сектор“; „Етика и интегритет в държавната служба“ и „Регулаторна политика“.

За професионалното развитие на служителите през 2023 г. ИПА своевременно организира и обучения по поръчка, както по теми включени в Каталог 2023, така и по теми извън обхвата на Каталога, разработени в отговор на допълнително възникнали потребности от обучение.



Програмите, към които традиционно регистрираме най-голям интерес са „Нормотворчество и правоприлагане“ (с над 5226 обучени служители); „Дигитална компетентност“ (4009 обучени); „Електронно управление“ (малко над 4877 обучени).



Фигура 6. Дял на обучените по програми за професионално развитие

Близо 30% от курсовете през 2023 г. са по нови теми, свързани с актуални потребности, промени или приоритети в развитието на администрацията. Големият брой дипломирани участници по някои от тези теми в каталога за 2023 г. е показателен за тяхната актуалност:

**Нови курсове с лектор:**

- Кризи и управление на промяната. Стратегическо лидерство и умения за справяне (415 дипломирани).
- Управление на задачи. Добри практики и процеси (354 дипломирани).
- Източници на данни. Събиране и анализиране на данни и информация при разработване и мониторинг на политики (133 дипломирани).
- Въведение в киберсигурността. Базова оценка на риска в работна среда (274 дипломирани).



- Противодействие на дезинформацията в ЕС (133 дипломирани)
- Интегритет, идентичност, личност. Организационна среда и методи за изследване (245 дипломирани).

***Нови е-модули за самообучение:***

- Киберсигурност: Троянски кон и социален инженеринг (5714 дипломирани).
- Политики и практики за киберсигурност в организациите (1545 дипломирани).
- Умните градове – дигитални решения и устойчиви политики (414 дипломирани).
- Правна и нормативна рамка в областта на данните в контекста на Европейската стратегия за данни и правните инструменти на ОИСР (189 дипломирани).

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

Най-високо оценените курсове за професионално развитие са следните:

- Курсове с висок процент положителни оценки (над 90%) по всеки, от които са обучени над 200 служители:
  1. Интегритет, идентичност, личност. Организационна среда и методи за изследване.
  2. Въведение в киберсигурността. Базова оценка на риска в работна среда.
  3. Кризи и управление на промяната. Стратегическо лидерство и умения за справяне.
  4. Работа с хора с увреждания.
  5. Административно обслужване.
- Курсове с висок процент положителни оценки (над 90%) по всеки, от които са обучени между 100 и 200 служителя:
  1. Възможности за България от Европейската зелена сделка.
  2. Практически проблеми на административните нарушения и наказания.
  3. Достъп до обществена информация.
  4. Прилагане на Закона за обществени поръчки.
  5. Източници на данни. Събиране и анализиране на данни и информация при разработване и мониторинг на политики.
- Курсове с висок процент положителни оценки (над 90%) по всеки, от които са обучени между 50 и 100 служителя:
  1. Практическо нормотворчество.





2. Електронен подпис и електронно подписани документи.
3. Управление и контрол на средствата от Европейския съюз. Избягване на риска от нередности и финансови корекции.

Електронните модули за самообучение, които имат най-висок процент положителни оценки са:

- *Киберсигурност: Троянски кон и социален инженеринг.*
- *Информационна и мрежова сигурност в подкрепа на реформите в публичната администрация.*
- *Прогнозиране на потребностите и планиране на обществени поръчки.*
- *Основи на дистанционните аерокосмически технологии и ГИС. Обработка на високостойностни данни.*
- *Нови технологии в управлението - светът на данните.*

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 2023 г. повишаването на качеството на обученията чрез по-широко прилагане на дигитални форми на учене продължи да бъде приоритетна дейност за ИПА. 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 видео ресурси, на нови инструменти за анимация и за групова работа онлайн, за дигитална комуникация, по-активно използване на онлайн форуми и т.н. През 2024 г. предстои ИПА да заработи с актуализирана система за управление на учебния процес. В нея са включени важни функционалности за оптимизиране на работата, както на потребителите на услугите на ИПА, така и за служителите на института. По отношение на провеждане на обучения в дигитална среда, в актуализираната информационна система е добавен допълнителен модул, който ще осигури повече възможности за развитие на високостойностни онлайн обучения, интерактивност, персонификация на учебния процес и повишаване ангажираността на обучаемите.



По отношение на техническото обезпечаване на е-обучението от страна на администрациите трябва да се отбележи, че 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 време за обучение, поради което за много участници се оказва невъзможно едновременно да изпълняват служебните си задължения и да 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.

На база на обратната връзка от участниците в обученията, екипът на ИПА извежда следните по-важни препоръки и мерки за подобряване на качеството на обученията:

- Включване на повече практически задачи и казуси в обученията;
- Повишаване на интерактивността чрез повече дейности за съвместна работа;
- Насърчаване на критическото мислене и дискусиите по важни въпроси;
- 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 обученията.

## 2. Годишни форуми и конкурс за добри практики

### 2.1. Годишни форуми

С форумите 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. Организираните от ИПА форуми успешно допълват дейностите по обучение и развитие на служителите.

През 2023 г. ИПА организира 12 форума. Някои от тях се провеждат за първи път и имат потенциал да се превърнат в нови, устойчиви и добри практики в дейността на института.



- **Обмяна на опит и добри практики в областта на стратегическото планиране и прогнозиране**

В периода 22.02 - 24.02.2023 г. ИПА и дирекция „Стратегическо планиране“ към администрацията на Министерския съвет, съвместно организираха първата среща на новосформирана мрежа от експерти в областта на стратегическото планиране и прогнозиране в гр. Кюстендил. Служителите от администрацията на Министерския съвет имаха роля на фасилитатори, за да представят нова визия към разработването на стратегически планове, успешното целеполагане, формулирането на публични политики и прилагането на механизми за тяхната ефективна реализация. Обсъдените в рамките на събитието въпроси бяха обвързани с Целите за устойчиво развитие на ООН. Под надслов: „Хора-идеи-експертна мрежа“, участниците и организаторите в срещата си поставиха цел за подобряване на координацията през 2023 г.

В периода 10 – 12 юли се проведе втората среща на експертната мрежа. На фокус по време на събитието беше глобалният преход към по-устойчиви, целесъобразни, своевременни и дългосрочни подходи в изготвянето, прилагането, оценката и мониторингът на стратегически документи и проектопланове. Членовете на експертната мрежа, взеха участие в двудневно обучение, състоящо се от тематично насочени лекционни панели и практически задачи. Срещата беше обвързана и с последното изследване на ИПА, носещ заглавието: „Стратегическо прогнозиране - най-добрите подходи и практики от Европейския съюз и света и предложения за развитието му в България“.

- **Форум „Зелена администрация: възможни сценарии и приложение на технологии“**

В периода 29.03.- 31.03.2023 г. Институтът по публична администрация проведе форум на тема - „Зелена администрация“ в гр. Троян. Събитието беше организирано за държавни служители, участващи в мрежите на младите лидери и на иноваторите в публичния сектор. През трите дни на форума бяха разгледани темите за политиката по изменение на климата, възможностите за намаляване на парниковите газове, мерките за повишаване на енергийната ефективност и развитието на кръговата икономика. Бяха обсъдени също възможностите за мултиплициране на конкретни иновационни практики от България и ЕС, влияещи благоприятно на околната среда.

- **Форум „Киберсигурност – мрежа и споделяне на опит“**

От 20 до 23 март се проведе Форум „Киберсигурност – мрежа и споделяне на опит“. Събитието събра експерти по информационна, мрежова и киберсигурност от близо 40 администрации. Форумът постави във фокуса на вниманието съвременните



тенденции в областта на киберсигурността и актуалните заплахи, пред които е изправена държавната администрация. В двата дни на форума се включиха изявени експерти от областта на киберсигурността, изкуствения интелект и системите за управление на информационната сигурност.

- **Годишна среща на лекторите на ИПА**

На 6 април 2023 г. в град София се проведе редовната годишна среща на лекторите на ИПА. По време на събитието бяха представени два анализа, разработени и публикувани в периода 2022-2023 г.: „България по пътя на присъединяване към организацията за икономическо сътрудничество и развитие: препоръки, предизвикателства и перспективи“ и „Методика за проучване на административния капацитет на държавната администрация на базата на отразяващи показатели и оценка на капацитета на администрацията за 2022 година“. Представени бяха резултатите и изводите от проведените през 2022 г. обучения, с акцент върху препоръките за подобряване качеството на обученията в ИПА. В края на срещата бе отделено време за споделяне на впечатления, дискусия и обмяна на идеи.

- **Форум “Данните в публичния сектори - политики, управление, обработка”**

През юни в гр. Пазарджик, се проведе тридневният форум „Данните в публичния сектор – политики, управление, обработка“. Форумът събра експерти от държавната администрация от близо 40 администрации. Те имаха възможността да се запознаят с текущите и предстоящи политики за данните, произтичащи от националното законодателство и европейски актове. Представители на научно-изследователския и академичния сектор представиха възможните приложения в администрацията на големите езикови модели и на пространствата от данни, а Националният статистически институт представи своя опит в работа с данни.

- **Годишна среща на специалистите по управление на човешките ресурси в администрацията**

В периода 7-9 юни 2023 г. се проведе 15-тата Годишна среща на специалистите по човешки ресурси в държавната администрация. В събитието се включиха близо 170 души от над 75 държавни институции.

Форумът постави акцент на няколко актуални теми и въпроси, сред които:

- Предизвикателства пред държавната служба в светлината на предстоящото членство в ОИСР и актуалните тенденции в УЧР;



- Промени в нормативната уредба, засягащи дейността на експертите по УЧР и по конкретно прилагането на Закона за защита на лицата, подаващи сигнали или публично оповестяващи информация за нарушения;
- Принципи на финансово планиране;
- Перспективи пред кариерното развитие в държавната администрация;
- Индикатори за оценка на зрелостта в управлението и развитието на ЧР;
- Споделен опит и добри практики в УЧР.

Специални гости на срещата тази година бяха г-жа Snežana Antonijević и г-жа Sanja Stanojević – представители на National Academy of Public Administration (NAPA), Сърбия, които представиха опит и добри практики свързани с обучителната дейност на Академията. Онлайн във форума взе участие и Prof.Dr Klaus North, Wiesbaden Business School, Germany, който представи актуалната тема за управление на знанието в публичните организации. Гости на срещата през третия ден бяха партньорите на ИПА - Илиана Бойчева от Центъра за изследване на демокрацията и Ана Буриева от Асоциация Деметра, които представиха основни резултати по проекта „SHE”.

Участниците в срещата поставиха висока оценка за нейната актуалност, динамика и отлична организация.

- **Среща на добри практики от Конкурса на ИПА за 2022 г.**

В периода 5-7 юни 2023 г., в гр. Бургас, се проведе срещата за споделяне на добри практики, на която се представиха реализирани практики, участвали в Конкурс за добри практики през 2022 г.

По време на събитието се представи концепцията за умните градове, цифровият двойник на града и пространство за данни в градска среда, както и идеи за инициативи, свързани със социалната отговорност и възможности за колаборация между администрациите.

- **Конференция за управление на качеството в българската държавна администрация**

Институтът по публична администрация проведе форум на тема „Управление на качеството в българската държавна администрация“ в периода 17-19 май 2023 г. Участваха 100 души – представители на български администрации, прилагащи различни инструменти за качество, както и лектори и консултанти по модел САФ. Конференцията се отличи и с включването на много чуждестранни експерти – представители на Европейската комисия, ОИСР, Европейския САФ ресурсен център и Австрийския САФ ресурсен център, които със своите презентации обогатиха информацията и анализа по



тематиката на събитието. То бе отразено и на международно ниво – в бюлетина на Европейския САФ ресурсен център.

По време на Конференцията бяха разгледани следните основни теми:

- Нови тенденции и предизвикателства в публичната администрация в Европа;
- Основни инструменти по качество, прилагани в българската държавна администрация;
- Ролята на изкуствения интелект за повишаване качеството на административната дейност;
- Изводи и препоръки от приключилия през 2023 г. международен проект „Укрепване на устойчивостта на публичната администрация с модел САФ 2020 след кризата с COVID-19“, в който участва и България.

- **Лятна академия за млади лидери**

За осма поредна година ИПА организира Лятната академия за млади лидери. Събитието акцентира върху екипната работа и творчеството, генерирането на нови идеи и съвместното достигане до нови решения. В рамките на шест дни, в периода 10-15 септември, 26 участника от централна и териториална администрация имаха възможност да се запознаят и да преживеят чрез различни игри и симулации, актуални тенденции в публичната администрация – преговори, развитие на национално ниво на общи европейски политики, управление на кризи чрез лидерство, противодействие на киберзаплахи и координиране на усилията на администрациите при справяне с климатичните промени.

- **Среща за обсъждане на проект на Каталог 2024**

В периода 29 ноември – 1 декември 2023 г. в гр. Сандански се проведе среща за обсъждане на проекта на Каталог 2024 на ИПА. Във форума участваха държавни служители, експерти по УЧР от над 50 администрации, както и лектори. По време на срещата бяха представени и обсъдени: практиките на институциите при изготвяне на стратегии за обучение, промени и предизвикателства в дейността на администрацията и възможностите за разрешаването им чрез обучения; най-новият аналитичен документ на ИПА – „Изследване и сравнителен анализ на държавната служба в Европейските страни“; визията за Каталога на Института за 2024 г., отразяваща водещите тенденции в дейността на държавната администрация и е съобразен, както с изготвения от ИПА „Анализ на потребностите от обучение за периода 2022 – 2024“, така и с регулярните допитвания до различни целеви групи, които ИПА провежда през годината; нововъведението в работата на ИПА - надградената информационна система, с която предстои да започнем активна работа през 2024 г.



- **Форум “Иновации в администрацията - мисията възможна”**

С реализирането през 2022 година на идеята за създаване на мрежа от иноватори в държавната администрация, ИПА и Администрацията на Министерския съвет стартираха дейности, свързани с популяризирането и обучението на експерти в държавната администрация за използване и прилагане на методи за внедряване на иновации. През 2023 г. беше обявен и конкурс за иновации, в резултат на който бяха отличени три идеи. На специализирано събитие в Пловдив в периода 04-06.12.2023 г. авторите на трите отличени идеи получиха грамоти и методическа подкрепа от експерти за реализиране на иновациите. В рамките на събитието се събра и мрежата на иноваторите. Участниците в нея работиха по предварително зададени практически задачи и чрез използването на технологиите на изкуствения интелект.

## 2.2. Конкурс за добри практики

На 15.12.2023 г. на тържествена церемония бяха наградени институциите, участвали с добри практики в Конкурс за добри практики за 2023 г. В конкурса тази година се включиха 42 практики. Събитието бе съчетано и с церемонията по награждаване на организациите с най-високи резултати в Рейтинга на учещите администрации за 2023 г. Двете събития събраха над 80 представители на държавната администрация.

С цел популяризиране на представените добри практики в администрацията ИПА издаде специален сборник, а през юни 2023 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.

## 3. Изследвания и анализи

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.

### 3.1. Изследвания и анализи с вътрешен капацитет на ИПА

Периодичното извършване на проучвания и анализи по актуални въпроси и с вътрешен експертен ресурс вече е устойчива практика и приоритет на ИПА.



• **„Барометър на ангажираността“**

За пети пореден път Институтът по публична администрация проведе националното проучване „Барометър на ангажираността“. През 2021 г. резултати от това изследване станаха част от индикаторите за мониторинга на реформата в държавната администрация на България за периода 2022-2030 г. в областта „Организационна култура и развитие на експертния капацитет“, а през настоящата година изследването беше популяризирано и в чужбина, на интернет страницата на Британската организация Apolitical, която е една от най-разпознаваемите и известни световни платформи насочени към обучения, семинари и други форми на споделяне на знания и практики сред държавни служители.

Проучването се проведе в периода 28 юни – 7 юли 2023 г., а участие в него взеха 7868 служители. Тази година ИПА състави 52 индивидуални доклада с резултати от проучването за отделни администрации.

Резултатите от 2023 г. отчитат намаление в индекса на ангажираност на служителите в държавната администрация – 71 в сравнение с 73 през 2022 г. Индексите на факторите влияещи на ангажираността се понижават през 2023 г. Изключение правят индексите на фактори „Учене и развитие“ и „Възнаграждение“, както е показано на долната таблица.

За поредна година най-силното влияние върху ангажираността в българската администрация оказва факторът „Лидерство и управление на промяната“. Индексът на фактор „Лидерство“ е 70, и е с шестнадесет единици по-висок от индекса на британската администрация, който е 54.

Този фактор, наред с факторите „Моята работа“ и „Учене и развитие“, е с най-сериозно влияние върху ангажираността на българските държавни служители. Индексът „Моята работа“ тази година е равен с този в британската администрация (75), а индексът на „Учене и развитие“ е с 12 точки по-висок – 67 срещу 55. За поредна година индексът на фактор „Моят екип“ е по-нисък от Британския – 76 срещу 82. Последното показва, че в българската държавна администрация все още има поле за развитие по отношение на екипната работа и управлението на конфликти.

През 2023 г. за втори път в допълнителната секция на анкетната карта бе включена кратка оценка на субективното благополучие, тъй нареченият PERMA индекс. Индексът обхваща 5 различни аспекта на благополучие, а наименованието му PERMA е акроним от първите букви на английски на всеки един от аспектите: P (позитивни емоции) E (ангажираност) R (междупличностни връзки) M (смисъл) и A (реализация). PERMA индексът се утвърждава като метрика в британската версия на анкетната карта и тази година отново е част от нашето изследване.

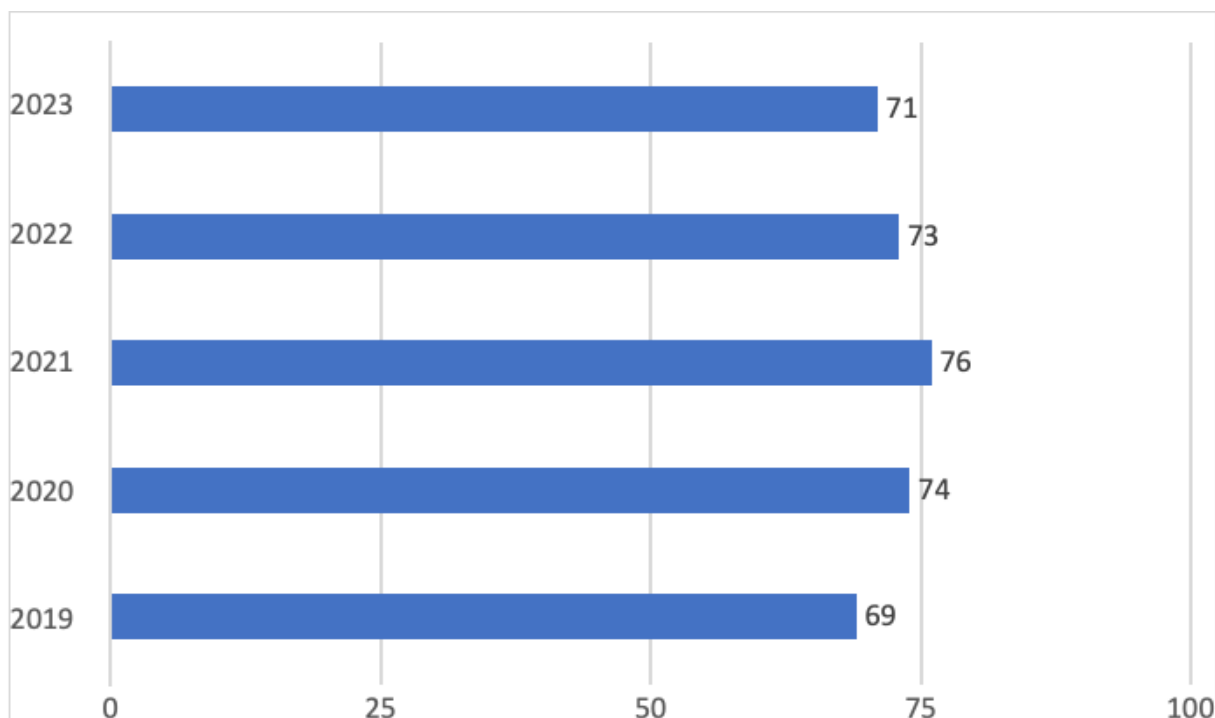




Индекси на факторите, обуславящи ангажираността по години, както и на индекс на благополучието (PERMA):

Фактор	2019	2020	2021	2022	2023
Лидерство и управление на промяната	67	74	74	73	70
Моята работа	75	79	80	76	75
Моят екип	75	79	80	79	76
Ресурси и работно натоварване	76	75	75	72	70
Учене и развитие	60	67	70	67	67
Възнаграждение	37	45	49	38	39
Организационни цели	90	92	92	92	90
Моят пряк ръководител	74	78	79	78	75
Индекс на благополучието (PERMA)	-	-	-	77	76

Индекс на ангажираността в държавната администрация на България (2019 – 2023 г.)





- ***Самооценка на администрациите по показатели за “Учеща организация”***

ИПА предлага възможност за изготвянето на самооценка на българските администрации по показатели за учеща организация от 2016 г., посредством разработения за целите едноименен онлайн въпросник. Целта ни е да насърчаваме стремежа към усъвършенстване на всяка администрация, която разпознава значението на културата на учене в своята структура.

Проучването на ИПА „Учеща ли е вашата администрация“ се проведе за пети път през 2023 г. В периода октомври – ноември 4 373 служители от общо 79 администрации се включиха в инициативата. 60 от тях отговориха на изискването за минимален брой служители, които да попълнят онлайн въпросника за самооценка. Въз основа на техните резултати ИПА изготви рейтинг на учещите администрации за 2023 г. Всяка администрация получи индивидуален доклад с обратна връзка, анализ на състоянието и препоръки. На церемонията по награждаване на победителите в Конкурса за добри практики на ИПА за 2023, бяха отличени и призовите места в рейтинга. Подробна информация относно резултатите от самооценката е публикувана в подробен доклад на сайта на ИПА - <https://www.ipa.government.bg/bg/publications>.

- ***“Digitalization in Training of Public Administration Personnel”***

С цел да се получи по-ясна представа за настоящото състояние на дигитализацията на публичната администрация в сравнителен план на регионално ниво, организациите отговорни за повишаването на капацитета на публичната администрация в региона на Балканите, а именно: Албанското училище по публична администрация, Българският институт по публична администрация, Националната академия по публична администрация на Сърбия и Националният институт по администрация на Румъния, обединиха усилията си за изготвяне на проучването “Digitalization in Training of Public Administration Personnel”. Целта на проучването е да представи подходите за предоставяне на висококачествени програми за обучение на служителите в публичната администрация в съвременния технологичен и цифров контекст, като сподели техния опит и добри практики.

[https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/digitalization\\_in\\_training\\_of\\_public\\_administration\\_personnel\\_2023.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/digitalization_in_training_of_public_administration_personnel_2023.pdf)



### 3.2. Изследвания и анализи по проекти на ИПА

По проекта на ИПА по ОПДУ „Дигитална трансформация в обучението – дигитална компетентност и учене“ през 2023 г. са разработени 5 анализа на следните теми:

1. България по пътя на присъединяване към Организацията за икономическо сътрудничество и развитие: препоръки, предизвикателства и перспективи. - [https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/oecd\\_bg\\_accession\\_analysis\\_final.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/oecd_bg_accession_analysis_final.pdf).
2. Разработване на методика за проучване на административния капацитет на държавната администрация на базата на отразяващи показатели. [https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/m-admin\\_kapacitet\\_doklad\\_final\\_0.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/m-admin_kapacitet_doklad_final_0.pdf).
3. Индикатори за оценка на зрелостта в управлението и развитието на човешките ресурси - [https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/indikatori\\_za\\_ocenka\\_na\\_chove\\_shkite\\_resursi.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/indikatori_za_ocenka_na_chove_shkite_resursi.pdf).
4. Стратегическо прогнозиране – най-добрите подходи и практики от Европейския съюз и света и предложения за развитието му в България [https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/strategichesko\\_prognozirane\\_analiz.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/strategichesko_prognozirane_analiz.pdf).
5. Изследване и сравнителен анализ на моделите на държавна служба в някои европейски страни [https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/research\\_public\\_services\\_in\\_eu.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/research_public_services_in_eu.pdf).
6. Интеграция на Хартата за основните права на Европейския съюз в българската държавна администрация
7. Предизвикателства пред приложение на новата европейска политика за киберсигурност в българската държавна администрация

Наред с посочените проучвания и анализи, през 2023 г. ИПА за шеста 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.



## 4. Издателска и информационна дейност

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 обученията и форумите на института.

Ето по-важните нови издания от 2023 г., част от които са публикувани на сайта на ИПА:

- Сборник с добри практики от 2022 г.;  
[https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/sbornik\\_dp\\_22\\_preview\\_13.3.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/sbornik_dp_22_preview_13.3.pdf);
- Сборник с добри практики от 2023 г.  
[https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/sbornik\\_dp\\_23\\_final\\_0.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/sbornik_dp_23_final_0.pdf);
- “България по пътя на присъединяване към Организацията за икономическо сътрудничество и развитие: препоръки, предизвикателства и перспективи”;
- “Разработване на методика за проучване на административния капацитет на държавната администрация на базата на отразяващи показатели”;
- “Индикатори за оценка на зрелостта в управлението и развитието на човешките ресурси”;
- “Стратегическо прогнозиране – най-добрите подходи и практики от Европейския съюз и света и предложения за развитието му в България”;
- “Изследване и сравнителен анализ на моделите на държавна служба в някои европейски страни”;



- “Барометър на ангажираността”  
[https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/knijka\\_barometar.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/knijka_barometar.pdf);
- Доклад с резултати от самооценка “Учеща администрация”;
- Ръководство за процеса на прилагане на модел САФ в българската администрация  
[https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/caf\\_myotova.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/caf_myotova.pdf);
- “Digitalization in Training of Public Administration Personnel”.

През 2023 г. на сайта на ИПА в секция публикации беше обособена нова секция , в която се публикуват ресурси от кампанията на Европейската агенция за киберсигурност (ENISA). Целта на кампанията е да повиши осведомеността за киберзаплахите и да сподели добри практики и препоръки за киберзащита.

През изминалата година библиотеката на ИПА беше обновена и модернизирана. Закупени са 77 нови книги на български и на английски език. Направени са нови абонаменти за 9 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.

За да разшири и улесни разпространяването на полезна информация и ресурси за своята аудитория ИПА продължава активно използва възможностите на социалните медии и да издава електронни бюлетини.

## 5. Международна дейност и проекти

### 5.1. Международна дейност

- По Програма „Еразъм за публична администрация“ бяха проведени две процедури за подбор и са избрани 3-ма български държавни служители за участие в програмата на Европейското училище по администрация (EUSA) в Брюксел.
- По Японската магистърска програма за млади лидери на университета GRIPS за учебната 2024 – 2025 г. е номиниран един български държавен служител. Очаква се отговор за номинацията през месец март 2024 г.
- През 2023 г. представители на ИПА участваха в две срещи на DISPA – мрежа на директорите на институти и училища по публична администрация в Европа.



- През месец май представители на ИПА участваха в среща на глобалната мрежа на училищата по управление към Организацията за икономическо сътрудничество и развитие, проведена се в Рим, Република Италия.
- През месеците април (в Маастрихт) и октомври (в Мадрид) 2023 г. ръководителя на САФ ресурсния център в ИПА взе участие в срещи на международната работна група на САФ кореспондентите.
- В началото на месец ноември 2023 г. представители на ИПА взеха участие в организираните от Националния институт за развитие на човешките ресурси на Република Южна Корея, форум на HR лидерите.
- В началото на месец септември 2023 г. представители на ИПА взеха участие в обучение посветено на лидерството в публичния сектор, организирано от Националното училище за администрация на Палестина. 18 представители от 10 държави от Централна и Източна Европа участваха в обучението.

Наред с международната дейност, ИПА продължи да развива и своята национална партньорска мрежа, която през 2023 г. беше разширена с подписването на Меморандуми за сътрудничество между ИПА и Комисия за защита на личните данни и бяха направени стъпки за сключване на меморандум между ИПА и Главна дирекция “Пожарна безопасност и защита на населението” към МВР (сключен през месец януари 2024 г.).

## 5.2. Проекти

През 2023 г. ИПА продължи да изпълнява дейности по изброените по-долу проекти. И трите проекта приключиха успешно през изминалата година.

- Проект **„Дигитална трансформация в обучението – дигитална компетентност и учене“**, стартира през септември 2019 г. През 2023 г. по проекта са обучени общо 32 485 служители в 409 обучения и форуми. Разработени са 22 нови обучения. Някои от по-важните постигнати резултати в рамките на проекта са:
  - 98 774 обучени служители от администрацията, при индикатор 41 730. Резултатите показват, че индикаторът е надвишен с 57 044 души.
  - Извършен беше цялостен анализ на бизнес процеси в ИПА и беше надградена Информационната система. Бяха създадени политики и процедури за информационна сигурност на ИПА и беше сформирано Звено за техническа помощ към системата на ИПА.
  - Закупени бяха 28 компютъра с високи параметри за разработване на електронни обучения, видео-курсове и други графични материали, както и за обезпечаване на обучителната дейност на ИПА.



- Закупени бяха 12 софтуерни приложения за обработка на различни файлови формати за нуждите на ИПА.
  - Идентифицирано беше равнището на дигиталната компетентност в държавната администрация и бе разработена програма за обучение, курсовете от която бяха актуализирани и допълвани всяка година.
  - Организиран и проведен бяха 27 форума, конкурси и срещи за споделяне на добри практики.
  - За повишаване административния капацитет на служителите в ИПА – бяха проведени 15 специализирани обучения в различни тематични направления.
  - За подобряване на материално-техническата база на института и обезпечаване провеждане на обучения в различна форма бяха закупени 4 видео-конференцни системи и 4 електронни дъски. Модернизирани са още: 2 помещения (учебни зали) в учебната база на ИПА в гр. Баня; 1 сервизно помещения в учебната база на ИПА в гр. Баня; 2 пространства за участниците в учебния процес.
  - Разработено беше учебно съдържание и бяха заснети видеа и анимации за 26 курса от каталозите на ИПА.
  - Изготвени бяха 13 анализа по приоритетни за държавната администрация теми.
  - Е-библиотеката беше надградена и обогатена с е-ресурси (видеа, инфографики, е-издания и други).
  - Закупени бяха над 100 книги и бяха направени абонаменти за над 30 научни издания.
  - Преведени на английски език бяха 9 анализа, които имат за цел международно популяризиране на дейността на Института.
- **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 обучителна програма за висши държавни служители. Програмата е насочена към развитие на лидерството и обмяната на опит между служители на ръководно ниво от Полша, България, Унгария и Латвия, както и към изграждане на международна мрежа от служители в администрацията на посочените страни и развитие на партньорството между институциите по проекта. Общо за целия проект (2020-2023 г.) в обучителната програма за висши държавни служители участваха 30 български представители. В рамките на



последното 4-то издание на програмата, обучението в България бе проведено в периода 24-26 април 2023 г., в гр. София. В обучението участваха 60 висши държавни служители от държавите-партньори по проекта. В последния ден на събитието се проведе официалната церемония по закриване на проекта. Участвалите в него екипи служители от различните държави – Полша, България, Унгария и Латвия споделиха своите впечатления и изводи за полезния ефект от проведените обучения по програмата. Директорите на партньорските институции връчиха на участниците в 4-тото издание сертификати за успешното завършване на програмата.

- Проект *“Подкрепа за жертвите на домашно насилие чрез програма за повишаване на капацитета и осведомеността сред специалистите по човешки ресурси”*

Проектът се изпълни в партньорство между ИПА, Асоциация “Деметра” и Център за изследване на демокрацията. Проведени бяха 12 обучения в София, Пазарджик, Велико Търново, Бургас, Пловдив с обучени 400 служители от администрацията. Освен експерти в областта на развитието на човешките ресурси, към темата проявиха интерес и служители в сферата на социалното подпомагане, служители от общински администрации и др. На участниците в обученията бяха предоставени наръчници по темата за превенция на домашното насилие и други ресурс, обхващащи всички аспекти на проблема – правни, психологически, институционални. Всички материали са достъпни в информационната система, сайта и социалните мрежи на ИПА.

## 6. Ресурсен център по САФ

Съгласно чл. 17, ал. 1, т. 20 от своя УП Институтът изпълнява функции на Ресурсен център по САФ - <https://www.ipa.government.bg/bg/za-centara>. 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 като Ресурсен център по САФ, през 2023 г. ИПА постигна следните по-важни резултати:

- Разработване и провеждане на обучения за въвеждане и продължаващо използване на модела САФ. Като добър пример за устойчиво прилагане на модела, две български институции – Областна администрация Ловеч и Община Бургас приложиха за втори път САФ с мотивация и подкрепа от ИПА. В резултат те получиха за втори път етикет „Ефективен САФ потребител“ като признание за





ефективно внедряване на модела и непрекъснатост на процеса на усъвършенстване чрез САФ.

- Организация и провеждане на форум за управление на качеството в българската държавна администрация.
- Разработване на Ръководство за процеса на прилагане на модел САФ в българската администрация. Изданието е предназначено за българските организации с амбиции да прилагат Европейския модел за качество САФ. Това е първият български наръчник, разработен изцяло на база натрупания в последните години български опит и добри практики по внедряването на модела в българската администрация.
- Участие в периодичните срещи на националните САФ кореспонденти, организирани от ресурсния център по САФ към Европейския институт по публична администрация.
- Изготвяне на информация за проведени събития по САФ – за сайта на ИПА, за е-бюлетина и социалните медии.

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

С приемането на изменения и допълнения на Наредбата за провеждане на конкурси и подбора при мобилност на държавните служители /НКПМДС/ като нова функция на Института по публична администрация бе определена – „Съдейства за провеждането на Тест за общи компетентности и познания за държавната администрация“. В изпълнение на това си задължение ИПА подготви специално оборудвани зали, бяха извършени тестове на съществуващите и нови функционалности в Платформата за провеждане на тестове и Портала за работа в администрацията – [jobs.government.bg](http://jobs.government.bg). Институтът разполага с обучени служители за ролите „администратор зала“ и „квестор“, за провеждането на тестовете съгласно изискванията на НКПМДС. През 2023 г. бяха организирани 12 теста за общи компетентности и познания за държавната администрация. Тестовете преминаха успешно, като техните резултати значително подпомогнаха работата на конкурсните комисии.

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



*През 2023 г. ИПА изпълни основните си годишни цели. През 2024 г. екипът на Института ще продължи да надгражда постигнатите резултати, като приоритетно ще работи за:*

- *Изпълнение на проекти в областта на използване на данни и управление на средствата от фондовете на ЕС.*
- *Повишаване качеството и ефективността на обученията, чрез въвеждане на технологии, базирани на AI.*
- *Подобряване на подбора чрез утвърждаване на конкурентното начало и повишаване на прозрачността на назначенията, чрез провеждане на 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.*
- *Подкрепа за администрациите при управление на качеството в дейността с цел повишаване ефективността на държавната администрация.*