



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

ГОДИШЕН ДОКЛАД ЗА ДЕЙНОСТТА

25

на Института по публична
администрация

2025 ГОДИНА В ЦИФРИ



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ



22 127
обучени

1

Нова програма
Интелигентно
управление на
данни и ИИ



3074

обучени в сферата на
управлението на данни
и приложението на ИИ

12



събития за развитие
на мрежите

448



групи на обучения
в различна форма

9

професионални
общности



31

нови/
актуализирани
обучения

5

анализи и
изследвания

9

реализирани
благотворителни
кампании

3

върчени сертификата
"CAF организация"





Институтът по публична администрация е водещият център по отношение на стандартите за обучителни услуги в българската държавна администрация. Той осъществява обучения за повишаване на професионалната квалификация на държавните служители, организира конкурси за идентифициране и популяризиране на добри практики в работата на държавната администрация, провежда изследвания и извършва анализи с цел подобряване на публичното управление в областта на обучението, мотивацията на служителите и развитието на администрацията. ИПА все по-устойчиво затвърждава ролята си и на интелектуален двигател на професионалните общности в държавната администрация. Постепенно и убедително се позиционира като център за иновации, внедряване на ИИ и нови технологии в работните процеси, подпомагайки администрацията да усвоява и прилага актуалните тенденции чрез провеждане на изследвания в различни области и обучения, които развиват компетентностите на служителите.

Годишните цели на Института традиционно са обвързани с изпълнението на стратегически документи, както и на политики на национално и европейско ниво. През 2025 г. всички заложи цели бяха изпълнени и, базирайки се на постигнатите резултати, бе очертана и посоката за развитие на Института за следващата година. На този етап могат да се обобщят резултатите в няколко основни направления, в които ИПА успешно се развива, реализира дейности и постига качествени и количествени резултати:

- Модернизиране на методите на преподаване в обучителните програми чрез използване на дигитални форми на учене, интегриране на иновативни процеси, разнообразни подходи, внедряване на технологии и приложение на ИИ с цел повишаване на удовлетвореността от обученията;
- Развиване на изследователската и издателска дейност чрез реализиране на актуални проучвания, необходими за развитието на процесите, адаптиране на нови тенденции и новаторски подходи за изграждане на модерна българска държавна администрация;
- Разпространение на добри практики и иновативни идеи чрез поддържане и развитие на партньорски взаимоотношения, както в национален, така и в международен план;
- Поддържане и развиване на професионални мрежи с цел обмяна на опит и трансфер на знания;
- Център за подпомагане и усъвършенстване на публичните организации чрез инструмента за качество CAF с цел устойчивост и непрекъснато подобряване на процесите

През 2026 г. ИПА има за цел да затвърди постигнатите резултати и да продължи развитието си, превръщайки се в двигател на модернизацията на публичната администрация и гарант за прилагане на принципите на добро управление, прозрачност и ефективност в полза на обществото.



СЪДЪРЖАНИЕ

1. Обучения	5
1.1. Обучение за служебно развитие	7
1.2. Обучение за професионално развитие	8
1.3. Анализ на обратната връзка от проведените обучения	11
2. Развитие на професионалните общности в държавната администрация	14
2.1. Годишна среща на специалистите по управление на човешките ресурси в администрацията	14
2.2. Лятна академия за млади лидери	14
2.3. Конкурс за добри практики	15
2.4. Конкурс за иновативни идеи	15
2.5. Събития, развиващи Мрежата на експертите по обществени поръчки в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ	16
2.6. Събития, развиващи Мрежата на експертите по финансово управление на програми и проекти в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ	16
2.7. Събития, развиващи Мрежата на експертите по данни и ИИ технологии	17
3. Изследвания и анализи	18
3.1 Индекс за готовността за изкуствен интелект	18
3.2 Барометър на ангажираността	19
3.3 Учеща ли е вашата администрация?	20
4. Информационна кампания и социална отговорност	21
5. Международна дейност и проекти	21
5.1. Международна дейност	21
5.2. Проекти	23
6. Ресурсен център по САФ	24
7. Годишни цели на Института по публична администрация за 2025 г.	25



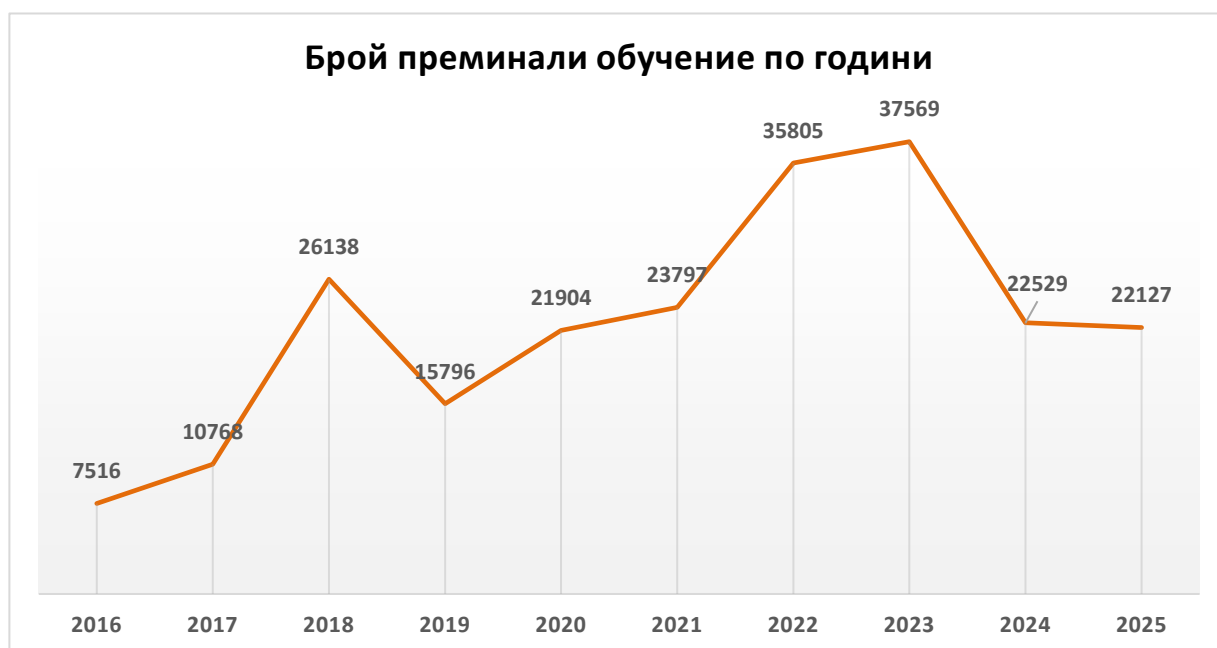
1. Обучения

Основната дейност на ИПА е провеждането на обучения за служебно и професионално развитие на служителите в държавната администрация. Резултатите показват, че през 2025 г. са проведени **448 обучения**, в които са обучени общо **22 127 служители**.

Видове обучения	Брой проведени обучения	Брой обучени служители
Задължително обучение за служебно развитие	114	2394
Обучение за професионално развитие (вкл. обучения по проекти, обучения по поръчка, годишни срещи и други форуми)	334	19 733
Общо	448	22 127

Таблица 1. Брой на проведените обучения и на обучените в тях служители през 2025 година

На следващите две графики са представени данни за броя на обучените в ИПА служители за последните десет години (включително 2025 г.), както и за броя на обучените по тримесечия през 2025 година:



Фиг. 1. Общ брой обучени по години



В ИПА през последните години се очертава висока трайна тенденция, показателна за интереса към предлаганите обучения, като броят на обучените служители варира в зависимост и от проектите, които Институтът изпълнява.



Фиг. 2. Брой обучени по тримесечия през 2025 г.

Общата продължителност на проведените обучения за годината е 18 876 учебни дни. Обученията са с времетраене от 4 до 40 учебни часа, като средната продължителност на едно обучение е 12 учебни часа.

Обученията в ИПА се провеждат в следните форми: **присъствена, електронна, смесена, хибридна**. 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:



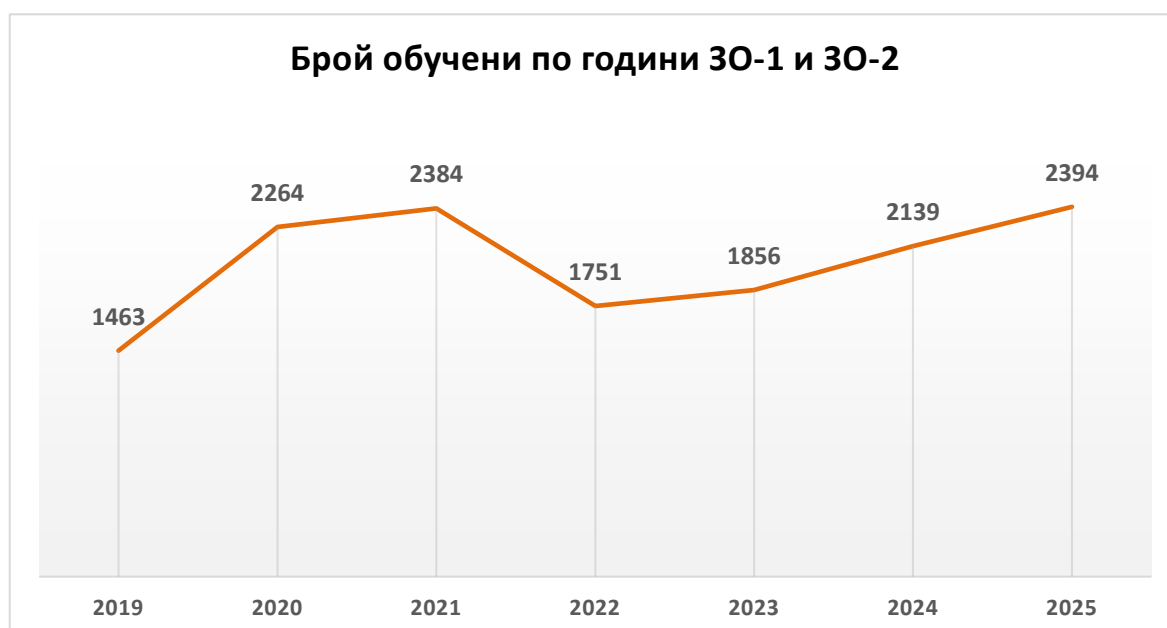
Фиг. 3. Дял на обучените през 2025 г. според формата на обучение



Значителното нарастване на дела на обучените в електронна форма през последните години е устойчива тенденция, която засяга и публичната администрация. Трайно по-високият дял на обучения в електронна форма в последните години е резултат от целенасочените усилия на ИПА за модернизация на учебната дейност чрез въвеждането на съвременни дигитални форми на учене, както и за оптимизиране на обучителния процес, по-голяма гъвкавост и постигане на по-добри резултати за обучаемите. 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 2025 г. са проведени общо 114 обучения с 2394 участници, като повечето курсисти посочват обучителния процес като ефективен, полезен и добре организиран. Част от факторите, допринесли за високите резултати са свързани с добре структурираното и достъпно учебно съдържание, професионализма на лекторските екипи по отделните модули и полезността на получената информация. Актуализацията на учебното съдържание на задължителните обучения е непрекъснат процес, защото целта на обученията е да адаптират новоназначените държавни служители към процесите в държавната администрация. През 2026 г. предстоят още промени, свързани с включване на актуални тематики в структурата на обученията.



Фиг. 4. Брой обучени по ЗО-1 и ЗО-2 за последните 7 години



1.2. Обучение за професионално развитие

Каталогът на Института през 2025 г. включваше следните програми за обучение:

- Интелигентно управление на данни и изкуствен интелект
- Управление и лична ефективност
- Публични политики
- Регулаторна политика
- Етика и интегритет в държавната служба
- Правоприлагане
- Дигитална компетентност
- Чуждоезиково обучение

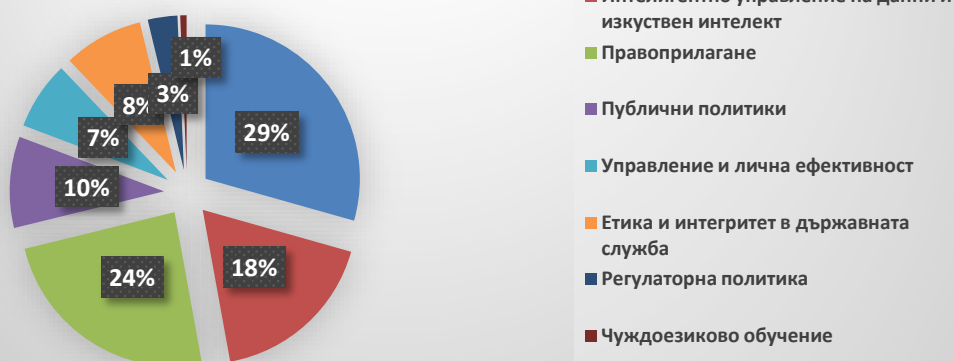
В Каталог 25 на ИПА бе разработена нова програма за обучение „Интелигентно управление на данни и изкуствен интелект“ в отговор на нарастващите нужди от надграждане и задълбочаване на компетентностите, свързани с данните и новите технологии в държавната администрация. Тя е базирана на задълбочено проучване в областта на данните, проведено от Института и предлага систематичен подход към развитието на ключови компетентности в областта на данните и изкуствения интелект. Програмата включва 18 актуални заглавия и екип от лектори с висока експертиза в областта. В обученията от програмата се включиха общо 3074 служители от държавната администрация, които изразиха своята положителна обратна връзка.

Предвид нарастващата необходимост от информираност в администрацията и запознаване с актуалната нормативна рамка, както и поради изпълнение на заложените мерки в Плана с мерки за изпълнение към Националния план за въвеждане на еврото в Република България, съвместно с експерти от Министерство на финансите бе разработен курс, който разглежда Закона за въвеждане на еврото в РБ. В него участие взеха близо 2000 държавни служители. Освен обученията ИПА реализира информационна кампания за запознаване с ключовите моменти в процеса по въвеждане на новата валута.

На фигура 5 са представени резултатите в процентно съотношение, касаещи интереса към всяка една програма в Каталог 25. Най-висок е процентът на преминали курсове в програма „Дигитална компетентност“ (29%), а най-нисък в програма „Чуждоезиково обучение“ (1 %). Новата програма Интелигентно управление на данни и ИИ“ само за 1 година успя да се реализира като втората най-заявявана програма в каталозите на Института:



Дял на участниците по програми, Каталог 2025



Фиг. 5. Дял на участниците, преминали обучения по съответните програми

Нови курсове с лектор:

- Основи на управлението на данни;
- Моделиране на данни и оценка на качеството на данните;
- Съхранение и защита на данни;
- Въведение в изкуствения интелект и машинното учене;
- Критична оценка на технологиите и избор на архитектура на ИИ;
- Практическо приложение на ИИ: създаване на дигитални помощници, чат-ботове и други приложения;
- Географски информационни системи (ГИС). Използване на ГИС със свободен лиценз (QGIS);
- Управление и контрол на публичните предприятия;
- Експериментално законодателство и регулаторни лаборатории в правото и практиката на ЕС и държавите членки;

Нови е-модули за самообучение:

- Етика и оценка на ИИ системи;
- Правна рамка и бъдещи технологии в ИИ и киберсигурност;
- Основи на машинното учене;
- Закон за въвеждане на еврото в Република България;
- Разработване на презентации и видео с Canva.

В рамките на изпълнението на проекта на Института по публична администрация „Академия за фондовете на ЕС“ през 2025 г. съдържанието на

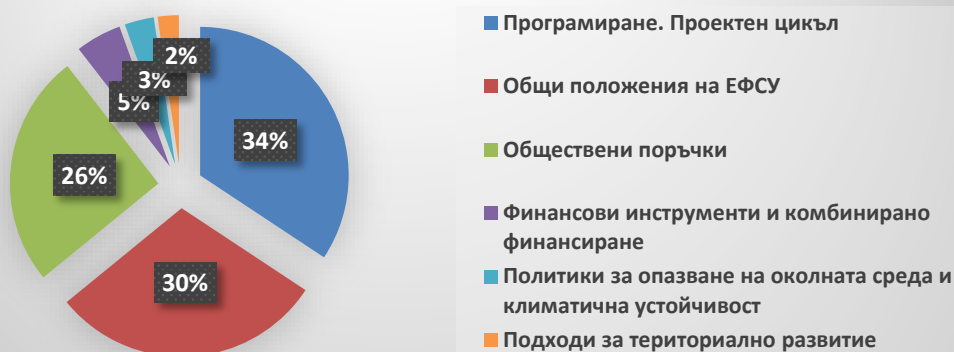


Каталога бе актуализирано и допълнено с 11 нови обучителни теми, насочени към повишаване на административния капацитет на служителите в Системата за управление и контрол на средствата от Европейските фондове при споделено управление (ЕФСУ). Общият брой обучени в курсовете по проекта на ИПА за 2025 г. е 2095.

Нови курсове с лектор:

- Средства и механизми за защита при управление на средствата на ЕСИФ и ЕФСУ. Разглеждане на ключови дела на Съда на ЕС и на националните съдилища (за УО);
- Средства и механизми за защита при управление на средствата на ЕСИФ и ЕФСУ. Разглеждане на ключови дела на Съда на ЕС и на националните съдилища (за Бенефициенти);
- Управление на профили и ефективна работа в социалните медии и платформи. Използване на нови технологии и генериране на собствено/авторско съдържание;
- Практически умения при управленски проверки: създаване на контролни листи, документални проверки и проверки на място;
- Поведение и взаимодействие с бенефициента при проверки на място;
- Техники и инструменти за възлагане на обществени поръчки;
- Сключване и управление на договор за обществена поръчка;
- Външен контрол и обжалване;
- Обществени поръчки: Съдебна практика в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ;
- Пактове за почтеност - инструменти за прозрачност и отчетност при обществените поръчки в контекста на Рамковите условия на Споразумението за партньорство с България за периода 2021-2027 с ЕК;
- Климатична дипломатия и финанси;

Дял на обучените по програми, Каталог ЕСИФ/ЕФСУ

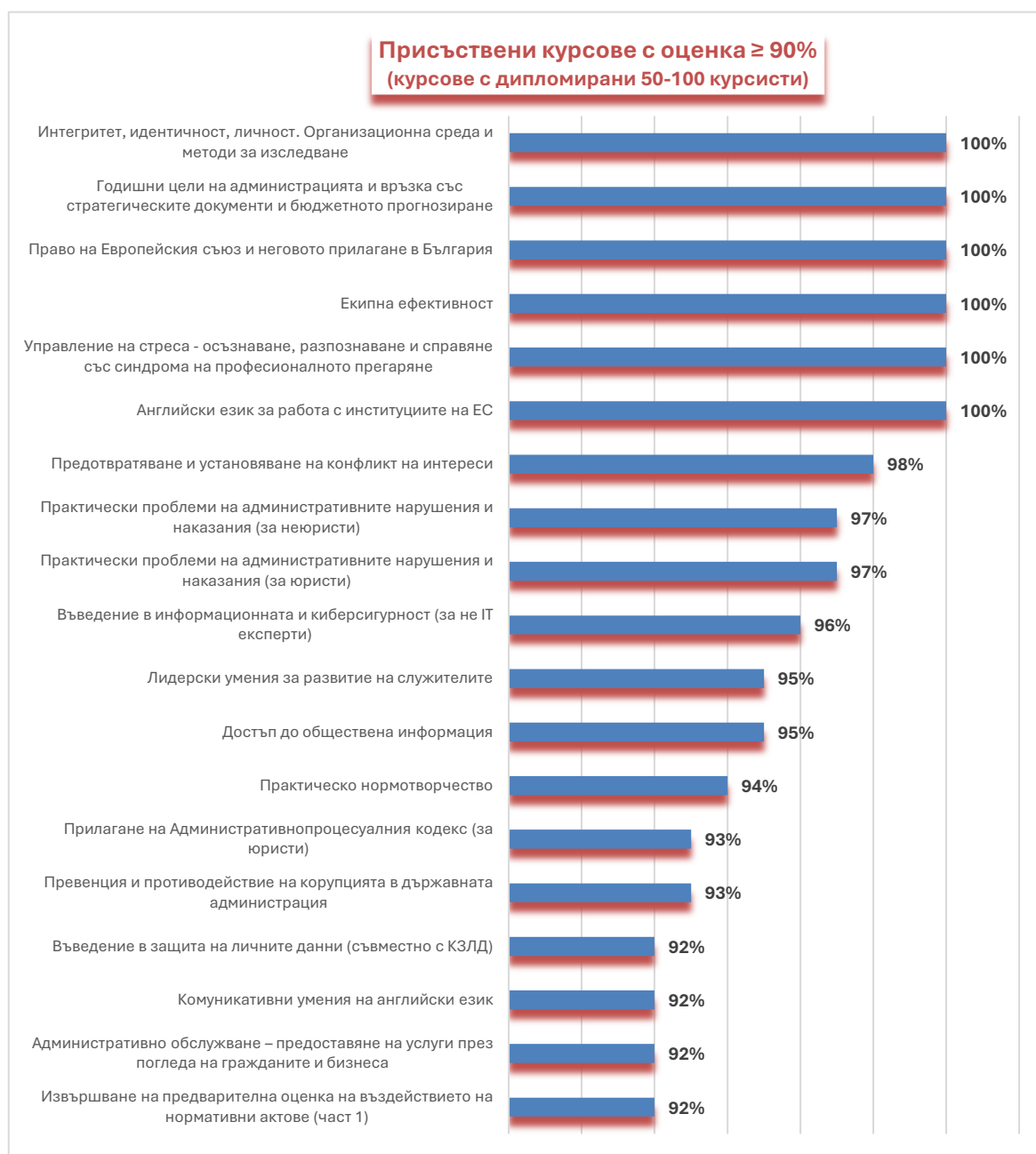


Фиг. 6. Дял на участниците, преминали обучения по съответните програми



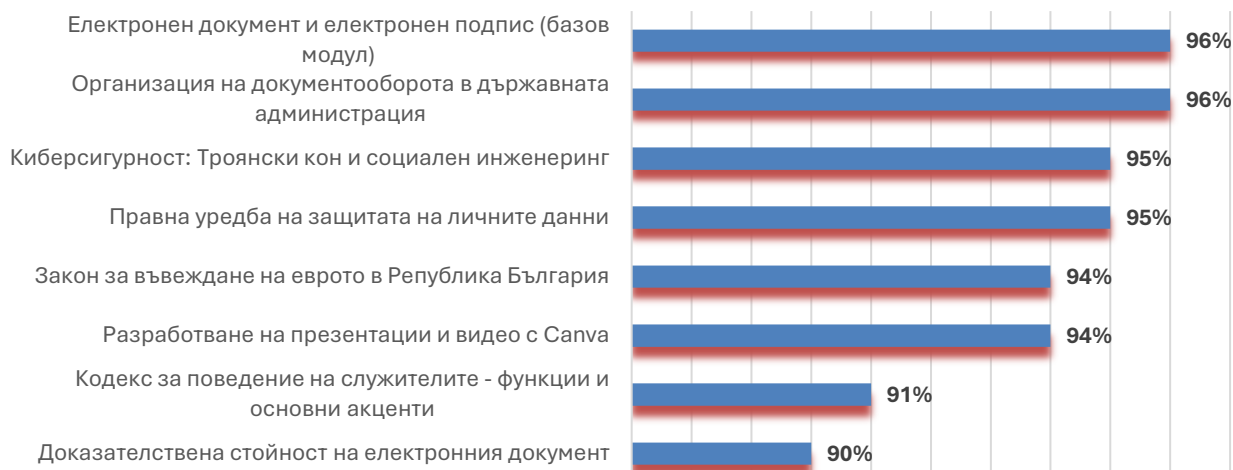
1.3. Анализ на обратната връзка от проведените обучения

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., като изведената статистика е според броя участници:

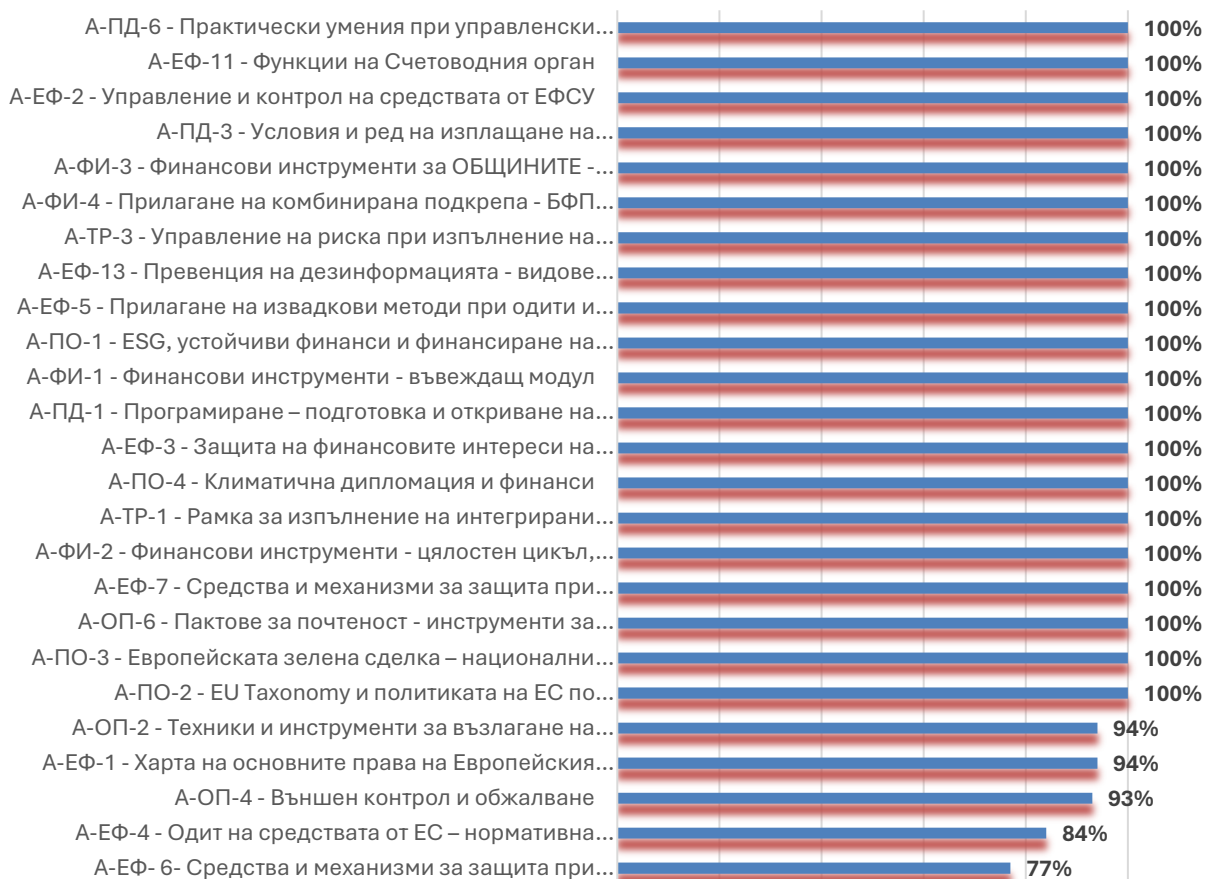




**Е-модули за самообучение с оценки $\geq 90\%$
(курсове с дипломирани 500-100 курсисти)**



**Оценки на курсове с дипломирани по-малко от 50 курсисти,
Каталога на Академията за фондовете на ЕС**





Част от основанията за високите оценки за проведените обучения от страна на участниците са свързани най-вече с:

- 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 2025 г. повишаването на качеството на обученията чрез разширено прилагане на дигитални форми на учене остана сред стратегическите приоритети на Института по публична администрация. В отговор на динамичното развитие на технологиите и нарастващата потребност от гъвкави и достъпни форми на обучение, през изминалата година бяха успешно реализирани мерки за повишаване на интерактивността и ефективността на учебния процес.

С цел оптимизиране на качеството на електронното обучение, ИПА въведе редица иновации, включително:

- Разширено използване на видео ресурси за по-добра визуализация на учебното съдържание;
- Прилагане на нови анимационни инструменти, улесняващи възприемането на сложни концепции;
- Интегриране на технологии за групово обучение онлайн, насочени към засилване на екипната динамика;
- Подобряване на дигиталната комуникация, чрез по-активно използване на онлайн форуми и интерактивни платформи.

В стремежа си към непрекъснато усъвършенстване, ИПА активно анализира обратната връзка от участниците в обученията. На база на регулярно обобщаване на електронно попълнените анкетни карти, екипът на Института извежда ключови препоръки и мерки за оптимизация на курсовете, като по този начин гарантира високи стандарти на качество и адаптивност на обучителния процес. Тези целенасочени усилия са част от ангажимента на ИПА за предоставяне на иновативни, ефективни и персонализирани форми на обучение, които допринасят за изграждането на устойчив административен капацитет и модернизирание на публичния сектор. През 2025 г. екипът на ИПА извърши и последваща оценка на част от обученията, включени в Каталога на Академията. Резултатите очертаха висока удовлетвореност от страна на участниците, преминали обучения.



2. Развитие на професионалните общности в държавната администрация

Освен чрез организиране на обучения, ИПА цели да ангажира вниманието на служителите в държавната администрация и чрез дискусии по промените и предизвикателства в публичния сектор, да предлага обмен на добри практики, да допринесе за развитието на различни професионални общности и да утвърждава принципите на доброто управление.

През 2025 г. ИПА организира 12 събития на 9-те основни професионални общности, които развива и поддържа:

2.1. Годишна среща на специалистите по управление на човешките ресурси в администрацията

В периода 4-6 юни 2025 г. в гр. Несебър се проведе традиционната Годишна среща на специалистите по човешки ресурси в държавната администрация, по време на която над 170 експерти в областта участваха активно в интензивните дискусии и групова работа. Форумът се отличи с динамична програма, която насърчаваше активното участие на всички присъстващи. Всяка администрация представи своя презентация по актуални теми, а ключов елемент от събитието бе работата по групи, под наслов „Градина на промените/решенията“, където участниците бяха разпределени в екипи, ръководени от ментори – специалисти с опит в конкретната област.



Събитието акцентира върху информация по актуалната тема, свързана с електронната трансформация на трудовите книжки, придобиване на дигитални умения, обмяна на добри практики, актуални нормативни промени.

В годините срещата се е утвърди като платформа за вдъхновение, професионално развитие и създаване на нови партньорства, които ще допринесат за по-ефективна и модерна публична администрация.

2.2. Лятна академия за млади лидери

Тази година бе проведена 10-та юбилейна „Лятна академия за млади лидери“ в периода 1-5.09.2025 г., насочена към развитието на лидери в публичната администрация. Акцентите в програмата бяха върху стратегическото





прогнозиране и иновациите в публичния сектор, изкуството на преговорите, включително приложението на изкуствен интелект и пространствени данни. В края на академията младите лидери традиционно работиха чрез подхода на дизайн мисленето и завършиха своето обучение с представяне на разработените проекти и формирането на активна мрежа от млади лидери.

2.3. Конкурс за добри практики

За поредна година бе проведен Конкурс за добри практики в българската държавна администрация. По време на Конкурса бяха отличени 24 практики, разпределени в две категории – „Технологии и иновации“ и „Човешки ресурси и социална отговорност“. Победителите получиха специална награда на Церемонията по награждаване на участниците в конкурса, организирана на 4.12.2025 г.



Чрез организирането на това събитие и награждаването на отличените практики, ИПА предоставя платформа за обмен на знания, като същевременно създава предпоставки за по-широкото прилагане на успешни управленски модели в публичния сектор. Тази инициатива не само популяризира добрите управленски практики, но и мотивира администрациите да внедряват иновативни и ефективни подходи в своята дейност.

В допълнение, ИПА ежегодно публикува „Сборник с добри практики“ – специализирано издание, което обхваща всички подадени кандидатури в рамките на конкурса. Това издание се разпространява чрез официалните и социалните комуникационни канали на Института, като по този начин осигурява широк достъп до доказани управленски решения и допринася за утвърждаването на добрите практики като стандарт в публичната администрация.

2.4. Конкурс за иновативни идеи

За трета поредна година бе проведен Конкурса за иновативни идеи в държавната администрация. Три иновативни идеи бяха отличени. Първото отличие бе връчено на Агенцията по обществени поръчки за проекта „Интегриране на изкуствен интелект в нова платформа за прогнозиране и анализ на периодично повтарящи се обществени поръчки (AIdashboard-ppa 1.0)“. Второто отличие бе за проекта на Областна администрация Пловдив - „Интелигентен чатбот асистент, разработен на основата на съвременни AI технологии (customGPT модел), който подпомага работата на пробационните инспектори в





България”. Третата награда бе връчена на Министерство на отбраната за „Разработване на програмен продукт, свързан с издаване на електронен сертификат – дигитални значки (digital badges)”. За насърчаване развитието на отличените проекти бе проведена специализирана сесия за дизайн-мислене. По време на сесията бяха разработени конкретни стъпки и възможни пътища за успешна реализация на иновативните идеи, които имат потенциал да създадат значима добавена стойност, както за институциите, така и за обществото като цяло.

2.5. Събития, развиващи Мрежата на експертите по обществени поръчки в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ

- Форум в гр. София на 29 април 2025 г. – първото от поредицата събития за създаване и развитие на мрежата на експертите по обществени поръчки в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ, което събра на 90 участника. Програмата включваше актуални теми в областта на законодателството, практики на Съда на ЕС, иновативни инструменти за предотвратяване на корупция и подобряване на прозрачността.
- Комуникационна среща в гр. Кюстендил в периода 23-25 юли 2025 г., която събра близо 60 експерта от професионалната общност. В рамките на тридневната програма участниците дискутираха актуални теми като провеждане на пазарни консултации, устойчиви и иновативни обществени поръчки, често допускани грешки при методики за оценка, съдебна практика, както и работа със системата ЦАЙС ЕОП.
- Комуникационна среща в гр. Сандански в периода 19-21.11.2025 г., по време на която активно участие взеха 50 участника. Акцентите в програмата бяха върху обмяната на добри практики чрез включване на самите участници с презентации, приложението на изкуствен интелект в обществените поръчки, правните последици от нарушения при управление на средствата от ЕС, подходи за предотвратяване на нередности.



2.6. Събития, развиващи Мрежата на експертите по финансово управление на програми и проекти в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ

- Форум в гр. София на 20 май 2025 г. - първото от поредицата събития за създаване и развитие на мрежата на експертите по финансово управление в





сферата на ЕСИФ/ЕФСУ, което събра над 100 участника. Програмата включваше актуални теми в областта на законодателството, съдебната практика, управлението и контрола на средствата от ЕС, финансови корекции, както и финансови инструменти в програмен период 2021-2027.

- Комуникационна среща в гр. Велико Търново в периода 9-11 юли 2025 г., която събра близо 60 експерта от професионалната общност. В рамките на тридневната програма участниците дискутираха актуални теми, свързани с ефективното и прозрачно разходване на европейските средства, прилагане на опростени разходи, защита на финансовите интереси на ЕС при разходване на средствата от ЕСИФ/ЕФСУ, оптимизация на процесите в сферата на финансовото управление и др.

2.7. Събития, развиващи Мрежата на експертите по данни и ИИ технологии

- Семинар в к.к. Албена в периода 31 август – 5 септември 2025 г. – първото от поредица събития, посветено на развитието на мрежата на експертите в сферата на данните и ИИ технологиите в областта на ЕСИФ/ЕФСУ, в което взеха участие 30 служители от целевата група. Темите бяха повече от актуални – стратегическо прогнозиране, киберсигурност, работа с ЦАИС и ИСУН, прилагане на изкуствен интелект и обработка на данни в практика на експертите. Важен акцент беше участието на представители от Европейския институт по публична администрация (EIPA), които очертаха предложенията на ЕС за многогодишната финансова рамка 2028–2034 и тяхното значение за развитието на системата.



През 2026 г. ИПА ще продължи да развива и поддържа всички професионални общности, броят на които с годините нараства, както и числеността на участниците в тях. Институтът има за цел да създава устойчиво партньорство и да подпомага процесите в администрацията не само чрез провеждане на обучения, а и чрез организиране на подходящи по форма събития с цел обмяна на добри практики и трансфер на знания сред служителите в администрацията.



3. Изследвания и анализи

Провеждането на изследвания и анализи е сред основните дейности и приоритети на Института по публична администрация, което е устойчива практика и го утвърждава като център за разработване и разпространение на изследвания и анализи по актуални теми в публичния сектор. През 2025 г. бяха реализирани следните изследвания:

3.1 Индекс за готовността за изкуствен интелект



Документът представлява първото по рода си национално изследване, което измерва готовността на държавната администрация в България за прилагане на изкуствен интелект (ИИ). Индексът е разработен от Института по публична администрация (ИПА) с цел да осигури обективна база за оценка, мониторинг и планиране на стратегически действия в сферата на дигиталната трансформация и иновациите в публичния сектор. Индексът е инструмент както за анализ на текущото състояние на администрацията, така и за самооценка, чрез който държавната администрация може да планира политики, обучения и ресурсно обезпечаване за развитие на капацитет и проследяване на напредъка си във времето.

Изследването обхваща няколко ключови области:

- Стратегическа визия и лидерство
- Политики и нормативна уредба
- Капацитет и компетенции
- Технологична инфраструктура
- Организационна култура
- Осведоменост относно законодателството на ЕС (вкл. AI Act)

Документът предлага анализ на резултатите, изводи и препоръки за бъдещи действия, както и методологическа основа за бъдещи издания и сравнителен анализ във времето. Резултатите показват 49 от 100 като общ индекс за готовността за ИИ, което съответства на фаза „изграждащ се капацитет“. Налице са няколко съществени слабости: липсват ясна визия и вътрешни политики за ИИ, ангажираността на ръководствата по темата е слабо, а реалното използване на ИИ е на ниски нива. Същевременно се открояват и важни силни страни като отвореност към иновации. Близо половината администрации насърчават използването на нови технологии, което показва положителна нагласа към нововъведенията и потенциала на ИИ.



3.2 Барометър на ангажираността



През 2025 г. Институтът по публична администрация проведе седмото ежегодно национално проучване за нагласите на служителите в държавната администрация - "Барометър на ангажираността". Барометърът оценява мнението и нагласите на служителите към ключовите аспекти на работата в администрацията - лидерство, екипност, ангажираност, удовлетвореност, мотивация и др. За целите на проучването е използван затвърдилият се през последното десетилетие във

Великобритания модел The Civil Service People Survey.

Тази година Барометърът се проведе в периода 22 април – 9 май и участие в него взеха 6 254 служители. Институтът състави 47 индивидуални доклада с резултати от проучването за отделни администрации, които заявиха такива.

През 2025 г. делът на ангажираните служители достига най-високото си ниво от 71%, което показва устойчива положителна тенденция спрямо предходните години. В същото време се отчита спад при високо ангажираните – от 28% през 2022 г. до 15% през 2025 г., което сигнализира за нужда от допълнителна подкрепа и мотивация. Делът на неангажираните остава сравнително стабилен – 13% през последните три години, а активно неангажираните служители са под 2% за целия период.

Данните за общото ниво на ангажираност показват стабилни и относително високи стойности през целия период от 2019 г. до 2025 г. В настоящото издание на Барометъра глобалният индекс на ангажираността е 70, което е показател за високото ниво на мотивация в администрацията. За поредна година България регистрира по-висок индекс на ангажираност в сравнение с Великобритания, където той е 64, което подчертава положителната тенденция в развитието на работната култура и служебната мотивация в българската държавна администрация.

Сред факторите, обуславящи ангажираността на служителите в държавната администрация, „Лидерство и управление на промяната“ се откроява като най-значимият и устойчиво влияещ върху ангажираността. През 2025 г. резултатът по този фактор се повишава до 70, което е индикатор за укрепващото доверие на служителите в ръководството. Наред с лидерството, повишение отбелязват и факторите: „Моят пряк ръководител“, „Ресурси и работно натоварване“ и „Учене и развитие“. За разлика от тази положителна тенденция, възнаграждението е единственият фактор, който регистрира спад през 2025 г., като индексът намалява с 4 пункта – от 45 през 2024 г. до 41 през 2025 година.



3.3 Учета ли е вашата администрация?



Концепцията за „учещата организация“ е популяризирана и утвърдена в управленската теория. Концептуалната рамка е изградена върху пет взаимосвързани дисциплини, които от своя страна представляват класически подходи за развитие на три основни способности за организационно учене: насърчаване на стремежа към разширяване на знанията, развитие на рефлексивен диалог вътре в организацията и разбиране на сложността на процесите и смените на технологиите. На практика всяка една от петте дисциплини е необходима, за да може организацията да се

„учи“ и прогресира.

Проучването на ИПА по модела „Учеща организация“ се проведе за шести път през октомври 2025 г. В тазгодишния рейтинг взеха участие 84 администрации и 3299 служители. Това е по-малко в сравнение с участниците от 2023 година, но повече в сравнение с всички други предходни проучвания. От участвалите общо 84 администрации, 82 покриха изискванията за минимален брой служители, попълнили въпросника. Рейтингът на учещите администрации за 2025 г. е изготвен въз основа на самооценките на тези 82 структури на държавната администрация, от които 26 централни администрации; 21 териториални структури на централни администрации; 13 областни администрации и 22 общински администрации. През месец декември на церемонията по награждаване на победителите, бяха отличени и призовите места в тазгодишния рейтинг:

- Общинска администрация - Смядово – I място;
- Регионално управление на образованието - Сливен – II място;
- Областна администрация - Разград – III място.

Със специални грамоти за постигнат висок резултат над международния стандарт по модела „учеща организация“, бяха наградени: РЗИ – Велико Търново, Общинска администрация – Троян, Общинска администрация – Челопеч, Областна администрация – Бургас, РЗИ – Силистра, Общинска администрация – Вълчедръм, РЗИ – Ловеч, Национален център за информация и документация, Общинска администрация – Николаево, РЗИ – Враца, РУО – Русе и Общинска администрация – Ардино.

Освен традиционните проучвания и анализи, които ИПА реализира, екипът се стреми да участва с експертния си капацитет и в други изследвания, които са важни за развитието и модернизирването на администрацията и процесите в нея. Тази година за пореден път бе осъществено проучването, свързано с „Индекс на административния капацитет на държавната администрация в Република България за 2024 г.“, което ИПА подпомогна с конкретни данни и анализи. Също така бяха споделени добрите практики



и научени уроци в Института при създаването на дигитални асистенти чрез публикуване на изданието „Демистифициране на процеса по създаване на дигитален асистент: опитът на първата държавна институция с ИИ в България“, за да бъдат достъпни за всички държавни институции и служители в тях.

4. Информационна кампания и социална отговорност

Издателската и информационна 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.

За да разшири и улесни разпространяването на полезна информация и ресурси за своята аудитория, ИПА продължава активно да използва възможностите на социалните мрежи и да издава електронни бюлетини. Сайтът на ИПА се надгражда чрез актуализиране на функционалностите му и създаването на нови секции с полезна информация.

През 2025 г. ИПА разшири и популяризира социалната си отговорност чрез включване в различни благотворителни кампании, инициране на ангажираност от страна на служителите в администрацията и разпространяване на кампании в социалните си канали. В ИПА полагаме целенасочени усилия да изграждаме по-отговорна и екологично съобразна работна среда. За нас социалната отговорност е естествено продължение на мисията ни да работим за по-добро и по-солидарно общество. Тя е част от начина, по който планираме инициативите си, изграждаме партньорства и ангажираме професионалните общности в държавната администрация. Бяха реализирани 9 благотворителни кампании, в които активно се включиха участниците в професионалните общности по време на организирания от Института форуми/срещи/семинари.

5. Международна дейност и проекти

5.1. Международна дейност

Екипът на ИПА изгражда трайни взаимоотношения с партньорските организации и редовно участва в международни събития с цел популяризиране на своята дейност и обмяна на опит. Част от изпълнените в това направление дейности през 2025 г. са:

- По Програма „Еразъм за публична администрация“ бяха проведени две



процедури за подбор и са избрани 2-ма български държавни служители за участие в програмата на Европейското училище по администрация (EUSA) в Брюксел

- По инициатива на ИПА бе разработен международен проект между България, Полша, Гърция, Румъния, Латвия и Хърватия, който е насочен към подобряване на управленските умения. Лидерството на проекта пое Полша, като предстои стартиране на заложените по проекта дейности.
- По Японската магистърска програма за млади лидери на университета GRIPS за учебната 2025 – 2026 г. е номиниран един български държавен служител.
- Институтът взе участие в обучение за новата ревизия на процедурата за обратна връзка по CAF в гр. Брюксел, Кралство Белгия. В периода 13-15 октомври 25 г. Ръководителя на ресурсния център по CAF взе активно участие в специализираният курс по CAF, който представя и разяснява новите моменти в процедурата за външна обратна връзка.
- В периода 9-12 април 2025 г. ИПА взе участие в две международни събития по CAF, а именно – 10-тата международна среща на потребителите на модела CAF и Регулярната среща на международната мрежа на националните кореспонденти и експерти по CAF. И двете събития преминаха с активното участие от българска страна, като в част от сесията бяхме поканени за модератори.
- Периода 18-21.03.2025 г. постави акцент на българското участие в семинара “The Link Between Public Sector Performance and the Wellbeing of Civil Servants” в гр. Букурещ, Румъния. В семинара участваха представители от училищата и институтите по публична администрация в Европа. Член на екипа на Института представи пред участниците специално изготвена презентация, която представя резултатите от регулярното проучване „Барометър на ангажираността“.
- Участие в работна среща на мрежата на директорите и президенти на институти по публична администрация в държавите-членки на Европейския съюз (DISPA) на 12.05.2025 г. в гр. Варшава, Република Полша. Темата на събитието беше Лидерство в подкрепа на устойчивата държава, разглеждана в контекста на съвременни предизвикателства като: потенциални въоръжени конфликти, глобални здравни кризи, климатични промени и нарастващи рискове от кибератаки, изкуствен интелект в управлението. Събитието беше фокусирано върху устойчивостта като лидерска компетентност, способността на лидерите да мобилизират, адаптират и водят институциите си в условия на нестабилност и напрежение.
- Участие в работна среща на мрежата на директорите и президенти на институти по публична администрация в държавите-членки на Европейския съюз (DISPA) на 06.10.2025 г. в гр. Будва, Черна гора. Дискусиите между представителите на над 20 института и училища по публична администрация очертаха идеи към изграждане на държавни служители, готови за бъдещето чрез нови умения, технологии и работа с данни. Фокусът на вниманието бе върху подхода за



развитие, основан на данни, както и върху иновативните методи за насърчаване на ученето и развитието на работното място.

- Участие във форум на лидерите на тема „Проектиране на бъдещето за развитие на човешките ресурси в ерата на трансформацията на изкуствения интелект“ в гр. Сеул, Република Южна Корея. Целите на участието включваха представяне на напредъка на ИПА в областта на изкуствения интелект, обмен на добри практики в управлението на човешките ресурси и обучението, запознаване с международните стратегически тенденции и установяване на възможности за партньорства с водещи обучителни институции.
- Участие в международната конференция на Националната школа за публична администрация на Хърватия в партньорство с Регионалното училище по администрация в гр. Загреб. Темата на събитието беше насочена към съвместното изграждане на лидерство в публичната администрация, като фокусът беше поставен върху преминаването от анализ към практическо прилагане на иновативни модели за развитие на лидерски капацитет.
- В края на 2025 г. Институтът по публична администрация посрещна 25 членна делегация от Република Корея, водена от Н. Пр. Юн Хо Джунг – министър на вътрешните работи и сигурността. По време на посещението бяха обсъдени теми, свързани с публичната администрация, обмена на добри практики и възможностите за бъдещо сътрудничество между двете държави. ИПА представи своята дейност, основни направления на работа и текущи инициативи в сферата на обучението и развитието на изкуствения интелект в държавната администрация

5.2. Проекти

От 10 юли 2024 г. Институтът по публична администрация активно изпълнява проект „Академия за фондовете на ЕС: Развитие и осигуряване на систематизиран хоризонтален трансфер на знания и обучения за ефективното използване на ЕСИФ и ЕФСУ“, осъществяван с финансовата подкрепа на програма „Техническа помощ“, съфинансирана от Европейския съюз. Проектът има за цел да повиши и укрепи административния капацитет на служителите в Системата за управление и контрол на средствата от ЕСИФ и ЕФСУ, в административни структури, отговорни за отключващите условия и в административни структури – кандидати и бенефициенти по програмите, включително този на служителите на ИПА.





Посредством предвидените дейности на проекта ще се развие и осигури систематизиран хоризонтален трансфер на знания и обучения за ефективното използване на ЕСИФ и ЕФСУ, ще се създаде платформа за сътрудничество, взаимодействие и обмен на опит между служителите от Системата, чрез формирането на специализирани професионални мрежи, както и ще се създаде ядро от високо квалифицирани експерти, които да мултиплицират придобитото знание в отделните структури от Системата.

През 2025 г. заложените цели и междинни индикатори бях постигнати, дейностите се реализираха успешно и без забавяния в плана за изпълнение на заложените цели на проекта. Няколко проверки от страна на Управляващия орган и ОЧЕС установиха, че всички дейности се изпълняват успешно, в срок и без установяване на нередности.

6. Ресурсен център по САФ

Съгласно Устройствения правилник на ИПА, Институтът изпълнява функции на Ресурсен център по САФ.



Този център представлява малък 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 и са обучени да бъдат лектори/консултанти по САФ.

В изпълнение на своите функции като Ресурсен център по САФ, през 2025 г. ИПА извърши следните основни дейности с постигнати посочените по-важни резултати:

- Институтът по публична администрация приложи за трети пореден път модел САФ през 2024 г. и успешно реализира над 50 % от заложените мерки в Плана за подобрене през 2025 г.
- Покана до български институции за ново прилагане на модел САФ в следствие на която 10 администрации заявиха желание за повторно внедряване
- Участва активно в работата на международната група по САФ чрез обсъждане на въпроси, свързани с развитието на модела
- Поддържане на актуална информация за центъра в специалната рубрика по САФ на страницата на ИПА



7. Годишни цели на Института по публична администрация за 2025 г.

През 2025 г. ИПА изпълни годишните си цели, като през тази година екипът на Института ще продължи да надгражда постигнатите резултати, следвайки заложените цели и показатели на основни стратегически документи, като приоритетно ще работи за:



- Иновативното учене и развитие на компетентности – отчитане на постигнати резултати по Национална програма за развитие България 2030 и програма "Техническа помощ";
- ИИ за обучението и обучение за ИИ - отчитане на постигнати резултати по Национална програма за развитие България 2030 и Програма „Цифрово десетилетие“
- Институционални партньорства и международно сътрудничество - отчитане на постигнати резултати по Национална програма за развитие България 2030 и програма "Техническа помощ";

Институтът по публична администрация разработи Концепция за развитие на ИПА за периода 2026-2028 г. Тя очертава стратегическата рамка за утвърждаване на ИПА като водещ национален център за професионално обучение, иновации, развитие и удостоверяване на компетентности, внедряване на ИИ и нови технологии в работните процеси, и изграждане на експертиза в областта на публичното управление. Реализирането на заложените приоритети ще осигури устойчиво развитие на Института, като го превърне в двигател на модернизацията на публичната администрация и гарант за прилагане на принципите на добро управление, прозрачност и ефективност в полза на обществото



ЕКИПНА РАБОТА В ИПА

ЕКИП ПО КАЧЕСТВО НА ОБУЧЕНИЕТО

- 3 процедури за подбор на лектори
- 33 становища за курсове
- 5 заснети и монтирани е-модула
- 1 годишен доклад от обратната връзка за качеството на обученията
- 1 доклад от извършена последваща оценка
- 1 доклад от проучена удовлетвореност от е-платформа за обучение
- 6 реализирани дизайна и предпечатна подготовка на издания на ИПА
- 37 субтитрирани видео-материала
- Актуализирани бланки, образци и заставки, свързани с обученията

ЕКИП ПО CAF

- 125 обучени експерти и ръководители за прилагане на модела
- 10 организации, заявили желание за прилагане на CAF
- 3 процедури за външна обратна връзка
- 3 връчени Сертификата „CAF организация“
- 3 участия в международни срещи на CAF потребителите

ЕКИП ПО ПРОЕКТ "АКАДЕМИЯ НА ФОНДОВЕТЕ"

- 2040 обучени служители
- 3 професионални мрежи на експертите в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ
- 6 събития за развитие на професионалните общности
- 20 обучени в Мастър клас в Академията
- 11 нови обучения
- 9 броя анимирани обучителни видеа
- 2 проведени обществени поръчки и сключени договори с външни изпълнители

ЕКИП ПО СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ

- 1 реализирана кампания „По-зелен офис“
- 1007 рециклирани пластмасови бутилки
- 9 реализирани благотворителни кампании
- 3299,78 лв. реализирани дарения към различни фондации
- 12 публикации в социалните канали
- Цялостна променена визия и публичен облик на социалната отговорност на ИПА