

Доклад

за резултатите от самооценката по CAF 2020

на

ИНСТИТУТА ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ (ИПА)

за периода

2021 г. - 2023 г.



Съдържание

- 1. Въведение**
- 2. Описание на подхода и хода на самооценката**
- 3. Резултати от самооценката**
- 4. Анализ на резултатите**
- 5. Изводи относно силните страни на организацията**
- 6. Изводи относно области на подобрене**
- 7. Приоритетни области за подобрене и причинно - следствени връзки по тях**
- 8. Препоръки относно Плана за подобрене**
- 9. Заключение**
- 10. Приложения**

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Институтът по публична администрация (ИПА) е юридическо лице, чиято основна дейност е осигуряване на обучение за професионално и служебно развитие на служителите в държавната администрация (Устройствен Правилник на ИПА) с оглед повишаване на тяхната квалификация. ИПА изпълнява функции и на Национален ресурсен център по САФ (Европейският модел за качество, създаден специално за публичния сектор) като популяризира и разпространява информация, проучвания и изследвания за модела, организира обучения на служители в български организации в подкрепа на техните усилия за прилагане на САФ и провежда форуми за обмяна на опит и добри практики в управление на качеството в българската държавна администрация.

Институтът организира обучения, конференции, срещи на професионални групи, академии и други форуми по различни теми, свързани с публичната администрация. ИПА е единствената институция, която създаде и развива традицията да организира конкурси за добри практики и иновативни идеи в българската държавна администрация като отличава българските организации за постигнатите постижения. ИПА извършва и разпространява анализи, изследвания и проучвания по важни въпроси за работата на администрацията. През годините ИПА установи и осъществява успешно сътрудничество с български и международни институции и организации, разработва и участва в изпълнението на български и международни проекти.

Чрез своята цялостна дейност ИПА допринася за развитието на капацитета на българската администрация за изпълнението на публичните политики, за повишаване качеството на управление и организацията на работа в държавната администрация и за посрещане на новите предизвикателства в публичното управление.

Самият институт по публична администрация периодично прилага модел САФ с цел осигуряване на постоянство в процеса на развитието си, както и за даване на добър пример на другите държавни организации за използване на САФ като инструмент за непрекъснати подобрения. ИПА въведе пилотно модел САФ през 2016 г., а през 2020 г. извърши ново внедряване на инструмента. С оглед на основополагащия във философията на модела и в Закона на администрацията принцип на непрекъснато усъвършенстване на администрацията и в съответствие с принципите на цялостно управление на качеството и добрите европейски практики, ръководството на ИПА взе решение за ново прилагане на модел САФ през 2024 г.

За целта Изпълнителният директор на ИПА издаде заповед № РД 17-2/2024 г., в която разпореди: да се осъществи ново (трето) внедряване на аналитичния инструмент САФ с оглед поддържане и развитие на процеса на непрекъснато подобрене на качеството на управлението и административната дейност на ИПА – за постигане на високи професионални резултати при изпълнение на мисията на института, даване на пример на българските организации, както и извършване на обективен анализ, който да послужи като полезна информация за стратегическото планиране на ИПА. Прилагането на модела е в пълен обхват – т.е. обхваща цялата организация.

В посочената заповед бе определена и групата за самооценка в състав от 6 служители (съобразен с големината на организацията), избрани въз основа на определени критерии като: представителност на различните структури - двете дирекции на ИПА, представителност на различни нива длъжности, представителност на различни поколения, аналитични умения, отговорно отношение и мотивираност. По този начин се осигури възможността за изразяване и допълване на различни мнения и знания на служителите за дейността на ИПА, което да гарантира постигане на обективност в общата консенсусна оценка на екипа. За председател на групата бе определен ръководителят на националния САФ ресурсен център, а директорът на дирекция „ОМДП“ - за общо наблюдение, контрол и подкрепа на екипа и на процеса по извършване на самооценката.

В заповедта са посочени и задачите на екипа, като ключовата задача е да се извърши (само) оценка на дейността на ИПА по методиката на модел САФ - 2020. Резултатите от оценката да бъдат представени в аналитичен доклад, съдържащ идентифицираните силни страни и области на подобрене с идеи/предложения за мерки за подобрене и препоръки за приоритетни области на подобрене с оглед на изготвянето на последващ нов План за подобрене на ИПА.

2. ОПИСАНИЕ НА ПОДХОДА И ХОДА НА ПРОЦЕСА НА САМООЦЕНКАТА

Сформираният екип проведе своята работа на база на планиран, последователен и целенасочен подход. Групата състави детайлен план на самия процес на самооценка, който изпълни. В рамките на извършването на самооценка екипът избра и приложи класическата система на точкуване по САФ.

Групата по САФ стартира своята работа с подготвителни действия за ефективно и правилно извършване на самооценката. Бяха проведени поредица от оперативни срещи за: определянето на начина и организацията на работа, конкретизиране на ролите на членовете на екипа, определяне на ключовите задачи и стъпки в подготовката и в самия процес на извършване на самооценката. По време на подготовката, ръководителят на ресурсния център по САФ направи кратко обучение на всички членове на екипа за разясняване на същността и процеса на прилагане на модела. Основен акцент в обучението бе представянето и обсъждането на методиката на работа с наръчника по САФ, както и начина на извършване на самата самооценка с нейните основни фази – индивидуална и консенсусна. Беше създадена специална обща папка, достъпна за всички членове на екипа. Всички основни документи, изготвени от екипа в процеса на подготовка и извършването на самооценката, се публикуваха в тази папка. В рамките на подготовката групата обсъди и прие следните документи за работата по самооценката: план – график (с основните действия, срещи и срокове), списък със заинтересованите страни на ИПА, списък с услугите и продуктите, предоставяни от ИПА, комуникационен план по САФ. Екипът определи пакет от основни документи, които да служат за доказателство и ориентир при извършването на самооценката, и прие общ списък на доказателственото портфолио, в който бе отбелязана съотнесимостта на съответните документи към съответните критерии/под-критерии на САФ. По време на извършването на самооценката всички определени доказателствени документи бяха достъпни за членовете на екипа (предимно в електронен формат). В рамките на процеса на извършване на самооценката екипът организира и проведе допълнително анкетно проучване за удовлетвореността на служителите от работата в Института, чийто резултати подпомогнаха обективната оценка по критерии 3 и 7, свързани с човешките ресурси.

Относно извършването на самата самооценка се прие решението да се използва подхода на „оценяването на група критерии („на части“). Това означава предварително да се определят няколко свързани критерия (два) с техните подкритерии, които да бъдат индивидуално и консенсусно оценени до постигане на пълната самооценка на ИПА по всички 9 критерия с 28 подкритерия. Така всеки член на екипа извършваше своята индивидуална оценка на съответните предварително определени критерии/подкритерии в приетия за целта период (критерии 1 и 2, след това 3 и 7, впоследствие 4 и 6, и накрая 5, 8, и 9), след което веднага се провеждаше обща консенсусна среща по вече оценените индивидуално критерии. В общата папка бе създадена специална таблица/формуляр, която да се използва за индивидуалното и консенсусното оценяване. Всеки от членовете на екипа я попълваше с мнението си за силните страни и областите на подобрене на ИПА заедно с предложението си за точкова оценка и мерки за подобрене. Така след предоставянето на индивидуалните оценки по съответните критерии в предварително определения срок, екипът проведе последователно пет консенсусни срещи по тях, като в периода между всяка консенсусна среща имаше достатъчен срок за самостоятелна индивидуална работа по оценяването на определените следващи критерии. В тези срещи, на база на извършените индивидуални оценки, се обсъждаха направените констатации с цел постигане на обща консенсусна оценка на екипа по разглежданите критерии/подкритерии. В допълнение се проведе още една обобщаваща консенсусна среща – за извършване на пълен преглед на изготвената обща консенсусна оценителна таблица и приемането от екипа на общата консенсусна оценка по всички критерии в тяхната цялост и взаимна връзка. Консенсусните срещи протекоха в атмосфера на открит диалог, уважение към мнението на всички членове на екипа, ефективно и целенасочено - за постигане на резултатност. В тях се анализираха внимателно констатациите на членовете на екипа с тяхната обосновка в съответствие с доказателствената документация като накрая мненията бяха консолидирани около общи заключения и мерки, подкрепени от всички. Отразяването на вижданията на всички членове на екипа по време на консенсусните срещи и проведените обсъждания осигуриха обективност на получената обща самооценка на ИПА. Резултатът от добрата екипна работа е изготвената пълна таблица на консенсусна оценка по всички критерии/подкритерии по САФ, която показва „диагнозата“/картината на състоянието на ИПА в настоящия етап с идентифицираните от екипа силни страни на ИПА и области за подобрене със съответни идеи/предложения за мерки за подобрене (виж т. 3 от Доклада). Допълнително, в специално организирана обща среща на екипа, бе обсъден и приет и настоящият аналитичен Доклад от целия екип.

3. Резултати от самооценката

В приложената таблица по-долу се съдържат констатациите на общата консенсусна самооценка на ИПА, изготвена от определения екип по методиката на САФ 2020.

ОЦЕНКА НА ИПА ПО САФ

ТАБЛИЦА С ОБЩА КОНСЕНСУСНА ОЦЕНКА НА ЕКИПА

СЪДЪРЖАНИЕ:

- **СИЛНИ СТРАНИ НА ИПА**
- **ВЪЗМОЖНИ ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ**
- **ИДЕИ ЗА МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ**
- **ТОЧКОВА ОЦЕНКА**

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ				
КРИТЕРИЙ 1: ЛИДЕРСТВО				
ПОДКРИТЕРИИ:				
1.1. Определя насоката за развитие на организацията чрез разработване на нейната мисия, визия и ценности				
1.2. Управлява организацията, нейното изпълнение и непрекъснатото ѝ усъвършенстване				
1.3. Вдъхновява, мотивира и подкрепя хората в организацията и дава личен пример				
1.4. Управлява ефективни взаимоотношения с политическите власти и други заинтересовани страни				
ПК	СИЛНИ СТРАНИ	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	ТОЧКИ	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ
1.1	- Мисията на ИПА е ясно определена в Устройствения правилник на организацията - осигуряване на обучение за професионално и служебно развитие на служителите в държавната администрация. Институтът осъществява и функции на национален ресурсен център по САФ и има принос в подкрепата за развитие на качеството в българската държавна администрация. - Мисията, визията и стратегическите цели на ИПА са публично достъпни за заинтересованите страни, служителите на института и обществеността, и са публикувани на интернет страницата на ИПА. (https://www.ipa.government.bg/bg/misiya-viziya-i-strategicheski-celi). - Всяка година ИПА определя свои цели, които служат като обща рамка за дейността на института.	В периода 2016-2018 в ИПА бе разработен и се прилагаше стратегически документ „Концепция за развитие на Института“. Необходимо е да се разработи нов концептуален документ на ИПА съобразен със съвременните тенденции в развитието на публичната администрация.	50	- Да се разработи нова Концепция за развитие на ИПА, която да отразява съвременните тенденции, принципи и ценности в развитието на публичната администрация. Направената оценка при новото, 3то прилагане на модел САФ в ИПА, може да послужи за основа на нейното изготвяне. - Новата Концепция да бъде комуникирана с широката общественост и заинтересованите страни на Института, като бъде публикувана на интернет страницата на ИПА. - Концепцията да се преглежда и актуализира периодично, особено при важни промени във външната среда и в управленските фактори (например на 2-3 години).

	• Дейността на ИПА като публична организация е съобразена с европейските и национални ценности и принципи като: принципите на законност, откритост и достъпност, отговорност и отчетност, ефективност, предвидимост, обективност и безпристрастност, както и на непрекъснато усъвършенстване на качеството (чл.2 ал 1 от ЗА). В редица свои вътрешни документи ИПА споделя чрез правила и норми общите за европейското семейство ценности и ги прилага в своите дейности: обучения, форуми, изследвания и други. • С оглед на новите тенденции в развитието на публичния сектор, ръководството на ИПА води амбициозна политика за дигитална трансформация на организацията, включваща и дейности по обучения за развитието на дигиталната компетентност на служителите в института. В допълнение, като основната обучителна институция на служителите в българската държавна администрация, Институтът разработи и изпълни мащабен проект – “Дигитална трансформация в обучението – Дигитална компетентност и учене“, в периода 2019 – 2023 г. (проект № BG05SFOP001-2.017-0001, финансиран от ЕСФ), с който допринесе за повишаване на знанията и квалификацията на служителите в държавната администрация в нови области (обучени общо около 41 000).		• Да се организира обща среща с всички служители на института – за тяхното запознаване с Концепцията, с цел информиране на служителите с визията за развитие на ИПА, както и за разбирането на необходимостта от ангажираност на всички служители в процеса.
--	--	--	--

1.2	- Ръководството на ИПА полага усилия за модерно и ефективно управление на организацията, както и за нейното непрекъснато подобрене и развитие. В тази връзка: - ИПА прилага системи за управление и добри практики, чрез които се постигат планираните цели, резултати и ефекти от дейността на ИПА. - По отношение на основната мисия на ИПА – обучения (форуми и събития) на служителите в държавната администрация, в института са определени конкретни индикатори за измерване на резултатите и постигане на целите (като например брой обучения, брой участници, тяхната удовлетвореност от обученията, други). В годишните отчети и доклади на ИПА се посочват постигнатите резултати и ефекти на въздействие от работата на Института. На база на извършваните анализи на нуждите от обучение в държавната администрация, както и в обобщените изводи на изготвяните годишни доклади относно оценките за качеството на обученията (въз основа на обратната връзка от потребителите), ИПА се стреми да отговори на нуждите и потребностите за обучения на служителите в администрацията. Затова ИПА периодично оценява качеството и ефективността на обученията, които организира.	- Вътрешната комуникация между представителите на двете дирекции е в процес на подобряване, но е необходимо да продължат усилията тя да бъде по-регулярна, своевременна и обширна – с оглед развитието на сътрудничеството и координацията на действията в ИПА за изпълнение на функциите. - Необходимо е информацията относно качеството в управлението и работата на ИПА, включително и качеството на обученията да се споделя активно с всички служители, за да бъдат те по-добре информирани и съпричастни към този процес. - Необходимо е да се положат усилия за по-голяма осведоменост и комуникация с всички служители относно разнообразната дейност в ИПА.	70	- Да се развие подход/механизъм за подобряване на вътрешната комуникация - например да се провеждат периодични срещи с участието на служителите от двете дирекции за предоставяне на актуална информация по отношение на: работата, планирани/проведени събития, обсъждане на общи за ИПА въпроси, комуникиране на промени и други. - Информация относно качеството на управлението и организацията на работа в ИПА, както и оценката на качеството на обученията на ИПА, да се споделя активно с всички служители. - Да се информират регулярно всички служители за постигнати резултати/постижения/продукти в различните направления на дейност на ИПА – като например: работата по САФ, работата по проекти, извършваните от ИПА анализи, изследвания и проучвания по различни въпроси на публичната администрация, други.
-----	--	--	----	---

	- В Института е създадена структура по нива, функции и отговорности (Устройствен Правилник на ИПА-УП, Функционална характеристика на дирекция "Обучения, международна дейност и проекти", Функционална характеристика на дирекция "Административно-правно и финансово-счетоводно осигуряване"), която да работи за изпълнението на целите и мисията на организацията. В съответствие с УП разработените функционални характеристики се актуализират при необходимост. - Добра практика в ИПА е да се работи на база на екипно изпълнение на дейности в различни аспекти от работата на организацията. • Управлението на ИПА е ориентирано към превенция на корупцията. Разработени са Вътрешни правила за прилагане на ЗПКОНПИ (Закона за противодействие на корупцията и за отнемане на незаконно придобито имущество) и се изготвя ежегоден антикорупционен план. Във връзка с Наредбата за организацията и реда за извършване на проверка на декларациите за установяване конфликт на интереси, ИПА поддържа регистър на декларациите, публикува информацията от тях, а Комисията за преглед на декларациите изготвя редовни доклади. • На базата на приетия през 2020 г. нов общ Кодекс за поведение на служителите, в ИПА			
--	---	--	--	--

	се разработи специален нов вътрешен кодекс, с който се формира и утвърждава етичната култура в Института, съобразена с новите изисквания на законодателството и новите тенденции в тази област. - Ръководството на ИПА води ясна политика на непрекъснато развитие и усъвършенстване на института. Така например, понастоящем се прилага за трети път модел CAF в организацията като инструмент за подобряване на качеството и ефективността на управлението и работата в ИПА (1то прилагане бе през 2016 г., 2рото – през 2020 г.). ИПА поддържа и развива областите на дейността си спрямо актуалните обществени въпроси чрез различни инициативи като: провеждане на изследвания в/за публичния сектор; провеждане на конкурс за добри и иновативни практики; академия за млади лидери; развитие на нови курсове (всяка година в Каталога на ИПА се предлагат нови курсове спрямо нуждите на администрацията); организиране на форуми и мрежи/общности с различна насоченост (ИТ Клуб, Експертна мрежа по стратегическо планиране, Мрежа на иноваторите, Експертна мрежа за оценка на въздействието към Съвета за административна реформа). - ИПА прилага Политика по сигурност на информация със съответните приложения и я актуализира с нова версия за мрежова и информационна сигурност. В института има			
--	---	--	--	--

	определен служител с отговорност за сигурност на информацията - Ръководството на ИПА се стреми да създава условия за добра вътрешна и външна комуникация. Налице е тенденция за използване на разнообразие от комуникационни средства и информационни канали, вкл. и базирани на социални мрежи като: Viber, Facebook, LinkedIn и др. - Ръководството на ИПА е утвърдило Стратегия и ВПУР и е създаден Комитет за управление на риска. Води се Риск регистър, в който се отбелязват рисковете, мерките и отговорните лица.			
1.3	- Ръководство на ИПА (изпълнителният директор, както и директорите на дирекции) прилагат стил на поведение, основан на откритост и диалог със служителите в института. - Ръководството подпомага служителите при изпълнение на техните задължения. Директорите на дирекции предоставят на служителите си обратна информация и оценка за работата им с оглед на нейното подобрене. - Ръководството на ИПА насърчава култура на учене и развитие на компетентностите и уменията на служителите чрез различни обучения, вкл. и чрез участие в обучения за следдипломна квалификация и/или придобиване на по-висока образователна степен.	- Новият CAF 2020 подчертава необходимостта от осигуряване на „благоденствие” на служителите. В тази връзка и с оглед на чл.16 от Вътрешния кодекс на ИПА е препоръчително в управлението на човешките ресурси да се поддържа и развива процеса на съобразяване на индивидуалното натоварване на служителите с техните индивидуални качества, към които ръководството показва отвореност и разбиране. - Ръководството на ИПА оценява извършваната от служителите професионална работа, но все още не се прилага политика/практика за	50	- При управлението на човешките ресурси да се задълбочава процеса на съобразяване на индивидуалното натоварване на служителите с индивидуалните им качества и състояние. - Да се обмисли, създаде и прилага механизъм/практика за признаване на приноса/постиженията на екипи и/или отделни служители (чрез различни нематериални схеми). Така например може да се въведе ежегодно награждаване или официално изказване на благодарност (чрез грамота, плакет) за положени усилия и за принос на «екип на годината» и/или «служител на годината». За целта да се разработи

- Ръководството дава възможност на служителите да участват в избрани от самите тях обучения на ИПА (безплатно), да участват в други полезни за тях външни обучения и програми (включително и в чужбина), както и в обучения, свързани с развитието на нови компетентности в контекста на съвременни тенденции и промени в развитието на публичната администрация (например за дигитални умения, изкуствен интелект и други). - Ръководството осигурява ежегодни обучения на служителите по актуални тема от области, свързани с дейността на института, като: обучения за организация и провеждане на обучения чрез нови технологични решения, както и такива свързани с информационната сигурност. - Ръководството на ИПА полага усилия за мотивиране на служителите (вкл. и чрез материално стимулиране) съгласно разпоредбите на НЗСДА и ВПОРЗ. - В ИПА се развива и прилага добра практика за екипно управление на проекти и екипно изпълнение на основните дейности на института. Ръководството насърчава развитието на култура на екипност в организацията. То оправомощава сформираните екипи да управляват и изпълняват дейностите по проектите или други инициативи на ИПА и изисква отчетност за тях.	признаване и възнаграждаване на усилията на екипи или отделни служители (чрез специални нематериални схеми за стимулиране). В ИПА се подкрепя получаването на обратна връзка от служителите, но тя се изисква при определени случаи (най-често на провежданите оперативки). Не е утвърден специален механизъм за осигуряване на редовна обратна връзка от всички служители - за споделяне на конструктивни идеи, предложения и препоръки с цел подобряване на различни аспекти от работата на института.	специална процедура, която да води до обективност в оценяването. - Да се обмисли и създаде механизъм за осигуряване на регулярна и по-систематизирана обратна връзка от всички служители с оглед на подобряване на работата на ИПА в нейните различни аспекти. Така например може да се създаде канал/рубрика за предлагане на конструктивни идеи, предложения и препоръки от служителите. - Да продължат усилията за изграждане на екипен „дух“ на състава на ИПА. В тази насока може да бъдат провеждани специални обучения, свързани с екипната работа и развитие на ефективността на състава на ИПА – за всички служители на института.
--	---	---

1.4	- ИПА провежда държавната политика в областта на обучението за професионално и служебно развитие на служителите в държавната администрация. - ИПА е институция към МС и съгласува с неговата администрация своята дейност - като водеща обучителна институция, като национален САФ ресурсен център и като бенефициер по проекти. Към ИПА е създаден Програмен съвет, в който с участието на представители на МС и академичната общност се съгласуват и одобряват програмите за обучение на администрацията. Ръководството поддържа постоянни контакти със съответните структури на МС и ежегодно отчита работата на ИПА с доклад пред министър - председателя. - В своето десетилетно развитие ИПА създава, поддържа и активно развива партньорства с различни институции - както в България, така и в чужбина. ИПА работи в сътрудничество по различни проекти и инициативи с организации като: СУ „Св. Климент Охридски”, с някои неправителствени организации, с ЕИПА и Европейският САФ център в Маастрихт, ИПА Дъблин, Френското посолство и Френския институт, Европейското училище по публична администрация в Брюксел. ИПА е член на DISPA и NISPAcee. В периода 2019-2023 г. ИПА осъществи изключително успешно партньорство с Полското училище по публична администрация в изпълнението на	- В ИПА не е разработван специален систематичен план/концепция относно цялостното представяне на института пред външните заинтересовани страни - с оглед на тяхното цялостно възприятие на института като публична организация. Същото важи и за получаването на обратна връзка от потребителите на института – за неговите услуги, постижения, подобрения, социални инициативи и други. - Препоръчително е да се продължи с добрата практика за ежегоден преглед и актуализация на списъка и таблицата за сътрудничеството със заинтересованите страни/партньори.	70	- Да се прецени необходимостта от разработването на концепция/презентация за систематично и цялостно представяне на ИПА - ролята, дейността, постиженията, продуктите и услугите му, както и за измерване мнението на заинтересованите страни за ИПА като институция (репутация, социална отговорност, ефект от работата му, полезност на неговите продукти/услуги и други). - Актуализираният списък със заинтересовани страни и анализът на взаимоотношенията с тях (съвместни инициативи, проекти) да бъде предоставян на всички служители, за да бъдат запознати и информирани.
-----	--	---	----	--

	международен проект „Синергия“–за повишаване на знанията и уменията, и изграждане на международна мрежа от висши държавни служители. В ИПА се прави цялостен преглед на сътрудничеството с различни организации, престижни международни институции и мрежи. • ИПА има принос в създаването и развитието на общности от специалисти в държавната администрация като например: Мрежа на младите лидери, Мрежа на иноваторите, Мрежа на експертите по УЧР, ИТ клуб, Експертна мрежа по стратегическо планиране, САФ общност в България и други. ИПА ежегодно организира и специални срещи на мрежата от лектори към Института за обсъждане и анализ на провежданите обучения, както и за дискутиране на идеи за нови курсове. • ИПА се стреми към непрекъснато актуализиране на обученията и повишаване на тяхното качество. Затова в института периодично се анализират потребностите и очакванията на основните заинтересовани страни – чрез обобщения от обратната връзка (чрез анкета) на проведените обучения, обобщени анализи за нуждите на обучения, както и сравнителни анализи с обученията на престижни европейски и международни учебителни институции. • Ръководството на ИПА подкрепя спазването на принципите на прозрачност, публичност и			
--	---	--	--	--

	широка обществена осведоменост за работата на организацията. За целта се извършва редовен преглед и анализ на съдържанието на интернет страницата на ИПА. На тази база се предприемат действия за обогатяването и обновяването на сайта на Института, както и за използването на социалните мрежи, които заедно с Каталога и с е-бюлетина на института са основен източник за популяризиране на услугите и продуктите на ИПА. ИПА поддържа електронни платформи за вътрешна и външна комуникация (Вайбър, Фейсбук, ЛинкдИн, сайт на ИПА) с цел - повишаване на осведомеността на заинтересованите страни и привличане на нови заинтересовани страни за актуалната дейност в ИПА.			
--	---	--	--	--

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ				
КРИТЕРИЙ 2: СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРАНЕ				
ПОДКРИТЕРИИ:				
2.1. Идентифицира потребностите и очакванията на заинтересованите страни, външната среда, както и съответната управленска информация				
2.2. Разработва стратегии и планове въз основа на събраната информация				
2.3. Комуникира, изпълнява и преглежда стратегии и планове				
2.4. Управлява промените и иновациите, за да гарантира адаптивност и устойчивост на организацията				
ПК	СИЛНИ СТРАНИ	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	точ ки	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ
2.1	В подкрепа на процеса на стратегическото планиране, Институтът наблюдава и анализира	Информацията относно важни промени във външната среда и	70	Да се обмисли необходимостта от механизъм за събиране, преглед и

релевантни управленски фактори като например: новости в законодателството, тенденции и нови актуални въпроси за развитието на публичния сектор. Редовно се събира и обобщава информация относно изпълнението/работата на организацията (включвана в изготвяните годишни отчети и доклади), както и статистическа информация относно проведените обучения (брой обучения, видове обучения, брой участници, брой дипломирани и т.н.) и тяхното качество. - ИПА е идентифицирала основните релевантни заинтересовани страни на организацията. - ИПА събира и анализира информацията за нуждите и потребностите на заинтересованите страни и потребителите на услугите и продуктите на института. За целта ИПА използва различни инструменти: обобщения и анализи на анкетите от обучаемите в курсовете на института, общ Анализ на потребностите от обучение в държавната администрация (последният е за периода 2022 – 2024 г), Доклад за последваща оценка на обученията (2023 г.), Барометър на ангажираността (2021, 2022, 2023 г.), Анализ "Учеща ли е Вашата администрация?" (2023 г.) и др. - ИПА събира, поддържа и актуализира информация от/за ключови заинтересовани страни и партньори като служителите от звената по управление на човешките ресурси, лектори, други учебителни институции.	нови управленски тенденции е необходимо да се споделя своевременно с всички служители на ИПА. - Необходимо е да продължи процесът по ежегодно събиране, анализ и преглед на информацията за идентифицираните заинтересовани страни и партньори на ИПА (настоящи и бъдещи) - с цел нейното актуализиране и използване за целите на Института. - Препоръчително е информацията за основните партньори на ИПА и съвместните инициативи/проекти с тях да се споделя с всички служители. - Последният Анализ за нуждите от обучение в държавната администрация е за периода 2022-2024 г. Затова е необходимо да се направи нов Анализ.	обобщаване на информация по важни променливи фактори като: политически, правни, социални, екологични, икономически, технологични и други промени - от значение за работата на ИПА. Тази информация да се споделя с всички служители на ИПА. - Да се предоставя актуална информация на всички служители (по съответно определените канали) за основните партньори на ИПА и съвместните инициативи/проекти с тях. - Да се поддържа процеса на регулярно актуализиране на списъците с ключови партньори като например: служителите по човешки ресурси в държавната администрация, лекторите на института, представителите на други партньорски институции – от България или чужбина. - Да се актуализира анкетата за обратна връзка от участниците в обучения като се допълни с въпроси, свързани с цялостното възприемане на ИПА като институция. Новата анкета да се представи на потребителите и на служителите в ИПА. - Да се актуализира обобщената таблица със събираната информация за партньорите и проектите на ИПА като се споделя с всички служители.
--	--	---

	• Чрез регулярното внедряване на модел CAF в ИПА също се обобщава полезна информация за управленските практики и резултатите от работата на института и се извършва анализ на силните страни и на областите на подобрене на ИПА - основа за предприемане на мерки за подобрения и усъвършенстване на организацията. • Воденият Риск регистър в ИПА съдържа важни данни за рисковете, мерките и отговорните лица.			• Да се изготви Анализ за потребностите от обучения в държавната администрация за периода след 2024 г.
2.2	• Всяка година ИПА определя своите цели, които впоследствие служат и за рамка на отчета на дейността на института. • Изпълняваната от ИПА държавна политика (мисия и стратегически цели на ИПА) се трансформира в годишните цели на института, съобразени с действащите стратегически документи, основните приоритети в работата на ИПА и със събраната информация от различни източници. Ръководството на ИПА утвърждава оперативни годишни цели на ИПА и отчита тяхното изпълнение. • Всяка година ИПА изготвя оперативни цели (2021, 2022, 2023), които обхващат цялостната планирана за годината дейност на института със съответните индикатори, очаквани резултати и отговорни звена. На тази база се изготвя план за дирекциите, който от своя страна се отразява и в индивидуалните планове на служителите от ИПА. Ръководството на	• Необходимо е да се разработи нова концепция за развитие на ИПА като собствен стратегически документ.	50	• Да се разработи нова Концепция за развитие на ИПА, с дефиниране на дългосрочни и краткосрочни приоритети и цели, в съответствие с новите тенденции в развитието на публичната администрация на национално и европейско ниво. • Да бъде развита практиката за изготвяне на (годишни или двугодишни) планове в областта на социалната отговорност, като се извършва преглед и отчетност на изпълнението им. Тези планове и отчетите по тяхното изпълнение да се споделят с всички служители на ИПА и широката общественост.

	ИПА полага усилия за осигуряване на ресурси за изпълнение на плановете. - Обучителният процес и процесът по разработване на Каталога на ИПА са планирани. Относно конкретните курсове се изготвят план-графици за обученията – съответно за пролетната и есенната сесия. Обобщените план-графици са споделени с всички служители, което гарантира плавното протичане на обученията през годината. - В резултат на предишните прилагания на САФ в ИПА започна практиката да се изготвя План на института в областта на социалната отговорност.			
2.3	- Ръководството на ИПА се стреми да се изпълняват ефективно целите, плановете и планираните дейности в контекста на мисията на организацията. - Оперативните цели на ИПА се трансформират каскадно в оперативните плановете на основните звена, които от своя страна намират отражение в индивидуалните плановете на служителите. Още в началото на годината годишните цели на института са споделени с всички служители. - В ИПА е разпространена добрата практика да се изготвят ежемесечни плановете за работа на съответните дирекции, със своевременно отчитане на тяхното изпълнение (на провежданите оперативни срещи). По този начин служителите имат пълна яснота за	- Въпреки предоставяната и налична информация, служителите като цяло не са запознати в дълбочина с годишните цели, общия годишен доклад за дейността на ИПА, както и разработваните в рамките на ИПА анализи и проучвания в областта на държавната администрация. - Все още в ИПА не е достатъчно развита практиката за споделяне на постиженията и резултатите от работата на института (и тяхното публично въздействие) със заинтересованите страни,	75	- Да се прилага проактивна комуникация със служителите относно приетите и утвърдени цели, плановете и отчети на ИПА – например те да се обсъждат накратко в оперативките или пък в специална среща за всички служители (1 път годишно). По този начин служителите биха били по-съпричастни към дейността на ИПА и изпълнението на своите задачи. - Да се обмисли и разработи механизъм/система за споделяне на постиженията и ефекта от работата на ИПА с всички служители и с основните заинтересовани страни.

	ключовите си задачи през съответния месец. Периодично се изготвят отчети относно работата на служителите/екипите, както и относно проведените обучения/форуми/работа по проекти (на всяко шестмесечие и обобщено в края на годината), които имат индикатори за измерване на изпълнението на планираните резултати и въздействия. Като цяло в ИПА се поддържа редовна вътрешна комуникация относно целите, планове и задачите чрез различни способи – оперативни срещи, вътрешна поща, деловодна система “Eventis”, вътрешна обща „споделена“ папка за всички служители, интернет страница на ИПА. • Всяка година се изготвя и Отчет за изпълнение на Годишните цели, където се оценява изпълнението на ИПА от гледна точка на планираните резултати и въздействия (Отчет 2021, Отчет 2022, Отчет 2023). Този отчет представлява преглед и анализ на изпълнението. Годишните цели и съответно техният отчет се публикуват на интернет страницата на института с оглед широка публичност и прозрачност на работата на ИПА пред обществеността и заинтересованите страни (включително и служителите на ИПА). • Ръководството осъществява регулярен мониторинг и контрол на изпълнението – с оглед на ефективност и ефикасност на работата на служителите и структурните звена.	включително и с всички служители.		
--	---	-----------------------------------	--	--

2.4	- Ръководството на ИПА има ясно изразена воля за развитието на организацията. То подкрепя култура на иновации чрез обучения за повишаване на квалификацията на служителите, насърчаване на служителите за иновативни предложения, участие в различни проекти, включително международни, проекти по ОП „Добро управление“, двустранни и други. - Ръководството и служителите на ИПА се стремят към модернизация на обученията и форумите на Института и развиване на обучения в нови области, съобразно идентифицирани нови нужди и тенденции в публичната администрация. - В разглеждания период са създадени и нови мрежи на специалисти в различни области като: Мрежа на иноваторите, ИТ клуб, Експертна мрежа по Стратегическо планиране и Експертна мрежа по оценка на въздействието. - Ръководството на ИПА обръща сериозно внимание на развитието на изследователската дейност. Извършват се различни проучвания и анализи, които се публикуват на страницата на Института с оглед на широка обществена осведоменост. В разглеждания период са разработени и публикувани 13 анализа в рамките на проект "Дигитална трансформация в обучението". - Всяка година ИПА организира Конкурс за добри практики в българската администрация	- Едни от основните съвременни акценти в работата и развитието на ИПА са иновациите и дигитализацията, но все още не е достатъчно развита практика за обобщаване, анализ и споделяне с всички служители и основни партньори на постиженията на ИПА в тези области. - ИПА извършва богата дейност по изготвяне и публикация на изследвания, проучвания и анализи по важни въпроси в областта на публичната администрация, но са необходими повече проактивни действия за запознаване на служителите на ИПА с тях – особено документите, полезни за тяхната работа. - Необходимо е да продължат усилията за внедряване на иновации и модернизация в организационната работа и в продуктите/услугите, предоставени от ИПА, с оглед на устойчивост на Института в динамично променящата се среда.	65	- Да се обсъди и разработи механизъм за представяне на постиженията на ИПА в областта на технологиите, иновациите и дигитализацията и извършените промени за развитие на организацията (като например се организира ежегодна среща със служителите по тези въпроси, публикува се обобщена годишна информация на страницата на института – за другите заинтересовани страни и широката общественост). - Да се провеждат проактивни дейности за популяризирането на разработените от ИПА проучвания и анализи сред всички служители на ИПА.
-----	--	---	----	--

	и запознава широката общественост с постиженията на българските организации в ключови области като управление на човешките ресурси, социална отговорност, иновации. С оглед на процеса на непрекъснато развитие и усъвършенстване, ИПА периодично прилага иновативния европейския модел САФ за качество в публичната администрация (за първи път през 2016 г., за втори – през 2020 г., а през 2024 г. стартира и 3-тото внедряване на модела).			
--	--	--	--	--

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ				
КРИТЕРИЙ 3: ХОРА (СЛУЖИТЕЛИ)				
ПОДКРИТЕРИИ:				
3.1. Управлява и подобрява човешките ресурси, за да подпомага стратегията на организацията				
3.2. Развива и управлява компетенциите на служителите				
3.3. Ангажира и упълномощава служителите, подкрепя тяхното благополучие				
ПК	СИЛНИ СТРАНИ	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	ТОЧКИ	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ
3.1	- В ИПА се анализират нуждите от човешки ресурси с цел назначаване на служители с необходимите компетентности в контекста на дейността и приоритетите на института. - Управлението на човешките ресурси в ИПА е съобразено с мисията и целите на Института, с принципите за политическа неутралност, социална отговорност и равенство. В ИПА е приет Кодекс за поведението на служителите.	Ръководството в ИПА оценява усилията на служителите, но липсва практика на признание за постигнати индивидуални и екипни резултати при изпълнението (чрез различни нематериални стимули и награди).	65	Да се насърчава в ИПА култура за признаване на качествената и ефективна работа на служители и екипи - чрез прилагането на подходящи наградни схеми за добро изпълнение и постигнати резултати. Например, може да се въведе практика за награждаването на „Служител на годината” и на „Екип на годината” като се обмисли подходящ за това прозрачен

• В ИПА има изготвени вътрешни правила за условията и реда за управление на човешките ресурси. Определен е служител, който отговаря за дейностите в областта на управление на човешките ресурси. • Политиката по човешки ресурси се стреми да предоставя добри социални възможности за служителите - като например: в ИПА има установено ненормирано и гъвкаво работно време, спазват се нормативните изисквания за различните видове отпуск, осигурени са равни условия за работа между жените и мъжете в института. • Назначаването на нови служители в ИПА е базирано на конкурсното начало и се прилага в съответствие с Наредбата за провеждане на конкурсите и подбора при мобилност на държавни служители. В конкурсните комисии се включват компетентни и опитни служители, които организират и провеждат професионално конкурсните процедури. • В последните 2 години е възприета практиката да се включва етап ТОКПДА, което осигурява прозрачен, ефективен и информиран подбор. В разглеждания период има тенденция за назначаване на млади хора. В периода 2021-2023 са назначени общо 4ма нови служители, а двама са преместени по мобилност в други администрации. Необходимостта от експерти с познание по мениджмънт на електронни обучения и проектен мениджмънт е един от критериите при търсенето на нови служители.	• Препоръчително е да продължат полаганите от ръководството усилия за повишаване заплащането на служителите в ИПА - в рамките на възможното, тъй като общото мнение на служителите от провежданите проучвания за удовлетвореност показва, че заплатите все още не отговарят на очакванията им.	механизъм на избор, официално да се изказва благодарност на служителя/екипа от ръководството, други. Да се обмислят и определят възможните за целта варианти (от сформирана за целта работна група/екип). • В контекста на съвременните тенденции в управлението на човешките ресурси, в ИПА да се задълбочава развитието на култура, насочена към „благоденствието“ на служителите (включително отчитането на техните индивидуални и специфични потребности, възможности и състояние на служителите - при определяне на тяхната натовареност, специфика на задачите и други). • Да се провежда ежегодно обща среща на целия състав на ИПА, в която да се дискутират етични въпроси, конфликтни ситуации и способности за разрешаването с оглед да се подкрепя етичното поведение на служителите в ИПА и тяхната ефективна работа в екип. • Поради ограниченията в кариерните възможности в ИПА заради неговата структура, могат да се ползват по-широки способности за мотивация като: трансформиране на заети длъжности, включване на служители в проекти и нови инициативи, развитие на компетентностите на служителя в нови
--	--	--

	• В ИПА са разработени длъжностни характеристики на служителите, които са добре профилирани и обвързани с функционалните характеристики на съответните дирекции и с мисията на Института. При необходимост те се изменят. • Служителите разработват индивидуални работни планове ежегодно, съобразени с целите на дирекциите и института. Индивидуалният план на служителите се съгласува и подписва от ръководителя и служителя въз основа на диалог между тях. Изпълнението на плановете системно се наблюдава от преките ръководители, пред които служителите периодично се отчитат. Директорите на звената правят преглед и анализ на изпълнението като база за оценяването на служителите. • В рамките на възможностите на ИПА (ограничени поради самата структура, длъжностни позиции и финансови ресурси) се дава път за кариерно развитие на експертите, показали висок потенциал и постижения, с цел задържането им в ИПА. • Процедурите по определяне на възнагражденията (основни и допълнителни) са в съответствие с нормативната уредба - национална и вътрешна, и в рамките на утвърдените от МС СРЗ, които се променят предимно при обща за цялата администрация актуализация. В ИПА не се наблюдават неравностойни възнаграждения на мъжете и жените - служители.			области, включване в различни работни групи, други.
--	--	--	--	--

3.2	- ИПА осигурява отлични условия и възможности за развитие компетенциите на служителите – чрез обучения. - В ИПА се прилагат вътрешни правила за реда и условията за обучение на служителите, които своевременно се преглеждат и актуализират при необходимост. - Служителите изготвят индивидуални планове и заявки за обучения, въз основа на които се създава Общ годишен обучителен план. Плановите за обучения са съобразени с потребностите за развитие на компетентностите и са съгласувани с ръководството. В длъжностните характеристики са посочени професионалните компетентности, характерни за конкретните длъжности и отразяващи тяхната специфика. Те съставляват по същността си компетентностната рамка на длъжностите в ИПА. В годишните отчети се прави преглед и статистика на обучените служители на ИПА. Чрез системата за годишно оценяване се оценяват демонстрираните компетентности и се разработват и утвърждават личните планове за обучение. - В ИПА е налице непрекъснат процес на използване и насърчаване на съвременни методи на обучение (с помощта на мултимедия и социалните мрежи, електронни форми на обучение). Служителите се насърчават да участват в електронните обучения на ИПА, в обучения в нови области, и в обучения за	70 - В ИПА има практика за подкрепа на новите служители при навлизането им в работата, но ще бъде полезно да се разработят за тях специални правила/наръчник - с цялостно представяне на института, запознаване с естеството и аспектите на дейност на ИПА. Не се провежда и специално въвеждащо обучение за новоназначени служители (onboarding). - Служителите на ИПА имат богати възможности за повишаване на квалификацията, но не е извършвана оценка на въздействието на обученията за служителите - с оглед на тяхното развитие. - ИПА изпълнява функции на Национален ресурсен център по САФ (инструмент за качество в публичната администрация), но не всички служители са запознати с модела, както и с националната роля и функции на ИПА в тази област.	- Да се изготви кратък наръчник/програма/план за менторство за въвеждане на новоназначените служители в работния процес. По-конкретно може да се разработи интерактивна презентация/кратък наръчник или видеофилм (Prezi) за всички новопостъпили с оглед на по-пълно представяне на института, естеството на работа и различните аспекти на дейност на ИПА, включително мисията, цели, структура, основни функции на двете дирекции, организация на работа и други. - Да се въведе практика на общо представяне и обсъждане на важни материали и информация от различни събития - форуми/обучения на ИПА, добри практики в други организации или обучения/събития в чужбина - с оглед на повишаване знанията и информираността на служителите по различни теми. На база на предоставената информация тези срещи могат да служат и за генерирането на идеи за подобрения в работата на служителите или в развитието на ИПА. (присъствени или онлайн). - Да се проведе общо обучение по САФ и функциите на ИПА като национален ресурсен център по САФ - за всички служители. Това ще допринесе за по-
-----	---	--	--

	развитие на дигитални умения и иновации - в контекста на отчитане на новите тенденции в развитие на публичната администрация. Ръководството осъществява мониторинг и контрол на този процес. Води се преглед и статистика на тези обучения. - В ИПА е развита добрата практика за споделяне на знания между служителите. Създадена е обща Папка на знанието, която е достъпна за всички служители. В нея се публикуват материали от различни обучения или форуми, в които са участвали служители на ИПА. - При постъпване на нов служител/и прекият ръководител или определен от него служител дава насоки за навлизането в работния процес. Всеки новопостъпил служител се запознава с нужната документация. На новоназначените служители се оказва внимание и се определят служители, които ги подпомагат и въвеждат в работата и задълженията им. Прекият ръководител оказва подкрепа за навлизането в работния процес. - В ИПА се прилага и практика по мобилност - през разглеждания период 2-ма служители на ИПА са отишли на работа в други администрации. - В ИПА няма дискриминация в кариерното развитие на основата на пола или друга принадлежност.			добро разбиране на ролята и въздействието на ИПА върху публичната администрация, както и за по-голяма съпричастност към периодичното прилагане на модела в самия институт.
3.3	Въз основа на първото въвеждане на модел САФ, ИПА разви добрата практика да извършва периодично проучване на удовлетвореността на	В ИПА е установена добрата практика да се правят периодични проучвания за	75	Да се направи нова/актуализира анкетата за получаването на обратна връзка от служителите относно тяхната

	служителите. Това предоставя една по-детайлна обратна връзка относно прякото мнение на служителите за работата им в ИПА. При провеждането на проучването през съответната година (като например през 2020 и 2024) се обобщават получените резултати от анонимното анкетно проучване и се прави сравнителен анализ на мненията през годините с оглед на очертаване на тенденциите в мненията на служителите. • Също така, всяка година служителите на ИПА участват в анкетното проучване "Барометър на ангажираността". ИПА традиционно поддържа високи стойности на оценката, като повечето от тях са с възходяща тенденция. През 2023 г., най-висока положителна разлика спрямо тенденциите в цялата администрация се наблюдава по индексите на фактори „Лидерство и управление на промяната“ и „Учене и развитие“. • В ИПА се насърчава култура на открит диалог между ръководството и служителите. Установена е практика на формиране на екипи по направления на дейности или по проекти. Екипите планират и отчитат работата си периодично. • В ИПА се осигуряват отлични условия и атмосфера на работа (мнение, изразено в новото проучване от 2024 г. - от 100 % от служителите). В това направление, както и по отношение на изискванията за здраве и безопасност са изготвени правила, които се прилагат.	удовлетвореността на служителите, но впоследствие получените резултати и обобщени изводи от тях не се разясняват и споделят с всички служители. • В ИПА не се прилага механизъм/схема за признание на служители/екипи с нефинансови средства. • Налице е дефинирана необходимост да се обърне специално внимание на въпроса за баланса в натоварването на служители (в новото проучване от 2024 г. 95 % считат, че има разлики в натоварването от служителите). • Съгласно мненията на служителите на ИПА все още е необходимо да се развива дух на екипност и ефективна екипна работа (видно от новото проучване през 2024 г.).	удовлетвореност от работата в ИПА, която да е по-съобразена с критериите по САФ и допълнена с нови въпроси (като например в областта на социалната отговорност, имиджа на института и други), включително и да се използва нов начин за съставяне на въпросите. • Да се организира среща (веднъж годишно), в която да се разяснява целта на проведените проучвания за удовлетвореността и служителите да бъдат информирани за получените обобщени резултати, изводи и препоръки. Обобщените анализи на проведените проучвания да се публикуват в общата папка, за да се предоставят на всички служители. • Да се обмислят и въведат схеми/начини за признание на служители/екипи и с нефинансови средства (например публично признание чрез грамота за служител/екип на годината), сертификат/грамота за постижения и успешна работа по дадена задача или реализиран проект, подкрепа на социални, културни и спортни дейности и други). • Да се направи обсъждане и проучване на мненията и на служителите относно развитието на механизъм за постигането на по-добър баланс в натоварването на служителите. За целта може да се направи малка работна група, която да предостави
--	--	---	---

	Ръководството полага грижи за здравето на служителите като осигурява профилактични прегледи. По време на Ковид-19 кризата, беше осигурена възможност за дистанционна работа и се предприеха всички необходими предпазни мерки за служителите. • Също така в ИПА е налице допълнително здравно осигуряване на служителите, осигуряват се карти за градски транспорт, финансира се и закупуването на предпазни очила, предназначени за работа с дисплей. • В контекста на благосъстоянието на служителите в ИПА се прилага добрата практика за организиране на общи срещи на състава извън София, съдействащи за развитие на екипността и добрите взаимоотношения между служителите чрез обучения, културни и спортни занимания, отдих.			на ръководството резултата от проучването. • Да се извършват периодични обучения и други събития/форуми за развитие на умения за работа в екип и да се прилагат ефективни подходи и техники за сплотяване на екипите и за ефективна екипна комуникация и работа.
--	---	--	--	---

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ				
КРИТЕРИЙ 4: ПАРТНЬОРСТВО И РЕСУРСИ				
ПОДКРИТЕРИИ:				
4.1. Развива и управлява партньорства със съответните организации				
4.2. Работи съвместно с граждани и организации на гражданското общество				
4.3. Управлява финансите				
4.4. Управлява информация и знания				
4.5. Управлява технологии				
4.6. Управлява инфраструктурата				
ПК	СИЛНИ СТРАНИ	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	ТОЧКИ	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ

4.1	ИПА идентифицира свои ключови партньори, с които създава, поддържа и развива успешни партньорства. Това са както академични институции и различни организации от публичния сектор, така и чуждестранни организации. ИПА участва активно в работата на международните мрежи като NISPAcee, DISPA и международната CAF група. ИПА е в дълготрайно партньорство с Френския институт по публична администрация/Френския институт и посолство в България, Европейския институт по публична администрация и Европейския CAF ресурсен център към него, Европейското училище по администрация EUSA в Брюксел (по програма Еразъм за държавната администрация). В разглеждания период ИПА създаде нови партньорства с нови институции. Така например бе осъществено изключително успешно сътрудничество с Полското училище по публична администрация за реализирането на международния проект „Синергия” (2019-2023), стартира сътрудничество с Националния институт за развитие на човешките ресурси на Корея (от 2022 г.) и с Националната академия по публична администрация на Сърбия (от 2023 г.). Институтът си сътрудничи ползотворно и с академични институции като Софийски университет, УНСС, Стопанска академия "Д.А. Ценов" и други. Също така, ИПА си партнира и с неправителствени организации, както и си сътрудничи със създадените от ИПА експертни мрежи.	- В ИПА има списък на ключовите партньори, но за по-голяма пълнота може да бъде изготвен разширен списък с разнообразието от заинтересовани страни, включително професионални мрежи, публични организации - партньори в България и чужбина и други. - Необходимо е да се продължи добрата практика на преглед и актуализация на списъка с ключови български и чуждестранни партньори и съвместната работа/проекти с тях. - В ИПА се проследява и актуализира състоянието на партньорствата и сътрудничеството с различни организации, но тази информация не се споделя активно със служителите. - Необходимо е да се продължи добрата практика на преглед и актуализация на списъка с контакти на специалистите по човешки ресурси и на списъка с лектори - като се обновяват в електронната система за обученията.	70	- Да се състави общ списък на основните идентифицирани заинтересовани страни на ИПА (по хоризонтал и вертикал) с определяне на естеството на взаимоотношенията им. Този списък да се постави в общата папка – за информираност и достъпност за всички служители. - Ежегодно да се извършва преглед и актуализация на списъка с ключови партньори и състоянието на сключените с тях споразумения/договори/ проекти – като тази информация проактивно се споделя с всички служители на ИПА. - Да се поддържа и развива процеса на търсене и намиране на нови партньорства. - При покана от представители на академичната общност (катедри „Публична администрация“) за участие на института в организирани от университетите форуми, институтът да изяснява ролята на ИПА за повишаване квалификацията на държавните служители и приноса на института за реформите в публичната администрация. - Да се прилага установената добра практика на преглед и актуализация на списъка с контакти на специалистите по човешки ресурси и на списъка с лектори (всяка година). - Да се проучват организации, работещи в областта на социалната отговорност с оглед на възможността служителите на Института
-----	--	--	----	---

• ИПА наблюдава и отчита резултатите и въздействието от осъщественото сътрудничество. В ИПА се изготвя и поддържа списък с основните партньори – с преглед на съвместните дейности/проекти и етапа на сътрудничеството с тях. Регулярно този списък се преглежда и актуализира с оглед на действащата ситуация. • Институтът поддържа и редовни контакти с администрацията на МС и осъществява координация и партньорство с нейни основни дирекции. • ИПА поддържа и развива ефективно сътрудничество с мрежата на специалистите по човешки ресурси – основен партньор на ИПА относно обученията на държавни служители. Всяка година списъкът с експертите по човешки ресурси се преглежда и актуализира. • ИПА е изградил мрежа от лектори, които са ключов партньор и експертен ресурс за обученията на Института. Всяка година мрежата с лектори по различните обучителни програми се преглежда и актуализира. Като национален ресурсен център по Европейския инструмент за качество в публичната администрация, ИПА поддържа и мрежа от лектори/консултанти по САФ, които подпомагат процеса на обучения и консултации в държавните организации, прилагащи модела. Всяка година списъка с лектори на института се преглежда и актуализира. В ИПА периодично се наблюдава и оценява изпълнението на договорните отношения с доставчиците на услуги и продукти, необходими	• Да продължи добрата практика на ИПА да се търсят организации, работещи в областта на социалната отговорност – за доброволно участие на служители на института в техни инициативи.	да се включват доброволно в различни инициативи.
--	---	---

	за дейността на института, както и на договорните отношения с избраните по ЗОП изпълнители по проекти.			
4.2	- Институтът има ясно идентифицирани потребители. Съобразно мисията на Института най-важният и пряк потребител са служителите в българската администрация, които чрез обученията на ИПА повишават своята квалификация. Институтът се стреми да развива и подобрява учебните си програми и курсове като отчита и мнението както на преминалите през обученията на ИПА държавни служители (чрез анкети), така и на потенциалните бъдещи обучаеми (чрез изследванията за нуждите от обучение). Получаваната информация се анализира и използва при разработката на Каталогите на ИПА и в процеса на подобрения и изменения в учебния процес като цяло. Съобразно нуждите на държавните институции и техните служители ИПА предлага и обучения по поръчка (с ясно разработен механизъм за пряко участие на потребителите в избора на учебната програма и нейните теми и методи). - През разглеждания оценителен период ИПА въведе и прилага нова услуга, свързана с обученията – така наречения HELP DESK (support@ipa.government.bg). Това е ново звено на ИПА за техническа подкрепа на потребителите. Към него може да се обръща всеки държавен служител, служител или звено по човешки ресурси, или лектор във връзка с възникнали за тях технически проблеми по платформата на	- Използваните канали с потребителите на ИПА са фокусирани главно върху предоставяне на богата и актуална информация относно предоставяните от ИПА услуги/продукти. Но все още не се прилага специален систематизиран механизъм/подход за „рекламирането“ на самите услуги/продукти или тяхното подобрене, както и за постигнатите успешни резултати/постижения от работата на ИПА в различните направления на неговата дейност. - Необходимо е да продължат усилията на ИПА за проактивно събиране на идеи и предложения от различните заинтересовани страни/партньори.	80	- Да се направи преценка, обмисли и въведе по-цялостен и систематизиран подход/концепция за комуникация с потребителите на ИПА и използваните за целта възможни комуникационни канали. В рамките на този подход да се изготвят и използват интерактивни средства за визуализация и „реклама“ на продуктите/услугите на ИПА и техните подобрения, както и на постигнатите постижения в различните аспекти от работата на ИПА. - Да се обсъдят и в резултат на преценка да се въведат допълнителни мерки за провокиране на по-активно участие на лекторите в подобряване на обученията и работата на ИПА като цяло. - Събираните от заинтересованите страни идеи и предложения за подобрения да продължават ежегодно да се събират като те се систематизират, обобщават, анализират – за да се използват за подобрения в дейността на ИПА.

	информационната система на ИПА при провежданите обучения. Служителите от звеното веднага правят проверка и разрешават срещнатия от потребителите проблем. Периодично се прави преглед-обобщение на често срещаните технически проблеми, което се споделя с всички мениджъри на обученията. • В ИПА се обръща специално внимание на мнението на всички ключови потребители на неговите услуги и продукти. Такива са освен курсистите от различните институции в обученията на ИПА, но и мрежата от лектори на ИПА. Те пряко участват в разработването на обученията, а на организирания всяка година срещи с тях могат свободно да предлагат идеи – както за нови курсове, така и за подобрения в обучителния процес. Същото важи и за мрежата от специалисти по човешките ресурси. • ИПА провежда последователна политика за активно търсене на идеи и предложения от ключовите си потребители (посочени по-горе) по отношение на подобряване на обучителния процес, за развитие на нови и актуални за администрацията курсове, както и за практическо подобряване на информационна система на Института. Чрез Програмния съвет, ИПА осигурява активното участие на представители на МС, академичните среди и други организации в разработката на обученията на ИПА. • Като цяло ИПА се стреми към предоставяне на високо качество в своите обучения и към процес на непрекъснато усъвършенстване на своите услуги и продукти. Често тези усилия са базирани и на			
--	--	--	--	--

	обективната информация, получавана като обратна връзка от потребителите. Не случайно редовните доклади на ИПА, които анализират обратната връзка на потребителите на обученията, показват трайна тенденция на много висока оценка на курсовете на ИПА. • В по-широк смисъл потребители на услугите на ИПА е цялата държавна администрация, тъй като ИПА активно извършва проучвания и публикува различни изследвания в областта на публичната администрация - достъпни за всички заинтересовани страни/потребители чрез страницата на Института и социалните медии. Организираните от ИПА всяка година конкурси за добри практики в българската администрация или форуми, свързани с интересни и важни теми, също имат широк отзвук в цялата административна система. • ИПА успешно сътрудничи с организации на гражданското общество като: Център за оценка на въздействието на законодателството; Институт по правни инициативи; Център за изследване на демокрацията и НПО "Деметра" (в рамките на проект SHE); • ИПА провежда активна информационна политика за широка осведоменост за своята дейност, за организираните от института събития и форуми, провеждани обучения, промени в организацията на обученията и други - чрез поддържане, актуализиране и развитие на страницата си, чрез използване на различни социални мрежи и други			
--	--	--	--	--

	каналы (Facebook, Youtube, LinkedIn, Twitter, Viber канал и Viber експертни групи); ИПА предоставя достъп до отворени данни на организацията. В този контекст ИПА спазва принципа на прозрачност и публикува своята мисия, визия и ценности, Устройствен правилник и други важни документи, своите планове, отчети и доклади за дейността си и изпълнението на стратегическите и оперативните си цели, анализите на нуждите от обучения и други. Всяка година ИПА публикува Каталог с обучителните си програми и електронен бюлетин с широка информация в областта на публичната администрация. Националният САФ ресурсен център на ИПА също публикува различни изследвания и документи по САФ, както и електронни бюлетини с богата информация за модела, неговото развитие, и прилагането му в българската администрация (за целта е направена специална рубрика по САФ). Посочената рубрика периодично се преглежда, актуализира и допълва с нова информация.			
4.3	Ръководството на ИПА полага усилия за осигуряване на ефективно, ефикасно и икономично управление на бюджета. ИПА се придържа към актуалното законодателство и насоките на МФ и МС относно управлението на финансите, бюджетиране, предварително управление и контрол. На страницата на института са публикувани всички изискуеми от закона документи, засягащи управлението на финансите. ИПА обвързва утвърдените бюджетни средства със стратегическите си и оперативни цели.	През 2023 г. представителите на общата дирекция информираха всички служители за резултатите от проведения външен одит. Ще бъде полезно тази практика за споделяне на резултати и препоръки от провеждани проверки и одити да продължи – с оглед на информираност и отчетност пред целия състав на института.	80	- Да се установи постоянна практика по споделяне с всички служители на резултатите и препоръките от извършени одити/проверки на ИПА. - Да се проведе среща за представяне и обяснение за всички служители на системата за финансово управление и контрол на ИПА и нейното значение.

• Изпълнението на бюджета се преглежда, контролира и анализира. ИПА прилага разработените вътрешни правила за съставянето, изпълнението и отчитането на бюджета. С оглед на принципа на прозрачност ИПА публикува на интернет страницата си утвърдените бюджетни средства за съответната година и отчета на бюджетните средства за предходната година. • В ИПА е приета и функционира система за финансово управление и контрол и определен служител отговаря за законосъобразното и целесъобразното разходване на средства. Прилагат се и вътрешни правила за осъществяване на предварителен финансов контрол. ИПА взема предвид препоръките от одитните доклади – ако има такива. • В Института е изготвена стратегия и вътрешни правила за управление на риска. Съветът за управление на риска оценява възможностите на утвърдените бюджетни средства за финансиране на дейностите и постигане целите на ИПА. • В ИПА са разработени Финансови условия за обученията, които очертават рамка и дава яснота по финансовите въпроси на обучителния процес. Всяка година тези условия се разглеждат и актуализират. • През 2023 г. беше направен външен одит на ИПА от Сметната палата за периода 2021-2022 г. Предмет на одита е съответствието при управлението на публичните средства и дейности на ИПА към МС и състоянието на системите за финансово управление и контрол (СФУК), които	• Системата за финансово управление и контрол не се познава добре от всички служители на ИПА.	
---	---	--

	са оценени спрямо изискванията на правната рамка и договорите в изследваните области: „Бюджет“ и „Обществени поръчки“. Резултатите от проверката показаха, че работата в ИПА е на високо професионално ниво и не са констатирани пропуски в системата за финансово управление и контрол.			
4.4	- ИПА насърчава принципите на "учещата организация" и европейския модел за учене през целия живот чрез създаване на възможности за повишаване на знанията и уменията както на своите служители, така и на служителите в цялата българска администрация. Ръководството на ИПА насърчава обмяната на знания между служителите в организацията. След първоначалното въвеждане на модел САФ в ИПА се създаде и прилага добра практика за трансфер на знания. Създадена е специална папка, наречена „Папка на знанието“, достъпна за всички служители. В нея се събират материали от проведени обучения от различните служители, чрез които се споделя информация и познания от служителите, придобити по различни начини - обучения и други. - Административната култура на ИПА се отличава с активна подкрепа на процеса на обогатяването и развитието на знанията на служителите чрез участие в различни форуми и обучения (електронни и присъствени, в България и в чужбина – в рамките на проекти на ИПА). - В контекста на подкрепата за развитие на знанията, в ИПА е създадена и библиотека,	- В последните години в ИПА се подобрява обмена на информация и координация между двете дирекции, но е необходимо този процес да се развива и задълбочава. - Необходимо е всички служители на ИПА да бъдат своевременно информирани за направени промени и актуализации по ключови документи. - В ИПА има специално изготвен списък предимно с международните проекти на института в последните години – на английски, но не и на български език. Този списък не е достъпен за всички служители. - По отношение на изпълнените проекти на ИПА през годините, липсва систематизирана информация	60	- Да се въведе практиката за регулярно провеждане на съвместни срещи между двете дирекции за споделяне на информация, знания и обсъждане на общи въпроси. - Да се предоставя обобщена навременна информация за планираните важни събития на ИПА (в рамките на 2-3 месеца) на служителите от дирекция АПФСО - с оглед на възможността за тяхно участие в тях. - Да се обсъди и създаде механизъм за своевременно информиране (автоматично) на служителите за промени и актуализации на ключови вътрешни документи на ИПА. - Да се обмисли и прилага механизъм за обмяна и споделяне на мнения за събития, книги и/ли други информационни ресурси, които могат да бъдат полезни за служителите на ИПА. - Да се предприемат проактивни мерки за запознаване на служителите на ИПА с извършваните от института изследвания, проучвания и и анализи, важни за тяхната работа.

	достъпна както за всички служители, така и в по-широк аспект за служителите в държавната администрация. В нея има многообразие от различни издания – книги, списания и изследвания, полезни за публичната администрация. Създадена е физическа библиотека с достъп за всички служители на ИПА, както и електронна библиотека, в която се съхраняват електронните ресурси и се ползва за каталог на хартиените издания. Библиотеката съдържа около 800 бр. хартиени и електронни ресурси. Във Фейсбук страницата на ИПА се насърчава култура на учене чрез представяне на книгите в библиотеката по инициативата "Четяща среда". За съхранението на източниците на информация в библиотеките, тяхното поддържане и обогатяване има определен служител. В ИПА са разработени и установени вътрешните канали за разпространение на външна и вътрешна информация и е гарантиран достъпа до нея (обща споделена папка, деловодна система, имейли, телефони, интернет страница). Ключов вътрешен източник на информация за служителите е споделената обща папка, до която имат достъп всички служители. В нея се съхраняват всички вътрешни нормативни и други ключови документи, образци, информация за проекти, за контакти, както и информация, необходима на служителите при изпълнение на техните задачи и цели. При напускане на служител – той /тя трябва да остави своите материали в общата папка.	и достъпност по отношение на ключови продукти от тях – резултат от тези проекти (като например изследвания, анализи, доклади по различни въпроси и т.н.) - Необходимо е да се продължи с полезната практика да се прави ежегодно пълен преглед на общата споделена папка и тя да се актуализира (като се въвеждат нови менюта/материали и се изчистват стари менюта/материали). - Полезно е да продължи практиката за обогатяване на създадената за целта обща папка на знанието – с оглед на трансфер на наинформация и знания с всички служители на ИПА. - Е-библиотеката използва безплатен софтуер, което често води до проблеми и грешки. Необходимо е да се обсъдят алтернативни възможности.	- Да се осъществява мониторинг на практиката след важни обучения/събития в България или чужбина да се съхраняват материалите и информацията от тях в общата папка за трансфер на знания или да се организират срещи за споделяне на наученото от тези събития - Да се изготви актуализиран списък на български език с ключовите национални и международни проекти на ИПА през последните години (с кратко тяхно резюме), който да се сподели със служителите на ИПА (например в общата споделена папка да се направи специална под-папка относно проектите и инициативите на ИПА с партньорски български и международни организации). Да се направи проучване относно полезни продукти/резултати от изпълняваните през годините проекти на ИПА и те да се систематизират и споделят с всички служители (в посочената под-папка). - Да се организира среща за представяне пред всички служители на обобщена информация относно правилата за защита на личните данни в ИПА и вътрешните правила за архивиране и съхранение на документите, с оглед на по-доброто им познаване, разбиране и спазване от служителите. - Да се проучи и прецени възможността за закупуване на софтуер, който да има по-
--	--	--	---

	- В ИПА се прилага web базирана електронна система за документооборота, която е свързана с деловодните системи на останалите администрации и се архивира регулярно. Чрез нея се управлява входящата и изходящата информация. Документите, които постъпват на хартия се сканират и добавят към входящата поща на документооборота. - В последните години важен приоритет за ИПА е организацията да се възползва от възможността за дигитална трансформация за обогатяване на знанията на организацията и за развиване на дигитални умения на служителите. За целта се правят поредица от специални обучения на служителите в тази област. - В ИПА се прилага политика за мрежова и информационна сигурност, както и вътрешни правила за защита на личните данни, технически и организационни мерки. - В ИПА се прилагат вътрешни правила за архивиране и съхранение на документите, създаден е и се поддържа учреденски архив за съхранение.			добър капацитет за повече функционалности и поддръжка на е-библиотеката.
4.5	Ръководството на ИПА винаги е обръщало специално внимание върху внедряването и използването на информационни и комуникационни технологии (ИКТ) в подкрепа на целите и дейността на организацията. ИПА ги използва активно при организацията и провеждането на обученията, за ключовите организационни процеси, за ефективна дейност на	В ИПА е установена добрата практика на работа с ИКТ с оглед подобряване процесите на работа и на предлаганите услуги/продукти, но не се извършва систематичен и регулярен преглед и анализ на	70	- Да се обсъди въпроса за необходимостта от цялостен регулярен преглед и анализ на управлението и използването на ИКТ с оглед на развитие на работата и подобренията с тях (веднъж годишно). - Да се обмисли начин за систематизиране и измерване на дейностите на ИПА,

служителите, и за публична информация. Основните процеси в ИПА се осъществяват чрез програмни продукти, които се преглеждат и обновяват при нужда – така например в ИПА широко се използват различни е-продукти – за счетоводството, за документооборота, е-система за заявките за обученията, за провежданите курсове и различни справки за тях, за съхраняване на учебните материали. - В ИПА регулярно се прави преглед и анализ на интернет страницата на организацията с оглед на нейното обогатяване и актуализиране. Публикуването на информация на сайта се извършва от специално определени за това служители с нужните за целта умения, което е предпоставка за сигурност в предоставяната информация, както и за регулярен преглед и допълнение. Все по-широко се използват и социални канали – Facebook, Youtube, Viber. - В ИПА се прилага специална електронна информационна система за организация на обученията в Института, чрез която служителите от администрациите могат да се запишат за курс, да следят графика на обученията си, да споделят обратна връзка за удовлетвореността от обученията и да получават електронно копие от сертификатите си за успешно завършени курсове. Системата работи с активното участие на специалистите по човешки ресурси, които правят заявките за съответните служители и извършват плащанията за тяхното участие в обученията. В	управлението и използването на ИКТ. - При възникване на проблеми със свързаността на системи и мрежи за комуникацията се стига до проблеми с текущите дейности на служителите на ИПА. Обикновено проблемите се дължат на външни фактори - интернет свързаността на ИПА е посредством ИА ИЕУ (Инфраструктура на електронното управление). - Необходимо е да продължи добрата практика за регулярен преглед на формата и съдържанието на интернет страницата с оглед на нейното актуализиране и подобрене.	свързани с иновациите и дигитализацията и ефекта от тях. - В контекста на политиката на ИПА за непрекъснато развитие и използване на иновации да се внедри в ИПА онлайн чатбот-"ЧИПА", който да подпомага потребителите на услугите и продуктите на ИПА да получават бързо структурирана и полезна информация. Въз основа на пилотното му въвеждане в Института, да се наблюдава работата по използването на ЧИПА с оглед на неговото обучение, подобрене и проверка на възможните приложения на технологиите на изкуствения интелект и в държавната администрация. - Да се проучат и обсъдят възможни начини за осигуряване на по-безпроблемна email комуникация, както и за избягване на сригове в системата на ИПА. - Да се осигури външна памет (хард дискове) за съхранение на важна информация, особено по изпълнение на проекти на ИПА (за отговарящите по тях служители), с оглед на нейното гарантирано запазване в института. - Да се направи пълен преглед и анализ на работата с новата електронна система за обученията - като се обобщат често срещаните проблеми с оглед на нейното ефективно подобрене.
--	--	---

	оценявания период ИПА стартира внедряването на изцяло нова система. - В ИПА се прилага политика за сигурност на информацията, киберсигурност и сигурност на защита на данните, политика за чисто бюро и чист екран, политика за работа от разстояние (при Ковид кризата), политика за мобилните устройства, за унищожаване и повторно ползване на информационни носители, разработена е и се прилага инструкция за потребителите за спазване на изискванията за сигурност на информацията, вътрешни правила за защита на личните данни и прилагане на необходимите технически и организационни мерки, политика за мрежова и информационна сигурност. Ежегодно в доклада за състоянието на администрацията в раздел ИКТ се прави преглед на разполагаемите ИКТ ресурси на ИПА. В Института е определено лице, което да отговаря за сигурността на информацията. - От 2022 г. с оглед по-лесното подписване на документи и пестенето на хартия всички служители имат и електронен подпис. - ИПА ежегодно отчита чрез въпросници от МЕУ, разходите си за софтуер и хардуер, тяхната ефективност, както и плановете в тази област в съответствие с нови системи, функции и задачи. - С оглед на социално-икономическото и екологично въздействие на информационните и комуникационните технологии, в ИПА е създадена специална организация по управление на отпадъците от използвани консумативи (батерии, тонер касети, хардуер и др.)		
--	---	--	--

4.6	- Управлението на инфраструктурата на ИПА се базира на принципа на „добрия стопанин“. В ИПА се прави редовен преглед на състоянието на инфраструктурата и на необходимите офиси и оборудване за работа на служителите с оглед на тяхната поддръжка, ефикасното и устойчиво обезпечаване. В разглеждания период бяха извършени поредица от ремонтни дейности за подобрения на инфраструктурата и условията за обучение на служителите от държавната администрация в учебните бази на ИПА - на Банкя, и на Будапеща, както и в седалищата на ИПА на ул. Аксаков № 1 и на ул. Сердика №6-8. През 2023 г. в базата в Банкя по проект на ИПА беше извършен ремонт и бяха обособени две нови учебни зали. Във връзка с обученията на ИПА е осигурено ново техническо оборудване от най-висок клас: 4 бр. видео-конферентни системи, 4 бр. озвучителни системи, 4 бр. електронни дъски, 4 бр. телевизори. - През 2023 г. Институтът бе преместен в сградата на ул. Сердика № 6-8. В нея е осигурена по-добра база за работа на служителите – в сградата има асансьор (важно улеснение за някои служители), а почти всички служители са в самостоятелни стаи. - За обезпечаване и улесняване на професионалната работа на служителите на ИПА, в периода 2021 г. - 2022 г. са осигурени 8 бр. специални настолни компютри, 30 бр. нови лаптопи и 3 бр. многофункционални устройства.	- Преместването в сградата на ул. Сердика № 6-8 трябваше да се организира в съвсем кратки срокове, включително и в извършването на спешен ремонт, необходим за подготовка на стаите на служителите за ползване. Този процес предизвика напрежение и извънредна натовареност - затова при следващи подобни наложени промени е необходимо повече време за планиране и осъществяване – при възможност. - Необходимо е да се поддържа процеса на регулярен преглед и подобрения в инфраструктурата на ИПА и условията на работа за служителите.	85	- Да се обърне внимание на служителите на ИПА (чрез обща среща или организирани по дирекциите срещи на служителите) да се отнасят по-отговорно към предоставяното им оборудване и да съдействат при необходимост, когато се налага преместването му заради обучения или дейност, свързана с естеството на работа. - В случай на налагаща се нова ситуация на промени на седалището на ИПА, да се положат усилия за осигуряване на период на планиране и на осъществяване в разумен срок, съобразно натовареността в дейността на ИПА и служителите му.
-----	---	--	----	---

	- В допълнение, през последните години ръководството на ИПА осигури за служителите достъп до стола на МФ и на АМС. - В ИПА са разработени правила за инвентаризация, които регулярно се прилагат, както и правила за противопожарна охрана.			
--	--	--	--	--

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: БЛАГОПРИЯТСТВАЩИ ФАКТОРИ				
КРИТЕРИЙ 5: ПРОЦЕСИ				
ПОДКРИТЕРИИ:				
5.1. Разработва и управлява процеси, за да повиши стойността на организацията за гражданите и потребителите				
5.2. Предоставя продукти и услуги за потребители, граждани, заинтересовани страни и общество				
5.3. Координира процесите вътре в организацията, както и с други свързани организации				
ПК	СИЛНИ СТРАНИ	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	ТОЧКИ	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ
5.1	- В ИПА са разработени и се управляват процеси, необходими за работата на Института в изпълнение на неговата мисия. Те отговарят на целите и ресурсите на ИПА и са съобразени с нуждите на потребителите. Ръководството на ИПА се стреми постоянно да наблюдава, преглежда и подобрява ключовите процеси, включително и чрез използване на нови технологии, иновации и дигитализация. - Основният ключов процес в ИПА е обучителният. Той е регламентиран във Вътрешните правила за организацията на учебната дейност по управление на качеството на учебния процес в ИПА. В него ясно са посочени стандарти за	- Да продължи добрата практика за бързо адаптиране на дейността на Института към външни фактори и породените от тях нужди на потребителите. - Необходимо е да се състави общ систематизиран списък за ключовите процеси на ИПА. - Полезно би било да се обсъди нуждата от извършване на систематизация, оценка и отчетност на въздействието на процесите на ИПА по отношение на ефикасност,	70	- Да се направи общ списък с всички основни процеси на ИПА, включително и по-новите, (като например тези свързани с изследователската работа, управление на качеството в ИПА и предоставяне на услуги от ресурсния център по САФ, услуги за ползване на библиотеката и други). Този списък да се предостави за информация на всички служители и да се актуализира (на 2 години). - При приемането на нова Концепция за развитие на ИПА да се актуализират процесите на ИПА в дългосрочен план.

	качество на материалите за обучението както и процедурата за подбор на лекторски екипи. Посочените правила ежегодно се преглеждат и анализират, въз основа на което се актуализират и подобряват. Информационната електронна система на ИПА, свързана с обучителния процес, също се наблюдава и развива като през 2023-2024 се въвежда изцяло нова с извършени редица подобрения спрямо старата. • По-конкретно, основните процеси на ИПА са описани в съответните документи като: Правилник за вътрешния трудов ред, Вътрешни правила за условията и реда за управление на човешките ресурси в ИПА, Вътрешни правила за реда и условията за обучение на служителите на ИПА, Вътрешни правила за организацията на учебната дейност по управление на качеството на учебния процес в ИПА, Правила за подбор на лектори, Стандарти за качество на учебните материали, Вътрешни правила за защита на личните данни, Стратегия и вътрешни правила за управление на риска, Вътрешни правила за съставянето, изпълнението и отчитането на бюджета на ИПА, Вътрешни правила за осъществяване на предварителен финансов контрол в ИПА, Вътрешни правила и инструкция за безопасни условия на труд и други. • В ИПА е създадена и се прилага и процедура на организиране и провеждане на конкурс за добри практики в публичната администрация. Неговото провеждане и награждаването на български организации за техни постижения носи	качество и ефективност на работата - с оглед на стойността на дейностите на института за потребителите.	• Да се направи обсъждане и при позитивно решение да се въведе механизъм за извършване на мониторинг, анализ/оценка и отчетност на въздействието на процесите на ИПА върху работата на ИПА, както и на технологиите и иновациите върху ефикасността, качеството и ефективността на осъществяваните от ИПА процеси. • Основните процеси на ИПА периодично да се преглеждат и подобряват - като се съобразяват с изискванията на защитата на личните данни (съгласно Общия регламент за защита на данните - ОРЗД). • Да се направи преглед и анализ на процедурата за конкурса за добри практики - с оглед на нейното развитие и усъвършенстване (като например включването на нова/и категории, преценка на начините на оценяване, организацията и ефективното провеждане на официалната церемония за награждаване, други). • Да се предприемат ефективни мерки за бързо адаптиране на дейността на Института към външни фактори и породените от тях нужди на потребителите – при необходимост.
--	---	--	---

	допълнителна стойност за българската държавна администрация, тъй като ИПА широко разпространява добрите практики на българските организации с цел да мотивира и други към иновации и подобрения. През годините конкурсът се превърна в традиционно събитие в календара на държавната администрация. За него е разработена специална платформа, която събира всички добри практики през годините и позволява по-лесен достъп и по-ефективно намиране на всяка добра практика. ИПА се стреми да въвежда иновативни инструменти за управление на процеси. Въведен е Big Blue Button, което значително улесни бързото преминаване към дистанционно провеждане на всички обучения по време на Ковид кризата.			
5.2	- В съответствие със своята мисия ИПА разработва, организира и провежда обучения на служителите от държавната администрация за повишаване на тяхната квалификация. За целта Институтът използва разнообразие от източници за информация (включително специален анализ за нуждите от обучение), за да проучва и предоставя своите услуги и продукти в съответствие с новите тенденции в развитие на публичната администрация и потребностите от обучение на държавната администрация. - ИПА активно ангажира служителите си и други външни заинтересовани страни (членовете на Програмния съвет за одобрение на учебните	- Необходимо е да се обсъди възможността за механизъм, който да подобри обратната връзка от участниците в обученията, тъй като при някои от тях предоставените анкети не се попълват от достатъчен брой обучаеми, за да се гарантира обективност на информацията. - В ИПА се предоставя разнообразие от продукти/услуги за потребителите, но не е изготвян	80	Да се обсъди и създаде ефективен механизъм за получаване на по-пълна обратна връзка от обучаемите за обученията, в които са участвали (така например, в допълнение на поканата от мениджърите на обучения за попълване на анкетите, може в края на обученията – лекторите и мениджърите да инициират кратки дискусии за проведения курс, за усъвършенстване на обученията или начина на тяхната организация; да се създаде специален текст за задължение за попълване на анкетите и други).

	програми и курсове, специалистите по управление на човешките ресурси и лекторите) в проектирането и подобряване на обученията и осигуряването на високо качество в тази област. - ИПА предоставя разнообразие от услуги и продукти - обучителни курсове, анализи и изследвания, електронна библиотека, електронен бюлетин, традиционни срещи на професионалните общности, кръгли маси, форуми и други. - Всяка година ИПА изготвя и предлага на държавната администрация Каталог с програмите и курсовете за обучение, както и с форуми/срещи по приоритетни за администрацията въпроси - за различни професионални целеви групи. При съставянето на Каталога се вземат предвид нуждите на потребителите и тяхното мнение за обученията въз основа на обобщената обратна връзка от проведените обучения, срещи със заинтересовани страни (като лектори, специалисти човешки ресурси), както и извършени анализи и изследвания на ИПА, включително и Анализът за нуждите от обучения на държавната администрация (последният е за периода 2022-2024). - Също така важни услуги и продукти на института са: селекцията за участие на държавни служители в Програма „Еразъм за държавни служители”, предоставянето на информация за обучения във Франция – в Института по публична администрация, както и предоставяните анализи, проучвания и изследвания по различни въпроси,	систематизиран списък с кратко описание на различните продукти/услуги (съществуващи и нови) - в резултат от основните процеси в института като обучения, изследвания, системи за управление на качеството, издателска дейност, и други.	- При нови продукти/услуги на ИПА да се провежда активна комуникационна кампания за тях с използване на различни интерактивни комуникационни канали и средства. - Да се направи общ списък с кратко описание на всички основни продукти и услуги на ИПА (съществуващи и нови), създавани в резултат на основните процеси (обучения, изследвания, системи за управление на качеството, издателска дейност и други) – за информация на всички заинтересовани страни. - Да се проучат и обсъдят възможностите за програми за допълнителна квалификация на служители от държавната администрация - с основни партньори на ИПА (университети, институти и др.).
--	---	--	--

	свързани с работата на администрацията, обучението, консултациите и споделянето на практики по успешно прилагане на европейския модел за качество CAF, организирането и провеждането на Теста за общи компетентности и познания в държавната администрация. • Повече от 10 г. ИПА е единствената институция, която организира и провежда Конкурс за добри практики в българската администрация - с цел да поощри администрациите да извършват и споделят своите постижения. В разглеждания период, Институтът оценява и популяризира практиките в категориите: "Управление на хората", "Технологични решения за открито управление и административно обслужване" и "Социална отговорност". • Въз основа на прилагане на принципа на прозрачност, чрез Каталога, електронния бюлетин, както и чрез допълнителна информация на своята интернет страница и използваните социални мрежи, ИПА популяризира и разпространява информация за своите продукти и услуги сред държавната администрация. Потребителите своевременно се уведомяват и за настъпили или предстоящи промени в обучението или други продукти/услуги, чрез Каталога, публикуване на съобщения на страницата/в социалните мрежи или чрез писма/имейли. ИПА осигурява предоставянето на надеждна информация с цел подпомагане на потребителите за ползване на електронната информационна система за обученията - чрез указания, писма и			
--	---	--	--	--

	инструкции, директно изпращани на администрацията и публикувани на интернет страницата. Потребителите са своевременно информирани за всички нови обучения, срещи на общности, форуми и др. В ИПА са разработени и специални процедури по предоставяне на информация и отговор на жалби и запитвания от потребителите. Националният САФ ресурсен център предлага информация, консултация и външна оценка за процеса на прилагане на модела в българската публична администрация в контекста на подобряване качеството на управление и организацията на работа в публичния сектор.			
5.3	В ИПА са определени сферите за предоставяне на услуги и продукти. В тази връзка ясно са идентифицирани организациите/заинтересованите страни по хоризонтал и вертикал, с които институтът е пряко свързан при осъществяване на своята дейност. Институтът работи по вертикал в пряка координация с АМС. Ключови партньори по отношение на координацията на обучителния процес са мрежата от специалисти по човешки ресурси и лекторите. Чрез електронната информационна система на обученията са координирани съответните дейности и процеси със специалистите по човешки ресурси в публичната администрация относно заявките и плащанията за участниците в обученията, както и провеждането им.	- В ИПА е налице обмен на информация, комуникация и координация между двете дирекции, но този процес е необходимо да се развива и подобрява. - Полезно би било в ИПА да се извършва анализ на ключовите процеси, и по-специално на координацията по тях – както вътрешно в института, така и с външните заинтересовани страни.	65	- Да се обсъдят и предприемат конкретни действия за задълбочаване на комуникацията, координацията и организационната свързаност на процесите между дирекциите на ИПА. За целта например да се организират периодични срещи между двете дирекции за споделяне на информация и обсъждане на общи въпроси, свързани с ефективността на изпълнението на различните дейности и процеси на работа на института (поне 3 пъти годишно). - Да се обсъди и при взето решение да се извършва годишен анализ на ключовите процеси и тяхната координация със съответните заинтересовани страни.

• ИПА се стреми периодично да адаптира и координира процеса на обученията, съобразно динамично изменящата се среда и във връзка с разширяване и разнообразяване на електронните и смесени форми на обучение. • В ИПА по отношение на обучителния процес и другите ключови процеси, двете дирекции осъществяват координация и сътрудничество в рамките на своите компетентности. През последните години се наблюдава подобрене в координацията на работата между посочените структурни звена по отношение на дейността на ИПА. • Във връзка със споделянето на информация с всички служители, в ИПА е създадена и се поддържа обща споделена папка с основни документи и информация, свързани с дейността на Института. • В разглеждания оценителен период ИПА осъществява различни проекти. Институтът координира процесите по изпълнение на проектите с организациите, с които ги осъществява. По проектите, финансирани по ОПДУ, ИПА работи в тясна координация със съответната дирекция в АМС, както и със целевите групи. По отношение на работата с чуждестранни партньори, ИПА има подписани споразумения за сътрудничество с ясно определена рамка на партньорство и координация. Така например, в изпълнение на международния проект Синергия (2019-2023) за обучение на висши държавни служители от		• Списъците с електронни адреси на организациите и заинтересованите страни, пряко свързани с дейността на ИПА, да се актуализират периодично (всяка година) и да са достъпни за служителите във информационната система или в споделената папка. • Да се проучват възможности за споделени услуги с външни заинтересовани страни (например в областта на обученията - използването на оборудвани зали за присъствени обучения или системи за е-обучения).
---	--	--

	различни държави, ИПА подписа с Полското училище по публична администрация двустранно Споразумение с приложения, в които бяха определени както задачите на съответните партньори, така и съгласуването на съответните процеси между тях. • Електронната система по документооборота в ИПА е свързана с деловодните системи на институциите в публичната администрация и ефективно се използва за комуникация, обмяна на писма и документи между тях. В ИПА се поддържат списъци с електронни адреси с различни групи заинтересовани страни, чрез които се осъществяват контакти с администрацията по различни въпроси. • Въвеждането на САФ в ИПА е предпоставка за създаване на култура на работа, превъзможваща ограниченията и насърчаваща непрекъснатото усъвършенстване на цялата организация в цялост. Периодичното прилагане на САФ в цялата организация осигурява възможност за цялостен преглед и анализ на всички хоризонтални аспекти на управлението и организацията на работа в ИПА, което води до култура „извън границите“, т.е. извършване на самооценка на цялата организация, а не на отделните звена, която се използва за база за подобрения в целия институт.			
--	--	--	--	--

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: РЕЗУЛТАТИ				
КРИТЕРИЙ 6: РЕЗУЛТАТИ, ОРИЕНТИРАНИ КЪМ ГРАЖДАНИТЕ / ПОТРЕБИТЕЛИТЕ				
ПОДКРИТЕРИИ:				
6.1. Измерване на възприятието (Измервания на възприятията)				
6.2. Измерване на изпълнението (Измервания на изпълнението)				
ПК	СИЛНИ СТРАНИ	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	ТОЧ КИ	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ
6.1	- В амбицията си да предлага актуални и качествени обучения в рамките на основната си мисия за повишаване квалификацията на държавните служители, ИПА извършва систематизирано и редовно измерване на възприятието на потребителите си. По-конкретно, ИПА: ➤ пряко проучва удовлетвореността на обучените служители от проведените обучения – като за всеки курс се обобщават резултатите от попълнените анкети. В допълнение мениджърите обучения наблюдават пряко обучителния процес на курсовете, за които отговарят, а също така търсят мнението и на самите лектори за проведените обучения. ➤ всяка година ИПА извършва пълен преглед и оценка на всички курсове, което се обобщава в Доклад за оценка на обученията на екипа по качество (2021, 2022, 2023 г.). Обобщените резултати в тези Доклади показват в последните години трайна положителна тенденция на висока оценка на провежданите от ИПА курсове (масово над 90 % одобрение). Обективизираната обратна информация от Докладите се използва от ИПА за	- ИПА извършва редица действия за измерване на възприятието на потребителите, но предимно относно основната дейност - предоставяните обучения. В института не е извършвано проучване на общото мнение на потребителите за институцията като цялост (имидж на Института, прозрачност на работата му, информираност, социална отговорност, предоставянето на други услуги/продукти в резултат на различните му сфери на дейност, други). - Препоръчително е да се задълбочи процеса на получаване на обратна връзка от потребителите (измерване) относно достъпността до предоставяната от ИПА информация, както и удобно ли е ползването на сайта	70	- Да се обсъдят възможностите за получаване на по-обхватна обратна връзка от потребителите относно възприемането на ИПА в цялост (имидж, прозрачност на работата му, информираност, социална отговорност, полезност и качество на неговите услуги/продукти в резултат на различните му сфери на дейност, други). - Да се направи проучване (например чрез специално изготвена за целта анкета или по други начини) на мнението/удовлетвореността на потребителите от новата електронна информационна система за обученията – както относно нейния нов дизайн, така и от начина на работа с нея. - Да се обсъди и определи механизъм за измерване интереса на служителите в администрацията към изготвяните и публикувани от ИПА изследвания/проучвания/анализи – с оглед на проактивно провокиране на служителите в администрацията за запознаване с посочените полезни за тях продукти на ИПА.

	корекции, актуализация и подобрения на курсовете – при нужда. - ИПА извършва общ Анализ на нуждите от обучения въз основата на стратегически документи, нови тенденции в развитието на държавната администрация, проучвания на ключови фокус-групи, други. Последният е за периода 2022 – 2024 като предстои да бъде изготвен нов Анализ за 2024-2026. Тези анализи дават насоки за бъдещите обучения и служат за база на изготвянето на Каталозите на ИПА, отчитайки направените в анализите констатации за нуждите и потребностите на държавната администрация относно полезни или нови и актуални теми за обучения. - Всяка година ИПА провежда мащабно изследване в цялата държавна администрация „Барометър на ангажираността на служителите в държавната администрация“, което събира мнението на десетки хиляди служители относно тяхната работа в съответните институции (2021, 2022, 2023 г.). Този продукт е широко споделян сред българската администрация, както и с чуждестранни обучителни институции като добра практика. - В организираните от ИПА ежегодни срещи с мрежата от лектори и мрежата от специалисти по човешки ресурси се дава възможност на тези групи пряко да споделят идеите и предложенията си за подобряване на обученията и на електронната система на ИПА.	(разбираем и лесен за работа ли е за потребителите/заинтересованите страни).		Да се предприемат допълнителни действия за измерване на достъпа и удобството на потребителите до интернет страницата/сайта на ИПА и информацията в нея – с оглед на непрекъснатото ѝ подобрене.
--	---	---	--	---

	В последните години различните източници на информация за обратна връзка, (в изразените мнения на годишните срещи с ключови партньори като лектори, специалисти човешки ресурси и експерти от МС, обобщените резултати на мненията на курсистите в анкетите и разговорите за провежданите обучения, мнението на фокус-групи и други) показват трайна тенденция на положително/високо мнение за качеството на предлаганите от ИПА обучения.			
6.2	- В ИПА се прилагат вътрешни правила и стандарти за организацията на учебната дейност, управление на качеството на учебния процес и на обучителните материали, подбора на лекторите – за да се гарантира качеството на обученията и да се постига удовлетвореност на потребителите на услугите на ИПА. Тези правила и стандарти регулярно се преглеждат и актуализират. - Подборът на лектори също се извършва въз основа на принципа на конкурсното начало и на определени от ИПА ключови критерии, посочени във Вътрешните правила. Съобразно тях в ИПА няма дискриминация по пол, културно и социално различие. Изготвената база данни за мрежата от лектори към ИПА, включително и на мрежата лектори и консултанти по САФ, се актуализира ежегодно. - ИПА поддържа ежегодна статистика за броя обучени и дипломирани служители в администрацията в съответните обучения или	- ИПА анализира получаваната обратна връзка от обученията с оглед на непрекъснатото подобряване на качеството на учебния процес, което се обективира в специално изготвяните за целта доклади за оценка. Те се представят на служителите от дирекция ОМДП, но не и на всички служители. - Препоръчително е да се задълбочи процеса на развитие на създаваните от ИПА мрежи. - Необходимо е да продължи добрата практика на редовно актуализиране на списъците/мрежата с лектори	65	- Ежегодните доклади за оценка на качеството на обученията на ИПА да бъдат активно представяни и споделяни с всички служители на ИПА (от двете дирекции) – с оглед на информираност и съпричастност. - По време на срещите на създадените от ИПА (професионални и неформални) мрежи/общности да се дискутира въпроса за тяхната цел, роля, ангажираност и развитие – с оглед на тяхната по-ефективна работа и използване.

	участия на държавни служители в различни форуми или професионални срещи. Тази статистика се включва в отчетните годишни доклади (с оглед на принципа на прозрачност те се публикуват ежегодно на страницата на ИПА). Така например: за 2021 г. са обучени общо 23 797 служители, в т.ч. 11 581 са участвали в е-модули за самообучение; за 2022 – обучените са 35 805 души, 28 174 в е-модули; за 2023 – общо обучение са 37 570 служители, в т.ч. 28 118 в е-модули. Посочената статистика с голям брой обучени служители доказва интензивната работа и сериозните усилия и натовареност на малкия екип на института в изпълнение на неговата мисия. В ИПА има статистика и за видовете обучения, включително и за електронните обучения, организирани в разглеждания период. • В работата по проектите на ИПА е налице пълна отчетност и статистика за извършените дейности, участници и постигнати резултати. • Деловодната система на ИПА генерира информация за постъпилите заявления и за предоставените услуги. Чрез нея се следи за спазването на сроковете за предоставяне на услуги и изпълнение на задачите на служителите. • ИПА поддържа и актуализира информацията за дейността си и предоставяните продукти/ услуги, както в своята интернет страница, така и в социални мрежи като Youtube и Facebook (като следи за броя прочитания и харесвания). Понастоящем потребителите на ИПА във	и специалисти по човешките ресурси.		
--	---	-------------------------------------	--	--

	Facebook са 2 500. Информационните канали на ИПА като тенденция се разнообразяват и обогатяват - вече се използват: ЛинкдИн, Вайбър, Фейсбук и др. ИПА следи статистиката на посещаемостта на интернет страницата си и на другите си информационни канали чрез Google Analytics, както и на издавания от ИПА електронен бюлетин за държавната администрация.			
--	---	--	--	--

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: РЕЗУЛТАТИ				
КРИТЕРИЙ 7: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ С ХОРАТА				
ПОДКРИТЕРИИ:				
7.1. Измерване на възприятието (Измервания на възприятията)				
7.2. Измерване на изпълнението (Измервания на изпълнението)				
ПК	СИЛНИ СТРАНИ	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	ТОЧКИ	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ
7.1	Въз основа на ролята на модел САФ, ИПА извършва периодично през годините пряко измерване на възприятията на служителите относно работата в института. Последните проучвания за удовлетвореността на служителите (чрез анонимна анкета) са направени през 2020 и 2024 г. Анкетата съдържа няколко групи въпроси в различни аспекти като: отношението към институцията, лидерството, професионалните задължения, възможностите за обучение и развитие, признанието и заплащането, комуникацията, екипната работа и колегиалността.	Да се поддържа постоянната добра практика на ИПА за извършване на периодични проучвания на удовлетвореността на служителите от работата им в ИПА (например на всеки 2 години). Необходимо е резултатите и обобщения анализ от направените проучвания на мнението на служителите на ИПА за тяхната работа в института и предприетите въз основа на	80	- Обобщените резултати от новото проучване на удовлетвореността на служителите от 2024 г. да се предоставят на ръководството и всички служители. - Да се проведе специална среща с целия състав на ИПА, за представяне на целта, обобщените резултати и изводи от направеното през 2024 г. ново проучване за удовлетвореността на служителите - с оглед на информираност, ангажираност и разбиране значението от извършваните редовни проучвания през годините.

	- Резултатите от анкетите се обобщават и се прави сравнителен анализ между проведените през годините проучвания – за да се открият тенденциите. Прегледът от последните проучвания показват трайна значителна положителна тенденция на мнението на служителите като цяло. Така например през 2020 г. и 2024 г. се стига до 100 % или 95% положителни отговори на редица въпроси като: - служителите искат да работят в ИПА, те считат, че работата им е интересна и харесват това, което правят, имат достатъчно свобода при изпълнение на задълженията си, организацията се развива в крак с времето, биха препоръчали Института като място за работа; - управлението от висшето ръководство е добро и са създадени добри условия и атмосфера за работа, има култура на открит диалог, има възможност за споделяне на идеи, предложения и препоръки за подобряване на работата; - служителите имат възможност да участват в различни форми/обучения за развитие на знания и умения; - външната комуникация на ИПА е на добро ниво Обобщените резултати от проучванията идентифицират следните области за подобрене: оценяване на усилията на служителите, липса на схеми за признание, баланс между професионалния и личния живот, възможностите за кариерно развитие, адекватно заплащане,	тях мерки да се споделят с всички служителите – с оглед на разбиране значението на тези изследвания и ангажираност към процеса.	Да се направи обстоен преглед на анкетата за проучване удовлетвореността на служителите и тя да бъде актуализирана - с цел по-голямо съответствие с модел САФ (тъй като тя подпомага обективната оценка на важни критерии). В анкетата да се включат специално въпроси относно политиката за социална отговорност и други, свързани с по-цялостно възприемане на ИПА като институция.
--	---	--	---

	необходимост от повече информация за задачите в организацията, вътрешната комуникация. • Всяка година служителите на ИПА участват в анкетното проучване "Барометър на ангажираността". Мнението на служителите на ИПА за работата им в института традиционно има високи стойности, като повечето от тях са с възходяща тенденция. През 2023 г., най-висока положителна разлика спрямо тенденциите в цялата администрация се наблюдава по индексите на фактори „Лидерство и управление на промяната“ и „Учене и развитие“.			
7.2	• В ИПА се извършва измерване на мотивацията и ангажираността на служителите чрез пряко анонимно анкетно проучване на техните възприятия (последно проведени през 2020 и 2024). На база на обобщените резултати се правят обективни изводи за постигнатите постижения и области за подобрене в областта на човешките ресурси. В 7.1 е дадено обобщението на получените отговори от последното проучване – като цяло е налице висока удовлетвореност на служителите на ИПА. • Служителите от ИПА участват и в проучването "Барометър на ангажираността". Докладите от проучването свидетелстват за положителна тенденция в оценката на организацията (над 80% отбелязана удовлетвореност по различните критерии). • ИПА извършва преглед на поведението на служителите и води статистика по различни	• Препоръчително е в ИПА да се се задълбочи процеса за балансиране на работата на служителите. • В ИПА липсват специални схеми за признаване на индивидуални и екипни постижения с оглед на измерване в тази област.	70	• Да се обсъдят и предприемат действия за постигане на по-добър баланс в работата на служителите. За целта може да бъдат определени индикатори за сравнително измерване/преценка на натовареността, качеството на работа и тежестта/значението на изпълняваните от служителите задачи. • Да се обсъди и въведе механизъм/схеми за признаване на постижения на служители/екипа и да се отчита тяхното измерване. • Да се търсят разнообразни алтернативни възможности за професионално и кариерно развитие – с оглед на мотивацията на служителите на ИПА.

	показатели, свързани с него като: данни за броя на отсъствията, в това число отсъствия поради болест и текучество на служителите (например: през 2021 г. има 4 напуснали служители, включително и заради пенсиониране, 2022 - 4 напуснали, 2023 - 1 напуснал. - В ИПА се извършва оценка на индивидуалното изпълнение на служителите. Всяка година са налице съответните резултати/индикатори от оценката на служителите. Така например: през 2021 - от общо 24 служители: 8 имат оценка "Изключително изпълнение", 11 "Надвишава изискванията", 5 "Напълно отговарят на изискванията"; през 2022 - от общо 21 служители: 5 имат оценка "Изключително изпълнение", 8 "Надвишава изискванията", 8 "Напълно отговарят на изискванията", през 2023 от общо 21 служители: 8 имат оценка "Изключително изпълнение", 6 "Надвишава изискванията" и 7 "Напълно отговарят". Тези данни показват запазващ се процент на високо оценените служители, дори че прекалено много служители получават най-високата оценка. - ИПА измерва участието на служителите в обучения и отчита изпълнението на обобщения годишен план за обучение на всички служители. Така например през 2021 г. служителите на ИПА са участвали в 62 обучения (общо 880 уч.ч., средно 36,7 ч. на един служител), през 2022 г. – в 41 обучения (общо около 1040 уч.ч.), а през 2023 – 38 обучения и форуми (общо 1538 уч.ч.). Видна е тенденцията за повишаване на часовете на			
--	--	--	--	--

	обучение на служителите на ИПА годишно. Тези индикатори ясно доказват предоставената възможност на служителите да развиват своята компетентност чрез обучения. В разглеждания период - задължителното обучение за служебно развитие "Въведение в държавната служба" са преминали 5 служители. • В ИПА се измерва здравето състояние на служителите. Оценката се извършва на база на споразумение със съответна служба по трудова медицина. • Служителите на ИПА участват в ежегодни срещи за развитие на екипността чрез обучения и дейности за почивка -поне 2 пъти годишно. • Ежегодно служителите в ИПА попълват въпросници от Министерство за електронното управление за технологичната си осигуреност, компютърни, периферни устройства и друга техника. Голяма част от служителите в ИПА демонстрират висока степен на използване на информационните и комуникационни технологии (преминати обучения, въвеждане на електронни курсове, обезпечаване на провеждането им в различни платформи). Степента на използване на ИКТ в ИПА е висока, но служителите очакват по-бързи процеси на дигитализация и използване на последните достижения в тази област. • В ИПА няма случаи на етични проблеми и конфликти за разглеждания период.			
--	--	--	--	--

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: РЕЗУЛТАТИ				
КРИТЕРИЙ 8: РЕЗУЛТАТИ, СВЪРЗАНИ СЪС СОЦИАЛНАТА ОТГОВОРНОСТ				
ПОДКРИТЕРИИ:				
8.1. Измерване на възприятието (Измервания на възприятията)				
8.2. Измерване на изпълнението (Измервания на изпълнението)				
ПК	СИЛНИ СТРАНИ	ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ	ТОЧКИ	МЕРКИ ЗА ПОДОБРЕНИЕ
8.1		В ИПА не е прилаган специален механизъм за пряко измерване на възприятието на служителите и потребителите относно социалните, икономични и екологични аспекти на дейността на ИПА (социалната му отговорност).	10	- Да се направи пълен преглед на всички анкети на ИПА за заинтересованите страни и потребители, (обучаеми, човешки ресурси, лектори, служители на администрацията) и в тях да се включат въпроси относно тяхното цялостно възприятие на ИПА като институция, включително и мнението им за социалната отговорност – с оглед на измерване дейността на института в тази област. - Да се проучва регулярно и мнението на служителите на института за социално-отговорната роля на ИПА чрез включване на специални въпрос/въпроси в анкетата за тяхната удовлетвореност от работата им в ИПА. - Мнението на различните страни в посочената област да се събира, обобщава и анализира с оглед на измерване възприятието за ИПА като социално отговорна публична институция.
8.2	Служителите на ИПА при провеждане на обучения, срещи с лектори и служители – УЧР и други форуми, споделят предприеманите мерки и	През 2021 г. в ИПА е проведена инициатива за съставяне и изпълнение на специален План	60	Периодично в ИПА да се изготвя и отчита План за социална отговорност на института (например на всеки 2 години). Резултатите

	инициативни на ИПА, свързани със социалната отговорност (като например: заменяне на хартиени документи и материали с електронни; заменяне на пластмасови консумативи с хартиени; енергоспестяващи практики; събиране на „Капачки за бъдеще“; залесяване на дръвчета и др. - В резултат на въвеждането на модел CAF (2016 г. и 2020 г.) в ИПА започна по-систематизирано да се извършват и измерват дейности в областта на социалната отговорност. Така например: - През годините в ИПА се разви добрата практика служителите на Института да участват доброволно в различни инициативи от екологично и социално значение като: участие във Форум за зелена администрация; разработване и предлагане на обучения, свързани с устойчивост, екология, дигитализация и др.; вътрешни организационни дейности за икономично и екологично използване на ресурсите (електроенергия, вода, топлоенергия и материали). Въз основа на изводите от прилагането на модел CAF в ИПА, тези инициативи започнаха да се измерват чрез тяхното обобщаване и отчитане в споделената папка „Социална отговорност на ИПА“ (с приложени съответни документи като приемателно-предавателни протоколи, сертификати за благодарност, банкови извлечения за внесени суми, други). Изготвена е и обща папка с включен списък на всички доброволни инициативи в периода 2019-2024	за социална отговорност, но в следващите години работата в тази насока не е продължена. Препоръчително е да се предоставя повече информация за социалните инициативи на служителите на института и за извършваните от ИПА дейности в тази насока - в сайта и други канали на института с оглед на тяхната публичност и измеримост.	от неговото изпълнение да се споделят с всички служители и заинтересовани страни като се публикуват на страницата на ИПА – с оглед на обществена осведоменост. - Да се определят и използват социалните канали за популяризиране на дейностите на ИПА в тази област (така например да се споделя информация при провеждането на дадена доброволна инициатива на служителите на ИПА) – с оглед на публичност и измеримост. - Да се определи служител/екип на ИПА, който да събира и споделя информация относно социални инициативи, да изготвя отчети и да споделя резултатите от социалните дейности на ИПА. - При възможност и подходящи условия, при провеждане на изнесени форуми на ИПА да се осъществяват и социални инициативи по време на събитието (например: засаждане на дръвчета от участниците; облагородяване на терен в близост до мястото на провеждания форум, включване в местна социална инициатива, други.) - Ежегодно да се проучват организации, които извършват дейности с екологично и социално значение, за да се осъществяват съвместни инициативи.
--	--	---	--

	г., в които са участвали служители на ИПА - с посочване на съответната инициатива, годината, организацията инициатор, и направените от ИПА дарения/принос. Така например: през 2021 г. служителите на ИПА са участвали в осигуряване на книги за детски отделения на няколко болници, както и в засаждане на дървета в местността Златуша (с подкрепата на Изпълнителна агенция по горите), през 2022 г. е осъществена подкрепа на бежанците от Украйна (със закупени продукти на определена стойност, събрана от служителите на ИПА) и др. През 2023 г. са подкрепени кампании за здравето на 3 деца с предоставена доброволно от служителите на ИПА обща сума, както и закупени книги за библиотеката на онкологичния център в град Велико Търново. На база на доброволния принцип, информацията за тези инициативи се събира и споделя от служител на ИПА с голям личен принос и ентузиазъм в предлагане и организиране участието на служителите на ИПА в такива дейности. ➤ През 2021 г. в ИПА се изготви специален годишен План с мерки за социална отговорност (на база на изводите от самооценката по CAF) и много от тях бяха изпълнени. • ИПА продължава ежегодно да организира и провежда Конкурс за добри практики в българската администрация, в който една от категориите е „Социална отговорност“. Тези практики се споделят и разпространяват по			
--	---	--	--	--

	различни канали (интернет страницата на ИПА, в социалните мрежи, в Сборника с добри практики, в публикации и др.) в цялата държавна администрация. Чрез категорията българските администрации се мотивират да разработват нови и популяризират своите постижения в тази област. • В ИПА се разви и прилага ефективна политика за цялостно ограничаване на ползването на хартия (и оттам на разходите за това) по отношение на обучителния процес. Така например сертификатите за обучените служители, обучителните материали и анкетите за обратна информация са само в електронен формат. Също така ИПА използва изцяло електронен метод на оперативна работа - по отношение на електронния обмен на документи между администрациите, деловодната система и оперативна работа на служителите (системата Евентис и споделената папка). • Всяка година ИПА осигурява провеждането на общи срещи на целия състав във връзка с развиване на екипната работа, които съчетава с интерактивни занимания и други, полезни за здравето дейности (2 пъти годишно). • ИПА осигурява на служителите годишни профилактични медицински прегледи чрез избрана фирма за трудова медицина.			
--	---	--	--	--

КРИТЕРИАЛНА ОБЛАСТ: РЕЗУЛТАТИ				
КРИТЕРИЙ 9: КЛЮЧОВИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО				
ПОДКРИТЕРИИ:				
9.1. Резултати и стойност за обществото				
9.2. Вътрешни резултати: ниво на ефикасност				
9.1	ИПА е водещата институция за осигуряване на обучения за професионално и служебно развитие на служителите в държавната администрация (Устройствен Правилник на ИПА). Изпълнението на мисията на института допринася за осъществяване на публичната политика и реформите в областта на развитието на капацитета на публичната администрация. ИПА разработва и реализира две основни групи обучения – задължителни общи обучения и тематични обучения в различни области/програми. Целеният ефект на първите е да подготви в известна степен новопостъпилите държавни служители на ръководно и експертно ниво при навлизането им в държавната администрация. Въздействието от провежданите различни тематични обучения (избирани от служителите в администрацията и съгласувани с техните ръководители) е развитието на техните знания и практически умения в съответните области на тяхната дейност и оттам до подобряване на публичните услуги на съответните институции, в които те работят. В периода 2019 г. – 2023 г. ИПА, в отговор на нуждите от дигитална компетентност на администрацията, разработи и изпълни широкомащабен проект: „Дигитална	- Мисията на ИПА е с голямо значение за развитие на компетентностите и капацитета на служителите в администрацията, което се отразява и в подобрене на тяхната работа. Следователно стойността на ИПА във външен план е ясно определена. В тази връзка е препоръчително и полезно, в института да бъде разработен специален механизъм за измерване на въздействието/ефекта на различните ключови услуги/продукти на ИПА върху заинтересованите страни/потребителите. - В оценявания период не са провеждани проучвания относно ефекта на иновациите и дигитализацията - спрямо потребителите/заинтересованите страни на ИПА.	80	- Да се обмисли възможността и полезността за разработване на специален механизъм за измерване на въздействието/ефекта на различните услуги/продукти на ИПА върху заинтересованите страни/потребителите. - Да се обмисли възможността и полезността за провеждане на проучване относно ефекта на иновациите и дигитализацията върху държавната администрация в България, както по количествени, така и по качествени показатели.

	трансформация в обучението – дигитална компетентност и учене“. В неговите рамки бяха обучени около 78 000 служители, което несъмнено е принос на ИПА в развитието на дигитални знания и умения в контекста на дигиталната трансформация в българската администрация. • Чрез работата на ИПА като национален ресурсен център по CAF се подкрепя процесът на управление на качеството в българските държавни институции и подобряване на тяхната работа, прилагайки специално създаденият за публичния сектор инструмент. • Също така институтът допринася за споделянето и разпространението на добри практики и постижения в българската администрация чрез ежегодно провеждания от ИПА конкурс за добри практики и церемонията по връчване на награди по него, както и чрез извършване и публикуване на анализи, проучвания и изследвания, свързани с публичната администрация. Конкурсът за добри практики се провежда ежегодно и неговите резултати се разпространяват в цялата държавна администрация. Тази широкомащабна инициатива се провежда само от Института с цел да вдъхновява и стимулира българската администрация да прилага добри практики (в разглеждане период категориите са в областта на управление на човешките ресурси, технологичните решения/иновациите за управление и социалната отговорност).			
--	---	--	--	--

	• Всяка година в ИПА се определят целите на институцията и съответно отчитат постигнатите резултати по поставените цели. За разглеждания период ИПА няма неизпълнени цели. Изготвят се и годишни доклади с подробна информация за различните аспекти от дейността на ИПА - обучения, годишни форуми и събития, конкурси за държавната администрация (например за Добри практики), изследвания и публикации, партньорства, международна дейност и проекти, работата на ресурсния център по САФ. В тях са отразени измервания на предоставяните от Института услуги и продукти. Така например: за 2021 г. – 23 797 служители са участвали в обученията на ИПА, в т.ч. 11 581 в е-модули за самообучение; за 2022 – 35 805 души, 28 174 в е-модули; за 2023 - 37 570 служители, в т.ч. 28 118 в е-модули. Посочената статистика показва, че Институтът по публична администрация обучава голям брой служители на администрацията с тенденция на постоянен растеж. В разглеждания период са връчени общо 135 награди за постижения/добри практики в публичната администрация (съответно по категория: „Управление на хора“ -16 бр., „Технологични решения за открито управление“ - 49 бр., „Социална отговорност“ - 70 броя награди“. • В периода 2020-2022 г. общо 46 нови български организации са приложили Европейския модел			
--	---	--	--	--

	за качество САФ като средство за подобряване и развитие на своите организации. - ИПА обръща специално внимание и върху качеството на предлаганите услуги и продукти. В ИПА има утвърдени стандарти както за качеството на обученията, така и стандарти/изисквания към лекторите. За ключовата си дейност – обучение на държавните служители, общите доклади за оценка на качеството съдържат индикатори на направените измервания, които показват за последните 3 години трайна тенденция на много висока удовлетвореност от качеството на провежданите от ИПА обучения (за повечето от курсовете оценката на одобрение е отлична над 90 - 95%, дори 100 %). - В разглеждания период ИПА работи интензивно и по проекти, както по ОПДУ (проект „Дигитална трансформация в обучението“, 2019-2023; последният САФ проект, 2019-2022), така и с чуждестранни партньори (например особено успешният проект „Синергия“ с Полското училище по публична администрация, за който ИПА получи специален благодарствен сертификат), и проекта SHE. Институтът изпълнява успешно тези проекти с постигнати цели, количествени и качествени индикатори като редовно измерва и отчита степента на изпълнение на сключените за целта договори. - Посочената информация по-горе дава индикация за ефекта от дейността на ИПА -			
--	--	--	--	--

	повишаването капацитета на широк кръг български държавни служители от всички нива на администрацията, ясна тенденция на подобряване на качеството на предоставяните обучения, подобряване на организационната култура и качеството на управление чрез модел САФ на част от българската държавна администрация, разпространяване на информация, добри практики и постижения в публичната администрация. - В последните години по инициатива на ИПА са изтовени множество разнообразни проучвания и изследвания по въпроси на държавната администрация. По-конкретно: През 2021 г.: ➤ <i>Модели за оценка на цифрова компетентност</i> ➤ <i>Прилагане на оценката на въздействието и обществените консултации на местно ниво в България</i> ➤ <i>Систематизиране на информация за институционалната рамка на централната администрация в Европейския съюз</i> ➤ <i>Качествено регулиране и иновации - най-добрите подходи и практики от Европейския съюз и света и регулаторната политика в България</i> ➤ <i>Задължения на ръководните служители в държавната администрация</i> През 2022 г.: ➤ <i>България по пътя на присъединяване към Организацията за икономическо сътрудничество и развитие: препоръки, предизвикателства и перспективи</i>			
--	---	--	--	--

	През 2023 г. ➤ <i>Разработване на методика за проучване на административния капацитет на държавната администрация на базата на отразяващи показатели</i> ➤ <i>Индикатори за оценка на зрелостта в управлението и развитието на човешките ресурси</i> ➤ <i>Стратегическо прогнозиране - най-добрите подходи и практики от Европейския съюз и света и предложения за развитието му в България</i> ➤ <i>Изследване и сравнителен анализ на моделите на държавна служба в някои европейски страни</i> ➤ <i>Интеграция на Хартата за основните права на Европейския съюз в българската държавна администрация</i> ➤ <i>Предизвикателства пред приложение на новата европейска политика за киберсигурност в българската държавна администрация</i> • През 2023 г. беше направен външен одит на ИПА от Сметната палата (за периода 2021-2022 г.) Резултатите от проверката показаха, че работата в ИПА е на високо професионално ниво и не са констатирани пропуски в системата за финансово управление и контрол.			
9.2	• ИПА се стреми да осъществява своята дейност ефективно, ефикасно и с икономично разходване на утвърдените му бюджетни средства. В ИПА се постигат поставяните всяка година общи цели, както и съответните бюджетни разходи, за които ИПА се отчита на МС като второстепенен разпоредител на бюджет.	• В ИПА се обръща специално внимание върху използването на технологии, иновации и дигитализация, но в досегашната работа не е разработван специален механизъм за анализ и отчитане/измерване на ефекта на технологиите, иновациите и дигитализацията върху работата	70	• Да се обсъди и направи проучване относно въздействието и полезния ефект на прилаганите в ИПА технологии, иновации, дигитализация, нововъведения (като се отчетат техния вид и брой) – с оглед на тяхната систематизация и измерване. • Да се направи обсъждане и анализ на процеса на управление на човешките

	- ИПА ежегодно изготвя отчет за изпълнение на определените оперативни цели и общ отчетен Доклад за дейността си (който се изпраща на министър-председателя). В резултат на тези отчети, ръководството на ИПА подобрява процеса на целеполагане за следващия период. - Управлението на различните видове ресурси и процеси в ИПА са базирани на принципа на ефикасност: управлението на човешките ресурси, на финансовите ресурси, на информацията и знанието в организацията, на технологиите и оборудването, на инфраструктурата и на процесите. Доказателствен пример за това е управлението на малката численост на института, която въпреки това се справя с множество задачи в различните области от дейността на ИПА. - По отношение на управлението на инфраструктурата, в разглеждания период бяха извършени сериозни подобрения на базите и седалището на института (чрез ремонти и оборудване), както и на условията за работа на служителите на института. - ИПА използва както в своята организационна работа, така и в обучението, възможностите на информационните технологии, иновациите и дигитализацията за постигане на по-голяма ефективност в работата си; както и в опазване на околната среда, спестени средства и по-достъпни и удобни услуги за своите потребители.	на служителите и върху предоставяните услуги/продукти на ИПА. Необходимо е да продължи процеса на усъвършенстване на управлението на човешките ресурси, включително и за постигане на по-ефективен баланс в работата на служителите и по-ефикасното разпределение на задачите между тях.	ресурси в ИПА, който да послужи за основа за по-нататъшното подобряване на ефективността и баланса в работата на служителите, ефикасното разпределение на задачите между тях, подкрепата на тяхното «благосъстояние», и други аспекти за развитие и усъвършенстване в тази област.
--	--	---	---

	• С въвеждането на електронни анкети, сертификати, тестове и пр. ИПА е постигнала намаляване на административни процедури и разходи. • ИПА обръща голямо внимание и на развитието на полезни сътрудничества и партньорства с различни заинтересовани страни като допълнителен ресурс за осъществяване на общи проекти, инициативи, обмяна на добри практики и стандарти на работа. • Периодичното прилагане на модел CAF в ИПА допринася за процеса на постоянно развитие и усъвършенстване на Института - в изпълнение на ангажимента на държавната администрация за цялостно управление на качеството съобразно изискванията на Закона за администрацията.			
--	--	--	--	--

4.1. Анализ на резултатите от оценяването на критериите в *Благоприятстващи фактори* по PDCA-цикъла

Критериална област *Благоприятстващи фактори*: Критерии 1-5 по модел CAF се оценява въз основа на PDCA-цикъла (планирай – направи – провери – действай), т.е. преценява се на какъв етап/ниво от цикъла е достигнала организацията по съответните критерии/подкритерии. Скалата на класическото точкуване по CAF в тази област е следната:

- 1) Ако не сме активни или не разполагаме с информация: 0-10 т.
- 2) Ако сме на етап **планирай** (разполагаме с план как да извършим съответната дейност): 11-30 т.
- 3) На етап **извърши** (ние прилагаме/правим планираното): 31-50 т.
- 4) На етап **провери** (ние правим преглед/проверка дали извършваме правилните дейности по правилен начин): 51-70 т.
- 5) На етап **действай** (на основата на прегледа/проверката правим промени в подхода, ако е необходимо): 71-90 т. и
- 6) На **пълнен цикъл** (всяка от дейностите е основана на целия цикъл-планиране, извършване, проверка и промяна, който протича успоредно с процес на непрекъснато учене от другите и на непрекъснато усъвършенстване): 91-100 т.

На база на извършения анализ за силните страни и областите на подобрене на ИПА и съобразно точкуването по PDCA-цикъла за критериалната област на *Благоприятстващите фактори*, екипът е поставил оценка със стойности в интервала от 50 точки (за подкритерии 1.1, 1.3 и 2.2) до 85 точки (85 за подкритерий 4.6), **което дава средна обща оценка 67 точки** (при 62 точки през 2020 г., 46 т. през 2016 г.). Като цяло критериалната област обхваща предимно оценки от 65-70-80 точки. По-конкретно, от 20-те подкритерия на *Благоприятстващите фактори* 3 са оценени с 50 т., 1 – с 60 т., 3 – с 65 т., 7 – със 70 т., 2 – с 75 т., 3 – с 80 т., и един подкритерий с 85 т. Най-високите оценки на ИПА по *Благоприятстващите фактори* са по критерии 4 (Партньорства и ресурси) и 5 (Процеси), по-конкретно подкритерий 4.6 – 85 т. (Управление на инфраструктурата), подкритерии 4.2 (Работа с потребителите), 4.3 (Управление на финансите) и 5.1 (Управление на процеси със стойност за потребителите) са с 80 т. Близо до тях, със 75 т. са оценени подкритериите 2.3 (Комуникация, изпълнение и преглед на стратегии/планове) и 3.3. (Включване на служителите, диалог и упълномощаване, подкрепа на тяхното благополучие). Средната стойност на всеки един от 5-те критерия на *Благоприятстващите фактори* е както следва: **Критерий 1: Лидерство – 60 т., Критерий 2: Стратегия и планиране – 65 т., Критерий 3: Хора – 70 т., Критерий 4: Партньорство и ресурси – 74 т., Критерий 5: Процеси – 72 т.**

Това показва, че в настоящия етап на развитието си ИПА постига едно високо ниво в управленските си практики, тъй като общата оценка на тази критериална област е за постигнато ниво по PDCA-цикъла на етап „*провери*“. Следователно в контекста на извършената самооценка на критерии 1-5 може да бъде направен извода: ИПА планира своята дейност, осъществява нейното активно изпълнение, а в много от аспектите си на работа извършва и преглед/оценка/проверка на дейността си. Това, което организацията може да продължи да усъвършенства в своя път на развитие е: въз основа

на извършвания преглед и оценка на дейността си да се фокусира върху предприемането на още промени (при необходимост) с оглед на продължаващи подобрения.

В рамките на анализа на резултатите от оценката на *Благоприятстващите фактори* бихме искали да обърнем внимание на постигнатия в ИПА напредък в тази критериална област в сравнение с първата самооценка по модел CAF в ИПА през 2016 г. (по редица подкритерии). Тогава критериите в *Благоприятстващите фактори* имат преобладаваща оценка между 40 и 50 точки и общата оценка е за постигнато ниво на PDCA-цикъла е на етап „извърши“ (едно ниво по-ниско от настоящата оценка). Това е ясно видимо в сравнителната таблица на точковото оценяване на ИПА по CAF през 2016, 2020 и 2024 г. Също така общата оценка на критерии 1-5 през 2024 г. е по-висока и от 2020 г., като определен напредък има по критерии 4 (Партньорства и ресурси) и 5 (Процеси). Видима е също така една трайна тенденция на повишаване на оценяването на работата на ИПА в областта на човешките ресурси – критерий 3. Като цяло в областта на *Благоприятстващите фактори* е налице едно постоянно подобряване в управление на качеството в ИПА, като до голяма степен това е резултат и от полезния ефект на периодичното прилагане на модела.

Сравнителна таблица за поставената точкова оценка на Благоприятстващите фактори (критерии 1-5) през 2016 г., 2020 г. и 2024 г.

Самооценка 2016			Самооценка 2020			Самооценка 2024		
Благоприятстващи фактори ОБЩА СРЕДНА ТОЧКОВА ОЦЕНКА: 46			Благоприятстващи фактори ОБЩА СРЕДНА ТОЧКОВА ОЦЕНКА: 62			Благоприятстващи фактори ОБЩА СРЕДНА ТОЧКОВА ОЦЕНКА: 68		
Критерии 1	1.1.: 75 т. 1.2.: 75 т. 1.3.: 40 т. 1.4.: 50 т.	Средна оценка критерий 1: 60 т.	Критерии 1	1.1.: 50 т. 1.2.: 65 т. 1.3.: 50 т. 1.4.: 70 т.	Средна оценка критерий 1: 58,8 т.	Критерии 1	1.1.: 50 т. 1.2.: 70 т. 1.3.: 50 т. 1.4.: 70 т.	Средна оценка критерий 1: 60 т.
Критерий 2	2.1.: 55 т. 2.2.: 40 т. 2.3.: 45 т. 2.4.: 50 т.	Средна оценка критерий 2: 47,5 т.	Критерий 2	2.1.: 60 т. 2.2.: 60 т. 2.3.: 70 т. 2.4.: 80 т.	Средна оценка критерий 2: 67,5 т.	Критерий 2	2.1.: 70 т. 2.2.: 50 т. 2.3.: 75 т. 2.4.: 65 т.	Средна оценка критерий 2: 65 т.
Критерий 3	3.1.: 10 т. 3.2.: 30 т. 3.3.: 40 т.	Средна оценка критерий 3: 26,7 т.	Критерий 3	3.1.: 50 т. 3.2.: 75 т. 3.3.: 65 т.	Средна оценка критерий 3: 63,3 т.	Критерий 3	3.1.: 65 т. 3.2.: 65 т. 3.3.: 75 т.	Средна оценка критерий 3: 68 т.
Критерий 4	4.1.: 60 т. 4.2.: 65 т. 4.3.: 50 т. 4.4.: 35 т. 4.5.: 35 т. 4.6.: 40 т.	Средна оценка критерий 4: 47,5 т.	Критерий 4	4.1.: 65 т. 4.2.: 70 т. 4.3.: 70 т. 4.4.: 45 т. 4.5.: 60 т. 4.6.: 70 т.	Средна оценка критерий 4: 63,3 т.	Критерий 4	4.1.: 70 т. 4.2.: 80 т. 4.3.: 80 т. 4.4.: 60 т. 4.5.: 70 т. 4.6.: 85 т.	Средна оценка критерий 4: 74 т.
Критерий 5	5.1.: 45 т. 5.2.: 50 т. 5.3.: 50 т.	Средна оценка критерий 5: 48,3 т.	Критерий 5	5.1.: 50 т. 5.2.: 70 т. 5.3.: 50 т.	Средна оценка критерий 5: 56,7 т.	Критерий 5	5.1.: 70 т. 5.2.: 80 т. 5.3.: 65 т.	Средна оценка критерий 5: 72 т.

4.2. Анализ на резултатите от оценяването на критериите *Резултати* спрямо цели и тенденции

Критериална област ***Резултати***: Критерии 6-9 по модел САФ се оценява въз основа на други индикатори - „тенденции” и/или „постигнати цели” в съответствие с измерените резултати. Акцентът при резултатите е дали те се измерват (а не дали принципно ги има). За тази област скалата на класическото точкуване по САФ е следната:

- 1) при липса на измерени резултати или ако информацията не е на разположение: 0 -10 т.
- 2) при измерени резултати, показващи негативни тенденции и/или ако резултатите не постигат установените цели: 11-30 т.
- 3) ако резултатите показват равни тенденции и/или някои от установените цели са постигнати: 31-50 т.
- 4) ако резултатите показват подобряващи се тенденции и/или повечето от установените цели са постигнати: 51-70 т.
- 5) ако резултатите показват значителен успех и/или всички установените цели са постигнати: 71-90 т.
- 6) при постигнати отлични и устойчиви резултати, при постигнати всички установени цели и направени сравнения с други организации по отношение на ключовите резултати : 91-100 т.

На база на извършения анализ за силните страни и областите на подобрене на организацията и съобразно посочения начин на точкуване, за критериалната област на ***Резултатите*** екипът е поставил оценка със стойности в интервала от 10 точки (за подкритерий 8.1) през 65-70 т. (за повечето подкритерии) до 80 т. По-конкретно, от общо 8-те подкритерия на критериалната област *Резултати* само един подкритерий е оценен с 10 т. - 8.1 (Измервания на възприятията относно социалната отговорност), 1 – с 60 т. (8.2 - Измервания на изпълнението относно социалната отговорност), 1 – с 65 т. (6.2), 3 – със 70 т. (6.1, 7.2, 9.2), и 2 – с 80 т. (7.1 и 9.1). Най-високите оценки на ИПА в областта на *Резултатите* са по: подкритерий 7.1, свързан с измерване възприятията на служителите (80 т.) и подкритерий 9.1 (Външни резултати и стойност за обществото). Средната стойност на всеки един от 4-те критерия на Резултатите е както следва: Критерий 6: Резултати, ориентирани към потребителите – 67.5 т., Критерий 7: Резултати, свързани с хората/служителите – 75 т., Критерий 8: Резултати свързани със социалната отговорност – 35 т. и Критерий 9: Ключови резултати от изпълнението – 75 т. **Така средната обща оценка на критериална област *Резултати* е 63 т.** (при 54 т. през 2020 г., 26 т. през 2016 г.)

Това показва, че в настоящия етап на развитието си ИПА постига ниво на резултатност над средното. Особено важно е, че вече има измеримост на резултатите (за разлика от първото приложение на САФ) и че те определено показват наличието на подобряващи се тенденции и постигнати цели. Следователно в контекста на направената самооценка по критерии 6-9 може да бъде направен извода, че ИПА продължава да подобрява трайно процеса на измерване на резултатите от дейността си. Това важи за всички критерии в тази област (с изключение на под-критерий 8.1 (Измерване възприятията на целевите групи относно ИПА като социално отговорна институция). Най-значителното подобрене е по отношение на измерените резултати, свързани с хората/служителите от ИПА - критерий 7 (особено подкритерий 7.1 -

Измервания на възприятията на служителите), както и критерий 9 (особено подкритерий 9.1 - Външни резултати и стойност за обществото). Както се вижда в сравнителната таблица, при прилагането на модела за 3ти път през 2024 г. оценката на тази критериална област е най-висока. Това, което институтът може да усъвършенства в своя път на развитие е да предприеме допълнителни мерки относно измерването на резултатите по отношение на социалната отговорност (критерий 8), и да продължи с добрата тенденция на измервания по останалите критерии.

Сравнителна таблица за поставената точкова оценка на Резултати (критерии 6-9) през 2016 г., 2020 г. и 2024 г.

Самооценка 2016			Самооценка 2020			Самооценка 2024		
Резултати ОБЩА СРЕДНА ТОЧКОВА ОЦЕНКА: 26			Резултати ОБЩА СРЕДНА ТОЧКОВА ОЦЕНКА: 54			Резултати ОБЩА СРЕДНА ТОЧКОВА ОЦЕНКА: 63		
Критерии 6	6.1: 40 т. 6.2: 40 т.	Средна оценка критерий 6: 40 т.	Критерии 6	6.1: 60 т. 6.2: 60 т.	Средна оценка критерий 6: 60 т.	Критерий 6	6.1: 70 т. 6.2: 65 т.	Средна оценка критерий 6: 67.5 т.
Критерий 7	7.1.: 10 т. 7.2.: 10 т.	Средна оценка критерий 7: 10 т.	Критерий 7	7.1.: 70 т. 7.2.: 55 т.	Средна оценка критерий 7: 62,5 т.	Критерий 7	7.1.: 80 т. 7.2.: 70 т.	Средна оценка критерий 7: 75 т.
Критерий 8	8.1.: 5 т. 8.2.: 5 т.	Средна оценка критерий 8: 5 т.	Критерий 8	8.1.: 10 т. 8.2.: 50 т.	Средна оценка критерий 8: 30 т.	Критерий 8	8.1.: 10 т. 8.2.: 60 т.	Средна оценка критерий 8: 35 т.
Критерий 9	9.1.: 50 т. 9.2.: 45 т.	Средна оценка критерий 9: 47,5 т.	Критерий 9	9.1.: 65 т. 9.2.: 65 т.	Средна оценка критерий 9: 65 т.	Критерий 9	9.1.: 80 т. 9.2.: 70 т.	Средна оценка критерий 9: 75 т.

На база на посоченото в т. 4.1 и 4.2 може да бъдат направени следните обобщени изводи:

- **Оценката на ИПА през 2024 г. е най-високата** от всички извършвани досега през годините. За това допринася и полезният ефект от регулярното прилагане на модел САФ в ИПА и предприетите мерки в изпълнението на плановете за подобрене, тъй като по този начин се поддържа и продължава процеса на непрекъснато развитие и усъвършенстване на институцията.
- Оценката на ИПА през 2024 г. показва една много **по-балансирана картина на съотношение между двете ключови области** *Благоприятстващи фактори и Резултати*. За разлика от оценката през 2016 г., при която в областта на *Резултатите* липсват измервания и оттам точковата оценка е много по-ниска в сравнение с *Благоприятстващите фактори*, през последните години е постигнат значителен напредък в областта на измерванията в критериалната област *Резултати* и вече няма значителна разлика между двете области (както през 2016 г.).
- Направената самооценка през 2024 г. **показва настоящето състояние на ИПА и очертава насоките на нейното по-нататъшно развитие**, което трябва да се вземе предвид при разработването на новия План за подобрене на института.

5. Изводи относно силните страни на организацията

В рамките на направената обща оценка на ИПА са идентифицирани множество **силни страни** на Института, които подробно са посочени в Таблицата по т. 3 от настоящия доклад. Тук се фокусираме върху извеждането на обобщените изводи за силните страни на ИПА - на база на направената обективна консенсусна оценка на определения екип.

- По отношение на **лидерството, управлението и изпълнението**:

ИПА има ясно определени мисия, визия и цели, споделени със служителите и заинтересованите страни. Ценностната рамка на Института като публична организация се основава на европейските и национални ценности и принципи. Управлението на ИПА е в съответствие със стратегическите приоритети по отношение на политиката на обучение на държавната администрация и е насочено към постигане на планираните цели. ИПА измерва ключовите резултати от изпълнението си с количествени и качествени индикатори. При осъществяване на своите дейности ИПА наблюдава и анализира потребностите и очакванията на основните заинтересовани страни, особено на потребителите на услугите и продуктите, предоставяни от института. ИПА се стреми да осъществява своята дейност ефективно, ефикасно и с икономично разходване на определените му бюджетни средства. В ИПА е налице ангажираност към непрекъснато подобряване на организацията и подкрепа на култура на усъвършенстване и иновации, включително вече и използването на възможностите на изкуствения интелект. Така например, през 2024 г. за трети път се прилага модел САФ с оглед на осигуряването на непрекъснатост на процеса на подобряване и усъвършенстване на управлението и работата на институцията. С оглед на новите тенденции в развитието на публичния сектор, ръководството на ИПА води амбициозна политика за дигитална трансформация на организацията, включваща и дейности по обучения за развитието на дигиталната компетентност на служителите в института. Висшето ръководство на ИПА следва стил

на поведение, основан на откритост и диалог със служителите в организацията. Насърчава култура на учене и развитие на компетентностите и уменията на служителите. Прилага се добра практика за получаване на обратна връзка от служителите. Ръководството на ИПА активно взаимодейства с изпълнителната власт в областта на изпълнение на политиките, свързани с развитие квалификацията на държавните служители. ИПА се стреми да създава, поддържа и развива партньорства с различни институции - както в България, така и в чужбина - за осъществяване на общи проекти и инициативи, обмяна на добри практики и стандарти на работа. Ръководството на ИПА спазва принципите на прозрачност, публичност и обществена осведоменост за работата на Института. Въз основа на посоченото може да бъде обоснован извода, че ръководството на ИПА осъществява модерно управление на институцията с цел качествено изпълнение, адаптиране и устойчивост към променящата се среда и непрекъснато подобряване на нейната работа.

- По отношение на **стратегическото планиране**:

С оглед на процеса на стратегическото планиране, ИПА наблюдава и преценява релевантни управленски фактори като например новости в политиките, в законодателството, актуални тенденции и процеси в развитието на публичната администрация. В ИПА регулярно се събира и обобщава информацията относно изпълнението/работата на института. С голямо внимание се събира и анализира информацията за нуждите и потребностите на потребителите на услугите и продуктите на Института (чрез различни инструменти като анкети за проведените обучения, анализи на нуждите за обучения и други изследвания, срещи със заинтересовани страни).

Всяка година в ИПА се разработват оперативните цели на института със съответните индикатори, очаквани резултати и отговорни звена за изпълнение на планираните дейности като впоследствие се отчита тяхното изпълнение – в годишните отчети и доклади. Оперативните цели на ИПА се трансформират каскадно в оперативните планове на основните звена, които от своя страна намират отражение в индивидуалните планове на служителите. Още в началото на годината, поставените цели на института са споделени с всички служители.

Ръководството на ИПА се стреми да се изпълнява ефективно стратегическите и оперативни цели и ключови дейности, както и да се осигуряват необходимите за това ресурси. С оглед на широка публичност и прозрачност на работата на ИПА пред обществеността и заинтересованите страни (включително и служителите на ИПА) целите и отчетите по изпълнението на поставените цели се публикуват на интернет страницата на ИПА.

Ръководството на ИПА има ясно изразена воля за развитие и промени на организацията. То подкрепя култура на иновации по различни начини като: обучения за повишаване на квалификацията на служителите, насърчаване на служителите за иновативни предложения, участие в различни проекти (включително международни и проекти по ОП „Добро управление“), дейности в нови области или използване на нови подходи в работата, периодично прилагане на модела за качество в публичната администрация – САФ (през 2024 г. се извършва 3то прилагане на модела). Ръководството и служителите на ИПА се стремят към модернизация на обученията и форумите на Института, към развиване на обучения в актуални области, съобразно идентифицирани нови нужди и тенденции в публичната администрация. ИПА е ключовата организация за изследователска работа в областта на публичната администрация. Чрез изпълнение на функцията на национален ресурсен център по САФ, институтът подкрепя процеса на

усъвършенстване на качеството на управление и работа в българската държавна администрация.

Въз основа на посоченото може да бъде обоснован извода, че в ИПА се извършва ефективно стратегическо планиране на база събирана за целта информация и съобразно определени приоритети на национално и европейско ниво; изпълнението на дейността систематично и регулярно се наблюдава, измерва и отчита; както и че се поддържа постоянен процес на развитие, промени и модернизация с оглед на адаптивност и устойчивост на Института.

- По отношение на хората/служителите:

На база на периодичното прилагане на модел САФ, в Института се наблюдава тенденция на устойчиво подобрене на работата в областта на човешките ресурси, които са ключов акцент във философията на самия модел. В ИПА се прилагат вътрешни правила за условията и реда за управление на човешките ресурси, които включват принципи, правила и процедури за ефективно управление на хората. Управлението на служителите е съобразено с мисията и целите на Института, с принципите за политическа неутралност, социална отговорност и равенство. Нуждите от човешки ресурси се анализират с цел назначаване (на основа на конкурсното начало) и осигуряване на служители с необходимите компетентности в контекста на дейността на Института. Изпълнението на работата на служителите и техните индивидуални планове системно се наблюдават и контролират от преките им ръководители, пред които служителите се отчитат. Директорите на звената правят преглед и анализ на изпълнението като база за оценяването на служителите. ИПА води статистика по отношение поведението на служителите и измерва индивидуалното им представяне в рамките на годишното оценяване. ИПА подкрепя и осигурява отлични възможности за развитие компетентностите на служителите чрез участието им в различни обучения и форуми. Ръководството насърчава участието на служителите в обучения, съобразени с новите тенденции в развитие на публичната администрация като дигитализация, иновации и други. Служителите изготвят ежегодно индивидуални планове и своите заявки за обучения, на чиято база се изготвя общ годишен обучителен план, чието изпълнение се отчита. В Института се развива култура на диалог и на насърчаване на екипната работа, извършват се измервания както на възприятията на служителите, така и на изпълнението. След първоначалното въвеждане на модел САФ, периодично се правят проучвания за удовлетвореността на служителите, които показват трайна положителна тенденция. От обобщените данни на проведената последна анкета през 2024 г. са налице до 95-100 % положителни отговори относно: желанието на служителите да работят в ИПА, интерес и удовлетвореност от естеството на работата им, усещане за свобода при изпълнение на задълженията им, отлични възможности за развитие на знанията и уменията им, осигурени отлични условия на работа, убеденост, че институтът се развива в крак с времето. В разглеждания период ИПА прилага добрата практика за редовни общи изнесени срещи на състава, които осигуряват комуникация в извънслужебна среда, както и развитие на екипни взаимоотношения. Извършват се конкретни действия, свързани с грижа към здравето на служителите, включително и чрез осигуряване на профилактични прегледи на служителите всяка година. През разглеждания оценителен период, ИПА продължава с добрата практика на доброволно участие на служителите в различни инициатива от екологично и социално значение (като например участие във Форум за зелена администрация; осигуряване на книги за детски отделения на болници, подкрепа на деца със здравословни проблеми, подкрепа на бежанци от Украйна, засаждане на

дървета и други), както и в извършване на вътрешни организационни дейности за икономично и екологично използване на ресурсите (електроенергия, вода, топлоенергия и материали).

Въз основа на посоченото може да бъде обоснован извода, че управлението на човешките ресурси в ИПА е съобразено с мисията и целите на Института, създадена е култура на диалог и подкрепа за развитие на компетенциите на служителите, извършват се регулярни измервания на възприятията на хората за работата им в Института - с оглед на анализ и подобрения в посочената област.

- По отношение на партньорствата и сътрудничеството със заинтересованите страни/потребителите:

Институтът се отличава с активна дейност в създаване, поддържане и развитие на партньорства с различни институции в България и чужбина. В ИПА са идентифицирани основни партньори от публичния сектор, академичните среди, както и чуждестранни организации. ИПА участва активно в работата на международните мрежи като NISPAcee, DISPA и международната CAF група. ИПА е в дълготрайно партньорство с Френския институт по публична администрация, Френския културен институт и посолство в България, Европейския институт по публична администрация и Европейския CAF ресурсен център към него, Европейското училище по администрация EUSA в Брюксел (по програма Еразъм за държавната администрация). В оценявания период ИПА създаде нови партньорства с нови институции. Така например бе осъществено изключително успешно партньорство с Полското училище по публична администрация за реализирането на международния проект „Синергия”, включващ поредица от обучения на висши държавни служители (2019-2023), стартирано е сътрудничество с Националния институт за развитие на човешките ресурси на Корея (от 2022 г.) и с Националната академия по публична администрация на Сърбия (от 2023 г.). Институтът работи ползотворно и с академични институции като Софийски университет, УНСС, Стопанска академия "Д.А. Ценов" и други. Налице е и успешно сътрудничество с неправителствени организации като Център за оценка на въздействието на законодателството, Център за изследване на демокрацията, НПО Деметра (по проект SHE), както и със създадените от ИПА различни експертни мрежи. ИПА наблюдава и отчита резултатите от осъщественото сътрудничество. В ИПА се изготвя и поддържа списък с основните партньори – с преглед на съвместните дейности/проекти и етапа на сътрудничеството с тях. Периодично този списък се преглежда и актуализира с оглед на действащата ситуация.

По отношение на планираните и провеждани обучителни програми и курсове ИПА осъществява ефективно сътрудничество с представители на МС, академичните среди, мрежата от лектори на ИПА, както и с мрежата от специалисти по човешки ресурси. И през оценявания период институтът продължава с добрата практика за организиране на мащабни срещи, обсъждания и получаване на обратна връзка от представителите на човешките ресурси в българската администрация - като ключов партньор за организирането и провеждането на обученията. Провеждат се и годишни срещи с мрежата от лектори - за обсъждане на важни въпроси, свързани с качеството и актуалността на предлаганите от ИПА обучения.

Съобразно мисията на Института най-важните потребители са служителите в българската администрация, които чрез обученията на ИПА повишават своята квалификация. Институтът се стреми да развива обучителни програми и курсове на база на проучване на мнението както на преминалите през обученията на ИПА държавни служители (чрез

анкети), така и на потенциалните бъдещи обучаеми (чрез анализи за нуждите от обучение). ИПА извършва пълен преглед и оценка на всички проведени курсове (което е във функциите на специално създадения екип по качество) като получаваната информация се анализира и използва като база за подобрения и при разработката на новите каталози на Института/обученията на института. В ИПА се измерват резултатите от обученията – количествено и качествено, като през последните години се наблюдава ясна устойчива тенденция на висока оценка на качеството на предлаганите курсове от обучаемите. През разглеждания оценителен период ИПА въведе и прилага нова услуга, свързана с обученията – така наречения HELP DESK (support@ipa.government.bg). Това е ново звено на ИПА за техническа подкрепа при организирането и провеждането на обученията на служителите в администрацията.

ИПА провежда активна информационна политика с цел широка осведоменост за своята дейност, за организираните от института обучения, събития, форуми, конкурси и изследвания - чрез поддържане, актуализиране и обогатяване на страницата си, чрез разширяване използването на различни социални мрежи (Facebook, Youtube, LinkedIn, Twitter, Viber канал и Viber експертни групи), чрез Католага, електронната система за обученията и други канали.

Въз основа на посоченото може да бъде обоснован **извода, че ИПА работи активно по създаване, поддържане и развитие на партньорства с български и чуждестранни институции за съвместни инициативи и проекти, съобразява своите обучителни програми с нуждите и потребностите на потребителите и се стреми да предоставя висококачествени услуги и продукти.**

- **По отношение на управлението на ресурсите и процесите:**

Относно управлението на финансите и инфраструктурата:

Ръководството на ИПА полага усилия за осигуряване на ефективно, ефикасно и икономично финансово управление. Изпълнението на бюджета се преглежда, контролира, анализира и отчита, а счетоводната политика се изпълнява. В ИПА е приета и функционира система за финансово управление и контрол, прилагат се вътрешни правила за осъществяване на предварителен финансов контрол, както и правила за управление на риска. През 2023 г. на ИПА е направен външен одит от Сметната палата. Резултатите от проверката не констатира пропуски в системата на финансово управление и контрол и потвърждават високото професионално ниво на работата в института. С оглед на принципа на прозрачност ИПА публикува на интернет страницата си утвърдените бюджетни средства за съответната година и отчета на бюджетните средства за предходната година.

В ИПА се прави регулярен преглед на състоянието на инфраструктурата и на необходимите офиси и оборудване за работа на служителите - с оглед на тяхната поддръжка, ефикасно и устойчиво обезпечаване. В разглеждания период в ИПА са извършени поредица от ремонтни дейности в учебните бази и зали, осигурена е специална зала за обучения по дигитални умения и компетентност (в базата в Банкя). В самото седалище на института в разглеждания период също са извършвани редица подобрения. В края на 2023 г. в много кратък срок е извършено бързо преместване на института в сградата на ул. „Сердика“ 6-8 и в създаването на необходимите условия за работа на служителите. Инвестирано е и в инфраструктура за подобряване свързаността с интернет, а служителите на ИПА са обезпечени с нови компютри. На база на посочените действия и постижения е обосновано повишаването на оценката в разглежданата област при настоящото, ново прилагане на модела.

Относно управлението на информацията, знанията и технологиите:

ИПА внедрява и използва технологиите в съответствие със своите цели и приоритети. Основните процеси в ИПА се осъществяват чрез програмни продукти, които се обновяват при нужда. ИПА използва активно информационните и комуникационни технологии (ИКТ) в процеса на модернизация на различните аспекти на своята дейност (за ключовите организационни процеси, за документооборота, за вътрешната и външна комуникация, за обученията), както и за предоставяне на достъпни и удобни услуги/продукти за потребителите. Е-системата по документооборота в ИПА е свързана с деловодните системи на институциите в публичната администрация и ефективно се използва за комуникация и обмяна на писма и документи между тях. В разглеждания период ИПА развива електронни обучения, които заемат важен дял в общо провежданите обучения. До голяма степен това позволи бързото адаптиране на ИПА през 2020 г. към трудната ситуация с вирусната пандемия и готовността на Института да организира и провежда множество обучения в електронен формат, за да продължи активната си обучителна дейност. Специално за обучителния процес ИПА използва изцяло електронна система за подаването на заявки за обученията, предоставяне на обучителни материали и сертификати. През последната година електронната информационна система за организацията на обученията е радикално променена като вече стартира нейното прилагане. В контекста на опазване на околната среда ИПА години наред не използва хартия за предоставяне на сертификати и обучителни материали – а само в електронен формат.

В ИПА достатъчно често се прави преглед и анализ на интернет страницата с оглед на нейното обогатяване, актуализиране и адаптиране към съвременните информационни и комуникационни технологии. Публикуването на информация на сайта се извършва от специално определени за това служители с нужните за целта умения, което е предпоставка за сигурност в предоставяната информация, както и за преглед и допълнение. Все по-широко се използват и различни социални канали – Facebook, Youtube, Viber. В ИПА се прилага политика за мрежова и информационна сигурност, както и вътрешни правила за защита на личните данни, технически и организационни мерки.

След първоначалното въвеждане на модел САФ в ИПА се създаде и прилага добра практика за трансфер на знания между служителите. Създадена е библиотека с различни книжни издания, както и е-библиотека – за ползването им от състава на ИПА и други държавни служители.

- **Относно управлението на процесите:**

Основните процеси в ИПА се разработват, планират, наблюдават и актуализират (при нужда). Ключовият процес в ИПА, пряко свързан с неговата мисия, е обучителният процес, който се осъществява съобразно Вътрешните правила за организацията на учебната дейност по управление на качеството на учебния процес. Посочените правила ежегодно се преглеждат и анализират, въз основа на което се актуализират и подобряват. Информационната електронна система на ИПА, свързана с обучителния процес, също се наблюдава и развива като през 2023-2024 се въвежда изцяло нова с извършени редица подобрения спрямо старата.

Резултатите от извършваните от ИПА процеси се обективират в неговите услуги и продукти, които изцяло са насочени към нуждите и очакванията на потребителите. За целта Института регулярно проучва нуждите от обучение на държавните служители и

тяхното мнение и удовлетвореност от провежданите програми и курсове. По този начин до голяма степен самите участници в обученията/форумите/срещите на ИПА участват пряко в подобряване на учебния процес.

ИПА извършва разнообразие от дейности и проекти, свързани с публичната администрация. Освен ключовия обучителен процес, институтът предоставя анализи, проучвания и изследвания по актуални въпроси, издава електронен бюлетин за дейността си, извършва селекция за участието на български служители в Програмата „Еразъм“ за държавни служители, предоставя информация за достъпните за български служители обучения на Френския национален институт за публични услуги, подкрепя българските организации в прилагането на европейския модел за качество САФ като средство за тяхното усъвършенстване и развитие, организира и провежда Конкурс за добри практики в българската администрация - с цел да мотивира администрациите да споделят своите постижения.

В ИПА има яснота относно веригата от организации/заинтересовани страни по хоризонтал и вертикал - ИПА работи по вертикал в пряка координация с АМС (съответните свързани с дейността на ИПА дирекции), а ключови партньори по отношение на координацията на обучителния процес са мрежата от специалисти по човешки ресурси и лекторите. Чрез електронната информационна система на обученията ефективно са координирани съответните дейности и процеси със специалистите по човешки ресурси в публичната администрация относно заявките и плащанията за участниците в обученията, както и в предоставянето на информация относно организацията и провеждането им.

Институтът провежда координация на процесите си и с други външни организации от публичния, бизнес и граждански сектори. Координацията на процесите е силно необходима и ясно проявена и в изпълняваните от ИПА проекти - по ОПДУ (като например проекта по САФ 2019-2022, проекта по дигитална трансформация 2019-2023) или в международните проекти на ИПА (като например международният проект „Синергия“, в който на база на подписано двустранно споразумение с Полското училище по публична администрация бе постигната отлична координация на изпълняваните дейности и задачи, проектът SHE и други).

Прилагането на модел САФ в самия институт е съществена предпоставка за създаване и развитие на култура на работа, превъзможваща ограниченията и насърчаваща непрекъснатото усъвършенстване на ИПА в цялост. Моделът дава методиката за цялостен преглед и анализ на всички хоризонтални аспекти на управлението и организацията на работа в ИПА, което води до култура „извън границите“, т.е. самооценка на цялата организация, а не на отделните звена.

Въз основа на посоченото може да бъде обоснован извода, че ресурсите и процесите в ИПА се управляват по ефективен, ефикасен и икономичен начин. ИПА използва активно информационните и комуникационни технологии (ИКТ) в процеса на модернизация на различните аспекти на своята дейност. Важен приоритет е процесите в ИПА да водят до разработването на услуги и продукти, съобразени с нуждите и очакванията на заинтересованите страни - с оглед повишаване на тяхното качество и ценност за потребителите.

6. ИЗВОДИ ОТНОСНО ОБЛАСТИ НА ПОДОБРЕНИЕ

В рамките на направената обща оценка на ИПА са идентифицирани **области за подобрене** на Института, които са посочени в Таблицата по т. 3 от настоящия Доклад. Тук ги представяме по-обобщено в контекста на извличане на общи изводи за областите за подобрене в ИПА.

- По отношение на **лидерството, стратегическото планиране и изпълнението**

В резултат на първото въвеждане на модел САФ бе изготвена Концепция за развитие на института за периода 2016-2018 - с ясно определени в нея мисия, визия и цели. При второто прилагане на модел САФ през 2020 г. бе констатирана необходимостта от актуализация на изтеклия стратегически документ, но дълго време се очакваше нова национална стратегия в областта на държавната администрация след 2020 г. (която все още не е разработена). Затова в настоящия период следва да бъде създадена нова концепция за развитие на ИПА - в съответствие с новите тенденции в развитието на публичната администрация на национално и европейско ниво и съобразно актуалната настояща самооценка на института. Новата концепция да бъде споделена със заинтересованите страни на института и да се преглежда и актуализира периодично – особено при важни промени във външната среда и управленските фактори. В контекста на развитието на ИПА е необходимо да продължат полаганите усилия за внедряване на иновации, дигитализация и модернизация в организационната работа и в продуктите/услугите, предоставяни от ИПА - с оглед на устойчивост на Института в динамично променящата се среда. В този аспект би било полезно да се направи проучване относно ефекта на иновациите и дигитализацията върху продуктите/услугите на ИПА, както и върху работата на служителите.

Като публична организация ИПА е социално ангажирана институция. Социалната отговорност е един от осемте основни принципа на съвършенството, на който е базиран моделът САФ. Тя също така е въведена и в структурата на модела като нов критерий (8) през 2013 г. Важността на този критерий се определя от характеристиката на публичните организации, които имат обществено значими ангажменти и спазват определени ценностни принципи. Затова институтът обръща внимание на този въпрос и въз основа на прилагането на САФ през годините определено има напредък в тази област. В оценявания период са извършвани разнообразни дейности, включващи и доброволни инициативи на служителите от социално и екологично значение. В този аспект от работата на ИПА вече има измерване (по години - в специално създадената папка „Социална отговорност на ИПА”), но е необходимо да се извършват повече действия за публичното оповестяване и споделяне на посочените дейности на института, както и да се създаде механизъм за получаването на мнението на заинтересованите страни и всички служители - с цел измерване на обществените възприятия за ИПА като социално отговорна институция. Препоръчително е да се задълбочи процеса на наблюдение, обобщение и анализ на социалните и екологичните усилия и резултати в работата на ИПА. За целта би било полезно да бъде установена практика в ИПА по изготвяне, изпълнение и отчитане на периодични планове за действие в областта на социалната политика.

В последните години ИПА активно информира заинтересованите си страни за разнообразието от дейности на организацията (чрез различни канали), но няма разработена специална систематизирана концепция относно имиджа/репутацията на института и на неговите услуги и постижения в различните области на работа.

По отношение на стратегическото планиране на ИПА е необходимо да продължи процесът по събиране, анализ и преглед на информацията за идентифицираните заинтересовани страни и партньори на ИПА (настоящи и бъдещи) - с цел нейното актуализиране и използване за целите на Института. Във връзка с изтичането на срока на Анализа за потребностите от обучения в държавната администрация (2022-2024) следва да се планира и изготви нов Анализ - за следващия период.

Въз основа на посоченото може да бъде направен следния извод: разработването и прилагането на стратегически концепции/документи/анализи на ИПА, включително за развитието на института и за неговата социална отговорност се очертава като приоритетна област на развитие.

- По отношение на хората:

CAF е модел за качество, който разглежда хората/служителите като най-важен ресурс и акцентира върху тяхната съществена роля и значение за дадена организация. Не случайно националният и международен опит показват, че един от ключовите ефекти върху организациите, прилагащи модела, е подобряването на управлението им на човешките ресурси. Това е характерно и за ИПА - в резултат на периодичното прилагане на модел CAF е налице устойчиво подобряване на работата в тази област, на диалога между ръководство и служители и получаване на обратна връзка от служителите. Самата последна версия на модела - CAF 2020 задълбочава развитието на политиката за управление на хората в посока на необходимостта от осигуряване на „благоденствие“ на служителите, което е повече от подкрепа, диалог, добри условия на работа. В този контекст е необходимо да продължат усилията за по-нататъшно развитие на работата в областта на човешките ресурси в ИПА. Възможни аспекти в тази посока са: да продължи да се работи за подобряване баланса и натовареността на всички служители (изведено като необходимост и от направените проучвания на удовлетвореност на служителите); да се обърне специално внимание към съобразяване на индивидуалното натоварване на служителите с техните индивидуални качества; да се създаде механизъм за признаване и възнаграждаване на усилията на екипи или отделни служители за постигнати добри резултати (чрез специални нематериални схеми за стимулиране). При изготвянето на годишната оценка на изпълнение на служителите е препоръчително да се имат предвид и индикатори като: нивото и тежестта на поставените задачи (например по-стандартни задачи, задачи за изпълнение на национални приоритети, задачи с международно значение), качеството на работа, реалната допълнителна натовареност и продължителност на определените ангажименти, други. След първото въвеждане на модел CAF в ИПА е много позитивно, че се правят периодични проучвания за удовлетвореността и мотивацията на хората от работата в института, но впоследствие получените резултати и изводи не се разясняват, споделят и обсъждат с целия състав на института. Ръководството на ИПА определено е отворено към получаването на идеи/предложения от служителите, но това се извършва предимно при конкретни случаи, т.е. няма специално разработен системен механизъм за осигуряване на регулярна обратна връзка от всички служители - за споделяне на конструктивни идеи, предложения и препоръки с цел подобряване на работата, процесите, услугите и продуктите. В ИПА се извършват действия по въвеждане на нови служители в работата, но няма специално разработени за това интерактивни правила/наръчник. Предоставянето на информация на служителите в ИПА за промени и обясняване на техните причини и последици се нуждае

от развитие и подобрене. Също така продължава да бъде важен приоритет работата за развитие на „екипния дух“ на състава на института.

Въз основа на посоченото може да бъде направен следния извод: управлението на човешките ресурси продължава да бъде една от ключовите области на усъвършенстване. Това отговаря и на една от най-отличителните характеристики на модел САФ, според която хората са най-важният актив на една организация.

- По отношение на управлението на **партньорствата, ресурсите и процесите:**

Институтът работи активно в създаване и развитие на сътрудничество с различни институции в България и чужбина. В тази област е препоръчително да продължава процеса на преглед и оценка на сключваните споразумения/договори, както и на търсенето и намирането на нови партньорства. В ИПА има списък на ключовите партньори (български и чуждестранни), който се актуализира, но би било полезно да бъде изготвен по-широк списък с идентифицирани заинтересовани страни - партньори по вертикал и хоризонтал, създадените от ИПА мрежи от експерти, чуждестранни мрежи и партньори, други. Това ще даде възможност за по-голяма яснота и систематизираност в работата по управление на партньорствата и ресурсите на ИПА. Сътрудничеството с други институции намира израз предимно в различни проекти и инициативи на ИПА. За оценявания период е направен списък с основните проекти на института на английски език, но е желателно да се направи по-пълнен списък с проектите/съответните партньори - на български език и посочените списъци да бъдат споделени за информация с всички служители. В тази връзка добрата практика на преглед и актуализация на информацията за ключови партньори, проекти и резултати от тях е необходимо да се задълбочи като тя се комуникира с всички служители. Препоръчително е да се обсъди и систематизира управлението на работата с различните мрежи, създадени от ИПА, с оглед на тяхното целенасочено развитие и полезно използване.

Препоръчително е също така да продължава проактивната работа на ИПА със заинтересованите страни/партньори относно събирането на оценки, идеи и предложения за подобрения на услуги, продукти и процеси (както е с лекторите, обучаваните служители и специалистите по човешки ресурси). Използваните канали за обмен на информация с потребителите са фокусирани главно върху получаването на мнения и идеи за обученията на ИПА, но би могло да бъде разработен механизъм за насърчаване на потребителите за активно предоставяне на предложения и идеи и за други аспекти от работата или процесите на ИПА. Все още не се извършва целенасочено проучване относно по-цялостното възприятие на института от потребителите – например по въпроси, свързани с имиджа/репутацията на ИПА, прозрачността на работата му, ефектите от неговите различни дейности, полезността и интереса към предоставяните продукти и услуги, социалната отговорност, други. Полезно ще бъде да се предприемат действия за измерване на мнението на потребителите за ползването на информацията в сайта на института (удобен, разбираем и лесен за работа ли е сайта за тях). Препоръчително е да се поддържа и развива процеса на извършване на обобщена статистика и анализ за посещаемостта на страницата на ИПА, на неговите социални канали, на е-бюлетините (получени и прочетени). Относно страницата на ИПА е особено важно да се продължи с установената добра практика за редовен преглед на формата и съдържанието ѝ – с оглед на нейното актуализиране, обогатяване и подобрене.

ИПА е единствената институция, която предоставя на българската администрация изследвания/проучвания/анализи по актуални въпроси (включително и сборници с добри практики в държавната администрация), но все още не се прилага механизъм за измерване

на интереса на потребителите към тях, за ролята и приноса на ИПА в този аспект от работата му.

С оглед на въвеждането на новата електронна информационна система за обученията през 2024 г. е необходимо да се направи преглед и анализ на работата с нея (включително на често срещаните проблеми) – с цел да се предприемат нужните мерки за нейното подобряване и развитие.

В последните години се развива положителен процес на взаимна информираност, комуникация и координация между двете дирекции, но е необходимо неговото продължаване и задълбочаване. В тази връзка е полезно да се установи практика на регулярни срещи на всички служители (и от двете дирекции) за информация и обсъждане на въпроси, свързани с различните аспекти от работата на ИПА. Препоръчително е годишните доклади за оценка на качеството на обученията на ИПА да бъдат представяни и споделени с всички служители - с оглед на тяхната осведоменост и съпричастност към качеството на работата в института. Да се продължи с установената добра практика за трансфер на знания между служителите в института.

Въз основа на посоченото може да бъде направен следния извод: с оглед на по-нататъшното усъвършенстване на работата на ИПА е необходимо: да продължат дейностите по ефективно управление на партньорствата, развитие на процеса на насърчаване активното предоставяне на идеи и предложения за подобрения от заинтересованите страни/потребителите/служителите, да се проучи общото възприятие на ИПА като институция и полезния ефект от неговата работа, да се извършват измервания на предоставяните от ИПА услуги и продукти, да се задълбочи процеса на комуникация, координация и екипност между всички служители и звена на института.

Точкова стойност/оценка по всеки от 28-те подкритерии по възходяща линия

В резултат на анализа и изводите за областите за подобрене (посочени в Доклада по-горе), базирани на обсъжданията и резултатите от общата консенсусна оценка по всички критерии/подкритерии, екипът идентифицира следните индикативни приоритетни области на подобрене:

- Област 1: „Развитие на процесите на подобряване на стратегическото управление, управлението на ИКТ и внедряване на иновации в ИПА“
- Област 2: „Усъвършенстване управлението на човешките ресурси и задълбочаване споделянето на информация, диалога и екипността вътре в института”
- Област 3: „Развитие на социалната политика и измерване на възприятието на ИПА от потребителите/заинтересованите страни”

По област 1: В рамките на първата идентифицирана приоритетна област основен акцент е развитието на ИПА и на въздействието от неговата работа чрез разработване на стратегически и оперативни документи (включително Концепция за развитие на Института след 2024 г., план за социалната отговорност и механизъм за измерване на цялостното възприятие на ИПА и на предоставяните от него услуги и продукти).

Предвиждането и изпълнението на мерки за подобрене в тази област е свързано с развитието на ИПА по отношение на следните взаимно свързани критерии: критерий 1 „Лидерство” (подкритерий 1.1), който е пряко свързан с критерий 2 „Стратегическо планиране” (и по-специално подкритерии 2.2, 2.3) от *Благоприятстващите фактори*, както и с критерий 4 (подкритерий 4.5) и критерий 9 (подкритерии 9.1 и 9.2) от критериалната област *Резултати*. Освен посочената пряка причинно-следствена връзка, подобренето в посочената приоритетна област ще се отрази и върху развитието на ИПА по отношение на управлението на партньорствата – критерии 4 и 6 (по-специално подкритерии 4.1, 4.2, 6.1 и 6.2), на хората (критерии 3 и 7), както и по отношение на процесите. Така че мерките в тази приоритетна област имат определено широко въздействие върху развитието на Института.

По област 2: В рамките на тази идентифицирана приоритетна област основен акцент е по-нататъшното усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в съответствие с новите тенденции в тази област (като посоченият в САФ 2020 акцент на „благоденствие” на хората). След първоначалното внедряване на модел САФ в ИПА е налице значителен напредък в тази материя. Необходимо е този процес да продължава да се подобрява и задълбочава с оглед на ключовото значение на хората в една организация, както и на важността на взаимоотношенията „ръководство – служители“ и на екипността между служителите от основните звена за изпълнението на мисията на института. Предвиждането и изпълнението на мерки за подобрене в тази област е свързано с развитието на ИПА по отношение на следните критерии: пряко свързаните помежду си критерий 1 (подкритерий 1.3) с критерий 3 (с всичките подкритерии, особено 3.1 и 3.3), който съответно е в пряка връзка с критерий 7 (подкритерии 7.1 и 7.2), , и до известна степен и с критерий 9.

По област 3: При настоящото прилагане на модел САФ единствената по-ниска оценка е за измерването на общественото мнение за ИПА като социално отговорна институция – критерий 8, и по-специално подкритерий 8.1. Затова е препоръчително да се предприемат мерки за подобрения като се задълбочи процеса на планиране, отчетност и споделяне на социалните и екологичните действия и резултати в работата на ИПА, и се извърши измерване на общото възприятие на заинтересованите страни/потребителите за ИПА като институция. В тази приоритетна област на подобрене екипът е включил и визията за развитие на работата със заинтересованите страни с оглед на тяхното активно участие в подобренията на процесите, услугите и продуктите на ИПА. Така идентифицираната трета област е свързано с развитието на ИПА по отношение на следните критерии: пряко свързаните помежду си критерий 1 (подкритерий 1.1) с критерий 8 (с двата подкритерия), взаимно свързаните критерии 1 и 4 (подкритерий 1.4 с подкритерии 4.1 и 4.2), критерий 6 (с всичките подкритерии) и до известна степен с критерий 9.

8. ПЛАН ЗА ПОДОБРЕНИЕ - ПРЕПОРЪКИ

Правилното прилагане на модел САФ е фокусирано върху два ключови етапа:

- Извършване на самооценката на организацията, която се обективира в Доклад и
- Изготвянето и изпълнението на План за подобрение

Роля на извършената самооценка

Целта на настоящия Доклад е да направи анализ на резултатите от извършената оценка на настоящото състояние на ИПА, който да послужи за основа на изготвянето на План за подобрение. В тази връзка най-важната задача на този аналитичен Доклад е да се идентифицират и препоръчат основните области на подобрение, които да очертаят приоритетните насоки за развитие и усъвършенстване на ИПА - с оглед на разработването на Плана за подобрение.

В резултат на извършената от екипа консенсусна самооценка на ИПА, направения анализ и изводите в Доклада относно установените в ИПА управленски фактори и техните резултати, екипът идентифицира и предлага следните индикативни приоритетни области на подобрение:

- Област 1: „Развитие на процесите на подобряване на стратегическото управление, управлението на ИКТ и внедряване на иновации в ИПА“
- Област 2: „Усъвършенстване управлението на човешките ресурси и задълбочаване споделянето на информация, диалога и екипността вътре в института“
- Област 3: „Развитие на социалната политика и измерване на възприятието на ИПА от потребителите/заинтересованите страни“

Роля на Плана за подобрение

Планът за подобрение е:

- Основна цел на модел САФ
- Практическото средство за развитие и усъвършенстване на организацията
- Резултат от основания на факти и доказателства анализ на силните страни на организацията и областите на подобрение с предложените мерки за подобрение, съдържащи се в *Доклада за самооценката*
- Интегрирана система за действие, целяща цялостно подобрение на управлението и работата на институцията, чрез развитие на областите за подобрение и засилване на силните страни в изпълнението
- Интегриран елемент на системата за стратегическо и оперативно планиране и управление на изпълнението

В рамките на процеса на самооценка екипът е идентифицирал силните страни и областите на подобрение, за които е предложил многообразие от идеи и предложения за мерки за подобрение. За да бъде съставен Плана за подобрение е необходимо да се направи внимателен преглед и анализ на настоящия Доклад с неговите изводи и препоръки и да се извърши приоритизация на мерките за подобрение. Целта на приоритизацията на мерките за подобрение е да направи Плана на ИПА реалистичен и изпълним като включи онези най-съществени мерки, които ще имат значителен или бърз ефект върху подобряването на организацията.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Новото, трето прилагане на модел CAF в ИПА, е тясно свързано с основополагащия за модела принцип на непрекъснато усъвършенстване и с изпълнението на изискванията на Закона за администрацията. То дава възможност да се подкрепят по-нататъшните усилия за цялостното подобряване на качеството като култура на управление и организация на работа на ИПА.

Изготвеният Доклад отразява общата картина („диагноза“) на състоянието на ИПА в настоящия етап - на база на направената оценка на института за периода 2021-2023 г.

В рамките на извършената самооценка екипът е идентифицирал общо **182 силни страни и 71 области за подобрене**, определени въз основа на доказателствените документи и проведения обективен процес на самооценка по методиката на модела. В рамките на самооценката са предложени общо **103 идеи за мерки за подобрене**, които на база на анализ и приоритизация могат да служат като индикация при изготвянето на Плана за подобрене, насочен към по-нататъшното развитие на ИПА.

Като председател на екипа за извършване на самооценката, бих искала да изкажа **специална благодарност на всички членове на групата**, които положиха усилия, проявиха отговорност и съпричастност към поставената задача, работиха активно с определеното портфолио от доказателствени документи, изготвиха своите индивидуални оценки и активно участваха в постигането на общата консенсусна оценка на база на критериите/подкритериите на модел CAF - в атмосфера на диалог, уважение и ефективност.

Екипът благодари и на целия състав на ИПА, който участва в направеното ново проучване през 2024 г. на мнението на служителите за ИПА и тяхната удовлетвореност от работата в Института, както и на колеги, които ни дадоха допълнителна информация и документация по някои въпроси.

Екипът благодари и на ръководството на ИПА за оказаното доверие при поставянето на тази важна задача на посочения екип, която е от значение за целия институт.

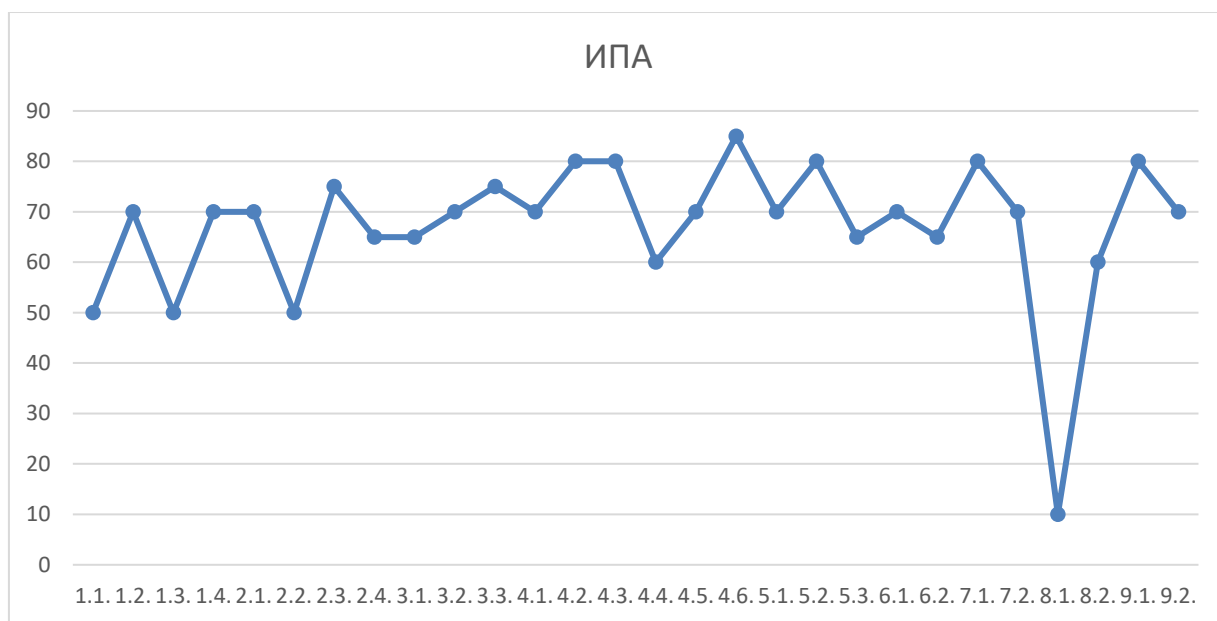
Искрено се надяваме, че вложените в задачата работа, усилия и мотивация са допринесли за извършването на обективна оценка, която да бъде полезна в по-нататъшните стъпки на ИПА за развитие и усъвършенстване.

Екип по самооценка

София
31.07.2024 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ: ВИЗУАЛНИ СХЕМИ НА ОЦЕНКАТА НА ИПА ПО САФ

Хистограма - по последователността на критериите/подкритериите на САФ



Радарна диаграма - по последователността на критериите/подкритериите на САФ

