



Приложение към т. 1

**Концепция за развитие на  
Института по публична администрация  
2026-2028 г.**



## Съдържание

|                                                                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. ВЪВЕДЕНИЕ .....</b>                                                                                                  | <b>3</b>  |
| <b>2. КОНТЕКСТ НА КОНЦЕПЦИЯТА.....</b>                                                                                     | <b>3</b>  |
| 2.1. Национален контекст                                                                                                   | 3         |
| 2.2. Наднационален контекст                                                                                                | 6         |
| <b>3. ВИЗИЯ, МИСИЯ И ЦЕЛИ НА ИПА .....</b>                                                                                 | <b>8</b>  |
| <b>4. ОБУЧЕНИЕ ЗА СЛУЖЕБНО И ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ.....</b>                                                               | <b>10</b> |
| 4.1. Обучение за служебно развитие                                                                                         | 10        |
| 4.2. Обучение за професионално развитие                                                                                    | 11        |
| 4.3. Академия на фондовете на Европейския съюз                                                                             | 15        |
| <b>5. УЧАСТИЕ НА ИПА В ПРОВЕЖДАНЕТО НА ТЕСТОВЕ ЗА ОБЩИ<br/>КОМПЕТЕНТНОСТИ И ПОЗНАНИЯ ЗА ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ .....</b> | <b>19</b> |
| 5.1. Текущо състояние                                                                                                      | 19        |
| 5.2. Проблеми                                                                                                              | 20        |
| 5.3. Посока за развитие                                                                                                    | 20        |
| <b>6. НАЦИОНАЛЕН РЕСУРСЕН ЦЕНТЪР ПО САГ.....</b>                                                                           | <b>23</b> |
| 6.1. Текущо състояние                                                                                                      | 23        |
| 6.2. Проблеми:                                                                                                             | 24        |
| 6.3. Посока за развитие                                                                                                    | 24        |
| <b>7. ИНОВАЦИИ И ДОБРИ ПРАКТИКИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ.....</b>                                                        | <b>28</b> |
| 7.1. Текущо състояние                                                                                                      | 28        |
| 7.2. Проблеми                                                                                                              | 29        |
| 7.3. Посока за развитие                                                                                                    | 29        |
| <b>8. ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА ДЕЙНОСТ ЗА РАЗВИТИЕ НА АДМИНИСТРАЦИЯТА.....</b>                                                      | <b>34</b> |
| 8.1. Текущо състояние                                                                                                      | 34        |
| 8.2. Проблеми:                                                                                                             | 36        |
| 8.3. Посока за развитие                                                                                                    | 36        |
| <b>9. УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРАТИВЕН КАПАЦИТЕТ.....</b>                                                                      | <b>41</b> |
| 9.1. Вътрешно структуриране на ИПА                                                                                         | 41        |
| 9.2. Лекторски капацитет на ИПА                                                                                            | 43        |
| 9.3. ИПА SmartCampus - модерна учебна среда                                                                                | 45        |
| 9.4. ИПА GlobalLink - международно сътрудничество и лидерство                                                              | 45        |
| <b>10. МЕРКИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА.....</b>                                                                         | <b>48</b> |
| <b>11. МЕХАНИЗЪМ ЗА НАБЛЮДЕНИЕ И ОТЧИТАНЕ .....</b>                                                                        | <b>54</b> |

## 1. Въведение

Институтът по публична администрация (ИПА, Институтът) е създаден със Закона за държавния служител (ЗДСл) през 2000 г.

Настоящата концепция е изготвена в съответствие с препоръка 1, буква „с“ от Прегледа за присъединяване на България, изготвен от Комитета по публично управление на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие. Препоръката предвижда по-нататъшно засилване на стратегическата визия и политическа подкрепа за ИПА.

## 2. Контекст на концепцията

### 2.1. Национален контекст

Статутът и основните задачи на ИПА са определени в чл. 35а на ЗДСл. Институтът е структура към Министерския съвет за обучение за професионално и служебно развитие на служителите в държавната администрация, която провежда задължителното обучение за служебно развитие на постъпилите за първи път на държавна служба и на назначените за първи път на ръководна длъжност държавни служители и обучение за професионално развитие на служителите в държавната администрация.

В Наредбата за провеждане на конкурсите и подбора при мобилност на държавни служители (НПКПМДСл) е възложено на ИПА да съдейства на конкурсните комисии за организацията на провеждане на теста за общи компетентности и познания за държавната администрация. Изпълнителният директор на ИПА: определя за всяка тестова сесия не по-малко от двама квестори, които са служители в държавната администрация; осигурява зали за провеждане на тестовете; приема заявления на кандидатите за квестори, които отговарят на съответните условия; организира провеждането на специализиран тест за интегритет на кандидатите за квестори; организира и провежда специализирано обучение за кандидати за квестори (чл. 69 от НПКПМДСл).

Наредбата за административното обслужване (НАО) предвижда, че при осъществяване на административното обслужване администрациите се ръководят и използват посочените в доклада по чл. 62, ал. 2 от Закона за администрацията добри практики, както и идентифицираните и популяризираните добри практики от конкурсите за добри практики, които се организират от ИПА (чл. 2, ал. 4 от НАО).

Съгласно устройствения си правилник, освен основната си дейност, Институтът:

- Организира конкурси за идентифициране и популяризиране на добри практики в дейността на държавната администрация;
- Извършва анализи и изследвания за подобряване на публичното управление в областта на обучението и мотивацията на служителите и развитието на държавната администрация;
- Функционира като Национален ресурсен център по САФ като модел за качество в държавната администрация;

- Съдейства за провеждането на тест за общи компетентности и познания за държавната администрация, съобразно глава четвърта от Наредбата за провеждане на конкурсите и подбора при мобилност на държавни служители.

Съгласно последната стратегическа рамка за развитие на държавната администрация<sup>1</sup>, е необходимо и да се полагат значителни усилия и за непрестанното развитие на уменията на служителите и за придобиването на нови знания, които да им помогнат в практическата работа. Предвидено е това да се постигне чрез:

- Повишаване капацитета на ИПА за разработване на анализи и политики в областта на публичната администрация за подпомагане на управлението;
- Въвеждане на практика за изготвяне на периодични анализи на потребностите от обучения в администрацията;
- Разработване на механизъм за мониторинг на ефективността от провежданите обучения;
- Цялостен преглед на програмите и провеждането на задължителните обучения за новопостъпили служители и за служители, които за първи път са назначени на ръководна длъжност в администрацията;
- Преразглеждане на каталога от обучения, предлагани от ИПА с оглед подобряване на структурата и съдържанието на съществуващите обучения и въвеждане на нови, с оглед на потребностите;
- Развитие на алтернативни форми за провеждане на обучения;
- Създаване на онлайн библиотека с обучителни и информационни материали, която да се поддържа от ИПА.

Институтът изпълнява дейности, включени в редица стратегически документи, съдействайки за изпълнението на политики на национално и европейско ниво. Ежегодните цели на ИПА отразяват актуалните документи и целят изпълнение на заложените в тях мерки:

- **Национална програма за развитие „България 2030“:**
  - В Приоритет 10 „Институционална рамка“, области на въздействие 10.1 „Доброто управление в публичния сектор“ и 10.3 „Електронното управление“ са заложени мерки, свързани с реализирането на конкретен брой обучени лица чрез провеждане на обучения за професионално развитие на служителите в администрацията, включително за надграждане на хоризонтални

---

<sup>1</sup> Стратегическа цел 4. „Професионално и експертно управление“, приоритет 4.4. „Подобряване на уменията“ от [Стратегията за развитие на държавната администрация 2024 – 2020 г.](#), приета с Решение № 140 на Министерския съвет от 17.03.2014 г.

<sup>2</sup> [Национална програма за развитие “България 2030”](#)

познания на служителите от Системата за управление и контрол на средствата от фондовете на ЕС;

- Предвидено е също разработването на нови обучения в различна форма чрез прилагане на съвременни технологии, в т.ч. чрез инструменти, базирани на изкуствен интелект (ИИ). Акцент се поставя на разработването на програма в областта на управлението на данни и прилагането на ИИ, както и върху обучения на служителите в администрацията в тази област;
  - Включени са и мерки, свързани с провеждането на различни изследвания и анализи в сферата на публичната администрация, като и реализиране на форуми и срещи на професионалните мрежи в държавната администрация.
- **Програма „Цифрово десетилетие“ до 2030 г. и Пътна карта на България<sup>3</sup>:**
- Повишаване нивото на осъзнатост на потребителите и администраторите на информационно-комуникационни технологии (ИКТ) относно значението на мрежовата и информационна сигурност и сигурното поведение в интернет;
  - Изграждане, укрепване и развитие на капацитет и повишаване на осведомеността и популяризиране на възможностите в областта на данните.
- **Национална стратегия за цифрова трансформация 2026-2030<sup>4</sup>**
- В област „Публичен сектор“:*
- Разработване и реализиране на курсове по актуални теми, свързани с цифровите умения, вкл. изкуствен интелект (ИИ);
  - Развитие на Индекса за проучване на готовността за ИИ в публичната администрация като устойчив инструмент, осигуряващ сравнимост на данни по години, институции и сектори;
  - Насърчаване на администрацията за прилагане на иновативни решения чрез утвърждаване на Конкурс за иновативни идеи и развитие на професионалната общност на иноваторите в публичния сектор;

---

<sup>3</sup> [Програма „Цифрово десетилетие“ до 2030 г. и Пътна карта на България](#)

<sup>4</sup> [Национална стратегия за цифрова трансформация 2026-2030](#) (на етап приключило обществено обсъждане на 30.10.2025 г.)

- Изграждане, укрепване и развитие на капацитет и повишаване на осведомеността и популяризиране на възможностите в областта на данните.

***В област „Човешки ресурси“:***

- Изграждане, укрепване и развитие на капацитет и повишаване на осведомеността и популяризиране на възможностите в областта на данните.
- **Концепция за развитие на регулаторната политика на Република България 2025 – 2027 г.**

Предвижда развиване на административния капацитет чрез обученията, предлагани от ИПА, но чрез по-пълно обхващане на елементите на регулаторната политика, добавяне на нови курсове и създаване на ясна връзка между тях, прилагане на препоръчителна последователност на тяхното преминаване с цел по-устойчиво възприемане на цялата регулаторна политика и др.

▪ **Проект за визия и план за действие за иновациите в публичния сектор**

Институтът последователно изпълнява и приложимите препоръки на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) относно подходите за укрепване на капацитета за иновации на държавната администрация, посочени в предложения проект за визия и план за действие за иновациите в публичния сектор (ОИСР, 2024)<sup>5</sup> и в доклада „Укрепване на капацитета за иновации на публичния сектор в България“ (ОИСР, 2024). Институтът споделя визията и желанието за развитие на иновациите и работи усилено в тази посока. През последните 3 години при провеждане на Конкурс за иновации (2023, 2024, 2025)<sup>6</sup> са подадени общо 39 иновативни идеи от 27 администрации, част от които регулярно участват в конкурса. Във връзка с предложенията на ОИСР и с наличните възможности на ИПА процедурата за кандидатстване и подходите за популяризиране прогресивно се развиват и надграждат, за да се насърчи активно темата за иновациите в администрацията.

## **2.2. Наднационален контекст**

Различните държави членки на ЕС са изградили собствени модели за обучение на служителите в администрацията, в това число и различни институции, които отговарят за политиката и за провеждането на обученията.

В анализ на SIGMA<sup>7</sup> се констатира, че една ефикасна институция за обучение трябва да отговаря на следните условия:

- да се ползва с известна независимост;

---

<sup>5</sup> [Проект за визия и план за действие за иновациите в публичния сектор](#) (ОИСР, 2024)

<sup>6</sup> [Конкурс за иновации](#)

<sup>7</sup> Public service training systems in OECD countries, SIGMA papers: no.16, 1997, p.16-17



- да получава институционално финансиране, за да може да разработва нови програми за обучение;
- да бъде изложена на конкуренция, която да принуди институцията да реагира бързо на новите изисквания;
- да разполага със средства, които ѝ позволяват да работи активно в национални и международни мрежи, за да се информира за новите развития;
- да разполага с консултативен орган, обединяващ администрацията, индустрията и академичните среди, който би могъл да подобри осведомеността за нововъзникващите изисквания и нужди от обучение.

Институтът по публична администрация участва в неформалната мрежа DISPA, която обединява директори и представители на институти и училища по публична администрация на държавите-членки на ЕС, страните кандидатки и Европейския институт по публична администрация (EIPA) и е част от неформалната мрежа по публична администрация на ЕС ([EUPAN](#)), която се координира от Европейското училище по администрация (EuSA). Основната мисия и цел на DISPA е създаването на неформална мрежа за модернизиране на публичните администрации в цяла Европа и засилване на сътрудничеството между различните страни в областта на обучението и професионалното развитие между училищата/институтите на европейската публична администрация.

В своя преглед относно присъединяването на България към ОИСР Комитетът за публично управление прави преглед на изпълнението на стратегическа цел „Професионално и експертно управление“ от СРДА 2014-2020 и констатира че:

- България, чрез ИПА, е предприела стъпки в отговор на предизвикателствата чрез провеждане на анализ на нуждите от обучение на всеки три години, редовни срещи между обучаващите институции, установяване на годишен организационен план за обучение и архивиране на учебните ресурси онлайн;
- Анализът на нуждите от обучение за 2022-2024 г. подчертава необходимостта от управление на кризи, управление на промените и цифрови умения;
- Всяко министерство изготвя годишна оценка на нуждите от обучение и я представя на ИПА, но няма стандартизиран шаблон. Това генерира значителна работа за ИПА при опитите да се изведат общи нужди в цялата администрация и да се проектират или закупят готови обучения;
- Положително се оценяват проучванията „Учеща се администрация“ през 2021 и 2023 г., чрез които се идентифицират най-добрите практики в администрацията и създават възможност за признание и здравословна конкуренция между министерствата и агенциите;

- Положително се оценява и Лятната академия за млади лидери, която предоставя възможност държавни служители с лидерски потенциал да обменят опит, иновативни идеи и обучение. Участниците преминават интензивно 6-дневно обучение за развиване на лидерски умения.

### 3. Визия, мисия и цели на ИПА

**Визия:** ИПА е лидер в обучението на държавната администрация и национален център за знание, иновации и обмен на добри практики, който създава среда за развитие, прилагане на нови подходи в управлението, интелектуален двигател на професионални общности и активен фактор в процеса на модернизация.

**Мисия:** Провеждане на обучения и изследвания за развитието на професионална държавна администрация чрез въвеждане на съвременни, гъвкави и надеждни решения, както и интегриране на технологии, развитие на партньорства и обмяна на опит.

#### Цели за развитие на ИПА:

- Цел 1: Подобряване на качеството на обучението за служебно и професионално развитие.
- Цел 2: Изграждане на капацитет за провеждане на тестове за обща компетентност.
- Цел 3: Засилване ролята на ИПА като Национален ресурсен център по САФ.
- Цел 4: Утвърждаване на ИПА като център на знание, иновации и добри практики в държавната администрация.
- Цел 5: Повишаване на административния капацитет на ИПА.





**Обучение за служебно  
и професионално развитие**

## 4. Обучение за служебно и професионално развитие

### 4.1. Обучение за служебно развитие

#### 4.1.1. Текущо състояние

Обучението за служебно развитие включва задължителното обучение за служебно развитие на постъпилите за първи път на държавна служба и на назначените за първи път на ръководна длъжност държавни служители. Служебното развитие е свързано със заемането и повишаването в държавна служба и има за цел формирането на общи административни и управленски знания в тази област.

В Годишния доклад за дейността на ИПА през 2025 г. е посочено, че по програмите за задължително обучение за служебно развитие – „Въведение в държавната служба“ (ЗО-1) и „Предизвикателството да управляваш“ (ЗО-2) през 2025 г. са проведени общо 114 обучения с 2 394 участници, като повечето курсисти определят обучителния процес като ефективен, полезен и добре организиран. Част от факторите, допринесли за високите резултати са свързани с добре структурираното и достъпно учебно съдържание, професионализма на лекторските екипи по отделните модули и полезността на получената информация.

По данни на Доклада за състоянието на администрацията през 2025 г. назначените за първи път на държавна служба по ЗДСл през 2024 г. са 2 524 служители. През отчетния период обучение в определения по закон срок са преминали 1 357 служители (53.76%), което представлява значително увеличение спрямо 2024 г. (46.64%). През 2025 г. назначените за първи път ръководители са 425, като 215 от тях (50.59%) са преминали обучението за новоназначени ръководители в определения срок. Ръководителите на администрациите следва да упражняват по-стриктен контрол в тази област, тъй като въвеждащото обучение осигурява основни знания за държавната служба, което от своя страна улеснява приобщаването (вкл. професионалното) на новоназначените служители към новия работодател.

Въвеждащото обучение за служители на експертни длъжности (ЗО -1), според Каталога на ИПА за 2026 г., включва общо 12 модула, разделени в 2 етапа, което представлява значително увеличаване на предлаганите модули. Първият етап включва 9 електронни модула за самообучение. Успешното завършване на първия етап е условие за включване във втория етап на обучението. Продължителността на втория етап е 12 учебни часа, 1,5 дни, като се провежда в присъствена форма.

#### 4.1.2. Проблеми

По отношение на обучението за служебно развитие са налице **следните проблеми**:

- Част от администрациите не изпълняват задължението си по закон да осигурят възможност за включване на служителите им в задължителното обучение;

- Липсват данни каква част от новоназначените преминават обучението в нормативно определения тримесечен срок.

#### **4.1.3. Посока за развитие**

В контекста на постигането на Цел 1: Подобряване на качеството на обучението за служебно и професионално развитие на първо място е необходимо под егидата на Съвета за административната реформа да се направи анализ за броя на служителите, които не са преминали задължителното обучение за служебно развитие в нормативно определения тримесечен срок и на причините за това. Анализът следва да бъде на база на информация, която ще се изисква от администрацията и да обхване прилагането на чл. 35, ал. 8 от ЗДСл. При изготвянето на ежегодния доклад за състоянието на администрацията следва да се актуализират въпросите и източниците на информация за броя на проведените обучения и преминалите обучение новоназначени служители. За осигуряване на хомогенни данни в ежегодния доклад за състоянието на администрацията може общият брой обучени служители да се основава единствено на данните на ИПА, като се прецени необходимостта от промяна в отчетните форми в ИИСДА.

Актуализацията на учебното съдържание на задължителните обучения е традиционна част от подготовката на годишните каталози на ИПА. За постигане на целта ще се осигури по-добро балансиране между знания и умения и засилване на практическата насоченост на обучението, чрез въвеждане на нови модули и актуализиране на текущите. ИПА ще изисква и използва повече казуси, ролеви игри и дискусии, отразяващи реални служебни ситуации на новопостъпилите експерти и ръководители, ще подпомогне по-бързата им и успешна адаптация. Ще бъдат направени конкретни препоръки за преминаване на допълнителни обучения за развитие на компетенции, свързани пряко с изпълнение на служебните задължения.

## **4.2. Обучение за професионално развитие**

### **4.2.1. Текущо състояние**

Професионалното развитие е свързано с надграждането и разширяването на знания (или придобиването на нови такива), развитието на умения и професионално значими качества, необходими за ефективното изпълнение на заеманите от служителите длъжности. Обучението за професионално развитие е насочено към повишаване на административния капацитет в различни области на професионалната им дейност – разработване и изпълнение на политики, въвеждане на нови модели и/или технологии за осъществяване на определени административни дейности или работни процеси и за решаване на конкретни проблеми, които се проявяват в ежедневната работа.

Съгласно чл. 35а, ал. 5-8 от ЗДСл осигуряването на съгласуваност между политиката за развитие на държавната администрация и дейността на ИПА се осъществява от Програмен съвет, който разглежда и одобрява програмите за обучения на института и ежегодните цели за дейността на институцията, а функциите на програмния съвет и правилата за неговата работа се определят с устройствения правилник на Института по публична администрация (УП ИПА). Състоянието и

проблемите по отношение на програмния съвет са разгледани детайлно в Раздел 9 „Управление и административен капацитет“ на настоящата концепция.

Основополагащи принципи на функциониране на ИПА са организирани от Института обучения да са актуални и в синхрон с публичните политики, задавани от Министерския съвет и посочени или извлечени от действащите стратегически документи и нормативни актове, както и държавни служители да обучават държавни служители. Тези два принципа следва да се прилагат чрез осигуряване на лектори, които са държавни служители в съответните дирекции от специализираната администрация на институциите, ангажирани с формулирането и изпълнение на съответните публични политики. Добър пример в тази посока е Програма „Регулаторна политика“ от каталога на ИПА, която е сформирана в сътрудничество с администрацията на Министерския съвет<sup>8</sup>.

Друг важен аспект е броят и същността на обученията за професионално развитие на държавните служители. По данни от Годишния доклад за дейността на ИПА през 2024 г. са проведени 326 обучения за професионално развитие с обучени общо 20 390 служители. По данни на годишните отчети на администрациите, обобщени в Годишния доклад за състоянието на администрацията през 2024 г., 78 443 служители са участвали в 13 419 обучения за професионално развитие по различни теми, разпределени както следва:

| Обучаващи институции                                            | Брой обучени през 2024 г.                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Институт по публична администрация                              | 22 998                                                                                                                                                                                                          |
| Център за развитие на човешките ресурси и регионални инициативи | 673                                                                                                                                                                                                             |
| Школа по публични финанси                                       | 464                                                                                                                                                                                                             |
| Дипломатически институт към министъра на външните работи        | 922                                                                                                                                                                                                             |
| Други обучаващи институции                                      | 51 880, в това число: <ul style="list-style-type: none"><li>- 6 843 от Академията на МВР;</li><li>- 1 290 обучени в митническата област по Програмата за обучение на служителите в Агенция „Митници“.</li></ul> |

Данните показват, че ИПА е най-голямата обучителни институции с 29,89% от всички обучени, поради което преценката кои обучения трябва да се извършват от ИПА е много важна. От данните става ясно също, че липсва ясна демаркация между обученията на ИПА и останалите обучения в държавната администрация. Същата констатация е направена в прегледа на ОИСР, който посочва, че „...ИПА е ценен ресурс

---

<sup>8</sup> Програма „Регулаторна политика“ в [Каталог '26 на ИПА](#) съдържа 8 обучителни курса и 2 е-модули за самообучение.

*за българската държавна служба, но липсва единна и съгласувана визия за това какво трябва да учат българските държавни служители и как трябва да го правят. Широкото разнообразие от доставчици на обучение има някои предимства, но е вероятно да има припокриване и дублиране на обучението, както и пропуски“.*

Във всички дейности насочени към професионалното развитие, свързано с придобиването, надграждането и разширяването на знания, повишаването на административния капацитет в различни области на професионална дейност, развитието на умения и професионални качества, необходими за ефективното изпълнение на заеманите от служителите длъжности, е необходимо да се следват като основополагащ принцип вече установените добри практики, заложили чрез споразуменията за осигуряване на демаркация с други институции, по които Институтът по публична администрация е или е бил страна през годините.

Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 констатира, че в България липсва единно управление на обучението на държавните служители. Освен ИПА, има редица администрации, които разполагат със свои собствени обучителни институции, което създава предпоставки за дублиране на функции и неефективно изразходване на публичните ресурси. Стратегията отбелязва също, че „...ИПА не разполага с необходимия финансов ресурс и експертен капацитет, които да го превърнат в реален партньор в управлението и генератор на идеи за развитието на администрацията. Затова е необходимо да се извърши цялостна реформа на обучителните институти в държавната администрация, която да повиши тяхната ефективност и ефикасност“. По тази констатация и предвидените в програмата за изпълнение на стратегията мерки не са предприети конкретни действия.

Констатираният в СРДА 2014-2020 проблем, свързан с липсата на задълбочен и цялостен анализ на потребностите от обучение – както по отношение на темите на обучителните курсове, от които администрациите се нуждаят, така и що се отнася до конкретните служители, които следва да се включат в тях, като цяло **е преодолян**. През последните години ИПА извършва редовно анализи на нуждите от обучения.

В чл. 35, ал. 8 на ЗДСл е предвидено, че ежегодно със закона за държавния бюджет на Република България се определят средства за обучение за професионално и служебно развитие на служителите в администрацията в размер до 2 на сто от планираните средства за работна заплата.

#### **4.2.2. Проблеми**

По отношение на обучението за професионално развитие са налице следните проблеми:

- Липса на ясна процедура за осигуряване на връзка между публичните политики, формулирани и изпълнявани от компетентните институции и определянето на съдържанието на обученията за професионално развитие;
- Липса на правила за включване като лектори на държавни служители в съответните дирекции от специализираната администрация на



институциите, ангажирани с формулирането и изпълнение на съответните публични политики;

- Липсва ясна демаркация между обученията на ИПА и останалите обучения в държавната администрация.

#### 4.2.3. Посока за развитие

За осигуряване на законосъобразното и оперативно функциониране на програмния съвет на ИПА е необходимо да бъдат извършени промени в УП на ИПА, който да бъде приведен в съответствие със ЗДСл (описани в Раздел 9 „Управление и административен капацитет“, т. 9.1.2. от настоящата концепция).

Относно осигуряването на обучения, актуални в контекста на публичните политики, стратегически документи и нормативни актове, чиито лектори са предимно държавни служители от съответните дирекции от специализираната администрация е необходимо принципът да залегне в правилата за избор на лектори на ИПА<sup>9</sup>. Необходимо е също да бъде създаден механизъм, включително чрез функциите на програмния съвет, за съгласуване на програмите за обучение с компетентните институции.

Необходимо е да се направи анализ на съществуващите обучителни институции. Възможно е извършването на оценка на положителните страни от преминаването на Школата по публични финанси в ИПА<sup>10</sup> или от Каталога на ИПА да отпаднат курсовете с бюджетна и финансова насоченост, за да се избегне дублиране и да се осигури специализация на обученията. Примери в тази посока са: обучение П-2 Управление на риска в администрацията; обученията, свързани с въвеждането на еврото и др.

Необходимо е да се направи анализ на изпълнението на чл. 35, ал. 8 на ЗДСл и да се набележат мерки за контрол за изпълнение на изискването на ЗДСл за определяне на средства за обучение за професионално и служебно развитие на служителите в администрацията в размер до 2 на сто от планираните средства за работна заплата.

Институтът предвижда направление в дейността си **ИПА LearnHub: актуални програми**, която включва:

- Продължаване на практиката при разработване на Каталог за обучения да поддържа актуално на потребностите съдържание, основано на анализ на потребностите от обучение и консултации със заинтересованите страни;
- „От хора за хора“ – Институтът ще предлага форми на обучителни дейности като коучинг, менторство, практически обучителни сесии и др., за да се осигури директна пряка връзка между експертите и на експертите с лекторите. Връзката между експертите е от решаващо значение за поддържане на общото знание в държавната служба, за разбирането на държавната служба като мисия и за създаването на разбиране за споделено

---

<sup>9</sup> <https://www.ipa.government.bg/bg/novini/pokana-za-podbor-i-dogovaryane-na-lektorilektorski-ekipi-2025>

<sup>10</sup> За кратък период през 2013 г. Школата по публични финанси беше част от ИПА.



знание като един от основните двигатели на развитието в държавната администрация.

### **4.3. Академия на фондовете на Европейския съюз**

#### **4.3.1. Текущо състояние**

През 2018 г. ИПА, съвместно със Софийския университет „Св. Климент Охридски“, реализира следдипломна квалификация в рамките на Академия за Европейски структурни и инвестиционни фондове (ЕСИФ). Академията за ЕСИФ се разработи в изпълнение на ангажиментите на Република България, постигнати в Споразумението за партньорство с Европейската комисия до 2020 г., и представлява система от обучения за изграждане на систематизирано хоризонтално познание за процесите на управление на ЕСИФ. Академията цели развитие на административен капацитет за програмиране, управление и изпълнение на програмите и на проектите в областта на ЕСИФ. Академията се реализира и в партньорство с инициативата JASPERS на Европейската комисия, Европейската инвестиционна банка и Европейската банка за възстановяване и развитие.

Обучителните материали (за първите девет модула) са разработени с помощта на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. В програмата е включен и обучителен курс по обществени поръчки, разработен съвместно с ОИСР. Всеки участник в обученията е заплащал самостоятелно такса, определена от СУ „Св. Климент Охридски“, като обучението включва полагане на изпити по съответните модули. Завършилите Академията получават сертификат за следдипломна квалификация. Продължителността на Академията е планирана в рамките на 3 годишен период, но пандемията от Covid-19 преустановява действието ѝ за последната година, като поставените цели са частично постигнати.

В края на 2021 г. ИПА провежда проучване на потребностите от обучение в областта на Европейските фондове, на базата на въпросник, специално разработен за представителите на администрациите, отговорни за управлението, контрола, отчетността, координацията и одита на програмите, съфинансирани от Европейските фондове за програмен период 2021-2027 г. Целта на проучването е идентифициране на нуждите им от получаване на допълнителни знания и умения с цел повишаване и доразвиване на административния капацитет в рамките на Системата за управление на средствата от ЕСИФ и ЕФСУ. Идентифицирани са приоритетните теми за служителите от системата, на административните структури, отговорни за отключващите условия.

На 01.02.2024 г. стартира проект с бенефициент ИПА с наименование „Академия за фондовете на ЕС: Развитие и осигуряване на систематизиран хоризонтален трансфер на знания и обучения за ефективното използване на ЕСИФ и ЕФСУ“ с продължителност до 31.12.2029 г. По проекта през 2024 г. е разработен специализиран Каталог на Академията. Той включва 28 обучителни теми, структурирани в шест програми, които са насочени към повишаване на административния капацитет на служителите в Системата за управление и контрол на средствата от ЕСИФ и ЕФСУ, както на

хоризонтално, така и на вертикално ниво. Всички обучения, включени в Катоалога, са разработени в съответствие с утвърдените стандарти за качество на ИПА, като 11 от тях са създадени в сътрудничество с партньорски организации, с които Институтът има сключени споразумения за сътрудничество. Инициативата е част от усилията на ИПА за устойчиво развитие на професионалната експертиза в сферата на управлението на европейските фондове и насърчаване на ефективното използване на финансовите ресурси на Европейския съюз.

Концепцията за развитие на академия за фондовете на ЕС<sup>11</sup> от 2024 г. съдържа и План за действие и мерки за укрепване капацитета на служителите в системата за управление на средствата от ЕСИФ и ЕФСУ, в административни структури, отговорни за отключващите условия и в административни структури – кандидати и бенефициенти по програмите

В Анализа на потребностите от обучение в държавната администрация на Република България за периода 2025-2027 г., проведен през месец октомври 2024 г., е включен и анализ на потребностите от обучение в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ. Целта на анализа е да бъдат идентифицирани приоритетни, актуални и практически полезни теми за обучение, които да бъдат включени в каталозите на Академията в периода 2025-2027 г. и които да отговарят на нуждите на целевите групи за развитие и осигуряване на систематизиран хоризонтален трансфер на знания за ефективното използване на ЕСИФ. Обобщението на направените изводи от изследването сред целевите групи, касаещи изследване на общи компетентности и необходимост от конкретни обучения, са включени и подробно описани в изготвения „Анализ на потребностите от обучение в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ 2025-2027 г.“<sup>12</sup>, публикуван на сайта на ИПА. Анализът идентифицира необходимост от целенасочени и редовни обучения за повишаване на техните знания, умения и компетенции в 11 направления.

#### 4.3.2. Проблеми

По отношение на обучението в рамките на академията не са констатирани допълнителни проблеми, освен тези споменати в Концепцията за развитие на академията.

#### 4.3.3. Посока за развитие

Мерките в тази посока са детайлно описани в Плана за действие на Концепцията за развитие на академия за фондовете на ЕС и не се предлагат допълнителни мерки. Планът изцяло съвпада с дейностите и сроковете по изпълнявания от ИПА проект.

По новото направление на дейността си **ИПА Partner+: стратегически институционални партньорства**, Институтът предвижда да продължи дългогодишната практика за осъществяване на партньорства с други публични институции при реализиране на обучения, провеждане на форуми и други събития, за да осигури на участниците в събитията на ИПА най-високата експертиза по дадена тема. В периода

---

<sup>11</sup> [Концепция за развитие на Академия на фондовете на ЕС](#),

<sup>12</sup> [Анализ на потребностите от обучение в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ 2025-2027 г.](#), декември 2024 г.

2024-2029 г. чрез изпълнение на заложените дейности и постигане на индикаторите по проекта Академия за фондовете на ЕС ще бъдат реализирани процесите по уеднаквяване на работните дейности чрез трансфер на знания и умения, обмен на практики и укрепване на административния капацитет на служителите в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ. След консултации с Министерството на външните работи ще се проучи възможността за по-активно участие на ИПА по отношение на реализацията на проекти по приоритетите на Българската политика на сътрудничество за развитие, особено по отношение на страни от Западните Балкани и Източното партньорство на ЕС.



**Участие на ИПА в провеждането на тестове за общи компетентности и познания за държавната администрация**



## 5. Участие на ИПА в провеждането на тестове за общи компетентности и познания за държавната администрация

### 5.1. Текущо състояние

В рамките на съществуващата нормативна уредба ИПА изпълнява съществена роля в организацията и провеждането на теста за общи компетентности и познания за държавната администрация, регламентирана в чл. 69 от НПКПМДСл. Тази дейност обхваща осигуряване на зали, организиране на обучение и сертифициране на квестори, логистика и административна подкрепа:

- Организация и логистика: ИПА отговаря за осигуряване на подходящи тестови зали, оборудвани според техническите и достъпните изисквания, включително за лица с увреждания;
- Роля при избора и подготовката на квестори: Институтът извършва подбор, тест за интегритет и обучение на квестори, които да гарантират обективността и прозрачността на тестовия процес;
- Институционално взаимодействие: ИПА работи в координация с администрацията на Министерския съвет (като собственик на платформата), както и със звената „Човешки ресурси“ в различните администрации;
- Процесуална подкрепа: Институтът подпомага конкурсните комисии в организирането на сесиите, приема заявления, обработва информация и участва в комуникационни дейности с кандидатите.

Институтът разполага с обучени служители за ролите „администратор зала“ и „квестор“ и за провеждането на тестовете съгласно изискванията на НПКПМДСл. Както се посочва в Годишният доклад за дейността на ИПА през 2024 г. Институтът полага усилия, за да популяризира възможността за провеждане на конкурсна процедура с включен етап „тест за общи компетентности и познания за държавната администрация“ чрез обучения, форуми, периодични публикации по темата в социални канали и е-бюлетина на ИПА и др.

Стъпка в тази посока е препоръката на Съвета за административната реформа към органите по назначаване в държавната администрация при провеждане на конкурси за длъжности, за които не се изисква професионален опит, да използват компютърно-базирания тест за общи компетентности и познания за държавната администрация по реда на глава четвърта от Наредбата за провеждане на конкурсите и подбора при мобилност на държавни служители, провеждан от Института по публична администрация. Препоръката е приета с Решение № 4 на Съвета по Протокол № 97 от 2026 г.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> [Интернет страница на Съвета за административната реформа в раздел „Консултативни съвети“ на Портала за обществени консултации.](#)



## 5.2. Проблеми

По данни от Годишния доклад за дейността на ИПА за 2024 г. през този период са организирани 4 теста за общи компетентности и познания за държавната администрация<sup>14</sup>. Липсват публични данни колко кандидати са участвали в проведените тестове. Малкият брой проведени тестове не е свързан с проблеми в организацията от страна на ИПА, а с други фактори:

- Ниска информираност и участие на администрациите – голяма част от органите по назначаване не използват централизирания тестов етап, въпреки предимствата му по отношение на обективност и ефективност;
- Липса на стандартизирана обратна връзка – от кандидатите, квесторите и конкурсните комисии относно процеса, организацията и качеството на провеждането.

## 5.3. Посока за развитие

Посоката на развитие е в контекста на постигането на Цел 2 „Изграждане на капацитет за провеждане на тестове за обща компетентност:

- Утвърждаването на вътрешни процедури и стандарти за организиране на тестовите сесии;
- Въвеждане на етичен кодекс и механизми за контрол на качеството на работа на квесторите;
- Изготвяне на годишен отчет за проведените тестове, проблеми и предложения за подобрения като част от Доклада за състоянието на администрацията;
- Активна комуникация с администрациите: Организиране на уебинари и информационни кампании за разясняване на ползите от централизирания тестов етап;
- Провеждане на разяснителни кампании сред администрациите за начина на организиране на конкурсната процедура;
- Изготвяне на кратки, визуални и лесно приложими видеоклипове/инфографики за ползите и процеса при провеждане на централизирания етап. Това може да улесни специалистите по човешки ресурси;
- Разширяване и допълване обхвата на съществуващи обучителни модули в каталога на ИПА, както и разработване на нови ресурси, свързани с разясняване на процеса по организация и провеждане на централизирания тест;
- Актуализиране на обучителните ресурси на задължителното въвеждащо обучение за ръководители (ЗО-2) чрез допълване на ресурси/кратки видеа/инфографики, популяризиращи възможността за провеждане на централизиран етап на конкурсната процедура;

---

<sup>14</sup> [Годишен доклад за дейността на Института по публична администрация 2024 г.](#), стр.28



- Разширяване на връзката между Общата рамка за оценка (CAF) и използването на централизирания тест като доказателство за подобряване на процесите по подбор, прозрачност и обективност;
- Анализ на добри практики за централизирани конкурси от други държави.

Институтът предвижда ново направление в дейността си **ИПА Select: централизирано оценяване и прозрачност в подбора**. Услугата за централизирано провеждане на теста за общи компетентности съобразно политиката и релевантното законодателство в края на 2025 г. се предлага след заявки на институциите. Тестването на познанията на кандидатите за използване на цифрови технологии може да става посредством предоставянето на Сертификат, съгласно Европейската рамка за дигитални компетенции DigComp 2.1 от Министерството на труда и социалната политика (МТСП) и проект № BG05M9OP001-1.127-0001 „Развитие на дигиталните умения – Компонент 1“ за сертифициране на цифрова компетентност. Сертификатът, удостоверяващ покритието на определено ниво, може да бъде интегриран в процедури за подбор. По този начин ще може да се удостоверят дигиталните умения на кандидатите, които са потенциални държавни служители.

При организацията на провеждане на теста за общи компетентности и познания за държавната администрация, за по-голямо удобство на кандидатите в конкурсната процедура, ИПА ще провежда тестовите сесии, както в работни, така и в неработни дни. Успешно издържалите теста лица, които са с валиден резултат, ще се вписват в база данни, въз основа на която да се издава удостоверяващ документ за успешно преминат централизиран етап на подбор. Също така ще бъде иницирана неформална мрежа от администрации, които прилагат или възнамеряват да прилагат чл. 33, ал. 2 от НПКПМДСл с цел споделяне на опит, предизвикателства и добри практики.



**Национален ресурсен център по САГ**

## 6. Национален ресурсен център по САФ

### 6.1. Текущо състояние

Общата рамка за оценка САФ е особено подходяща и препоръчителна за българските държавни организации цялостна система за управление на качеството, защото това е единственият инструмент, създаден специално за публичната администрация от самата публична администрация, и е съобразен с нейните специфики. Той е общ, достъпен и безплатен модел за качество, който се прилага от самата държавна администрация (вътрешен екип/и), без да изисква платена външна експертиза. Полезният ефект на САФ е, че дава на всяка организация систематизирана методика за самоанализ на нейното цялостно състояние и за определяне на основните насоки на нейното развитие и усъвършенстване.

В периода 2016-2022 г. работата на Националния САФ център се подкрепя от проекти по оперативните програми „Административен капацитет” и „Добро управление. Това подпомага извършването на редица дейности (преводи на европейските наръчници по САФ, провеждане на изследвания за добри практики и за резултатите от прилагането на САФ в българската администрация, организиране на големи форуми по САФ в България с над 100 участници, провеждане на обучения от Европейския ресурсен център по САФ на български служители – за лектори, консултанти и външни оценители, организиране на работни визити за обмяна на опит в чужбина на български експерти, участвали в прилагането на модела в техни организации, заплащане на обучените лектори, консултанти и оценители по САФ за провежданите от тях обучения, консултации и оценки на организациите и др.). През 2023 г. екипът на Националния САФ ресурсен център разработи българско „Ръководство за процеса на прилагане на модел САФ в българската администрация“. То е изготвено специално за ръководителите на организациите и екипите по САФ с цел да им бъде полезно помагало, базирано на българската административна култура и натрупания богат практически опит по внедряването на САФ в държавната администрация.

По данни на Доклада за състоянието на администрацията през 2025 г. 66 администрации използват система за управление на качеството САФ.

По данни на ИПА към 2022 г. общо 95 администрации (включително и ИПА) са приложили модела, а 61 от тях са получили етикет „Ефективен САФ потребител” въз основа на извършената процедура за външна обратна връзка от ИПА (обучени за целта експерти). На база на усилията и периодичните покани на Националния САФ ресурсен център, през следващите години (до 2026 г. включително) общо 7 организации са приложили САФ за втори път, а ИПА за трети. Националният център актуализира регулярно списък на всички български организации, приложили модела, който е публикуван на интернет страницата на ИПА, в рубриката „САФ в България“.

Процедурата за външна обратна връзка (PEF) е създадена от Европейския САФ ресурсен център в отговор на исканията на европейските потребители на модела (разработена през 2010 г., актуализирана през 2013 г., а през 2025 г. бе изготвена нейната най-нова ревизия). Новата процедура, наречена CER (Procedure for CAF Excellent

Recognition) ще влезе в сила през 2027 г. Решението и отговорността за прилагането на REF на национално равнище принадлежи на съответната държава като за целта се разработва национална процедура/правила и се определя национален организатор. В тази връзка, през 2018 г. на база на Европейската процедура, в ИПА са изготвени Национални правила за външна обратна връзка. Националният САФ ресурсен център е организатор на процедурата в България. С оглед на влизането в сила на най-новата ревизия на Европейската процедура през 2027 г., е необходимо да се актуализират Националните правила за външна обратна връзка.

## 6.2. Проблеми:

По отношение на САФ са установени следните проблеми:

- Предвиденият в Плана за действие за въвеждане, поддържане и развитие на съвременни системи за управление на качеството, одобрен от CAP, механизъм за удостоверяване на съответствието на предприятиите от администрациите действия за самооценка с модела САФ не е изпълнен;
- Не е ясен броят администрации с етикет „Ефективен САФ потребител“. На интернет страницата на ИПА липсва актуален списък на организациите, които са ефективни САФ потребители. Наличен е списък на български администрации, приложили модела САФ в периода 2018 - 2023 г. Според данните общо администрациите, приложили модела САФ в България са 94, а с етикет „Ефективен САФ потребител“ са 61;
- ИПА няма собствен капацитет за извършване на външна оценка;
- Статутът на външните оценители не е ясен и липсва акт, с който те да са определени;
- Националните правила за външна обратна връзка не са одобрени с акт на орган на власт или на консултативен орган (CAP);
- Приключването на проектното финансиране за внедряване на модела създава риск за намаляване на интереса към модела.

## 6.3. Посока за развитие

Посоката на развитие е в контекста на постигането на Цел 3 „Засилване ролята на ИПА като Национален ресурсен център“ и е насочена към осигуряване на устойчивост и внедряване на модела в нови администрации, след приключването на проектното финансиране за внедряване на модела.

Необходимо е да се изгради институционална рамка на процеса по сертифициране на институциите и да се въведат нормативни правила относно правомощието на изпълнителния директор на ИПА да сертифицира институции с въведен модел САФ по доклад на външните оценители, включително образец на доклада и сертификата. В допълнение към това следва да се въведат нормативни изисквания за начина на сертифициране на външните оценители, които извършват съответните процедури по съответствие, включително създаване на обучителен курс.

Институтът по публична администрация следва да изгради свой капацитет, като негови служители бъдат външни оценители в процеса по сертифициране на институциите въвveli САФ и при назначаване на служители с такива функции следва да се поставя изискване за наличие на сертификат за външен оценител, което да се заложи в УП ИПА, предвид разпоредбата на чл. 7, ал. 1, т. 6 от ЗДСл, според която специфичните изисквания следва да са предвидени в нормативните актове за заемане на съответната длъжност.

С оглед създаване на стабилитет на съществуващата рамка е необходимо националните правила за външна обратна връзка да се одобряват от Министерския съвет, при изменения в ЗА, или от консултативен орган (напр. Съвета за административната реформа). Правилата следва да бъдат допълнени като бъде създадена комисия за удостоверяване на съответствието с модела САФ. Комисията да включва представители на националния ресурсен център, на администрацията на Министерския съвет и представители на сертифицирани администрации. Съставът на комисията следва да се одобрява с решение на Съвета за административната реформа.

ИПА следва да поддържа актуална информация, с възможност за архивни справки, за администрациите, получили етикет, както и техния срок на валидност.

От особена важност е да бъде създадена и ясна политика за управление на качеството. За целта следва да се предвидят мерки за насърчаване и мотивиране на ръководителите и служителите на администрациите да прилагат САФ чрез подходящи стимули, популяризиране на ползите от модела и интегрирането му в политиките за управление на качеството в публичната администрация. В този контекст ще бъде полезно да се създадат съвместни екипи, които да изготвят специален механизъм за мотивация и насърчаване продължаването на процеса по внедряването на модела в българската администрация.

С оглед на развитието на модел САФ и приетата най-нова ревизия на Европейската процедура за външна обратна връзка от Европейския САФ ресурсен център и EUPAN, е необходимо да бъдат напълно актуализирани и обогатени Националните правила за външна обратна връзка. Те ще уточнят институционалната рамка на процеса на сертифициране на институциите, прилагащи САФ, както и ще определят начините, изискванията и нивата на признание на усилията на организациите в работата им по модела. За първи път, в новата европейска ревизия е предоставена възможност на национално ниво да бъде създадена и прилагана от националния ресурсен център опростена и улеснена процедура, която не изисква финансови ресурси и може допълнително да мотивира организациите да правят заявки за нея. Правилата следва да бъдат одобрени напр. от САР.

Институтът по публична администрация следва да развива своя капацитет съобразно реалната ситуация в работата по САФ, в контекста на посочените проблеми и тенденции в развитието на модела. Полезно ще бъде неговите служители да участват в обучения по актуални въпроси за модела. Необходимо е те самите да бъдат външни оценители в процедурата за външна обратна връзка на институциите, приложили модела. При назначаване на служители с такива функции в екипа по САФ, те следва да

бъдат обучени по САФ, новата европейска процедура за външна оценка (CER) и новите правила на ИПА като организатор на процеса..

Институтът предвижда направление в дейността си **ИПА САФ Hub: Национален ресурсен център по качество**, която включва извършването на разнообразни дейности в различни направления на национално и международно ниво като:

- Популяризиране и разпространение на информация и знания за САФ;
- Практическа подкрепа и съдействие на българските организации за внедряване на САФ чрез провеждане на консултации на администрациите;
- Организиране на процедурата за външна оценка;
- Сътрудничество с Европейския САФ ресурсен център.





## 7. Иновации и добри практики в държавната администрация

### 7.1. Текущо състояние

В българската стратегическа рамка и в нормативната уредба не фигурира общоприето и утвърдено определение за „иновация в публичния сектор“, като липсата на ясни приоритети и посока в тази област е предпоставка за възпрепятстване постигането на целите на администрацията.<sup>15</sup>

В същото време в администрацията съществува неструктурирана институционална подкрепа за иновации в публичния сектор и епизодични обучения, най-вече насочени към служителите на ръководни длъжности в държавната администрация. Повече от 50% от държавните служители посочват, че са участвали в иновация в държавната администрация през последните две години, но повечето от тях са заемали високи позиции<sup>16</sup>. Подходът „отгоре надолу“ ограничава обхвата и намалява ефективността на иновационните усилия.

Съществуващите формални процедури и механизми (напр. рамката за компетентности и оценката за изпълнението на длъжността) не отчитат използването на иновации в публичния сектор. Те не са решаващ фактор нито при наемането на служители, нито при тяхното професионално развитие. В общия случай, основният стимул за иновации е вътрешната мотивация на държавните служители, изразена в лично удовлетворение и усещане за постижение. В резултат на това, само 27% от анкетираните държавни служители посочват, че имат увереност в уменията си да прилагат иновации, което предполага, че мнозина се нуждаят от допълнителна подкрепа, за да реализират иновативните си идеи на практика.<sup>17</sup> Цялостната липса на специфични приложни иновационни умения допълнително ограничава развитието на иновативни инициативи.

Същевременно ИПА е активен на полето на иновационните идеи в администрацията, без внедряването на иновации да е сред кръга от функциите и задачите му, регламентирани в чл. 35а на ЗДСл. Каталогът с обучения на института е насочен към съвременни тенденции и потребности на администрацията, като през 2025 г. в него са включени програмите „Интелигентно управление и данни за изкуствен интелект“ и „Дигитална компетентност“, но те не са поставени в контекста на цялостна национална стратегическа рамка в областта на иновациите в публичния сектор. В УП ИПА има функция по организиране на конкурс за идентифициране и популяризиране на добри практики в дейността на държавната администрация, който е вече традиционен за ИПА. Успоредно с това през 2023 г. и 2024 г. е проведен и Конкурс за иновативни идеи в държавната администрация, като критериите към проектите са практическа

---

<sup>15</sup> Вж. заключенията на ОИСП в Executive highlights. Strengthening the Innovative Capacity of the Public Sector of Bulgaria, стр. 2.

<sup>16</sup> OECD (2024). *Strengthening the Innovative Capacity of the Public Sector of Bulgaria*.

<sup>17</sup> OECD (2024). *Bulgaria's Innovative Capacity Survey*.

приложимост на идеята, очаквано въздействие и стратегическо въздействие (отличените иновативни идеи през 2024 г. са две<sup>18</sup>.

През 2022 г. на проведения от ИПА форум „Иновации в публичния сектор“ е поставено началото на мрежа от иноватори, която служи за обмен на иновативни практики между служителите в публичната администрация на национално ниво. Инициативата е в резултат на сътрудничество между ИПА и администрацията на Министерския съвет (АМС) и нейните членове са повече от 70, но мрежата все още не е институционално структурирана.

Воден от глобалните процесите на дигитализация и трансформация на държавната администрация ИПА предприе стъпки към внедряване на първия ИИ-базиран дигитален асистент в държавна институция в България като инструмент за допълнителна комуникация и подпомагане на административни процеси. Следвайки принципите на САФ за непрекъснато усъвършенстване, Институтът разработи дигитален асистент на име „чИПА“.<sup>19</sup> Чатботът е резултат от внимателен анализ на потребностите на заинтересованите страни и е проектиран съвместно с ИТ експерти. Основната му роля е да осигури 24/7 помощ и да отговаря на често задавани въпроси. Тази инициатива зададе посока за развитие, която и други администрации могат да приложат.

## 7.2. Проблеми

В областта на иновациите и добрите практики са установени следните проблеми:

- Липса на институционалност и систематичност на усилията на ИПА за развитието на иновациите в публичния сектор;
- Ограничен интерес към Конкурса за иновативни идеи в държавната администрация;
- Липса на ясно регламентирани мандат и функции на мрежата от иноватори;
- Липса на връзка между инициативите на ИПА, свързани с иновациите в администрацията, и дейността на САР.

## 7.3. Посока за развитие

Посоката на развитие е в контекста на постигането на Цел 4 „Утвърждаване на ИПА като център на знание, иновации и добри практики в държавната администрация“ и в контекста на открояването на възможната роля на ИПА като „инкубатор“ за иновативни идеи и платформа за популяризиране на иновациите в държавната администрация, включително в рамките на Приоритет 10 „Институционална рамка“ на Националната програма за развитие „България 2030“.

---

<sup>18</sup> Първото отличие е връчено за проекта „Създаване на секция „Изкуствен интелект в услуга на хората с увреждания“ за открояване на ролята на новите технологии за подобряване на качеството на живот на уязвимите групи. Второто отличие е за инициативата „Подобряване колаборацията между институции за превенция на хазартна зависимост“.

<sup>19</sup> Чатбот „чИПА“ <https://www.ipa.government.bg/chat>

За устойчивото уреждане на такава роля на ИПА, следва да се обсъдят потенциални законови промени в посока установяването на Института като национален център за знание, иновации и практики за развитието на администрацията, а не само с основна роля в обученията за служебно и професионално развитие на държавните служители. Дейността и инициативите на института следва да бъдат в обща стратегическа или програмна рамка с усилията на останалите институции и с водещата роля на САР.

С оглед установяване на ясен мандат на Мрежата на иноваторите, създадена по инициатива на ИПА, е необходимо нейното институционализиране и създаване на правила за проследимостта на резултатите от нейната дейност. Това следва да се осъществи чрез създаването на мрежа за иновации в държавната администрация към Съвета за административната реформа<sup>20</sup>, която да поеме традициите и капацитета на съществуващата мрежа за иновации, създадена по инициатива на ИПА<sup>21</sup>. По този начин ще бъде създадена институционална основа в дейността на мрежата и резултати от нея ще бъдат докладвани пред и оценявани от САР. Председател на мрежата може да бъде изпълнителният директор на ИПА или да се установи съпредседателство между него и секретаря на САР.

Институтът предвижда да развива следните направления в дейността си:

▪ **ИПА Inspire: конкурси за иновации и добри практики:**

- Ще продължи развитието на Конкурса за добри практики, който стимулира прилагането на принципите за добро управление и дава възможност за учение чрез споделяне на практически опит. До момента през годините са подадени 369 добри практики, които се публикуват в ежегодни сборници, както и на сайта на ИПА в търсачка за добри практики. Всяка година инициативата привлича различни участници в ежегодната Церемония за награждаване на победителите.
- Ще продължи развитието на Конкурса за иновации и поддържането на мрежа на иноваторите чрез провеждане на събития. Основна цел на тези инициативи е да се даде възможност държавните служители да бъдат насърчени и подкрепени чрез методически насоки в прилагането на иновативни подходи в работата. Ще продължат усилията за популяризиране на конкурса за иновативни идеи чрез популяризирането му и чрез привличането на нови участници в мрежата на иноваторите.

---

<sup>20</sup> Към Съвета за административната реформа има създадени три подобни неформални органа – Работна група за развитие на човешките ресурси, Експертна мрежа по оценка на въздействието и Работна група „Прозрачност и достъп до информация“.

<sup>21</sup> Предложение в тази посока е направено в „Проект за визия и план за действие за иновациите в публичния сектор на България“, изготвен от Организацията за икономическо сътрудничество и развитие, с. 21 и 26.

- **ИПА Learn+: Модернизиране на предлаганите услуги чрез въвеждане на индивидуални пътеки за учене с цел повишаване мотивацията на обучаемите:**
  - Надграждане на дигиталния асистент на ИПА, което ще подобри комуникацията и обслужването, а потребителите ще получават по-бързи отговори на поставените въпроси. Чатботът функционира като цифров помощник, който повишава дигиталните умения на служителите чрез неговото използване. Проектът „ИПА“ директно подкрепя и вътрешната дигитална трансформация на ИПА, като автоматизира част от обслужването и улеснява достъпа до информация. В допълнение, дигиталният асистент може да бъде обогатяван непрекъснато с нова информация и адаптиран спрямо нуждите на потребителите. Развитието на чатбота и надграждането му е възможност да служи като библиотека и референция към изследователската и аналитична дейност на ИПА, както и да съдейства за осигуряване на бърз достъп до структурирана и проверена от експерти информация в различни области – от развитие на стратегическото прогнозиране до киберсигурност в държавната администрация.
- **ИПА Connect: професионалните общности в помощ при разработване на система за удостоверяване на компетентности:**
  - Съвместно със заинтересованите страни ще бъдат разработени тестове за компетентности в съответствие с европейските рамки за компетентности, които да се прилагат при две основни ситуации: при назначаване (входящо ниво) и периодически (например на всеки три години) по заявка на съответната институция. Целта е да се осигури независима оценка на знанията и уменията, която да гарантира поддържането на необходимото ниво на компетентност у служителите в дългосрочен план.
  - Тестовите ще обхващат базово до средно ниво на познания и умения в определената област и ще служат като инструмент за диагностика на пропуските и потребностите от обучение. Структурираните оценки на компетентностите могат да обхванат по-широко администрацията и да стимулират професионалното развитие. Предимствата на подобна система са свързани с резултатите от тестовите, които ще предоставят обективна основа за изготвяне на индивидуални планове за развитие и обучения. Институциите ще могат да проследяват напредъка на служителите си и да планират целево надграждащи обучения. Чрез регулярното използване на тестовите може да се наблюдава и подобрява развитието както на отделните служители, така и на организацията като цяло. Като начало ИПА може да стартира пилотно в до три ключови области – киберсигурност, ИИ и човешки ресурси, където необходимостта от

уеднаквяване и проверка на компетентностите е голяма. Системата може да използва съществуващи платформи за електронно обучение и самооценка (напр. надграждане върху вече наличните в ИПА е-тестове), а разработването на въпросниците да стане с експертизата на професионалисти и общности.

- **ИПА NetWorks: професионални общности и мрежи от експерти** – ще бъде продължена практиката за развитие и създаване на нови професионални общности с цел осигуряване на възможности за учене и обмен на опит. За да се осигури ангажираност и устойчивост на мрежите се планира реализиране на специализирани събития за споделяне на опит и професионална експертиза. Специализираните събития ще обхващат хоризонтални теми и по този начин ще привличат експерти от всички мрежи и ще осигуряват възможност за междуинституционален обмен и дискусии.





# **Изследователска дейност за развитие на администрацията**



## 8. Изследователска дейност за развитие на администрацията

### 8.1. Текущо състояние

Институтът по публична администрация извършва дейност по изготвяне и публикация на изследвания, проучвания и анализи по важни въпроси в областта на публичната администрация. В интернет страницата на ИПА са публикувани много изследвания и доклади<sup>22</sup>.

През 2019 г. ИПА стартира проучването „Барометър на ангажираността“, който оценява мнението и нагласите на служителите към ключовите аспекти на работата в администрацията – лидерство, екипност, ангажираност, удовлетвореност, мотивация и др. Над 6000 държавни служители активно се включват в проучването, като през 2022 г. са достигнали 9000. Целта е да има национално проучване, но най-вече да предоставя данни и информация на самите държавни институции, за да инициират подобрения в тяхната дейност. През 2025 г. делът на ангажираните служители достига най-високото си ниво от 71%, което показва устойчива положителна тенденция спрямо предходните години. В същото време се отчита спад при високо ангажираните – от 28% през 2022 г. до 15% през 2025 г., което сигнализира за нужда от допълнителна подкрепа и мотивация. Делът на неангажираните остава сравнително стабилен – 13% през последните три години.

Ученето и развитието на служителите са сред най-важните приоритети на съвременните организации, затова през 2016 г. стартира модел за самооценка и изследване „Учеща ли е Вашата организация?“. На всеки 2 години проучването обединява усилията и желанието за повишаване културата на учене на между 60 и 80 администрации, за които ИПА изготвя индивидуални доклади.

Естествено продължение на тези изследователски усилия е и разработването на Индекса за готовност за изкуствен интелект в държавната администрация (по методология, разработена от ИПА. Резултатите от Индекса за готовност за ИИ, в който са взели участие 6254 респондента през 2025 г., демонстрират, че 52% от администрациите изобщо не използват ИИ в работата си към момента. По отношение на организационна готовност едва 18% от респондентите смятат, че в институциите им съществува вътрешна политика или визия за внедряване на ИИ, а само 11% свидетелстват за наличието на вътрешни указания или етични правила, свързани с ИИ. Около 12-13 % от държавните служители посочват, че в техните институции има ясно определени отговорни лица, процедури за одобрение или механизми за мониторинг на работата на ИИ. Данните разкриват пасивност и неувереност в организационната култура по отношение на ИИ като неутралните отговори преобладават (над 60% „нито съгласни, нито несъгласни“) по редица показатели, което демонстрира необходимост от

---

<sup>22</sup> <https://www.ipa.government.bg/bg/publications>

целенасочени кампании за обучение и информираност, както и възможност за реално тестване на ИИ инструменти.

Прилагането на ИИ е актуална тема на всички училища и институти по публична администрация. Изследването за готовността за прилагане на ИИ в администрацията, се възприе и мултиплицира веднага в Хърватия и Румъния. То дава обективна картина къде се намираме днес, кои са нашите силни страни и пропуски, и какво трябва се направи, за да се разгърне потенциала на ИИ в служба на обществото.

Извършеното изследване на готовността за ИИ, Актът за изкуствен интелект на ЕС<sup>23</sup>, Инструментариумът на ОИСР за надежден ИИ<sup>24</sup>, докладът за „Компетентности и практики за управление на изкуствения интелект в публичния сектор“ на Съвместния изследователски център на ЕК<sup>25</sup>, рамката на ЮНЕСКО за ИИ компетентности<sup>26</sup> очертават визията за развитие на уменията и задават посоката на тази дейност на Института. В Каталогът на ИПА за 2025<sup>27</sup> се осъществи цялостна нова програма за обучение „Интелигентно управление на данни и изкуствен интелект“ с 18 нови курса, които са отговор на нарастващите нужди от надграждане и задълбочаване на компетентностите, свързани с данните и новите технологии в държавната администрация.

С развитието на Индекса за готовност за ИИ, с натрупването на опит и разработването на собствени вътрешни правила за етично използване на ИИ<sup>28</sup>, както и чрез разработения и внедрен дигитален асистент, ИПА се стреми да се позиционира като Център за знания и етично внедряване на ИИ в администрацията и активно използване на ИИ в подкрепа на обучителните дейности, като целта е ИИ и новите технологии да бъдат интегрирани в работните процеси.

Необходимостта от изготвяните от ИПА проучвания и анализи обаче обикновено не е съгласувана с АМС или с решение/възлагане на министър-председателя, главния секретар на Министерския съвет или САР. Възможността ИПА да възлага изготвянето на изследвания за развитието на държавната администрация е ценен ресурс и следва да бъде използван в контекста на осъществяваните политики на национално ниво и в координация с компетентните органи, институции и звена. По този начин ще бъде повишена добавената стойност на тези изследвания.

Основен проблем е, че провеждането на изследователска дейност, по подобие на иновациите в държавната администрация, не е част от кръга от задачите на ИПА,

---

<sup>23</sup> Акт за изкуствен интелект на ЕС <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1689>

<sup>24</sup> Инструментариум на ОИСР за надежден ИИ <https://oecd.ai/en/>

<sup>25</sup> Компетентности и практики за управление на изкуствения интелект в публичния сектор“, JRC <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/public-sector-tech-watch/document/competences-and-governance-practices-artificial-intelligence-public-sector>

<sup>26</sup> Рамка на ЮНЕСКО за ИИ компетентности <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383325.locale=en>

<sup>27</sup> Каталог на ИПА за 2025 г. <https://www.ipa.government.bg/bg/catalogue>

<sup>28</sup> Вътрешни правила за използване на ИИ на ИПА

регламентирани в чл. 35а от ЗДСл. В чл. 4, ал. 8 от УП ИПА е включена функция по извършване на анализи и изследвания за подобряване на публичното управление, в областта на обучението и мотивацията на служителите и развитието на държавната администрация, но липсва ясна законова делегация за това и обвързаност с националните политики в тази област. Това поставя и въпросът дали извършените от ИПА анализи и изследвания са част от областта на основната дейност на ИПА, формирана от оскъдната нормативна уредба.

## **8.2. Проблеми:**

В областта на изследователската дейност за развитие на администрацията са установени следните проблеми:

- Предметът на изследванията не се съгласува с администрацията на Министерския съвет или с решения на Съвета за административната реформа;
- Провеждането на изследвания не е предвидено в ЗДСл, като законът не съдържа делегация за разширяване на обхвата на функциите на ИПА с подзаконов акт;
- Бюджетът на ИПА ограничава разширяването на броя и обхвата на изследователските проекти.

## **8.3. Посока за развитие**

### **8.3.1. Механизъм за координация**

Посоката на развитие е в контекста на постигането на Цел 4 „Утвърждаване на ИПА като център на знание, иновации и добри практики в държавната администрация“ и следва да бъде насочена към установяване на механизъм за координация между изследователските инициативи на Института и националните политики за развитие на държавната администрация и непосредствените задачи, които изпълнява администрацията на Министерския съвет.

### **8.3.2. Нормативна рамка на изследователската дейност**

За установяването на стабилна нормативна рамка на изследователската дейност на ИПА следва да се обсъдят потенциални законови промени относно включването на тази дейност в предложението, направено в раздел 7 за установяването на ИПА като център за развитието на администрацията, а не само с основна роля в обученията за служебно и професионално развитие на държавните служители. Преди извършването на законови промени са възможни изменения в УП ИПА.

С оглед на европейските тенденции и текущо състояние, ИПА следва да се утвърди като център за знания, практики и етично внедряване на ИИ в администрацията, като приложи актуални подходи за модернизиране чрез следните направления в дейността си:

### 8.3.3. ИПА AI-Inside: интелигентни технологии в подкрепа на обучението:

Компетентностите, свързани с изкуствен интелект, вече се разглеждат като основна част от общите компетентности, а редица европейски и международни организации създадоха или актуализираха рамки за компетентности - докладът за „Компетентности и практики за управление на изкуствения интелект в публичния сектор“ на Съвместния изследователски център на ЕК, рамката на ЮНЕСКО за ИИ компетентности, както и предстоящата актуализация на DigComp до версия 3.0<sup>29</sup> която също ще включва компетентности от областта на работата с ИИ.

В следващите години ИПА ще продължи да бъде източник на информация и добри практики при внедряване на ИИ в администрацията<sup>30</sup>, ще съдейства на администрациите с експертния си опит при създаване на етични правила и принципи. Също така ще продължи да разработва както свои материали за ИИ, така и да прави достъпни за българската администрация ресурси и документи в областта на ИИ, които да подкрепят усилията на експертите за по-доброто разбиране и внедряване на технологиите на ИИ. Чрез изготвянето на шаблони, наръчници, видео-инструкции и хранилище за казуси и ресурси за ИИ, ИПА ще даде достъп до най-съвременни знания на държавните служители.

С въвеждането на ИИ за целите на обучителните дейности в Института – от подкрепата за създаване на обучителни материали (видео и информационни материали, подготовка на транскрипции и др.) до анализ на данни за обратната връзка за обучения и лектори, ще се осигури актуалност, както от гледна точка на методическите подходи за насърчаване на активността, така и от гледна точка на развитие на лекторския и вътрешно-институционалния капацитет за адаптиране и прилагане на нови подходи и тенденции в публичния сектор. ИПА ще въведе технологични решения в тази посока.

### 8.3.4. ИПА AI-Ready: обучения за интелигентна администрация

В рамките на Индекса за готовност за изкуствен интелект е проведено първото специализирано проучване за потребностите от обучения в областта на ИИ:

#### *Какви ресурси или подкрепа биха помогнали за развитие на необходимите ИИ компетентности на институциите?*



Фиг. 1 Ресурси и подкрепа за развитие на ИИ компетентности

<sup>29</sup> DigComp [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/education-and-training/digital-transformation-education/digital-competence-framework-citizens-digcomp/current-developments-digcomp-2024-2025\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/education-and-training/digital-transformation-education/digital-competence-framework-citizens-digcomp/current-developments-digcomp-2024-2025_en)

<sup>30</sup> ИПА – Информационни ресурси за технологиите на ИИ <https://www.ipa.government.bg/bg/publikacii/informacionni-resursi-za-tehnologiite-na-izkustveniia-intelekt/informacionni-resursi-za>



Резултатите от него категорично демонстрират необходимостта от задълбочаване на познанията по темите, свързани с ИИ – 40% от респондентите заявяват необходимост от специализирани обучения в областта, като почти 1/4 от участниците посочват необходимостта от инструменти и платформи за експерименти. Високият дял неутрални отговори („не съм сигурен“) при много от темите показва, че част от анкетираните нямат достатъчно информация, за да преценят дали им трябва обучение. Тази неувереност е индикация за наложително разработване на общи въвеждащи обучения, които да изяснят какво представляват ИИ технологиите и как биха били полезни в работата на администрацията. Създаването и надграждането на програми и теми, свързани с приложението на ИИ в администрацията, както и предлагането на различни практически ориентирани форми за обучение (микрообучения, сесии по дизайн мислене (design thinking) и др.) ще даде възможност на служителите в българската администрация да експериментират, да тестват и да прилагат ИИ в своята практика по подходящ и отговорен начин.

Институтът ще продължи да развива ориентирани към практиката иновативни кратки форми на обучение, за да се изграждат специфични умения, които държавните експерти да могат да прилагат в работата си. Тези микрообучения могат да послужат като първа стъпка към прилагане на доброволна рамка за компетентности в областта на ИИ. Чрез нейното изграждане ще се подкрепи развитието и устойчивостта на експертния капацитет на служителите, като същевременно ще отговори на заложените в Акта за ИИ изисквания за повишаване на грамотността на европейско ниво. От ключово значение е администрацията да насърчава изграждането на компетентности и да задържа обучените експерти, а също така да ги насърчава да споделят и предават на колегите си.

### **8.3.5. ИПА Pulse: изследвания и данни, които движат развитието**

ИПА ще надгради и затвърди ролята си на център за изследвания и анализи в публичното управление като продължи практиката си за регулярно провеждане на различни проучвания, касаещи развитието и модернизирането на държавната администрация. Изследванията измерват и проследяват прогреса, развитието и нуждите от усъвършенстване на организациите. Ключовите проучвания, които ИПА реализира (Барометър на ангажираността, Учета организация, Индекс за готовността за ИИ), са създадени в полза на институциите и с цел подпомагане на развитието им чрез предоставяне на данни, които да послужат на ръководителите за предприемане на действия за подобряване. Чрез тяхното прилагане се измерва пулсът на институциите, техните нагласи, потребности и готовност за промяна.

Индексът за готовността за ИИ е най-новото и необходимо проучване за българската публична администрация. Индексът е полезен инструмент, който може да осигури база за сравнение през годините и всяко следващо измерване ще показва кои институции или сектори бележат напредък и кои изостават. Публичното обявяване на стойността (обща и по сектори или администрации) може да засили този ефект. Това е ценен диагностичен инструмент, чрез който извлечените данни могат да се използват, за да се насочват ресурси, да се аргументират и реализират реформи, да се стимулират институции и да се реализира управлението на промяната най-ефективно. „Барометърът



на ангажираността“ е необходимо проучване, което всяка година измерва нагласите на държавните служители, а индивидуалните доклади към всяка институция подпомагат нейното развитие като показват много точно посоката за промяна. „Учещата организация“ е друго основно проучване - рейтинг, което Институтът провежда през две години, като неговото реализиране идентифицира вътрешните мотиви и желание за учене и развитие. Чрез рейтинга институциите се стимулират за повторно включване в самооценката и постигане на по-високи резултати за учеща организация.



## Управление и административен капацитет

## 9. Управление и административен капацитет

### 9.1. Вътрешно структуриране на ИПА

#### 9.1.1. Текущо състояние

В изпълнение на Закона за администрацията (ЗА) структурата и дейността на ИПА е уредена в устройствен правилник. Анализът на правилника показва няколко несъответствия с нормативната уредба.

На първо място текущата структура на института не предвижда фигурата на главния секретар, което е неизпълнение на чл. 8 от ЗА, който предвижда административното ръководство на администрацията на органа на държавна власт да се осъществява от главен секретар. Малката численост не е основание в ИПА да няма главен секретар, тъй като чл. 12, ал. 8 от Наредбата за прилагане на класификатора на длъжностите в администрацията предвижда определянето на главен секретар дори и за администрации с численост под 15 щ. бр.

На следващо място в Параграф единствен от Заключителната разпоредба на УП ИПА е посочено, че правилникът се приема на основание чл. 35а, ал. 6 от ЗДСл, който се отнася до състава на програмния съвет. Посоченият текст не може да бъде основание за приемане на правилника.

Съгласно чл. 35а, ал. 5-8 от ЗДСл програмният съвет осигурява съгласуваност между политиката за развитие на държавната администрация и дейността на ИПА. Програмният съвет по предложение на изпълнителния директор разглежда и одобрява програмите за обучения на института и ежегодните цели за дейността на институцията, а функциите на програмния съвет и правилата за неговата работа се определят с УП ИПА.

Прегледът на УП ИПА показва, че съгласно този нормативен акт програмният съвет е към ИПА, поименният състав на програмния съвет се определя със заповед на министър-председателя<sup>31</sup>, а председател на програмния съвет по право е изпълнителният директор на Института. Нормите на подзаконовия нормативен акт са в противоречие с тези от ЗДСл. В закона не е посочено, че програмния съвет е към ИПА и не би могло да бъде така, тъй като в състава му са включени председателя на Съвета за административната реформа, който е заместник министър-председател, и главният секретар на Министерския съвет, който е първостепенен разпоредил с бюджет по отношение на изпълнителния директор на ИПА. Без опора в закона е и нормата, че изпълнителният директор е председател на програмния съвет, като в това няма и управленска логика при положение, че в състава на съвета са включени орган на власт и висшестоящ в бюджетен смисъл на изпълнителния директор.

Функцията на програмния съвет, уредена в чл. 35а, ал. 7 на ЗДСл (да одобрява ежегодните цели на ИПА) е проблемна от гледна точка на разпоредбите на ЗА.

---

<sup>31</sup> Последната заповед за определяне на поименния състав на програмния съвет е Заповед № Р-161 на министър-председателя от 17.10.2018 г.

Чл. 33а от ЗА предвижда, че ежегодните цели за дейността на съответната администрация се одобряват от съответния орган на изпълнителната власт.

Общата численост на ИПА е 28 щатни бройки (щ. бр.), като Институтът е структуриран в две дирекции. Общата администрация е организирана в дирекция „Административно-правно и финансово-стопанско осигуряване“ с численост 7 щ. бр., а специализираната администрация – в дирекция „Обучение, международна дейност и проекти“ с численост 20 щ. бр. През 2022 г. числеността на ИПА е намалена с 3 щ. бр.

През 2024 г. Институтът е приложил за трети пореден път модела САФ. В Доклада за резултатите от самооценката<sup>32</sup> се констатира че 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. Препоръчва се 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 и да се положат усилия за по-голяма осведоменост и комуникация с всички служители относно разнообразната дейност на Института.

#### **9.1.2. Проблеми:**

По отношение на вътрешното структуриране на ИПА са установени следните проблеми:

- В устройствения правилник не е предвиден главен секретар, въпреки изискването на Закона за администрацията;
- Налице са принципни проблеми в състава и функционирането на програмния съвет;
- В Доклада за резултатите от самооценката по САФ са констатирани необходимост от непрекъснато усъвършенстване по отношение на критерий „Лидерство“, „Стратегия и планиране“, „Хора“ и „Процеси“.

#### **9.1.3. Посока за развитие**

Посоката на развитие е в контекста на постигането на Цел 5 „Повишаване на административния капацитет на ИПА“, като е необходима промяна на УП ИПА и назначаването на главен секретар.

Необходимо е да се измени Параграф единствен от Заключителната разпоредба на УП ИПА като се посочи друго правно основание за приемане на правилника, различно от чл. 35а, ал. 6 от ЗДСл.

В ЗДСл следва да се направят изменения, с които да се преразгледа състава и функциите на Програмния съвет.

---

<sup>32</sup> [https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/f\\_caf\\_sa\\_doklad\\_0.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/f_caf_sa_doklad_0.pdf), стр.9

За осигуряване на законосъобразното и оперативно функциониране на програмния съвет на Института по публична администрация е необходимо да бъдат извършени промени в УП ИПА, който да бъде приведен в съответствие със ЗДСл. За целта е необходимо да се промени нормата, че програмният съвет е към ИПА и да се постанови, че е „програмен съвет на ИПА“, както и че негов председател е председателят на Съвета за административната реформа или определен от него представител. След привеждането на УП ИПА в съответствие със закона е необходимо да бъде актуализиран поименния състав на програмния съвет.

Функцията на програмния съвет да одобрява ежегодните цели на ИПА следва да бъде ревизирана в ЗДСл и приведена в съответствие с общия принцип на чл. 33а от ЗА, че ежегодните цели за дейността на съответната администрация се извършва от съответния орган на изпълнителната власт и такова правомощие да бъде предвидено на изпълнителния директор на ИПА.

Необходимо е да се изпълнят препоръките в Доклада за резултатите от самооценката по САФ и Плана за подобрене на ИПА за периода 2025 – 2026 г., в това число:

- Подобряване политиката на ИПА в областта на социалната отговорност;
- Осигуряване на широка информираност за дейността на ИПА като социално отговорна институция;
- Извършено проучване и обобщение на резултатите от него относно възприемането на ИПА от страна на служителите по отношение на социалната отговорност на Института. Актуализирана анкета за удовлетвореността на служителите с оглед на измеримост на тяхното мнение за ИПА като социално отговорна институция;
- Изготвяне на общ списък с всички основни процеси на ИПА, включително и по-новите (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).

## **9.2. Лекторски капацитет на ИПА**

### **9.2.1. Текущо състояние**

В Доклада за резултатите от самооценката по САФ се констатира, че 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. Прилагат се вътрешни правила и стандарти за организацията на учебната дейност, управление на качеството на учебния процес и на обучителните материали, подбора на лекторите, с цел да се гарантира качеството на обученията и да се постига удовлетвореност на потребителите на услугите на ИПА. Тези правила и стандарти регулярно се прегледат 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. Провеждат се годишни срещи с мрежата от лектори – за обсъждане на важни въпроси, свързани с качеството и актуалността на предлаганите от ИПА обучения. Въведена е добра практика за подбор на лектори с процедура на подбор, но съществуващите Правила за подбор на лектори не са публични и няма данни от кого са одобрени.

В публикуваните на интернет страницата на ИПА покани за подбор се акцентира върху образование и практически опит. Не е предвиден критерий специфичен професионален опит в администрацията, която отговаря за политиката в съответната област. Липсва институционален ангажимент към лекторските екипи и програмата от страна на администрациите, които отговарят за съответната политика.

Системата за качествен контрол и преглед на съдържанието е въведена в ИПА чрез Екип по качество на обучението, който проследява процесите, свързани с цялостната подготовка, съдържание и оценка на обученията. Лекторската мрежа на Института, която наброява над 150 членове, е предимно от експерти от държавната администрация, както и включва представители на академичната общност и консултанти.

### 9.2.2. Проблеми

По отношение на лекторския капацитет са установени следните проблеми:

- Правилата за подбор на лектори не са публични;
- Не е уредено ясно по какъв начин се включват в определянето на лекторите компетентните по темите на обученията администрации и какви са техните ангажименти към осигуряването на лектори.

### 9.2.3. Посока за развитие

Посоката на развитие е в контекста на постигането на Цел 5 „Повишаване на административния капацитет на ИПА“.

- Необходимо е правилата за подбор на лектори да се приемат от Програмния съвет или от САР;
- Да се уредят и ангажименти на компетентните администрации към подбора на лектори.

Институтът предвижда направление в дейността си **ИПА Lecturer Network+: мотивиране и развитие на лекторската мрежа**. Лекторите ще продължат да бъдат ангажирани в разработването на Каталога на ИПА и актуализиране на неговото съдържание. За да бъде поддържано високо ниво на експертност на лекторския състав, ИПА ще организира периодично обучения по актуални теми, свързани с нови преподавателски подходи и по-висока ефективност при провежданите обучения.



С цел поддържане на мотивирана и устойчива мрежа от лектори, както и според актуалните тенденции и възнаграждения в други обучителни институции, следва да се поддържат спрямо стандартите в сродни институти.

С цел разширяване на списъка от лектори, които са практики от държавната администрация, както и насърчаване повече държавни служители да споделят своята експертиза, е необходимо да се предприемат действия за изменение и допълнение на Закона за държавния служител. Измененията следва да са в такава насока, че времето, през което държавен служител е ангажиран от орган на изпълнителната власт като лектор, водещ курсове за обучение за професионално и служебно развитие, да може да ползва неплатен отпуск, който да се зачита за служебен стаж. Предлага се размерът на този вид отпуск да е до 10 дни за една календарна година.

### **9.3. ИПА SmartCampus - модерна учебна среда**

#### **9.3.1. Текущо състояние**

Институтът инвестира значителни усилия в цялостната логистична поддръжка при провеждане на обученията, като цели да използва технологични решения за улеснение на обучаемите. Учебните бази на ИПА имат необходимост от непрекъсната поддръжка и инвестиции в модернизирание на зали, техника и учебни ресурси. Учебната инфраструктура е от изключително значение за предоставяне на качествени обучителни услуги и засилване на интереса към присъствени обучения. За осъществяване на дейността си ИПА управлява недвижим имот, публична държавна собственост, намиращ се в гр. Баня. Учебната база е на площ от 3 600 кв. м, разполагаща със 7 учебни зали и сервизни помещения. До този момент са направени много подобрения на цялостната инфраструктура, което позволява да се провеждат повече обучения.

#### **9.3.2. Проблеми**

Сградният фонд се амортизира бързо и е необходимо непрекъснато да се поддържа.

#### **9.3.3. Посока за развитие**

С оглед изграждането на модерна учебна инфраструктура (направление **ИПА SmartCampus: модерна учебна среда**) ИПА планира модернизирание на учебните помещения и цялостната учебна дейност и инвестиция в изграждането на модерни интерактивни зали за обучения. От значение за цялостно модернизирание на учебните процеси е и осигуряването на съвременна дигитална инфраструктура, включително ресурси и поддържане на стабилна мрежова, информационна и киберсигурност.

### **9.4. ИПА GlobalLink - международно сътрудничество и лидерство**

#### **9.4.1. Текущо състояние**

Чрез поддържане и развитие на партньорската мрежа на ИПА, както на национално, така и на международно ниво, се цели подсилване на капацитета на държавната администрация чрез обмен на знания, добри практики, обучение и съвместни инициативи. Свързването на Института с академичните институции, изследователски центрове, сродни европейски институти, публични/частни структури е с цел осигуряване

на по-широк спектър от експертиза и методи за развитие на администрацията. Активно се реализират дейности по сключените споразумения и меморандуми за сътрудничество с Националния институт за развитие на човешките ресурси на Република Корея, Европейския институт по публична администрация (ЕИПА), Националното училище по администрация – ENA Франция, NISPACEE, Европейското училище по администрация, Националния институт по администрация – Румъния, Национално училище по публична администрация – Полша, Националния център за публична администрация и местно управление – Гърция.

Институтът изпълнява функцията и на Национален ресурсен център по САФ, който поддържа общността, обединява актуалните тенденции в областта и предоставя консултантска подкрепа на администрацията.

Институтът регулярно участва в годишните конференции и работни срещи, организирани от Мрежата на директорите на институти и училища по публична администрация (DISPA), тъй като това представлява платформа за обмен на опит, знание и добри практики между институциите, които се занимават с обучение и развитие на държавните служители в страните от Европейския съюз.

#### 9.4.2. Проблеми

Не са констатирани проблеми.

#### 9.4.3. Посока за развитие

ИПА ще продължи дългогодишната си практика за осъществяване на международно сътрудничество, като предвижда реализирането на следните направления в дейността си:

- **ИПА Partner+:** стратегически институционални партньорства – след консултации с Министерството на външните работи ще се проучи възможността за по-активно участие на ИПА по отношение на реализацията на проекти по приоритетите на Българската политика на сътрудничество за развитие, особено по отношение на страни от Западните Балкани и Източното партньорство на ЕС.
- **ИПА САФ Hub:** национален ресурсен център по качество и самооценка – Институтът ще продължи да изпълнява функциите си на национален ресурсен център като извършва дейности в различни направления на международно ниво (т. 6.3 от настоящата Концепция).
- **ИПА GlobalLink:** международно сътрудничество и лидерство – участие в Европейската инициатива EU-PALP.

Инициативата EU-PALP е насочена към укрепване на лидерския капацитет на висшите държавни служители в шест държави членки на ЕС – България, Хърватия, Гърция, Латвия, Полша и Румъния. Проектът, координиран от Европейския университетски институт Флоренция (EUI), се реализира с подкрепата на Инструмента за техническа подкрепа (TSI) на Европейската комисия. Основната цел е създаването на устойчива европейска програма за лидерско развитие, която да подпомага изграждането на адаптивни, стратегически и ценностно ориентирани лидери в публичната

администрация, чиято стратегическа цел е да послужи за модел на бъдещи подобни академии, които да се развият в други държави-членки на ЕС.

Програмата ще обхване 48 висши държавни служители – по 8 от всяка държава, както и 12 придружаващи експерти от националните школи по администрация, които ще осигурят последващото внедряване на резултатите. Обучението включва шест транснационални тематични „peer-labs“, дигитална обучителна платформа, взаимно наставничество и заключителен лидерски форум във Флоренция.

Очакваният резултат за българската държавна администрация е създаването на мрежа от подготвени лидери, способни да водят промяната в администрацията, да прилагат европейски стандарти за управление и да споделят опит с партньори от ЕС. Това ще допринесе за по-модерна, прозрачна и ефективна публична администрация, готова да отговаря на съвременните обществени и стратегически предизвикателства.

Освен това ИПА ще продължи участието си в **Мрежата на директорите на институти и училища по публична администрация (DISPA)** за обмен на опит, знание и добри практики между институциите, които се занимават с обучение и развитие на държавните служители в страните от Европейския съюз.

## 10. Мерки за изпълнение на концепцията

| №                                                                                   | Мярка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Срок                                                                                                                    | Отговорни институции |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|
|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                         | Водеща               | Партньор/и |
| Цел 1: Подобряване на качеството на обучението за служебно и професионално развитие |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                         |                      |            |
| 1.                                                                                  | 1.1 Включване на задължителното обучение в годишните планове за обучение на институциите<br>1.2. Стандартизиране на образеца на годишните планове.                                                                                                                                                                                                                                         | декември 2027 г.                                                                                                        | Всички институции    | ИПА        |
| 2.                                                                                  | Извършване на анализ за спазване на изискването за осигуряване на обучение на новопостъпилите служители и необходимостта от актуализация на отчетните форми в ИИСДА.                                                                                                                                                                                                                       | декември 2026 г.                                                                                                        | АМС                  | ИПА        |
| 3.                                                                                  | Решение на САР/писмо на председателя всички, които не са минали задължителното обучение – да го преминат                                                                                                                                                                                                                                                                                   | декември 2026 г.                                                                                                        | ИПА                  | АМС        |
| 4.                                                                                  | Създаване на механизъм за съгласуване на програмите за обучение със съответните дирекции от специализираната администрации на компетентните институции в рамките на процедурата по одобряване на каталога на ИПА от програмния съвет с цел осигуряване на връзка между публичните политики и съдържанието на обученията за професионално развитие (промени в УП).                          | септември 2026 г.                                                                                                       | ИПА                  | АМС        |
| 5.                                                                                  | Включване в правилата за избор на лектори на ИПА на изискване за приоритетно включване на лектори-държавни служители от съответните дирекции от специализираната администрация на институциите, ангажирани с формулирането и изпълнение на съответните публични политики.                                                                                                                  | септември 2026 г.                                                                                                       | ИПА                  |            |
| 6.                                                                                  | <b>ИПА Start</b> - модерно въвеждане в държавната служба<br><br>Актуализиране на съдържанието на въвеждащите обучения чрез засилване на практическата насоченост, въвеждане на нови модули и актуализиране на текущите.                                                                                                                                                                    | декември 2026                                                                                                           | ИПА                  |            |
| 7.                                                                                  | <b>ИПА Learn+</b> : Модернизиране на предлаганите услуги чрез въвеждане на индивидуални пътеки за учене с цел повишаване мотивацията на обучаемите: Надграждане на дигиталния асистент на ИПА                                                                                                                                                                                              | 2. декември 2027                                                                                                        | ИПА                  |            |
| 8.                                                                                  | <b>ИПА LearnHub</b> - актуални програми<br><br>1. Разработване на актуално съдържание на Каталога за обучения на ИПА след извършване на АПО и консултации със заинтересованите страни<br><br>2. Изготвяне на конкретни препоръки за преминаване на допълнителни обучения за развитие на компетенции, свързани пряко с изпълнение на служебните задължения на служителите в администрацията | 1. Разработване на Каталог - ежегодно, извършване на АПО - ноември 2027<br><br>2. декември 2026<br><br>3. декември 2026 |                      |            |

| №                                                                                    | Мярка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Срок                                                             | Отговорни институции |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|
|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                  | Водеща               | Партньор/и |
|                                                                                      | 3. От човека за човека - организиране в помощ на администрациите на коучинг сесии, обучения по поръчка, менторска подкрепа при въвеждане на нови тенденции и реализиране на промени                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                  |                      |            |
| 9.                                                                                   | <b>ИПА Connect</b> - професионалните общности в помощ при разработване на система за удостоверяване на компетентности<br><br>Разработване на доброволна система за проверка и удостоверяване на професионални компетентности на държавните служители в сферата на обществените поръчки.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | декември 2028                                                    |                      |            |
| 10.                                                                                  | <b>ИПА Partner+</b> : стратегически институционални партньорства<br><br>1. Повишаване и укрепване на административния капацитет на служителите в Системата и постигане на по-висока добавена стойност при управлението на средствата от фондовете на ЕС<br><br>2. Създаване на платформа за сътрудничество и взаимодействие за трансфер на знания и умения по ключови хоризонтални/междусекторни теми в сферата на ЕФСУ на служителите от Системата чрез развитие на професионални общности<br><br>3. Създаване на ядро от високо квалифицирани експерти, които да мултиплицират придобитото знание в отделните структури от Системата чрез провеждане на специализирани обучения (майсторски клас) | 1. декември 2028<br><br>2. декември 2028<br><br>3. декември 2028 |                      |            |
| <b>Цел 2. Изграждане на капацитет за провеждане на тестове за обща компетентност</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                  |                      |            |
| 11.                                                                                  | Подобряване на процесите по организиране на тестове сесии от централизирания етап в конкурсните процедури за подбор на държавни служители чрез:<br><br>1) утвърждаването на вътрешни процедури и стандарти за организиране на тестовите сесии;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | декември 2026 г.                                                 | ИПА                  |            |
|                                                                                      | 2) въвеждане на етичен кодекс и механизми за контрол на качеството на работа на квесторите, приет от Министерския съвет или Съвета за административната реформа.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | декември 2026 г.                                                 | ИПА                  |            |
| 12.                                                                                  | Подобряване на механизмите за събиране на данни за и промотиране на централизирания етап в конкурсните процедури при подбор на държавни служители чрез:<br><br>1) изготвяне на годишен отчет за проведените тестове, проблеми и предложения за подобрения като част от Доклада за състоянието на администрацията;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | декември 2026 г.                                                 | ИПА                  | АМС        |
|                                                                                      | 2) провеждане на разяснителни кампании сред администрациите за начина на организиране на конкурсната процедура.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | декември 2026 г.                                                 | ИПА                  |            |

| №                                                                            | Мярка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Срок             | Отговорни институции |            |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|------------|
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                  | Водеща               | Партньор/и |
| 13.                                                                          | Засилване присъствието на централизирания етап в конкурсните процедури при подбор на държавни служители в обучителните курсове на ИПА чрез:                                                                                                                                                                                                                                                                                    | декември 2026 г. | ИПА                  |            |
|                                                                              | 1) разширяване и допълване обхвата на съществуващи обучителни модули в каталога на ИПА, както и разработване на нови ресурси, свързани с разясняване на процеса по организация и провеждане на централизирания тест;                                                                                                                                                                                                           |                  |                      |            |
|                                                                              | 2) актуализиране на обучителните ресурси на задължителното въвеждащо обучение за ръководители (ЗО-2) чрез допълване на ресурси/кратки видеа/инфографики, популяризиращи възможността за провеждане на централизиран етап на конкурсната процедура;                                                                                                                                                                             | декември 2026    | ИПА                  |            |
|                                                                              | 3) разширяване на връзката между Общата рамка за оценка (CAF) и използването на централизирания тест като доказателство за подобряване на процесите по подбор, прозрачност и обективност.                                                                                                                                                                                                                                      | декември 2026 г. | ИПА                  |            |
| 14.                                                                          | Извършване на анализ на добри практики за централизирани конкурси от други държави.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | декември 2026 г. | ИПА                  |            |
| 15.                                                                          | <b>ИПА Select</b> - централизирано оценяване и прозрачност в подбора<br>1. Разработване на система за провеждане на тестовете извън гр. София и в неработни дни<br>2. Разработване на кратки, визуални и лесно приложими видеоклипове/инфографики за ползите и процеса при провеждане на централизирания етап<br>3. Изграждане на неформална мрежа от администрации, които прилагат или възнамеряват да прилагат чл. 33, ал. 2 | декември 2028    | ИПА                  |            |
| 16.                                                                          | Анализ на изпълнението на чл. 35, ал. 8 на ЗДСл и да се набележат мерки за контрол за изпълнение на изискването на ЗДСл за определяне на средства за обучение за професионално и служебно развитие на служителите в администрацията в размер до 2 на сто от планираните средства за работна заплата.                                                                                                                           | декември 2028    | АМС<br>ИПА           |            |
| <b>Цел 3. Засилване ролята на ИПА като Национален ресурсен център по CAF</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                  |                      |            |
| 17.                                                                          | Извършване на промени в Закона за администрацията за прецизирането на нормативната уредба относно моделите за усъвършенстване на качеството:                                                                                                                                                                                                                                                                                   | декември 2026 г. | АМС                  | ИПА        |
|                                                                              | 1) правомощието на изпълнителния директор на Института по публична администрация да сертифицира институции с въведен CAF                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |                      |            |
|                                                                              | 2) законова делегация националните правила за външна обратна връзка да се одобряват от Министерския съвет                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | декември 2026 г. | АМС                  | ИПА        |
|                                                                              | 3) законова делегация Ръководство за процеса на прилагане на модел CAF в българската администрация да се приема от Министерския съвет                                                                                                                                                                                                                                                                                          | декември 2026 г. | АМС                  | ИПА        |



| №                                                                                                             | Мярка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Срок              | Отговорни институции |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|------------|
|                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   | Водеща               | Партньор/и |
|                                                                                                               | 4) предвиждане на комисията за удостоверяване на съответствието с модела CAF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | декември 2026 г.  | АМС                  | ИПА        |
| 18.                                                                                                           | Приемане от Министерския съвет на:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | юни 2027 г.       | ИПА                  | АМС        |
|                                                                                                               | 1) националните правила за външна обратна връзка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | юни 2027 г.       | ИПА                  | АМС        |
|                                                                                                               | 2) Ръководство за процеса на прилагане на модел CAF в българската администрация                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | юни 2027 г.       | ИПА                  | АМС        |
|                                                                                                               | 3) образец на доклад на външен оценител и сертификата за институция, въвела CAF.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | юни 2027 г.       | ИПА                  | АМС        |
|                                                                                                               | 4) на изискванията към външните оценители:<br>- изработване на обучителен курс за външни оценители;<br>- изработване на процедура по сертифициране на външни оценители.                                                                                                                                                                                                                                                                      | юни 2027 г.       | ИПА                  | АМС        |
| 19.                                                                                                           | Създаване на собствен капацитет от външни оценители в ИПА чрез сертифициране по новите правила на най-малко двама служители на ИПА.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | юни 2027 г.       | ИПА                  |            |
| 20.                                                                                                           | Промяна в УП ИПА, съгласно която наличието на сертификат за външен оценител е специфично изискване за длъжностите, които ще изпълняват тези функции.                                                                                                                                                                                                                                                                                         | юни 2027 г.       | ИПА                  |            |
| 21.                                                                                                           | Поддържане на актуална информация, с възможност за архивни справки за администрациите, получили етикет, както и техния срок на валидност.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | декември 2026 г.  | ИПА                  |            |
| 22.                                                                                                           | <b>ИПА CAF Hub</b> - национален ресурсен център по качество и самооценка<br>- Изграждане на партньорства чрез подпомагане организациите при прилагане на Общата рамка за оценка CAF                                                                                                                                                                                                                                                          | ежегодно          | ИПА                  |            |
| <b>Цел 4: Утвърждаване на ИПА като център на знание, иновации и добри практики в държавната администрация</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                   |                      |            |
| 23.                                                                                                           | Промени в Закона за администрацията за:<br>- установяването на ИПА като център за развитието на администрацията, а не само с основна роля в обученията за служебно и професионално развитие на държавните служители;<br>- очертаване на дейността и инициативите на ИПА в синхрон общата стратегическа или програмна рамка и с водещата роля на Света за административната реформа;<br>- регламентиране на изследователската дейност на ИПА. | декември 2026 г.  | АМС                  | ИПА        |
| 24.                                                                                                           | Надграждане, институционализиране и популяризиране на Конкурса за иновативни идеи в държавната администрация.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | септември 2026 г. | ИПА                  |            |

| №   | Мярка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Срок                                                                             | Отговорни институции |            |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|
|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                  | Водеща               | Партньор/и |
| 25. | Създаване на мрежа за иновации в държавната администрация към Съвета за административната реформа, която да поеме традициите и капацитета на съществуващата мрежа за иновации, създадена по инициатива на ИПА                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | декември 2026 г.                                                                 | АМС                  | ИПА        |
| 26. | <b>ИПА Inspire</b> - конкурси за иновации и добри практики<br>1. Реализиране на Конкурс за добри практики<br>2. Насърчаване на администрацията за прилагане на иновативни решения чрез утвърждаване на Конкурс за иновативни идеи и развитие на професионалната общност на иноваторите в публичния сектор                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1. Ежегодно<br>2. Ежегодно                                                       | ИПА                  |            |
| 27. | <b>ИПА NetWorks</b> - професионални общности и мрежи от експерти:<br>Развитие на професионалните общности чрез регулярно провеждане на форуми, срещи, сесии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1. Ежегодно                                                                      | ИПА                  |            |
| 28. | <b>ИПА AI-Inside</b> - интелигентни технологии в подкрепа на обучението ИИ<br>1. Съдействие от страна на ИПА към администрациите при създаване на етични правила и принципи, свързани с внедряване на ИИ<br>2. Разработване на Национална рамка за етично използване на ИИ<br>3. Разработване на материали, шаблони, наръчници, видео-инструкции, казуси и други ресурси в областта на ИИ<br>4. Внедряване на ИИ при оценка на лекторите                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1. Декември 2028<br><br>2. Декември 2027<br>3. Декември 2027<br>4. Декември 2027 | ИПА                  |            |
| 29. | <b>ИПА AI-Ready</b> - обучения за интелигентна администрация<br>1. Разработване и реализиране на курсове по актуални теми, свързани с цифровите умения, вкл. изкуствен интелект<br>2. Изграждане на капацитет за приложение на Националната рамка за етично използване на ИИ<br>3. Повишаване нивото на осъзнатост на потребителите и администраторите на ИКТ относно значението на мрежовата и информационна сигурност и сигурното поведение в интернет<br>4. Изграждане, укрепване и развитие на капацитет и повишаване на осведомеността и популяризиране на възможностите в областта на данните<br>5. Изграждане, укрепване и развитие на капацитет и повишаване на осведомеността и популяризиране на възможностите в областта на данните | 1. Декември 2027<br>2. Декември 2028<br>3. Декември 2027<br>4. Декември 2027     | ИПА                  |            |
| 30. | <b>ИПА Pulse</b> - изследвания и данни, които движат развитието<br>1. Барометър на ангажираността                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1. Ежегодно                                                                      | ИПА                  |            |

| №                                                             | Мярка                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Срок                                | Отговорни институции |            |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|------------|
|                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                     | Водеща               | Партньор/и |
|                                                               | 2. Учета организация<br><br>3. Развитие на Индекса като устойчив инструмент за проучване на готовността за ИИ, осигуряващ сравнимост на данни по години, институции и сектори                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2. Ноември 2027<br><br>3. Ежегодно  |                      |            |
| <b>Цел 5: Повишаване на административния капацитет на ИПА</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                     |                      |            |
| 31.                                                           | Промяна в ЗДСл, че изпълнителният директор на ИПА определя ежегодните цели на института, а не програмният съвет.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | декември 2026 г.                    | АМС                  | ИПА        |
| 32.                                                           | Привеждане на нормите, свързани с програмния съвет на ИПА, в УПИПА със ЗДСл и ЗА като се посочи, че:<br>1) програмният съвет е на ИПА, а не към ИПА;<br>2) председател на програмния съвет е председателят на САР;<br>3) съществува фигурата на главен секретар.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | декември 2026 г.                    | АМС                  | ИПА        |
| 33.                                                           | Издаване на заповед на министър-председателя за поименния състав на програмния съвета на ИПА                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | септември 2026 г.                   | ИПА                  | АМС        |
| 34.                                                           | Създаване на секция на интернет страницата на ИПА, посветена на програмния съвет на ИПА                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | септември 2026 г.                   | ИПА                  |            |
| 35.                                                           | <b>ИПА Lecturer Network+</b> - мотивиране и развитие на лекторската мрежа<br>1. Приемане на правила за подбор на лектори от Програмния съвет или от САР.<br>2. Изменение и допълнение на Закона за държавния служител с цел осигуряване на 10 дни неплатен отпуск, който да се счита за служебен стаж                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1.Ежегодно<br>2. Декември 2026      | АМС                  | ИПА        |
| 36.                                                           | <b>ИПА GlobalLink</b> - международно сътрудничество и лидерство<br>1. Създаване на мрежа от подготвени лидери, способни да водят промяната в българската администрацията, които да прилагат европейски стандарти за управление и да споделят опит с партньори от ЕС чрез реализиране на заложените дейности в проекта, свързан с европейската инициатива EU-PALP<br>2. Участие на ИПА в европейски форуми и събития за сътрудничество, обмяна на опит и добри практики, както и в регулярните срещи на мрежата на директорите на институтите и училищата по публична администрация в страните от Европейския съюз, DISPA | 1. Декември 2027<br><br>2. Ежегодно | ИПА                  |            |

## **11.Механизъм за наблюдение и отчитане**

Изпълнението на концепцията ще се проследява чрез ежегодни доклади пред Съвета за административната реформа и/или Министерския съвет.

Успешното изпълнение на концепцията ще се гарантира със системен подход и взаимодействие между всички ангажирани институции и партньори.

Сроковете за изпълнение на мерките в Раздел 10 са индикативни.

Постигането на целите и изпълнението на мерките от концепцията ще се реализират в рамките на утвърдения бюджет на Института по публична администрация за съответната година, при осигуряване на допълнително финансиране в хода на бюджетната процедура съобразно възможностите на държавния бюджет, както и за сметка на финансиране със средства от Европейския съюз и други източници.