



ИНСТИТУТ
ПО ПУБЛИЧНА
АДМИНИСТРАЦИЯ

ПРОЕКТ НА Концепция за развитие

дата: 31.10.2025

2026 - 2028



СЪДЪРЖАНИЕ

01	ВЪВЕДЕНИЕ	3
02	КОНТЕКСТ НА КОНЦЕПЦИЯТА	3
03	ВИЗИЯ И МИСИЯ.....	5
04	ЦЕЛИ ЗА РАЗВИТИЕ.....	5
05	МЕРКИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ	26
06	ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ФИНАНСОВО ОТРАЖЕНИЕ.....	31

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Институтът по публична администрация (ИПА, Институтът) е създаден със Закона за държавния служител (ЗДСл)¹ през 2000 г. Вече 25 години той е институцията, която осъществява обучението на служителите в държавната администрация за повишаване на професионалната им квалификация и е водещият в стандартите за предоставяне на обучителни услуги. Чрез реализиране на дейностите си ИПА утвърждава позицията си на лидер в обучението, изследванията и анализите, прилагането и разпространението на добри практики за развитие на публичната администрация, като насърчава нейното модернизиране и адаптиране към съвременните тенденции.

2. КОНТЕКСТ НА КОНЦЕПЦИЯТА

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

Съгласно устройствения си правилник², освен основната си дейност, ИПА организира конкурси за идентифициране и популяризиране на добри практики в работата на държавната администрация, провежда изследвания и извършва анализи с цел подобряване на публичното управление в областта на обучението, мотивацията на служителите и развитието на администрацията. Институтът изпълнява и ролята на Национален ресурсен център по САФ - модел за управление на качеството в държавната администрация.

Съгласно чл. 69 от Наредбата за провеждане на конкурсите и подбора при мобилност на държавни служители (НПКПМДСл)³, Институтът съдейства на конкурсните комисии за организацията на провеждане на теста за общи компетентности и познания за държавната администрация.

Наредбата за административното обслужване⁴ (чл. 2, ал. 4) предвижда, че при осъществяване на административно обслужване, администрациите се ръководят и използват посочените в доклада по чл. 62, ал. 2 от Закона за администрацията⁵ добри практики. Институтът допринася значително за разпространението и популяризирането на добри практики в българската администрация чрез ежегодния конкурс, който организира в различни направления и категории.

ИПА 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 мерки:

¹ Обн. ДВ. бр. 67 от 27.07.1999 г., в сила от 27.08.1999 г., изм. и доп. ДВ. бр. 85 от 10.10.2023 г.

² Приет с ПМС № 44 от 02.03.2016 г., обн. ДВ. бр. 19 от 11.03.2016 г., в сила от 11.03.2016 г., изм. и доп. ДВ. бр. 96 от 12.11.2024 г.

³ Приета с ПМС № 304 от 03.12.2019 г., обн. ДВ. бр. 97 от 10.12.2019 г., в сила от 10.12.2019 г., изм. и доп. ДВ. бр. 29 от 9.04.2021 г.

⁴ Приета с ПМС № 246 от 13.09.2006 г., обн. ДВ. бр. 78 от 26.09.2006 г., изм. ДВ. бр. 47 от 24.06.2022 г.

⁵ Обн. ДВ. бр. 130 от 5.11.1998 г., доп. ДВ. бр. 81 от 3.10.2025 г.

- Националната програма за развитие „България 2030“⁶
 - Приоритет 10 „Институционална рамка“ и по-конкретно 10.1 „Доброто управление в публичния сектор“ и 10.3 „Електронното управление“, залага 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 познания на служителите от Системата за управление и контрол на средствата от фондовете на ЕС. Също така, разработване на нови обучения в различна форма чрез прилагане на съвременни технологии в т.ч. чрез инструменти, базирани на ИИ. Акцент се поставя и 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. Другите мерки са 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 Пътната карта на България⁷
 - Повишаване нивото на осъзнатост на потребителите и администраторите на 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.
- Националната стратегия за цифрова трансформация 2026-2030⁸ (на етап обществено обсъждане)
 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.
 - 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.
 ИПА последователно изпълнява и приложимите препоръки, залегнали в редица от предложените от Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР), свързани с подходи за укрепване на капацитета за иновации на държавната администрация, посочени в предложения Проект за визия и план за действие за

⁶ Националната програма за развитие “България 2030” <https://www.minfin.bg/bg/1394>

⁷ Програма „Цифрово десетилетие“ до 2030 г. и Пътната карта на България <https://egov.government.bg/wps/portal/ministry-meu/strategies-policies/digital.transformation/itis-national-strategic-documents/national.strategic.document.digital.transformation>

⁸ Националната стратегия за цифрова трансформация 2026-2030 (на етап обществено обсъждане) <https://www.strategy.bg/PublicConsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=9592>

иновациите в публичния сектор (ОИСР, 2024)⁹ 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 Конкурса за иновации (2023, 2024, 2025)¹⁰ са подадени общо 39 иновативни идеи от 27 администрации, като има и такива, които регулярно участват в конкурса с идеи. 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.

Настоящата Концепция обхваща актуалната нормативна и стратегическа рамка и е тясно свързана с изпълнението на мерки, насочени към новите световни тенденции в развитието на обучителни институти и администрация. Очертаните направления за развитие на ИПА и поставените цели са фокусирани върху дигиталната трансформация, прилагането на ИИ, нарастващите обществени очаквания към публичната администрация и необходимостта от учене през целия живот. Вече утвърден като интелектуален център и активен участник в процесите на модернизация, Институтът през следващите три години ще продължи да надгражда своя капацитет и да разширява обхвата на въздействието си.

3. ВИЗИЯ И МИСИЯ

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.

4. ЦЕЛИ ЗА РАЗВИТИЕ

Въз основа на текущото състояние на извършваните дейности и постигнатите положителни резултати през последните 5 години от страна на Института, тенденцията за развитие е обхваната в 5 цели, чрез постигането на които ИПА ще утвърди и надгради своята ключова роля за развитие на българската държавна администрация.

⁹ Проект за визия и план за действие за иновациите в публичния сектор (ОИСР, 2024)
<https://www.strategy.bg/Publications/View.aspx?lang=bg-BG&categoryId=&Id=394&y=&m=&d=>

¹⁰ Конкурса за иновации <https://www.ipa.government.bg/bg/mrezha-inovacii-v-publichniya-sektor>



ЦЕЛ 1

**Иновативно учене
и развитие на
компетентности**



ЦЕЛ 1: ИНОВАТИВНО УЧЕНЕ И РАЗВИТИЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТИ е насочена към модернизирание на предлаганите услуги чрез въвеждане на индивидуални пътеки за развитие, удостоверяване на знания и умения, анализи и изследвания и поддържане на професионални общности.

Текущо състояние

Воден от глобалните процесите на дигитализация и трансформация на държавната администрация, ИПА вече 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“¹¹. 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.

С цел непрекъснато усъвършенстване и повишаване качеството на предлаганите услуги, ИПА регулярно провежда проучване на удовлетвореността от проведените обучения, което се отразява и в годишните доклади за дейността на ИПА¹². В периода 2020-2025 се забелязва устойчива тенденция на висока удовлетвореност - над 90 %. През 2025 година също беше проучено нивото на удовлетвореност на потребителите на информационната система за е-обучение на ИПА, като общо 4225 от тях споделиха своето мнение. Обобщените резултати дават висока оценка на системата и нейното развитие, като същевременно очертават и области за подобрене и надграждане, които биха повишили както удовлетвореността на потребителите, така и ефективността на самите обучения.

През 2019 г. ИПА стартира проучването „Барометър на ангажираността“¹³, 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 на ИПА 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. дялът 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. Дялът 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?“¹⁴. 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.

¹¹ Чатбот „ЧИПА“ <https://www.ipa.government.bg/chat>

¹² ИПА – За нас <https://www.ipa.government.bg/bg/misiya-viziya-i-strategicheski-celi>

¹³ „Барометър на ангажираността“ <https://www.ipa.government.bg/bg/publications#cbp=/bg/barometar-na-angazhiranostta-2025>

¹⁴ „Учеща ли е Вашата организация?“ <https://www.ipa.government.bg/bg/mrezhi/ucheshchi-organizacii/rejting-na-ucheshchi-organizacii>

Естествено продължение на тези изследователски усилия е и разработването на Индекса за готовност за изкуствен интелект в държавната администрация¹⁵ - по методология, разработена от ИПА, която се възприе и приложи и от други сродни институти в Европа. Резултатите от Индекса за готовност за ИИ, в който взеха 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 целенасочени кампании за обучение и информираност, както и възможност за реално тестване на ИИ инструменти.

Очаквано развитие

С оглед на глобалните тенденции и текущото състояние, за да бъде постигната поставената цел, ИПА планира дейностите си в няколко направления:

1.1 ИПА Learn+: Модернизиране на предлаганите услуги чрез въвеждане на индивидуални пътеки за учене с цел повишаване мотивацията на обучаемите

- Разработване на геймификация на част от курсовете, което ще превърне обучителния процес в интерактивна игра. В практиката на корпоративните обучения геймификацията вече доказано задържа ангажираността и повишаването на знания сред обучаемите. Натрупването на точки и нива, ежедневните предизвикателства, получаването на значки, постижения, обратна връзка и награди, ще превърне усвояването на материята в увлекателно преживяване. Очакваният ефект е по-висока мотивация на служителите да участват доброволно в обученията и повишена успеваемост.
- Надграждане на дигиталния асистент на ИПА - това 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 „ЧИПА“ 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.
- Разработване на дигитален асистент в подкрепа на внедряването на САФ в българската администрация – по този начин ще може да се предоставят

¹⁵ Индекса за готовност за изкуствен интелект в държавната администрация, 2025
<https://www.ipa.government.bg/bg/Index-II-gotovnost-bulgaria-2025>

навременни насоки, да се упътват потребителите за прилагане на САФ или да се изготвят препоръки за релевантни ресурси (ръководства, добри практики, видеа) от САФ ресурсния център на ИПА. Дигиталният асистент ще бъде виртуален консултант, който допълва обученията и консултациите на живо.

1.2 ИПА Connect - професионалните общности в помощ при разработване на система за удостоверяване на компетентности

- Базирайки се на основата на вече създадените професионални общности, ИПА може да ги надгради, създавайки възможност за професионализация, като същевременно с тяхна помощ развие доброволна система за удостоверяване на компетентности в ключови области. Предвижда се ИПА, съвместно със заинтересованите страни, да разработи тестове за компетентности в съответствие с европейските рамки за компетентности, които да се прилагат при две основни ситуации: при назначаване (входящо ниво) и периодично (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.

1.3 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 на всеки 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.

ПРОЕКТ



ЦЕЛ 2

Изкуствен интелект
за обучения и
обучения за
изкуствен интелект



ЦЕЛ 2: ИИ ЗА ОБУЧЕНИЕТО И ОБУЧЕНИЕ ЗА ИИ е насочена към внедряване на изкуствен интелект и иновативни технологии в процесите на обучение, анализ на данни и повишаване на мотивацията на служителите за прилагане на новите технологии.

Текущо състояние:

Институтът прилага актуалните тенденции, нормативни промени и модерни подходи за повишаване капацитета, знанията и уменията на служителите в администрацията, разработвайки ежегодно каталог с обученията. Той отразява потребностите от обучение в администрацията, широко се консултира със заинтересованите страни и включва актуално съдържание. Основната тема на всички училища и институти по публична администрация е свързана с прилагането на ИИ, която поставя българската държавна администрация на прага на нова ера. България има потенциал да бъде един от лидерите в региона по трансформация на управлението чрез ИИ. По инициатива на ИПА бе проведено първото по рода си изследване за готовността за прилагане на ИИ в администрацията, което 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 ЕС¹⁶, Инструментариумът на ОИСР за надежден ИИ¹⁷, докладът за „Компетентности и практики за управление на изкуствения интелект в публичния сектор“ на Съвместния изследователски център на ЕК¹⁸, рамката на ЮНЕСКО за ИИ компетентности¹⁹ очертават визията за развитие на уменията и задават посоката на дейност на Института. В Каталог 25²⁰ 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 ИИ²¹, както и чрез разработения и внедрен дигитален асистент, Институтът по публична администрация 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.

Целта е ИИ и новите технологии да бъдат интегрирани в работните процеси и да помагат.

¹⁶ Акт за изкуствен интелект на ЕС <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024R1689>

¹⁷ Инструментариум на ОИСР за надежден ИИ <https://oecd.ai/en/>

¹⁸ 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>

¹⁹ Рамка на ЮНЕСКО за ИИ компетентности <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383325.locale=en>

²⁰ Каталог 25 https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/katalog_2025_ipa_0.pdf

²¹ Вътрешни правила за използване на ИИ на ИПА <https://www.ipa.government.bg/bg/pravila-i-nasoki-v-ipa-pri-rabota-s-ii>

Очаквано развитие:

С оглед на европейските тенденции и текущо състояние, за да бъде постигната поставената цел, ИПА планира да се утвърди като център за знания, практики и етично внедряване на ИИ в администрацията, като приложи актуални подходи за модернизиране чрез:

2.1 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 3.0²², 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 администрацията²³, 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.

2.2 ИПА AI-Ready - обучения за интелигентна администрация

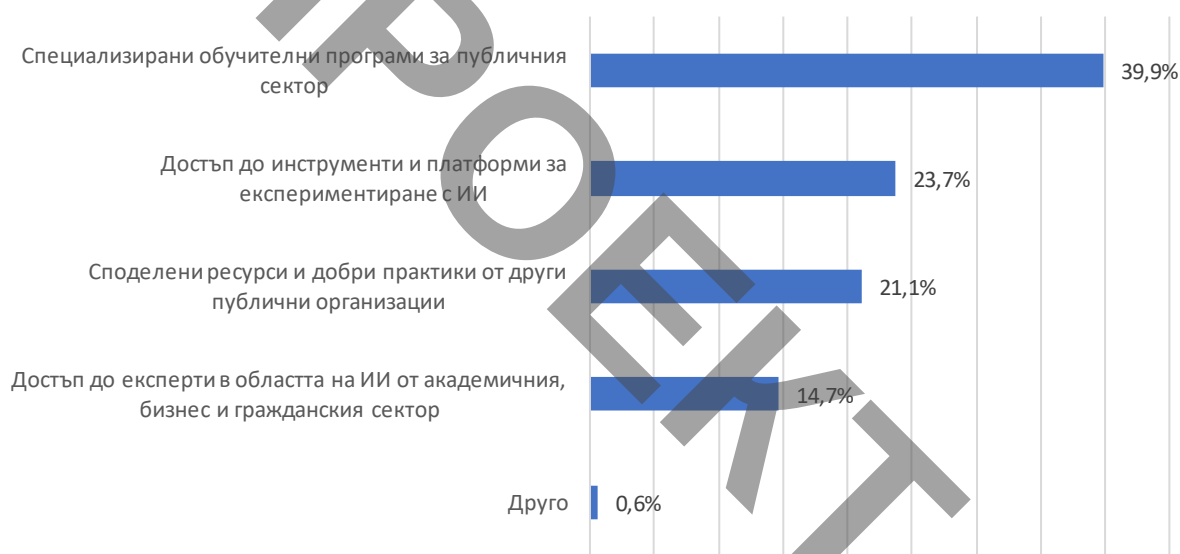
- В рамките на Индекса за готовност за изкуствен интелект, бе проведено и първото специализирано проучване за потребностите от обучения в областта на ИИ.

²² 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

²³ ИПА – Информационни ресурси за технологиите на ИИ
<https://www.ipa.government.bg/bg/publikacii/informacionni-resursi-za-tehnologiite-na-izkustveniya-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.

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



Фиг. 1 Ресурси и подкрепа за развитие на ИИ компетентности

- ИПА 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.



ЦЕЛ 3

Развитие на
обучителната
инфраструктура и
лекторската мрежа



ЦЕЛ 3: РАЗВИТИЕ НА ОБУЧИТЕЛНАТА ИНФРАСТРУКТУРА И ЛЕКТОРСКАТА МРЕЖА е насочена към модернизация на учебните бази за осигуряване на качествен и ефективен обучителен процес и мотивиране и развиване на лекторската мрежа

Текущо състояние

Освен предварителната подготовка за разработване на дадено обучение, Институтът инвестира значителни усилия в цялостната логистична поддръжка при тяхното провеждане, като цели да използва технологични решения за улеснение на обучаемите. Учебните бази на ИПА имат необходимост от непрекъсната поддръжка и инвестиции в модернизирани 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. Това води обаче до по-бърза амортизация и необходимост от по-голям ресурс за поддръжка. През последните няколко години се наблюдава системен недостиг на средствата за издръжка на ИПА, което налага ежегоден финансов анализ и осигуряване на допълнителен ресурс за осъществяване на неотложни дейности, свързани с поддръжка.

Друг ключов стълб в дейността на ИПА е свързан с подбора на подходящи лекторски екипи. След идентифициране на актуални теми за обучение се прави публично обявяване и подбор на екипи от лектори, които разработват и провеждат курсове. 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, но включва представители на академичната общност и консултанти.

Очаквано изпълнение

С оглед на текущото състояние, за да бъде постигната поставената цел, ИПА планира да продължи практиката си за активна лекторската мрежа и модерна учебна инфраструктура

3.1. ИПА SmartCampus - модерна учебна среда

- С цел модернизирани учебни помещения и цялостната учебна дейност следва да се направи инвестиция в изграждането на модерни интерактивни зали за обучения. От значение за цялостно модернизиране на учебните процеси е и осигуряването на съвременна дигитална инфраструктура, включително е-ресурси и поддръжане на стабилна мрежова, информационна и киберсигурност.
- За текущите нужди за поддръжка на учебната база, както и за обезпечаване на неотложни ремонтни дейности е необходимо актуализиране на бюджета на ИПА в частта, свързана с издръжка.

3.2 ИПА Lecturer Network+ - мотивиране и развитие на лекторската мрежа

- ИПА ще продължи да развива лекторската си мрежа като осигурява качествени услуги и насърчаване на включването на лектори-експерти от държавната администрация. 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 оптимизират разходите за лекторски възнаграждения с 20% и да продължат да се поддържат спрямо стандартите в сродни институти. Лекторските възнаграждения в структурата на ИПА не са конкурентни по отношение на редица други обучителни държавни и частни институции, като това прави привличането на нови лектори и задържането на доказали се лектори изключително труден процес. Задълбочаването на проблема създава риск за понижаване на качеството на работа. 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. Предлагаме размерът на този вид отпуск да е до 10 дни за една календарна година.
- През последните две години се отчита системен недостиг на средствата, предвидени за лекторски възнаграждения поради увеличения обем на броя обучения. Чрез изготвяне на ежегоден финансов анализ на необходимите средства за реализиране на планирания график с обучения за годината, се установява конкретната липса на финансов ресурс, което ежегодно поставя ИПА в ситуация на невъзможност за правилно планиране и риск от неосъществяване на заложените цели. Бюджета на ИПА се нуждае от актуализация в частта, свързана с персонал и по конкретно – лекторски възнаграждения, за да осъществява безпрепятствено дейностите си.



ЦЕЛ 4

Развитие на хора



ЦЕЛ 4: РАЗВИТИЕ НА ХОРА е насочена към насърчаване на самообучението, развитието на знания и умения за кариерно развитие на служителите

Текущо състояние

ИПА е институцията, която организира задължителното обучение за новоназначени държавни служители, което има за цел да ги подготви за успешна адаптация към работата в държавната администрация. Годишно около 2000 новоназначени експерти и ръководители преминават модулните обучения като обратната връзка от страна на участниците е изключително положителна. Наред с него, Институтът актуализира цялостното съдържание на Католага си всяка година, за да успее да удовлетвори нуждите от обучение и да предложи качествен продукт на държавните служители.

През 2024 г. 6250 служители от държавната администрация изразиха своята необходимост от провеждане на обучения и придобиване на нови знания и умения чрез участието си в регулярния Анализ на потребностите от обучения (АПО). Документът включва задълбочено изследване на ключовите компетентности, необходими за развитието и надграждането на уменията на различните целеви групи в публичния сектор. Анализът предоставя ценна информация за планирането на обучителните политики, като очертава основните предизвикателства и приоритети в сферата на публичната администрация. Базирано на обобщената информация около 30% от съдържанието на каталозите всяка година включват нови и актуализирани теми, което демонстрира стремежа за непрекъснато развитие и проследяване на актуалните тенденции за придобиване на нови знания и умения.

Наред с основните си функции, Институтът изпълнява ролята на подпомагаща организация, която съдейства на конкурсните комисии за организацията на провеждане на теста за общи компетентности и познания за държавната администрация, съгласно глава четвърта от Наредбата за провеждане на конкурсите и подбора при мобилност на държавни служители (НПКПМДСл). Поради липса на нормативно задължение администрациите да организират конкурсите по този ред, то ролята на ИПА в този процес е да съдейства за провеждането им при заявка от страна на дадена администрация. В допълнение, ИПА успява да популяризира възможността за провеждането на т.нар. централизиран етап от конкурсната процедура по време на събития и обучения и залагайки възможността в ежегодните си цел.

Очаквано изпълнение

С оглед на текущото състояние, за да бъде постигната поставената стратегическа цел, ИПА планира да продължи практиката си, актуализирайки обученията в Католага си, както и реализиране на централизирано оценяване и прозрачност в подбора

4.1. ИПА LearnHub - актуални програми

- ИПА ще продължи практиката си при разработване на Каталог за обучения да поддържа актуално на потребностите съдържание, базирано на АПО 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 знание като един от основните двигатели на развитието в държавната администрация.

4.2. ИПА Start - модерно въвеждане в държавната служба

- 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.

4.3 ИПА Select - централизирано оценяване и прозрачност в подбора

- ИПА ще продължи предоставя услугата за централизирано провеждане на теста за общи компетентности съобразно политика на Република България и релевантното законодателство. В края на 2025 г. услугата 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 част от документите за допускане до конкурсна процедура. По този начин ще може да се удостоверят дигиталните умения на кандидатите, които са потенциални държавни служители, без да се дублират функции на държавни органи. 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. Организирането на тестови сесии извън гр. София ще бъде осъществено, след натрупване на първоначална информация и анализ на най-честото местоположение на кандидатите. 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. В допълнение, ИПА ще разработи кратки, визуални и лесно приложими видеоклипове/инфографики за ползите и процеса при провеждане на централизирания етап. Това може да улесни специалистите по човешки ресурси. Също така ще бъде иницирана неформална мрежа от администрации, които прилагат или възнамеряват да прилагат чл. 33, ал. 2 - с цел споделяне на опит, предизвикателства и добри практики. След извършване на оценка на въздействието на планираните законодателни интервенции, ще може да се изчисли какви допълнителни ресурси ще бъдат необходими по отношение на разходи за издръжка, персонал и капиталови разходи, тъй като към настоящия момент ИПА не разполага с достатъчен финансов и човешки ресурс за провеждане на задължителни централизирани конкурси.



ЦЕЛ 5

Институционални
партньорства и
международно
сътрудничество



ЦЕЛ 5: ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ПАРТНЬОРСТВА И МЕЖДУНАРОДНО СЪТРУДНИЧЕСТВО е насочена към поддържане на институционалните и международните партньорства, стимулиране на въвеждането на Обща рамка за оценка на качеството (CAF), разширяване на ефективната комуникация и получаване на обратна връзка от институциите.

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 Национален институт за развитие на човешките ресурси на Република Корея, Европейски институт по публична администрация (ЕИПА), Национално училище по администрация – ENA Франция, NISPACEE, Европейско училище по администрация, Национален институт по администрация-Румъния, Национално училище по публична администрация – Полша, Национален център за публична администрация и местно управление – Гърция.

Стартирането на проект „Академия за фондовете на ЕС: Развитие и осигуряване на систематизиран хоризонтален трансфер на знания и обучения за ефективното използване на ЕСИФ и ЕФСУ“ на Института, постави началото на изграждане на институционални партньорски отношения за разширяване на контактите, увеличаване качеството на услугите сред целевите групи, внедряване на управленски модели и обмен на познания и добри практики. Четири административни структури (Агенция по обществени поръчки, Централно координационно звено, Национален фонд, Изпълнителна агенция „Одит на средствата от Европейския съюз“) подписаха Споразумение за сътрудничество с ИПА, за да бъде повишен и укрепен административният капацитет на служителите от Системата за управление и контрол на средствата от фондовете на ЕС, както и за активизиране на сътрудничеството на експертите от Системата на хоризонтално и вертикално ниво за формирането на специализирани професионални общности чрез обмен на опит и добри практики. Постигнатите резултати за 1 година по проекта показват, че заложените цели се реализират успешно, а служителите от целевите групи отчитат висок интерес и удовлетвореност – над 3300 обучени по 39 хоризонтални теми в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ и 3 сформирани мрежи от експерти в областта на данните и ИИ, обществените поръчки и финансовото управление и контрол на програми и проекти.

Институтът поддържа активно сътрудничество и с академичните среди в България. Участва в различни събития, работни групи, изследвания и проучвания. ИПА реализира и стажантски програми, чрез които предоставя възможност на студентите да добият представа за процесите в администрацията, формирането на знания и умения и възможностите за сътрудничество.

Също така, основна дейност на ИПА е да поддържа и развива мрежи и общности от практики, които дават възможност на държавните служители да общуват и споделят опит както в рамките на форуми и специализирани обучения, така и извън тях, поддържайки контакт чрез социалните канали на ИПА. Към момента Институтът поддържа 10 неформални мрежи с над 800 участника в тях – на младите лидери в държавната администрация, на експертите по човешки ресурси, на ИТ експертите, ИИ

хъб, на САФ потребителите, на иноваторите, на експертите по обществени поръчки в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ, на експертите по финансово управление на програми и проекти в сферата на ЕСИФ/ЕФСУ, на експертите в областта на данните и ИИ в областта на ЕФСУ. За голяма част от дейностите, които Институтът провежда, предварително се консултира с участниците в мрежите и използва опита на участниците в тях за модернизиране на процесите и въвеждане на актуални практики в държавната администрация.

ИПА предоставя възможност на служителите от администрацията да обменят опит, знания и умения по време на големите форуми/срещи, които организира регулярно. С дългогодишна традиция са Конкурса за добри практики, Лятна академия за млади лидери, форуми на различните професионални общности, Конкурс за иновативни идеи, Рейтинг на учеща администрация.

Наред с това, Институтът изпълнява функцията и на Национален ресурсен център по САФ, който поддържа общността, обединява актуалните тенденции в областта и предоставя консултантска подкрепа на администрацията. Общата рамка за оценка (Common Assessment Framework, CAF) е единственият инструмент за цялостно управление на качеството, който е специално предназначен за публичния сектор и който се прилага от самите държавни организации. В България, с подкрепата на Института, моделът вече е въведен в общо 95 държавни администрации, включително и в ИПА.

Очаквано развитие

5.1 ИПА Partner+: стратегически институционални партньорства

- ИПА ще продължи дългогодишната си 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 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 за развитие, особено по отношение на страни от Западните Балкани и Източното партньорство на ЕС.

5.2 ИПА CAF Hub - национален ресурсен център по качество и самооценка²⁴

ИПА ще продължи да изпълнява функциите си на национален ресурсен център по САФ като извършва разнообразие от дейности в различни направления на национално и международно ниво като:

- Популяризиране и разпространение на информация и знания за САФ - чрез използването на различни канали като: специалната Рубрика САФ²⁵ на страницата на ИПА с регулярен преглед и обновяване на информацията в нея; публикуване на новини по САФ в електронния бюлетин на ИПА и в социалните медии, споделяне и разпространение на национални и международни изследвания, доклади и добри практики по САФ и др.

²⁴ Национален ресурсен център по САФ <https://www.ipa.government.bg/bg/za-centara>

²⁵ Рубрика САФ <https://www.ipa.government.bg/bg/caf-bulgaria>

- Осъществяване на практическа подкрепа и съдействие на българските организации за внедряване на САФ чрез предлагане на програми/модули за обучения по САФ, провеждане на консултации на ръководствата на администрациите и специализирани обучения на вътрешните екипи по САФ. Чрез своята подкрепа ИПА цели да допринесе за развитие на организационна култура по качество в българската администрация. За да стимулира тези процеси ИПА планира да провежда кампании, включващи различни мерки - изпращане на покани до български организации за ново прилагане на модела, изготвяне и разпространение сред ръководителите на институциите на кратка брошура за полезността на модел САФ като ефективно средство за развитие и др.
- ИПА е национален организатор на процедурата за външна обратна връзка. В тази насока се планира да бъде извършена пълна актуализация на националните правила за външна обратна връзка (от 2018 г.) като от една страна ще бъде разработена и включена нова улеснена и опростена процедура за признаване на усилията на организациите за внедряване на модела, а от друга страна ще се вземе предвид новата ревизия на Европейската процедура за външна оценка, приета през 2025 г. и влизаща в сила от 2027 г. За целта екипът на ИПА ще развие своя капацитет по отношение на процеса на външна оценка.
- ИПА ще продължи своето представително участие в международни дейности по модел САФ - както в работата на международната САФ общност на националните САФ кореспонденти и експерти, така и в представянето на опита на българската администрация на международни форуми, срещи и проучвания. По инициатива на Европейския САФ ресурсен център в международната САФ общност вече се планира в предстоящите години да бъде извършена нова ревизия на САФ 2020, която да даде нов тласък на развитие и подобрене на модел САФ съобразно новите тенденции в развитие на публичната администрация и изискванията за качество.

5.3 ИПА GlobalLink - международно сътрудничество и лидерство

- Институтът по публична администрация, участва в европейската инициатива EU-RALP, 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.

- ИПА ще продължи регулярното си участие 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.

5.4 ИПА Inspire - конкурси за иновации и добри практики

- ИПА 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. В годините на неговото провеждане са подадени 369 добри практики, които се публикуват в ежегодни Сборници, както и на сайта на ИПА в търсачка за добри практики. От голямо значение е полагането на усилия за развитие и надграждане на тази добре позната на администрациите инициатива, която всяка година привлича различни участници в ежегодната Церемония за награждаване на победителите.
- Ще продължи и 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.

5.5 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. Разходите за участие в присъствените събития ще бъдат за сметка на съответните администрации. 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.

5. МЕРКИ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

Цел 1. Иновативно учене и развитие на компетентности				
№	Мярка	Срок	Необходим финансов ресурс	Връзка на целта със стратегически цели и документи
1	ИПА Learn+: Модернизиране на предлаганите услуги чрез въвеждане на индивидуални пътеки за учене с цел повишаване мотивацията на обучаемите 1. Разработване на геймификация на обучителни програми 2. Надграждане на дигиталния асистент на ИПА 3. Разработване на дигитален асистент по CAF	1. Декември 2028 2. Декември 2027 3. Декември 2028	1. 120 000 евро/ 234699,6 лв. 2. В рамките на бюджета 3. 6 000 евро/ 11734,98 лв.	НП
2	ИПА Connect - професионалните общности в помощ при разработване на система за удостоверяване на компетентности 1. Разработване на доброволна система за проверка и удостоверяване на професионални компетентности на държавните служители	1. Декември 2028	1. 60 000 евро/ 117349,8 лв.	
3	ИПА Pulse - изследвания и данни, които движат развитието 1. Барометър на ангажираността 2. Учета организация 3. Развитие на Индекса като устойчив инструмент за проучване на готовността за ИИ, осигуряващ сравнимост на данни по години, институции и сектори	1. Ежегодно. 2. Ноември 2027 3. Ежегодно	В рамките на бюджета	Национална програма за развитие България 2030, Цел 1, Добро управление в публичния сектор, Област на въздействие - Адаптивно управление
Цел 2, ИИ за обучението и обучението за ИИ				

№	Мярка	Срок	Необходим финансов ресурс	Връзка на целта със стратегически цели и документи
1	ИПА AI-Inside - интелигентни технологии в подкрепа на обучението ИИ 1. Съдействие от страна на ИПА към администрациите при създаване на етични правила и принципи, свързани с внедряване на ИИ 2. Разработване на Национална рамка за етично използване на ИИ 3. Разработване на материали, шаблони, наръчници, видео-инструкции, казуси и други ресурси в областта на ИИ 4. Внедряване на ИИ при оценка на лекторите	1. Декември 2028 2. Декември 2027 3. Декември 2027 4. Декември 2027	1-4. 25 000 евро/ 48895,75 лв.	НП
2	ИПА AI-Ready - обучения за интелигентна администрация 1. Разработване и реализиране на курсове по актуални теми, свързани с цифровите умения, вкл. изкуствен интелект 2. Изграждане на капацитет за приложение на Националната рамка за етично използване на ИИ 3. Повишаване нивото на осъзнатост на потребителите и администраторите на ИКТ относно значението на мрежовата и информационна сигурност и сигурното поведение в Интернет 4. Изграждане, укрепване и развитие на капацитет и повишаване на осведомеността и популяризиране на възможностите в областта на данните 5. Изграждане, укрепване и развитие на капацитет и повишаване на осведомеността и популяризиране на възможностите в областта на данните	1. Декември 2027 2. Декември 2028 3. Декември 2027 4. Декември 2027 5. Декември 2027	1-5. В рамките на бюджета	Програма „Цифрово десетилетие“ до 2030 г., Пътната карта на България

Цел 3. Развитие на обучителната инфраструктура и лекторската мрежа

№	Мярка	Срок	Необходим финансов ресурс	Връзка на целта със стратегически цели и документи
1	ИПА SmartCampus - модерна учебна среда 1. Изграждане на интерактивни зали за обучение в Учебна база Банкя 2. Осигуряване на дигитална инфраструктура за развитие на дейностите на Института (дигитални платформи за обучения, проучвания, анкети и др.) 3. Осигуряване на стабилна мрежова и информационна киберсигурност 4. Изграждане на онлайн библиотека 5. Актуализация на бюджета на ИПА в частта издръжка	1. Декември 2028 2. Декември 2028 3. Декември 2027 4. Декември 2028 5. Декември 2026	1-4. В рамките на актуализиран бюджет на ИПА за 2026-2028 г. 5. 46 016,27 евро/90 000 лв.	НП
2	ИПА Lecturer Network+ - мотивиране и развитие на лекторската мрежа 1. Развитие на лекторската мрежа чрез осигуряване предимно на лектори-практици от административните структури, организиране на регулярни срещи за обмяна на опит, както и на обучения по актуални теми, свързани с нови преподавателски подходи 2. Актуализиране на бюджетните средства за персонал на ИПА: 2.1 Увеличаване на лекторските възнаграждения с 20 % 2.2 Актуализиране на бюджетните средства на ИПА за лекторски възнаграждения за осигуряване на годишния системен недостиг 3. 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 2. Декември 2026 3. Декември 2026	1. В рамките на бюджета 2.1 22 496,84 евро/44 000 лв. 2.2. 30 677,51 евро/60 000 лв 3. В рамките на бюджета	НП
Цел 4, Развитие на хора				
№	Мярка	Срок	Необходим финансов ресурс	Връзка на целта със стратегически цели и документи
1	ИПА LearnHub - актуални програми 1. Разработване на актуално съдържание на Кataloга за обучения на ИПА след извършване на АПО и консултации със заинтересованите страни	1. Разработване на Каталог - ежегодно, извършване на АПО - ноември 2027	1-3. В рамките на бюджета	НП

	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 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	2. Декември 2026 3. Декември 2026		
2	ИПА Start - модерно въвеждане в държавната служба 1. Актуализиране на съдържанието на въвеждащите обучения чрез засилване на практическата насоченост, въвеждане на нови модули и актуализиране на текущите	Декември 2027	В рамките на бюджета	НП
3	ИПА Select - централизирано оценяване и прозрачност в подбора 1. Разработване на система за провеждане на тестовите извън гр. София и в неработни дни 2. Разработване на кратки, визуални и лесно приложими видеоклипове/инфографики за ползите и процеса при провеждане на централизирания етап 3. Изграждане на неформална мрежа от администрации, които прилагат или възнамеряват да прилагат чл. 33, ал. 2	Декември 2028	Ще бъде определен след извършване на оценка на въздействието и според финансовата обосновка на ЗДСл и определяне на конкретните задължения на ИПА	НП

Цел 5, Институционални партньорства и международно сътрудничество

№	Мярка	Срок	Необходим финансов ресурс	Връзка на целта със стратегически цели и документи
1	ИПА Partner+ : стратегически институционални партньорства 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 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 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 2. Декември 2028 3. Декември 2028	1. Програма "Техническа помощ" 2. Програма "Техническа помощ" 3. Програма "Техническа помощ"	1-3. СИЦ2 по процедурата по Програма "Техническа помощ", Укрепване на капацитета на органите и структурите, отговорни за управление на средствата от ЕФСУ, ключови бенефициенти и

				партньори по програмите от Споразумението за партньорство
2	ИПА CAF Hub - национален ресурсен център по качество и самооценка 1. Изграждане на партньорства чрез подпомагане организациите при прилагане на Общата рамка за оценка CAF	Ежегодно	В рамките на бюджета	НП
3	ИПА GlobalLink - международно сътрудничество и лидерство 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 2. , 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 2. Ежегодно	1. Инструмента за техническа подкрепа (TSI) на Европейската комисия 2. В рамките на бюджета	НП
4	ИПА Inspire - конкурси за иновации и добри практики 1. Реализиране на Конкурс за добри практики 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 2. Ежегодно	В рамките на бюджета	НП
5	ИПА NetWorks - професионални общности и мрежи от експерти 1. Развитие на професионалните общности чрез регулярно провеждане на форуми, срещи, сесии	1. Ежегодно	В рамките на бюджета/по Програма „Техническа помощ“	НП

6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ФИНАНСОВО ОТРАЖЕНИЕ

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

Предлаганите от ИПА обучения са актуални и покриват нуждите от придобиване на знания и умения, като тенденцията показва, че заявките за различни курсове по Катола на ИПА за последните 3 години са нараснали 2 пъти. За да изпълни ежегодните си цели, както и за да реализира всички заявени обучения, Институтът прави всяка година приходно-разходен анализ, като установява финансов недостиг за изпълнението на заложените дейности по Устройствен правилник. Заложеният за 2025 г. бюджет на ИПА възлиза на 1 471 200 лв. и включва дефицит от 296 200 лв., който следва да се покрие по линия на държавния бюджет, възлизащ на 20 % от разходите, одобрени по линия на държавния бюджет за ИПА за конкретната година. Дефицитът, който се покрива чрез трансфери от държавния бюджет, достига съответно 26.1% през 2023 г. и 41,9% през 2024 г. от общите разходи на организацията, което намалява нейната финансова независимост през годините. През последните години осигуряването на стабилен бюджет, отговарящ на предизвикателствата на макроикономическата среда, като изпреварващ ръст на средната работна заплата (12.9% за 2024 г.) и на минималната работна заплата (19.6 % за 2024 г.) за страната спрямо производителността на труда, както и на покачването на индекса на потребителските цени, се превръща във все по-сложна задача.

Разходите за хонорари на лектори за 2024 г. са увеличени чрез корекции по бюджета с 42%. Това следва да се разглежда като негативна тенденция предвид основната дейност на организацията за обучение на държавната администрация. Имайки предвид, че утвърденият бюджет на ИПА в частта на разходи за хонорари и издръжка не е актуализиран през последните пет години, а размерът на средногодишната инфлация по години е: 2021 г.-3,3%, 2022 г. -15,3%, 2023 г.-9,5%, 2024 г.-2,4%, увеличението на МРЗ е : 2022 г. спрямо 2021 г.-9,2%, 2023 г. спрямо 2022 г. -9,8%, 2024 г. спрямо 2023 г. – 19,6%, 2025 г. спрямо 2024 г. – 15,4%. , може да се направи изводът, че за поддържане на дейността на ИПА намаляването на разходите за издръжка не е адекватно на съществуващите икономически условия. През разглеждания период делът на разходите за издръжка намалява почти двойно – от 35.7% през 2023 г. на 21.6% през 2025 г.

Непрекъснатата необходимост от актуализация на бюджета на ИПА по време на отчетния период, създава условия за липса на устойчивост и предвидимост в дългосрочен план относно нейното финансово състояние. Това затруднява и стратегическото планиране на дейността на Института.

За да се гарантира устойчиво развитие на Институтът по публична администрация е необходима актуализация на бюджетните средства в размер на общо 99 190,62 евро/194 000 лв., като:

1. 30 677,51 евро/60 000 лв. ще обезпечават разходите за персонал (лекторски възнаграждения)

2. 22 496,84 евро/44 000 лв. ще са необходими за актуализиране на лекторските възнаграждения с 20%

3. 46 016,27 евро/90 000 лв. за издръжка и обезпечаване нуждите на ИПА

С цел реализиране на заложените мерки в настоящата Концепция целево е необходимо да бъде осигурен допълнителен финансов ресурс в размер на 211 000 евро/412 680,13 лв.

ПРОЕКТ